
ПРАВДА

КАК ПОЛИТИКИ, КОРПОРАЦИИ И МЕДИА
ФОРМИРУЮТ НАШУ РЕАЛЬНОСТЬ,
ВЫСТАВЛЯЯ ФАКТЫ В ВЫГОДНОМ СВЕТЕ

Hector Macdonald

TRUTH

HOW THE MANY SIDES TO
EVERY STORY SHAPE OUR REALITY



BANTAM PRESS

LONDON • TORONTO • SYDNEY • AUCKLAND • JOHANNESBURG

Гектор Макдональд

ПРАВДА

КАК ПОЛИТИКИ, КОРПОРАЦИИ И МЕДИА
ФОРМИРУЮТ НАШУ РЕАЛЬНОСТЬ,
ВЫСТАВЛЯЯ ФАКТЫ В ВЫГОДНОМ СВЕТЕ

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2019

УДК 001.9

ББК 60

М15

Переводчик Николай Мезин

Редактор Алиса Черникова

Макдональд Г.

М15 Правда: Как политики, корпорации и медиа формируют нашу реальность, выставяя факты в выгодном свете / Гектор Макдональд ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с.

ISBN 978-5-9614-1818-7

Допустим, вы сумеете уличить во лжи политиков и рекламщиков и сможете не вестись на фейковые новости в соцсетях и СМИ. Но как распознать обман, когда ловко подтасовывают факты и жонглируют словами? Что делать, если нам врут с помощью правды? Автор книги Гектор Макдональд утверждает, что есть разные способы говорить правду. То, как нам ее преподносят, влияет на наше восприятие ситуации. В книге он исследует феномен «конкурентных правд» и рассказывает о случаях в политике, бизнесе и истории, когда правда становится орудием обмана.

Это практическое руководство с простыми техниками научит вас обнаруживать манипуляторов и дезинформаторов. Книга поможет развить критическое мышление и понять, как правды, которые мы слышим, формируют наши взгляды.

УДК 001.9

ББК 60

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

© Hector Macdonald, 2018

© Издание на русском языке,
перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-1818-7 (рус.)

ISBN 978-0-593-7932-4 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Введение. Когда правды сталкиваются	9
Часть первая. Полуправды	33
1. Сложность	35
2. Хроника	57
3. Контекст	79
4. Цифры	99
5. Истории	127
Часть вторая. Субъективные правды	151
6. Мораль	153
7. Желательность	177
8. Финансовая ценность	199
Часть третья. Искусственные правды	221
9. Определения	223
10. Социальные конструкты	245
11. Имена	265
Часть четвертая. Незвестные правды	289
12. Прогнозы	291
13. Верования	317

Эпилог. Последние правды.	339
Благодарности	347
Приложение 1.	
Определитель лукавых правд	349
Приложение 2.	
Организации, проверяющие факты	351
Примечания.	355

ПРЕДИСЛОВИЕ

Надеюсь, эту книгу встретят с возмущением.

Написанная в разгар эпидемии фальшивых новостей и альтернативных фактов, она предвосхищает возврат общества к ценностям правды, которые обязывают политиков, бизнес-лидеров, общественных деятелей и прочих профессиональных коммуникаторов отвечать за достоверность своих слов. Я убежден, что люди высоко ценят правду и готовы за нее драться.

Но правда не такая простая вещь, как кажется. Есть разные способы говорить правду, и не все они честны. В большинстве случаев можно выбрать одну из нескольких правд, и от этого будет зависеть, как люди воспримут ситуацию и отреагируют на нее. Можно выбирать те правды, что побудят к действию, а можно намеренно использовать те, что введут в заблуждение. Правда принимает разные формы, и коммуникаторы используют это, чтобы рисовать нужную им картину действительности.

Эта книга о правде, а не о лжи, хотя рассказывает в основном о том, как можно использовать правду вместо лжи. Те же самые инстинкты, побуждения и влияния, что заставляют коммуникаторов прибегать ко лжи, заставляют их и правду использовать как орудие обмана. Показывая, как это делается, я надеюсь, что многие из вас научатся распознавать и изобличать такие лукавые правды.

Многоликие правды можно использовать и более конструктивно — чтобы объединять, вдохновлять, развивать.

Верный выбор правды может сплотить компанию, воодушевить солдат, ускорить развитие новой технологии, ободрить сторонников политической партии, пробудить энергию, творческую мысль и энтузиазм у сотрудников целой организации. Руководители должны видеть разные возможности и уметь выбирать самые мотивирующие правды.

Эта книга адресована всем, кто хочет избегать лжи, но понимает, что правды можно выбирать. Всем, кто не хочет, чтобы политики, рекламщики и пиарщики водили его за нос, формально ни в чем не соврав. Какая правда лучше других раскроет вашу точку зрения? Какая вдохновит ваших сотрудников? Какая самая этичная? К каким правдам могут прибегнуть другие, чтобы убедить вас поступиться собственными интересами? Как противостоять лукавым правдам? Моя «Правда» должна помочь вам с ответами.

Книга о правде — хорошая мишень для упреков в неточности или лукавстве. Я всеми силами старался не исказить данные о тех многочисленных событиях и предметах, которых касаюсь, но огрехи неизбежно обнаружатся. Я буду рад поправкам от внимательных читателей, да и от всех, кто знает об описанных реалиях больше моего. С вашими отзывами мне меньше придется краснеть после выхода следующих изданий. А еще мне бы хотелось узнать о необычных, хитрых, бессовестных и влиятельных правдах, с которыми вы сталкивались в новостях, на работе и в жизни. Поправки и предложения, пожалуйста, присылайте через сайт <https://hectormacdonald.com/truth>.

Лондон, октябрь 2017 г.

ВВЕДЕНИЕ

Когда правды сталкиваются

Нет худшей лжи, чем превратно понятая правда.

Уильям Джеймс.
Ценность праведной жизни

Андская дилемма

Для вегетарианцев и больных целиакией* открытие киноа было сродни чуду. Безглютеновый злак, богатый магнием и железом, самый белковый среди всех, содержащий все важнейшие аминокислоты, которые наш организм не может продуцировать сам. NASA увидело в киноа практически идеальный баланс питательных веществ и сочло эту еду оптимальной для астронавтов. «Киноа вкусное, у него приятная “хрустящая” структура, и это один из самых полезных продуктов, какие мы только знаем», — восхищался в 2007 г. Йотам Оттоленги¹. Возделываемое в Андах, киноа связано с легендой, очаровавшей западного потребителя: будто бы инки ценили эту культуру столь высоко, что считали священной и звали матерью зерна, а весной первую горсть киноа с помощью особых золотых орудий бросал в землю сам император. Так

* Целиакия — нарушение пищеварения, вызванное непереносимостью глютена. — *Прим. ред.*

называемую суперпищу приветствовала даже ООН, которая объявила 2013 г. Всемирным годом киноа.

Но скоро поклонников киноа ждало неприятное открытие. Между 2006 и 2013 г. цены на киноа в Боливии и Перу выросли втрое. Сначала рост цен одобряли, поскольку одновременно с этим поднимался и уровень жизни бедных андских земледельцев. Но скоро поползли слухи, будто из-за неуголимого спроса Европы и Северной Америки местные жители уже не могут себе позволить эту традиционную еду. Газета *The Independent* в 2011 г. предупреждала, что потребление киноа в Боливии «упало за последние пять лет на 34%, поскольку местному населению его бывшая повседневная еда, ставшая модной, уже не по карману»². *The New York Times* ссылалась на ученых, установивших, что в районах возделывания киноа растет число недоедающих детей³. В 2013 г. *The Guardian* усилила ажиотаж провокационным заголовком: «Смогут ли веганы переварить невкусную правду о киноа?» Для бедных перуанцев и боливийцев, утверждала газета, дешевле выходит питаться «вредной импортной едой»⁴. «Киноа — благо для вас, беда для боливийцев» — такой заголовок появился в том же году в *The Independent*⁵.

История разлетелась по миру, вызвав у адептов здорового питания муки совести. «Чем больше вы любите киноа, тем сильнее вредите перуанцам и боливийцам», — заявляла канадская *The Globe and Mail*⁶. В социальных сетях, веганских блогах и на форумах по здоровому питанию люди спрашивали, не честнее ли будет отказаться от волшебного андского зерна. «Я перестану есть киноа», — писала одна женщина:

Это дело принципа... народы, у которых киноа было основной рациона с незапамятных времен, больше не могут себе его позволить из-за людей вроде меня, создавших такой спрос на киноа за границей и взвинтивших на него цену... Мы проживем без киноа. Я смогу без него обойтись⁷.

Утверждение, что цены на киноа, взлетевшие по воле глобального спроса, ухудшили положение местного населения в Перу и Боливии, выглядело правдоподобным и многих убедило. Но оно не казалось верным экономистам Марку Бельмару, Сету Гиттеру и Джоанне Фахардо-Гонсалес. В конце концов, в Боливию и Перу благодаря экспорту киноа потекли деньги, и потекли именно в беднейшие районы Южной Америки. Немного найдется других культур, что хорошо растут на высоте четырех с лишним тысяч метров, так что киноа-бум, вообще-то, должен был стать для тех мест благословением.

Экономисты взяли цифры хозяйственных расходов перуанских семей и разделили семьи на те, которые киноа выращивают и едят, едят, но не выращивают, и те, которые и пальцем его не касались. Оказалось, что в период 2004–2013 гг. уровень жизни вырос у всех трех групп, но быстрее всего росли доходы у фермеров, возделывающих киноа. Земледельцы богатели и свои новые доходы тратили к пользе окружающих⁸. Домохозяйства, где киноа ели, но не выращивали, были в среднем в два раза обеспеченнее фермерских, то есть несколько более платежеспособны. И это неудивительно: из домашних трат перуанцев на покупку киноа приходится лишь около 0,5%. Траты на киноа никогда не составляли у них существенной части домашнего бюджета. «Это вообще-то счастливая история, — резюмировал Сет Гиттер. — Беднейшие оказались в прибыли»⁹.

Но как же спад потребления на 34%? Оказалось, что потребление киноа в обеих странах снижалось медленно и постепенно, в период более продолжительный, чем тот, в который произошел взлет цены, а значит, между этими процессами нет прямой взаимосвязи. Гораздо более вероятно, что перуанцам и боливийцам просто захотелось поесть чего-то другого для разнообразия. Таня Керссен из аналитического центра Food First так написала об андских

земледельцах: «Прямо сказать, киноа набило им оскомину — вот они и покупают другие продукты»¹⁰. «Десять лет назад на их столах была только традиционная еда, — отметил один боливийский агроном. — Никаких вариантов. Но теперь появился выбор, и люди хотят есть рис, лапшу, сладости, пить колу... хотят всего!»¹¹

Посмотреть на посевы киноа я отправился в Перу, в долину реки Колка, где поля возделывали еще в доинковую эпоху. Киноа — это красивое злакоподобное растение с пышными метелками темно-красного или насыщенно-золотого цвета. В этой части Анд киноа растут на террасных полях рядом с непривычными местными сортами кукурузы и картофеля. «Внешний спрос — это безоговорочно хорошая вещь, — сказала моя перуанская гидесса Джессика. — Крестьяне просто счастливы, и любой, кому захочется киноа, по-прежнему может его есть». Выгод даже больше, объяснила она: прежде многие в больших городах считали жителей этих мест деревенщиной за то, что те едят киноа, но теперь, когда его алчут американцы и европейцы, эта еда стала модной. «Наконец-то в Лиме почувствовали уважение к людям с Альтиплано и их культуре».

В глухой и негостеприимной области на юго-западе Боливии, где сплошь солончаки да спящие вулканы, мне показали проекты, предлагающие на доходы от киноа развивать столь нужные здесь туризм и строительство. Земледельцы, что от века жили натуральным хозяйством, стараясь лишь прокормить свои семьи, получили возможность вкладываться в более амбициозное будущее. По мнению президента Боливийского института внешней торговли Хосе Луиса Ландивара Боулза, киноа может «вытянуть из крайней бедности множество людей»¹².

Единственная тревога, которую боливийцы высказывали в апреле 2017 г. в отношении киноа, — что расширение предложения обернется падением цен. В Боливии посевные

площади киноа выросли более чем втрое, с приблизительно 50 000 гектаров в 2007 г. до 180 000 в 2016-м. «Для меня это грустный эпилог, ведь цены вряд ли снова пойдут вверх, — говорил мне позже Марк Бельмар. — Рынок работает, как написано в учебниках, и ненормально высокие (временно) прибыли уходят с появлением новых производителей».

На закате в живописном каньоне Колка я спросил Джессику, стоит ли людям в Европе и Северной Америке мучиться совестью за то, что они едят зерно, иначе доставшееся бы перуанцам и боливийцам. Я догадывался, каков будет ответ, но хотел услышать его от местного жителя. Джессика расхохоталась и взмахнула рукой, как бы охватывая всю щедрую долину. «Уж поверьте, — с улыбкой сказала она, — нам киноа хватает».

Эта странная байка про диетические поветрия, глобальную торговлю и потребительскую тревогу на первый взгляд кажется историей о разоблаченной фальсификации. Но на самом деле большая часть утверждений из первой части рассказа столь же правдива, как и утверждения из второй. Цены на киноа выросли втрое, и потребителям в Перу и Боливии пришлось платить больше за один из основных продуктов рациона. Потребление киноа в этих странах действительно снизилось. Единственной неправдой был вывод: приверженцы здорового питания на Западе ущемляют бедных боливийских и перуанских земледельцев, отбирая у них привычную пищу. Но эти правдивые утверждения, истолкованные таким превратным образом, сами могли по-настоящему навредить жителям Альтиплано. «Я видел комментарии к некоторым из таких статей против киноа, — говорит режиссер Майкл Уилкокс, снявший документальный фильм о тех событиях. — “Спасибо, что просветили. Я больше не буду есть боливийское киноа, а то из-за этого там страдают крестьяне”. Что ж, ваш отказ от киноа и *впрямь* навредит этим крестьянам»¹³.

Ряд частично правдивых утверждений и неверно истолкованных цифр, изъятых из контекста и увязанных в некоторую историю, повлиял разом и на привлекательность пищи, и на этичность ее потребления. Как мы увидим, полуправды, цифры, истории, контексты, привлекательность и этичность — это лишь некоторые элементы, к которым прибегают опытные коммуникаторы во всех областях жизни, чтобы сформировать реальность, предложив аудитории определенный взгляд на мир. В нашем случае у журналистов и блогеров, внушавших потребителям, что киноа нужно избегать, был самый благородный мотив: они искренне тревожились о благополучии бедных крестьян, внезапно оказавшихся во власти бурных ветров мирового товарооборота. Далее мы рассмотрим множество случаев, когда политики, рекламщики, общественные деятели и даже государственные служащие формировали реальность с куда менее благовидными целями.

Правда или правды?

Сравните два утверждения:

Интернет открывает широкий доступ к мировому запасу знаний.

Интернет способствует распространению лжи и ненависти.

Оба утверждения правдивы. Но на человека, ничего об интернете не слышавшего, первое утверждение произведет совершенно иное впечатление, чем второе.

У каждой истории множество сторон. Если перефразировать старое изречение, из одного набора фактов обычно можно вывести более одной правды. Это мы постигаем еще в раннем детстве: каждый юный спорщик и нерадивый ученик знает, какую правду выбрать в поддержку своих слов.

Но не всегда мы отдаем себе отчет, какой простор для маневра это дает коммуникаторам. Нередко существует несколько безусловно правомерных — возможно, даже равно правомерных — способов описать человека, событие, предмет или политику.

Я называю их конкурентными правдами.

Несколько лет назад меня пригласили обосновать программу преобразований в одной всемирной корпорации, переживавшей весьма сложный момент. Случай не был каким-то особым. За годы работы в области стратегических коммуникаций мне не один десяток раз выпадала возможность помочь крупнейшим мировым компаниям понять, чего они хотят добиться, и затем объяснить это сотрудникам. Я побеседовал с боссами, чтобы понять их взгляды на ситуацию в отрасли и на положение всей корпорации. Собрав полученные от них факты, я встретился с генеральным директором в его роскошном кабинете с видом на Манхэттен и спросил, чего он хочет: чтобы я описал его компанию историей о «счастливой возможности» или историей об «отчаянном положении».

В первом случае речь шла бы об удивительных технологических новшествах, которые помогут компании соответствовать возросшим требованиям в ключевых сегментах отрасли и обеспечат ей успех и процветание в будущем. Но компания сможет воспользоваться этим счастливым шансом, только если все как один помогут предстоящей реорганизации. Во втором варианте я бы, наоборот, описал недавние неудачи компании и вызванный ими организационный разлад, обернувшийся порочным кругом апатии и падения эффективности, который грозит за пять лет полностью уничтожить все дело. Единственный способ избежать печальной участи — всеми силами помочь предстоящей реорганизации.

Обе истории были правдой. Действительно, налицо был небывалый шанс процветать, и, если бы компания

не воспользовалась этим шансом, само ее существование оказалось бы под угрозой. И обе версии правды должны были обеспечить одно и то же развитие событий: все сотрудники поддержат сложное и болезненное преобразование. Но эти истории создали бы у сотрудников абсолютно различное представление о реальности. По воле дирекции умные люди, иные с несколькими дипломами, ощутят тревогу или энтузиазм в зависимости от выбранного генеральным директором сценария. И это состояние ума повлияет почти на все, что эти люди будут делать, думать и чувствовать.

Настораживающая гибкость такого подхода заставила меня задуматься, как же так выходит, что о ситуации можно сообщить более одной правды. И я стал искать, где еще это можно использовать. Я научился замечать конкурентные правды в новостях, выступлениях политиков, рекламе, публицистической литературе, лентах Facebook, предвыборных брошюрах. Где-то они применялись с честным намерением способствовать каким-то общим целям. В других случаях явно служили обману и вводили в заблуждение. Сначала я просто отмечал обнаруженные конкурентные правды в своем блоге. Но мало-помалу стали просматриваться определенные закономерности, и я перешел к более критическому и обстоятельному разбору того, как такие правды возникают. А главное, я наконец-то понял, насколько серьезно на нас влияют конкурентные правды, выбранные другими людьми.

Вернемся на несколько лет назад и представим, что вы никогда не слышали о киноа. Вы видите пачку киноа на полке в магазине и спрашиваете продавца, что это. И он сообщает вам одну из правд о пачке крупы у вас в руке. Например, такую:

Киноа довольно питательный продукт, богатый белком, микроэлементами и клетчаткой, с низким содержанием жиров.

Или:

Покупая киноа, вы помогаете росту доходов бедных латиноамериканских земледельцев.

Или:

Покупая киноа, вы способствуете подорожанию для боливийцев и перуанцев их традиционной еды.

Или:

Выращивание киноа серьезно влияет на экосистему Анд.

Вы скорее купите киноа, если продавец огласит какую-то из первых двух правд. Он повлиял на ваше поведение своим выбором конкурентной правды. И внес свой скромный вклад в ваш сегодняшний день.

Но, по сути, он сделал не только это. Он задал тон вашему отношению к киноа. Подготовил почву для определенных воззрений, которые сформируются у вас в сознании по поводу киноа. И эти воззрения могут еще долгое время влиять на ваши покупки, на то, что вы будете говорить, и на то, что вы будете есть.

Воззрения — это набор убеждений, идей и мнений, которыми мы придерживаемся о себе и окружающем мире. Наши воззрения определяют, что мы думаем о тех или иных вещах и как поступаем.

В некотором смысле воззрения гибки. В области воззрений, относящихся к киноа, мы будем весьма восприимчивы к первым знаниям, которые получим об этом продукте. Мы легко поддаемся влиянию, когда ничего не знаем о предмете. Но если у вас уже сформировался какой-то взгляд на киноа, есть воззрения по этому поводу, их будет на удивление трудно изменить. Если через три месяца после того, как вы услышали, что выращивание киноа вредит Андам, кто-нибудь упомянет питательные свойства этой крупы, вы с большой вероятностью не воспримете эту информацию,

усомнитесь в ней или тотчас выбросите из головы. Это форма предвзятости: мы более склонны воспринимать те новые правды, которые согласуются с нашими воззрениями, и сопротивляемся тем, что колеблют наши взгляды.

Через несколько месяцев после того разговора в магазине вы обедаете с коллегой, и она заказывает салат с киноа. Если той первой правдой, которую вы слышали о киноа, была экологическая, вы, вероятно, мысленно осудите такой выбор. Или даже попытаете убедить ее заказать что-нибудь другое. Ваши воззрения на киноа — сформированные той первой правдой — спустя столько дней все еще направляют ваши мысли и действия.

Мы все видим мир сквозь разные линзы, выточенные в основном теми разными правдами, которые мы слышим и читаем. С умыслом и без другие люди то и дело подсовывают нам различные стороны и интерпретации правды. «Наши мнения простираются во времени и пространстве дальше и охватывают больше предметов, чем мы можем непосредственно наблюдать, — писал Уолтер Липпман, один из виднейших политических журналистов XX столетия и сам большой мастер использования конкурентных правд. — Таким образом, их приходится составлять из того, *что нам сообщают*, и того, что мы способны представить»¹⁴ (курсив мой). То, что нам сообщают, составляет часть *воспринимаемой нами реальности*. Но поскольку и поступаем мы, основываясь на своем восприятии реальности, значит, то, что нам сообщают, влияет и на *объективную реальность*.

Конкурентные правды формируют реальность.

Конкурентные правды становятся частью наших воззрений, а воззрения определяют наши решения и поступки. Мы голосуем, покупаем, работаем, сотрудничаем и сражаемся в соответствии с тем, что считаем истиной. Некоторые правды остаются с нами на всю жизнь, влияя на самые важные решения и формируя самую сущность наших характеров.

Сталкиваемся ли мы с полицейскими, открывшими стрельбу, с миссией компании, группой беженцев, кандидатом в президенты, священной книгой, научным открытием, памятником вчерашнему тирану или природным катаклизмом, наша реакция — которая может быть театральной, деятельной или бурной — берет начало в наших воззрениях.

Таким образом, не будет преувеличением сказать, что значительная часть наших мыслей и поступков обусловлена конкурентными правдами, которые мы слышим и читаем. Если нам не все рвано, какие влияния побуждают нас купить тот или иной товар, поддерживать тех или иных политиков, осуждать тех или иных известных людей или стоять за то или иное дело, нужно понимать, как действуют конкурентные правды и что мы можем с этим сделать. Эта книга отвечает на оба вопроса.

Король говорит

В своем радиообращении к подданным Британской империи по поводу начала Второй мировой король Георг VI был краток не только по той причине, что страдал заиканием. Слова должны были дойти до людей разных культур, с разным происхождением и образованием. Для многих слушателей английский не был родным языком, и им трудно было бы уследить за долгим рассказом о случившихся событиях. Многие не поняли бы хитросплетений геополитики, вынудивших Британию вступить в войну. Как бы то ни было, призыв короля к подданным был неожиданно прост: «хранить спокойствие, твердость и единство». Вся речь состояла из четырехсот с небольшим слов. А фактическая часть составляла меньше половины:

Во второй раз на памяти большинства из нас мы вступаем в войну. Мы не раз и не два пытались мирно решить противоречия между нами и теми, кто стал теперь нашим врагом. Но все было тщетно. Нам пришлось воевать, потому что, если восторжествует принцип, с которым не можем

мириться мы и наши союзники, это принесет конец любому цивилизованному миропорядку. Этот принцип позволяет государству в его самолюбивом устремлении к господству *презреть договоры и торжественные клятвы не применять силу против суверенных и независимых государств и не угрожать им применением силы*. Этот принцип, если отбросить всякую маскировку, всего лишь первобытная доктрина о праве силы¹⁵.

Подумайте, о чем он умолчал: перевооружение Германии, нарушение Версальского договора, пакт нацистов с Италией и Советским Союзом, ремилитаризация Рейнской области и оккупация Чехословакии. Удивительно, он даже не упоминает ни Германию, ни Гитлера, ни вторжение в Польшу. Вместо этого король сосредотачивается на этической стороне конфликта, а это понятно каждому.

Несмотря на очевидные умолчания и весьма избирательные акценты, мало кто скажет, что Георг VI искажил факты. Он огласил набор правд, грамотно отобранных для того, чтобы успокоить империю и подготовить народ к войне. Дополнительная информация не добавила бы правдивости его речи, а только сделала бы послание туманнее.

Итак, конкурентные правды можно использовать конструктивно. Компетентные маркетологи адресуют разным сегментам потребителей разную рекламу, фокусируясь на тех выгодах продукта, которые в первую очередь важны именно этой категории покупателей. Врачи сообщают пациентам те медицинские факты, которые помогут им бороться с болезнью, не обременяя их сложными биологическими и фармакологическими подробностями. Борцы за социальную справедливость, экологические активисты, церковники, органы здравоохранения и лидеры всех мастей должны уметь выбрать нужные правды, чтобы завоевывать сердца и умы и двигаться к большим целям.

Зубная паста и рак груди

Много лет компания Colgate-Palmolive заявляла в рекламе, что «более 80% стоматологов рекомендуют Colgate»¹⁶. Потребители закономерно предполагали, что опросы, на которых основано заявление, измеряли долю стоматологов, рекомендующих предпочесть Colgate *другим пастам*. На самом деле врачей спрашивали, какие марки (во множественном числе) они рекомендуют, и большинство называли несколько; и примерно так же часто, как Colgate, советовали его конкурентов. Опрос показал не то, что нам внушала реклама, и в конце концов эту фразу Комитет рекламных стандартов запретил — хотя она и правдива¹⁷.

Георг VI использовал конкурентные правды, чтобы дать крайне упрощенное, но честное описание ситуации, блогеры без задней мысли приводили конкурентные правды о киноа, искажавшие реальное положение дел, а рекламисты Colgate намеренно использовали ту из правд, которая вводила потребителей в заблуждение. И в этом они не одиноки. Выкручивать правды так, чтобы создавалось ложное впечатление, отлично умеют политики. Газеты извращают правду в броских заголовках, а потом выправляют ее в тексте статьи, который прочтет меньше народу. Общественные деятели отбирают правды, помогающие их делу, даже если они в ложном свете представляют более общую картину.

«Единственное, во что я не верю, — это ложь, — говорит Фрэнк Лунц, виртуоз конкурентных правд, с которым мы еще познакомимся поближе. — Кроме нее использовать можно почти все»¹⁸.

Во всех сферах жизни кто-нибудь старается ввести вас в заблуждение с помощью правды. Иногда даже люди, на чей беспристрастный и ценный совет мы вроде бы должны полагаться...

Рак груди — вторая по распространенности форма рака среди американских женщин и вторая (после рака легких) по летальности. И когда Техасский департамент здравоохранения (DSHS) в 2016 г. опубликовал брошюру для беременных, в которой устанавливалась связь между абортами и раком груди, многие читательницы, признающие право на аборт, вполне объяснимо встревожились. В брошюре, озаглавленной «Женщина имеет право знать», была глава о рисках аборта. Таких рисков перечисляется пять, и среди них смерть, бесплодие и... вероятность рака груди. Вот официальный текст от департамента:

История ваших беременностей влияет на вероятность рака груди. Если вы рождаете, вероятность в будущем заболеть раком груди меньше. Исследования показывают, что аборт не дает вам этой дополнительной защиты¹⁹.

Это правда, что для женщин, родивших в молодости, риск заболеть раком груди, по данным врачей, ниже. И *неправда*, согласно всем лучшим исследованиям в этой области, что аборт такой риск повышает. Американское онкологическое общество говорит: «Научные данные не подтверждают мнение о том, что любая форма аборта повышает вероятность рака груди или какой бы то ни было иной формы рака»²⁰. С этим согласен государственный Национальный институт онкологии США: «Исследования стабильно показывают отсутствие связи между абортами и выкидышами и вероятностью рака груди»²¹.

Но ведь и брошюра DSHS не заявляет напрямую, что аборт вызывает рак. Она на это лишь намекает. Должностные лица, готовившие издание, могли с тем же успехом сообщить, что, «любое избегание беременности не дает вам дополнительной защиты от рака груди». Формулировка, выбранная авторами, правдива, но она явно имеет целью внушить мысль, которую правдивой признать нельзя. Политические амбиции заняли

место беспристрастного врачебного совета, которого техасцы вправе ждать от своих властей.

«В Техасе весьма ловко жонглируют словами, — замечает главный врач Американского онкологического общества. — Формально все верно, но по сути — обман»²².

Мощный инструмент для пользы и вреда

У каждого свои цели, и естественно, что, вступая в коммуникацию, люди отбирают те правды, которые служат их целям. Но это можно делать этично, а можно злонамеренно: коммуникаторы решают, транслировать ли тот образ действительности, который отвечает объективной реальности, или тот, который ее преднамеренно искажает. Кроме того, и цели коммуникатора могут быть близки интересам аудитории или противны им; они могут быть благонамеренными или неблагонамеренными. Конкуренция правд сама по себе ни хороша, ни дурна: подобно заряженному ружью или коробке спичек, их воздействие зависит от того, как их используют. Мы рассмотрим все возможные использования конкурентных правд — как в благих целях, так и в порочных.

Для простоты мы можем разделить всех коммуникаторов на три типа:

Активисты: выбирают правды, создающие в целом верный образ реальности, чтобы достичь конструктивной цели.

Дезинформаторы: распространяют правды, не сознавая, что те искажают реальность.

Манипуляторы: сознательно отбирают правды для создания такого образа реальности, который, как им известно, не соответствует настоящему положению дел.

В случаях, которые мы рассмотрели выше, Георг VI выступает активистом, участники истории с киноа — дезинформаторами, а рекламщики из Colgate — манипуляторами.

Техасский департамент здравоохранения может показаться активистом, если вы за запрет аборт. Но поскольку его намерением было создать ложное впечатление о современной научной трактовке вопроса, он также и манипулятор. Всякий, кто сознательно задается целью создать искаженное представление о действительности, будет манипулятором, независимо от праведности своих целей и правдивости своих слов.

«Оказывается, что во лжи часто нет никакой необходимости, — заметил журналист ВВС Эван Дэвис, проинтервьюировавший многих и многих манипуляторов. — Серьезные обманы сплошь и рядом осуществляются без единого слова лжи»²³.

Иногда у коммуникаторов могут быть здоровые причины для манипуляции. Военачальникам приходится преуменьшать опасности предстоящего маневра или кампании, чтобы не уронить боевой дух солдат. Чиновники из министерства здравоохранения замалчивают риск эпидемии, чтобы не вызвать панику у населения. «Политики обязаны время от времени скрывать часть правды, кроить ее и даже искажать, когда того требуют большие стратегические цели», — говорил Тони Блэр²⁴. Вы можете думать, что Техасский департамент здравоохранения правильно ввел читателей в заблуждение, если это спасло жизни эмбрионам в материнских утробах. Я не ставлю себе целью говорить вам о том, что есть добро, а что зло, только указываю на необходимость принимать во внимание этический аспект таких коммуникаций. Решайте сами, можно ли оправдать подобные манипуляции.

Кратко (для философов)

Правда — предмет многих споров в философской среде. Спорят о соотношении истины и знания, об объективности и универсальности истины, месте истины в религии и еще

о многом подобном. На эти темы написано множество книг, но моя не из таких. Я прочел несколько, и, сказать по совести, от них у меня разболелась голова.

Моя книга задумана как практическое руководство для коммуникаторов, которые хотят применять правдивые утверждения, чтобы убеждать и вдохновлять, и для всех, кому не нравится, что с помощью правды их вводят в заблуждение. Это не философская работа. Ну а теперь нам все же пора выяснить, что я понимаю под *правдой*.

Есть правды, основанные на фактах, и они совершенно не вызывают противоречий*. Когда отмечается День независимости Индии или при какой температуре кипит вода — вот примеры правды-факта, которую можно подтвердить исследованием или научными измерениями. Но люди делают множество утверждений, которые не опираются на факты, но тем не менее это не ложь и не вымысел. Мы говорим о том, хороша ли, желательна ли та или иная вещь или сколько она стоит. Нередко это субъективные суждения, но мы признаем их как правду — по крайней мере, для себя — и зачастую готовы спорить с любым, кто скажет, что это не так. То же самое верно в отношении наших прогнозов на будущее, религиозных и идеологических убеждений.

Определение правды, включающее субъективные суждения, прогнозы и верования, может кому-то показаться слишком широким. Но книга, не заглядывающая дальше фактических правд, не вполне позволит понять, как люди формируют реальность, используя правдивые (или, во всяком случае, не ложные) утверждения, чтобы убедить ближних думать и поступать в нужном ключе. Если уважаемый кулинарный критик сообщит мне, что вот это блюдо вкусное, я охотно восприму его оценку как истину и буду поступать

* Я понимаю, что в нашем разобщенном мире постправды это вряд ли возможно. — Здесь и далее, за исключением особо оговоренных случаев, прим. авт.

в соответствии с ней. Если опытный инженер-строитель закричит: «Здание сейчас рухнет!», я приму этот прогноз как истину и брошусь вон, спасая свою жизнь.

Потому эта книга охватывает не только правды-факты, но и утверждения, которыми мы руководствуемся в своих действиях, *принимая их за истину*. Для простоты такие убеждения, уверения, суждения и предсказания я тоже буду называть правдами, имея в виду, что никто не может доказать их ложность. В общении люди все время делают нефактические правдоподобные утверждения, и важно понимать, когда они обоснованны и как с их помощью на нас могут оказывать влияние. «Есть истины не для всех людей и не на все времена», — писал Вольтер; в этой книге я постараюсь охватить и их.

Но сколь бы ни был широк этот спектр, он не включает лжи. Мы не будем рассматривать заведомую ложь, альтернативные факты, теории заговора, газетные утки и прочую труху, которой завалила нас эпоха постправды. Те многочисленные писатели, журналисты и комментаторы, что занимаются разоблачением лжецов и фальсификаторов, прекрасно справляются со своей работой. Мы, со своей стороны, возьмемся за тех манипуляторов, что прячутся за фиговым листком правды.

И последнее для тех философов, которые еще не бросили чтение. Мое рассуждение о конкурентных правдах может навести вас на мысль, что я проклятый релятивист, считающий, что никакая правда не хуже любой другой или что все правды в действительности не более чем мнения. Будьте покойны, я не таков. На правду факта я придерживаюсь абсолютистского взгляда: истина где-то есть, даже если нам видны только лишь ее фрагменты. В то же время в отношении моральных и ценностных суждений моя позиция, как станет ясно позже, чуть более релятивистская. Что касается границ личного знания, то я охотно признаю истинными

общеизвестные факты, даже если не могу лично в них убедиться. Я без малейших сомнений считаю истиной, что Гана — это страна в Африке, Дэвид Боуи умер, а свиньи не умеют летать. Если вы из тех скептиков, что не признают подобных утверждений, то, пожалуй, эта книга не для вас.

Четыре вида конкурентных правд

Эта книга поведет нас в путешествие по восхитительно многообразному, удивительному, а иногда возмутительному миру конкурентных правд. Среди других примеров мы рассмотрим, как в израильских школах преподают историю, как на протяжении десятилетий описывались наркотики, странную новую моду на неудачи, лучшее определение феминизма, что происходило после урагана «Катрина», как политики умеют доказать, что зарплаты одновременно и растут и снижаются, и почему появление беспилотных автомобилей станет непростым испытанием для законодателей. Увидим множество типов конкурентных правд в политике, бизнесе, массмедиа и повседневной жизни. Изучим некоторые коммуникативные приемы из репертуара как активистов, так и манипуляторов.

К концу чтения вы будете отлично экипированы для распознавания и обезвреживания лукавых правд, что окружают нас со всех сторон, и для успешного общения с семьей, друзьями и коллегами. Умение мудро интерпретировать и убедительно говорить правду — практически гарантия, что вы станете богаче, счастливее, организованнее и привлекательнее (это прогноз, а не фактическая истина, так что не ловите меня на слове).

В книге четыре части.

Часть первая. Полуправды

Многие из наших утверждений, хотя и истинны, не передают правды целиком. Полуправды существуют потому, что

даже самые обыденные предметы достаточно **сложны**, и без полуправд немыслима сама природа нашего общения. Наше понимание **истории** человечества сформировано полуправдами, и оно в свою очередь формирует нас. **Контекст** бывает критически важен для верной трактовки вещей и событий, но описать его можно весьма различными способами. Статистика и прочие **цифры** — богатый источник конкурентных правд в мире, где многие зачастую вообще не понимают, что эти числа значат. По воле эволюции наше общение — это в основном обмен **историями**, но в этих историях неизбежно не хватает многих важных деталей.

Часть вторая. Субъективные правды

За справедливость люди будут драться. К объекту желания они поползут по битому стеклу. И выстроятся в очередь на два квартала ради хорошей скидки. Признать какую-то вещь благом, счесть привлекательной или финансово выгодной — значит высказать субъективную правду. А если она субъективна, может и поменяться. А поскольку людей в основном и мотивирует субъективная оценка **этичности**, **желательности** и **финансовой ценности**, то в умении изменять чужие субъективные правды, возможно, и скрыт секрет, как вынуждать ближних корректировать свое поведение.

Часть третья. Искусственные правды

Язык удивительно гибок. Слова будут значить, что мы захотим, если давать им удобные для нас **определения**. Точно так же **имена**, которые мы даем товарам, событиям и политике, могут предопределить их успех или провал. И названия, и определения — продукт человеческой деятельности, они представляют собой искусственные правды. Коммуникаторы, которые дают новые названия и определения, отвечающие их целям, в сущности, изобретают новые правды. Люди хорошо умеют изобретать абстрактные сущности, будь то валюты,

компании, политические институты или бренды. И поскольку все это — творения человека, эти **социальные конструкты** суть правды, которые легко изменить.

Часть четвертая. Неизвестные правды

Принимая решения о вложении денег, вступлении в брак, выборе образования и по многим другим житейским вопросам, мы действуем согласно **прогнозам**, которые кажутся нам наиболее убедительными. Разные прогнозы могут довольно существенно расходиться, и все люди ориентируются на свои образы будущего. Пока время не покажет, кто был прав, эти образы остаются конкурентными правдами. А о религиозных **верованиях** и идеологических убеждениях настоящей правды вообще не узнать, но они все равно сильно мотивируют миллионы людей. Пока не доказана их ложность, многие из нас будут считать верования разновидностью правды.

Выбери правду и поменяй мир

В антиутопии Джорджа Оруэлла «1984» описано кошмарное общество, в котором бюрократы из Министерства правды искажают реальность, распространяя ложь и фабрикуя фальшивое прошлое. Примитивный новояз и полиция мысли не позволяют гражданам критически воспринимать государственную пропаганду. Главный герой романа, Уинстон Смит, отчаянно пытается сопротивляться правительственной лжи, говоря себе: «Есть правда и есть неправда, и, если ты держишься правды, пусть наперекор всему свету, ты не безумен».

Как оруэлловское мрачное провидение о повсеместном наблюдении, похоже, сбывается немного не в тех формах, что он описал, а посредством социальных сетей и мобильных технологий, так и его страх за самое существование правды был вполне обоснован, но воплощается по-иному. Дело даже

не в том, что нам врут: куда опаснее, когда нас день за днем обманывают с помощью правды.

Жизнь кажется проще, если мы, как Уинстон Смит, говорим себе, что где-то существует единственная истина, а все остальное — это отклонения от нее: ошибки, ложь и «неправда». Мучительно думать, что можно менять действительность одним лишь выбором правд. Сама идея конкурентных правд кажется плутовством, хитростью и коварством.

Но их воздействие может быть колоссальным.

Конкурентные правды встречаются практически в любой сфере человеческой деятельности; примеры, которые я привожу, отражают это многообразие. По самой природе явления многие примеры — как, скажем, история о памятке для беременных, изданной Техасским департаментом здравоохранения — будут касаться политики и разницы взглядов. Не важно, разделяете ли вы мою точку зрения в том или ином случае, — важнее, чтобы вы увидели, каковы могут быть разные правды и какие последствия влечет их предъявление.

Формирование реальности с помощью конкурентных правд нередко дезориентирует и запутывает, особенно когда приходится пересматривать обоснованность материй, которые мы всегда принимали как должное. Раздражает и утомляет, когда ловко и лукаво жонглируют статистикой и определениями. Воодушевляет и просвещает, когда видение мира внезапно меняется, открывая перед нами новые горизонты. А главное, с конкурентными правдами, хотим мы того или нет, имеет дело каждый — и они каждый день влияют на нашу жизнь. Наша обязанность перед обществом и перед самими собой — уметь их распознавать, ответственно применять и, если нужно, противостоять им.

На практике

Правдиво рассказать о чем бы то ни было можно разными способами. Конкурентные правды можно использовать конструктивно — для мотивации людей и вдохновения на большие дела, но следует остерегаться коммуникаторов, прибегающих к конкурентным правдам, чтобы сбить нас с пути истинного. В конце каждой главы вы найдете краткое практическое руководство, как применять конкурентные правды и каких манипуляторов опасаться.

Использование конкурентных правд зачастую вызывает этические вопросы, и чтобы не возвращаться к этой теме в каждой главе, сформулируем здесь несложное универсальное правило:

Если бы ваши слушатели знали о предмете разговора все, что знаете вы, сочли бы они, что вы описываете ситуацию честно?

Если вы можете ответить положительно, то, скорее всего, вы на верном пути.

Кроме этого правила у меня есть еще три признака этической коммуникации:

1. Сообщение фактически верно.
2. Цель сообщения — достичь конструктивного результата, который аудитория готова приветствовать.
3. Сообщение никого не побуждает действовать себе во вред.

У вас могут быть и другие критерии — я призываю лишь к тому, чтобы были *какие-нибудь*, страхующие вас от превращения в манипулятора... если, конечно, вы сами не намереваетесь им стать.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ПОЛУПРАВДЫ

Сложность

Истина — зеркало, разбитое на тысячи осколков;
и каждому мнится, что в его мелком осколке — всё.

Ричард Бёртон.
Касыда, принадлежащая перу
Хаджи Абду эль-Йезди

Действительность сложна

На столе яйцо.

Простое недвусмысленное утверждение.

Можете представить это яйцо?

Закройте глаза и вообразите его на пустом белом столе.

Можете ли вы быть уверены, что видите то же самое яйцо,
что и я?

Вы представляете куриное яйцо?

Но почему не утиное? Не страусиное? А может, это яйцо
динозавра, лягушки или осетра? А почему не яйцеклетка?

Или, например, ювелирное яйцо Фаберже, пасхальное
или Шалтай-Болтай?

Хорошо, пусть будет куриное. Представляете вы целое яйцо в скорлупе или жареное на тарелке? А если жареное, то это болтушка или глазунья? Или пашот? А если это целое яйцо, только что из упаковки, вы видите его скорлупу или представляете также и белок с желтком? Думаете о пятнышке крови на желтке, белках и жирах, молекулярной структуре разных веществ внутри яйца, о ДНК и тысячах генов в ней, многообразии клеточных процессов, кодируемых ею, триллионах атомов, головокружительной сложности химических реакций?

А как насчет символизма, применений и культурного контекста? Вы подумали о начале новой жизни, об искре творчества? О символе нашей Вселенной? А может, вы подумали о тортах и безе или вспомнили яркие сцены с яйцами из «Хладнокровного Люка» и «Делай ноги»? Увидели вы в этом яйце оружие протеста или копилку? Или представили яйцо, изображенное на картине? А если так, яйцо ли это на самом деле?

Выходит, яйца — это сложная материя.

В 1986 г. газета *The Guardian* запустила на телевидении и в кинотеатрах рекламный ролик, который крепче многих засел у меня в голове. На черно-белых кадрах кинохроники бритоголовый молодой человек убегает от въезжающего в кадр автомобиля. Никаких звуков при этом нет, кроме серьезного закадрового голоса: «Событие, увиденное с одной стороны, дает одно впечатление». Тут же бегущего показывают в другом ракурсе: он догоняет бизнесмена с портфелем, очевидно собираясь напасть на него или вырвать портфель. «Увиденное с другой стороны, оно создает совсем иное впечатление». Следующая смена плана — и мы видим всю сцену сверху. Прямо на голову бизнесмена летит груз, сорвавшийся с крана. Бритоголовый оттаскивает бизнесмена в сторону, спасая тому жизнь, и груз падает рядом. «Но только увидев

картину целиком, вы можете понять, что происходит», — заключает закадровый голос.

Созданный Джоном Уэбстером из агентства BMR ролик «Точка зрения» и поныне приводят в пример как одну из лучших телереклам всех времен. Немало британских телезрителей тогда утвердились в мысли, что только *The Guardian* показывает мир таким, каков он есть, а не отдельные, кому-то выгодные его стороны. Это убедительный призыв, и он оказался столь успешным, что в рекламной кампании 2012 г. газета вновь вернулась к теме «полной картины».

Но беда в том, что на самом деле полной картины не видит никто. Жизнь для этого слишком сложна.

Выгляните в окно. Что там видно? Сколько машин? Каких цветов и марок? Сколько видов растений? Есть ли в поле зрения крышки люков? Из какого материала построены здания? Много ли в них открытых окон?

Если вид из окна полностью описать трудновато, попробуем охарактеризовать какого-нибудь человека. Как успевает в школе ваша дочь, племянница или сестра? Если она на хорошем счету, то вы, вероятно, подумали об оценках, которые она получает, или, может, о ее спортивных победах. Но неужели этих измерений и впрямь достаточно, чтобы оценить многогранную и быстро меняющуюся человеческую личность? Как происходит ее нравственное развитие? Выбирает ли она на обед здоровую пищу? Много ли лайков получают ее селфи?

Если бы мы, чтобы ориентироваться в реальности, пытались вобрать всю имеющуюся вокруг информацию, у нас бы полопались головы. Ничего иного не остается, кроме как просеивать и упрощать. Мы все постоянно этим заняты. Но особенность этого отсева элементов реальности такова, что у каждого он будет своим. Выглянув в окно, вы, может быть, увидите пять разных пород деревьев — а я увижу крышки люков.

Мы смотрим на один и тот же мир, но воспринимаем его совершенно по-разному. Как те встретившие слона слепые из джайнистской притчи: слепой, ощупавший ногу, сказал, что слон похож на столб; второму слепому попал в руки хвост, и он сказал, что слон похож на веревку; третий потрогал хобот и заключил, что слон похож на сук дерева; четвертый погладил слоновий бок и сказал, что слон как стена; пятый, ощупав бивень, сказал, что слон — это рог; шестой потрепал слона за ухо и объявил, что слон подобен опахалу.

Как мы решаем, что включить в наш снимок реальности? Этот отбор может происходить бессознательно, на основе интересов и естественных склонностей наблюдателя или того, что сейчас занимает его мысли. Мы сосредоточиваемся на предметах, которые имеют для нас смысл или согласуются с нашими воззрениями, отбрасывая или не замечая информацию, не подходящую к нашему сегодняшнему миропониманию. Либо преднамеренно отбираем те фрагменты реальности, которые согласуются с нашими целями.

Экзамен по вождению

В обозримом будущем законодатели столкнутся с вопросом примерно такого содержания: следует ли допускать на улицы городов частный беспилотный транспорт?

Какое решение им нужно будет принять?

До сих пор для большинства из нас автомобиль без водителя был диковиной. Что-то такое конструирует Google, что-то — Tesla. Свои проекты автономных машин есть у крупных автоконцернов. Вы, наверное, видели ролики со странными каплевидными роботами Google. Может быть, их облик повлиял на ваше мнение? А слышали ли вы, что в машине Tesla, двигавшейся на автопилоте, погиб человек? Может, это повлияло?

Ответственный законодатель, прежде чем принять решение, вероятно, запросит больше данных у государственных служащих, заинтересованных лиц и политических консультантов. И в ответ может услышать от разных людей широкий набор конкурентных правд.

Экономист: роботомобили могут стать новой мощной отраслью хозяйства, которая будет стимулировать техническое развитие и потребительский спрос, даст прирост экономики. А еще миллиарды часов, которые сейчас мы тратим на вождение, высвободятся для производительной работы или потребления цифровых развлечений. И то и другое поможет экономике.

Профсоюзный деятель: роботомобилим не нужны водители, и поэтому в сфере перевозок и такси исчезнут миллионы рабочих мест, усилится неравенство, так как все прибыли достанутся компаниям Uber и UPS в ущерб обычным людям труда.

Эколог: с роботомобилими такси станет дешевле, и вырастет привлекательность альтернативных видов транспорта, люди будут покупать меньше машин, снизится загрязнение атмосферы и потребление ресурсов и энергии. Кроме того, робот водит более умело, чем человек, уменьшая и количество выхлопных газов, и износ.

Специалист по безопасности производства: каждый год в дорожных происшествиях гибнет около 1,3 млн человек, большинство — из-за человеческих ошибок. Хотя аварии будут происходить и с роботомобилими — вследствие программных сбоев или неверно просчитанных рисков, — на дорогах все равно станет значительно безопаснее, если рулить будет автомат.

Политический консультант: избиратели гораздо сильнее склонны мириться с давно существующими проблемами, чем с новыми. Если сбои в работе роботомобилей могут обернуться гибелью нескольких сотен человек, то, пожалуй, это политически неприемлемо, даже если общий уровень смертности на дорогах понизится.

Производитель робомобилей: вообще-то существует много разных типов беспилотных автомобилей. Некоторые конструкции рассчитаны на участие человека наравне с автоматическими системами помощи водителю, другие предлагают участие человека опционально, у третьих вообще нет интерфейса для водителя. Это не вопрос выбора из двух вариантов, а вопрос оценки, сколько автономии мы можем позволить машинам.

Страховщик: страхование ответственности должно будет сместиться с отдельного водителя, страхуемого от человеческой ошибки, на производителя, страхуемого на случай технических сбоев, и это может вызвать хаос в страховой отрасли.

Градостроитель: робомобилям не нужны стоянки в центре города, так что мы сможем превратить обширные участки, ныне занятые парковками, в приносящие прибыль рекреационные зоны — парки и игровые площадки.

Чиновник из мэрии: доходы от платных стоянок нужны, чтобы покрывать муниципальные расходы. Если горожанам больше не потребуются стоянки, нам придется или повысить городские налоги, или уменьшить расходы, от чего пострадают самые незащищенные.

Крупный бизнесмен: придет время, и робомобили станут стандартом по всему миру. Чем раньше мы выпустим их на дороги у себя, тем большую стартовую фору и конкурентное преимущество получают наши компании в формирующейся робомобильной индустрии.

Офицер безопасности: робомобили могут стать объектом кибератаки. Не случится ли так, что однажды мы проснемся, а все наши машины либо выведены из строя, либо повинуются командам террористов или враждебного государства?

Философ-моралист: нам придется программировать робомобили на ситуации несчастного случая, когда приходится

выбирать между наездом на ребенка, выбежавшего на дорогу, и резким маневром, смертельно опасным для пассажиров. И это вам, законодателям, придется решать за водителя-робота во многих и многих ужасных ситуациях.

Столь широкий спектр мнений если и не облегчил бы парламентариям решение, помог бы им получить довольно полное представление о сложнейшем предмете. Но учтите, что депутаты, как чаще всего бывает, загружены и другими вопросами, и каждый ограничивается единственным советником. И значит, у него формируется односторонний взгляд на проблему. Парламент будет подобен слепцам, ощупывающим слона: у каждого сложится только частичное — и, очевидно, неверное — понимание вопроса.

Теперь представим, что вопрос вынесен на референдум. Если политики не успевают рассмотреть все значимые аспекты ситуации, насколько вероятно, что голосующие граждане найдут время углубиться в каждый из них?

Сложность такого рода материй плюс темп современной жизни и плохая концентрация внимания оборачиваются тем, что в большинстве споров мы можем учесть далеко не все аспекты ситуации. Но если мы не постараемся услышать разные мнения, то вряд ли сумеем составить сколько-нибудь полную картину действительности.

Обычно люди этого не делают. И новости, и мнения мы черпаем из узкого круга источников. И обсуждать вопросы склонны с теми друзьями и знакомыми, которые разделяют наше мнение. Склонность к подтверждению своей точки зрения свойственна всем. Человек подсознательно отбрасывает идеи и факты, противоречащие тому, во что он верит. И значит, рискует остаться с весьма фрагментарными представлениями о важнейших вещах. Слишком часто мы видим лишь малую часть доступных нам конкурентных правд.

Отличная аналогия конкурентных правд — фотография.

Когда вы снимаете, камера в точности запечатлевает все, что находится перед ней. И эту фотографическую реальность можно изменять множеством способов. Выбирая, что попадет в кадр. Используя зум, чтобы масштабировать соотношения между компонентами снимка. Фокусируя объектив на определенных предметах и не фокусируя на других. Освещая сцену вспышкой или сознательно затемняя кадр. Получив фото, можно путем цифровой обработки осветлить какие-то его участки, а какие-то затемнить, изменить цвета, усилить контрастность, увеличить или уменьшить зернистость.

Объектив не врет... но можно сделать тысячу разных снимков одной и той же сцены.

Решая, что поймать в кадр, вы можете сознательно не захватить то, чего не хотите. Не любите тетю Дорин? Поведите объективом в сторону или скадрируйте снимок — и тети как не бывало. Вот так же мы поступаем и в коммуникации.

Вот наш занятой парламентарий приглашает советника, который прочел все, что нужно знать о беспилотных автомобилях. Советнику придется быть героически беспристрастным, чтобы придать надлежащую важность всем аспектам ситуации, не выпячивая те, которые согласуются с его целями. Советник, вложивший деньги в производство робомобилей, вряд ли станет долго рассуждать об угрозе кибератаки или об ожидаемом исчезновении рабочих мест. А вот если у советника муж — таксист, ей не с руки распространяться об экологичности и безопасности робомобилей.

А дальше, после того как парламентарий выработал свое мнение, как он будет защищать свою позицию в парламенте, в конгрессе или в медиа? Вероятно, он в нескольких словах остановится на одном-двух аспектах, выгодных противной стороне, но большую часть выступлений и пресс-конференций

посвятит тем обстоятельствам, которые подтверждают его собственную позицию.

Сложность: тактика № 1

Умолчать

Умолчание — естественная тактика для нас всех. Мы не выкладываем в Facebook свои неудачные фотки. Не упоминаем на первом свидании, что храпим, не рассказываем о своих чудаковатых или больных родственниках. Чем сложнее предмет разговора, тем больше он оставляет возможностей опустить мешающие нам правды — ведь так много можно сказать всего другого!

Как мы увидим, умолчание нередко применяют, чтобы скрыть важные правды и исказить действительность. Менеджеры по управлению активами создают множество разных фондов, но публикуют показатели роста лишь самых успешных. Чиновники из здравоохранения празднуют снижение смертности от рака, но молчат об участившихся случаях заражения инфекциями в больницах. На упаковке с продуктами полезные ингредиенты написаны крупно, а вредные задвинуты на заднюю сторону и набраны мелким шрифтом.

Но умолчание не обязательно лукаво. Производители и продавцы компьютеров могли бы озадачивать нас тысячей технических характеристик и особенностей конструкции, отличающих одну марку от другой. Но они знают, что эти сведения нам переварить не под силу. Так что большую часть информации они опускают, сосредоточиваясь на нескольких простых параметрах типа быстродействия процессора и объема памяти. Остальные тонкие различия между одной и другой моделью нам не видны — к нашему же счастью.

Магазин сложностей

«Такой ли уж дьявол этот Amazon?» — спрашивал журнал *Publishers Weekly* в 2014 г.¹, когда издательство Hachette вступило с монстром ретейла в борьбу за право устанавливать цены на цифровые книги. «Некоторые книгоиздатели и другие специалисты книжного рынка, — отмечал журнал с восхижительным тактом, — не соглашаются с распространенным убеждением, что Amazon есть воплощение Сатаны».

Книготорговцы, что вполне закономерно, давно ненавидят Amazon. Этот интернет-магазин посодействовал закрытию многих обычных книжных. Джеймс Донт, управляющий директор британской книжной сети Waterstones, описал Amazon словами «безжалостный ненасытный дьявол»². Авторы, стяжавшие солидную читательскую аудиторию благодаря труду продавцов во многих обычных магазинах, возмущались их закрытием. «Amazon настойчиво хочет нас всех изничтожить», — говорила писательница и основательница книжного магазина Энн Пэтчетт³. Скотт Туроу, тогдашний президент Американской гильдии писателей, назвал Amazon «Дартом Вейдером литературного мира»⁴.

В то же время издателей, что некогда радовались растущим благодаря этому магазину продажам, теперь тревожит его господство на рынке. Полемика с Hachette была лишь самой известной из множества споров об условиях сделок. Более 900 авторов подписали письмо протеста против «санкций», которые ввел Amazon в отношении Hachette, затягивая с пересылкой его книг и уводя покупателей с его страниц. Инициативная группа «Союз авторов» (Authors United) потребовала, чтобы министерство юстиции проверило деятельность интернет-магазина: «Мы считаем, что Amazon использовал свое превосходство так, что это несет ущерб интересам американских читателей, ведет к обеднению книжной отрасли в целом, затрудняет профессиональную деятельность (и сеет

страх среди) многих авторов, препятствует свободному распространению идей в нашем обществе»⁵.

С другой стороны, для многих авторов и мелких издательств Amazon — спасение. Писатели, в том числе огромная масса отвергнутых обычными издательствами, могут опубликовать свои сочинения в интернете с помощью программной платформы KDP (Kindle Direct Publishing) и забирать себе 70% дохода от продаж — значительно больший процент, чем предлагают издательства типа Penguin Random House или Hachette. Такие авторы, как утверждает Джонатан Дербишир из журнала *Prospect*, считают Amazon «проводником великой демократизации в области производства и распространения литературы». Опрос членов британского Общества авторов показал, что «гораздо больше респондентов хвалят Amazon, чем желают ему смерти»⁶.

«Покупателей и покупок книг стало больше, чем когда-либо, и больше людей зарабатывает на жизнь сочинением книг, — замечает писатель Барри Эйслер. — Зачем же писатели-миллионеры хотят погубить ту единственную компанию, что сделала все это возможным?»⁷

Мелкие издательства тоже могут использовать платформу KDP для электронных изданий и продавать свои бумажные книги читателям со всей планеты, получая плату в течение 30 дней, а это предлагают весьма немногие книготорговцы. У любого автора или издателя, чьи сочинения оказались в длинном хвосте и не имеют шансов обычным путем появиться на полках книжных магазинов, есть основания благодарить Amazon. А наряду с читателями, опечаленными закрытием мелких книжных магазинов, вообще-то есть и такие, кого радуют низкие цены и широкий выбор на Amazon. И своей популярной моделью ридеров, Kindle, Amazon сделал для продвижения электронных книг больше, чем любая другая компания, а заодно очевидно побудил миллионы людей вообще читать книги.

Я, разумеется, упрощаю. О влиянии Amazon на книжный рынок можно сказать еще много всего. Знаете ли вы, что у него есть абонемент электронных книг и что недавно магазин стал еще и издательством? Это предприятие настолько сложно, что у разных писателей, издателей, торговцев и читателей формируются абсолютно несходные мнения — которые они транслируют в абсолютно несходные послания — в зависимости от того, какие из конкурентных правд они слышат и соглашаются распространять.

И это только книги.

А как же все другое, что продает Amazon?

А то другое, что Amazon *делает*?

Сервис Amazon Marketplace дает возможность миллионам компаний и частных лиц продавать свои товары напрямую клиентам Amazon, что открывает удобный путь на рынок начинающим предпринимателям. Amazon даже будет хранить их товары и отгружать заказы.

Amazon транслирует видео и музыку и снимает собственные сериалы и фильмы.

Ему принадлежит сеть супермаркетов здорового питания Whole Foods.

Amazon управляет крупнейшим облачным сервисом, на 2017 г. сосредоточив в своих руках 34% этого рынка (вторым идет Microsoft, у которого всего 11%)⁸. Компания Amazon Web Services (AWS) предлагает столь недорогие и надежные облачные сервисы, что даже такие гиганты, как General Electric и Apple, предпочитают ее облака собственным серверам. От AWS зависит несметное множество интернет-стартапов, так что для онлайн-бизнесов этот сервис так же важен, как Marketplace для начинающих розничных компаний. Всевозможного толка компании-революционеры будут, как Airbnb и Netflix, изменять наш мир с амазоновского облака. Этими облаками пользуется даже ЦРУ.

У нас нет времени обсуждать, как Amazon ведет бизнес, но условия работы в этой компании или ее налоговая политика добавили бы к нашему конспективному описанию еще море конкурентных правд. А что дальше? Доставка дронами, торговая площадка для сервисных компаний, кастомизированный логистический бизнес, новая всемирная платежная система, 3D-печать, искусственный интеллект — все более сложная машина, которая может в какой-то момент слегка озадачить даже Алексу*.

Так что же собой представляет Amazon? Зависит от того, каким правдам вы отдадите предпочтение. Губитель книжных магазинов, спаситель авторов, наглый монополист, помощник стартаперов, продовольственный магазин, налоговый махинатор, пропагандист чтения, киностудия, изобретательская лаборатория, деспотичный наниматель, виртуальная биржа, всемирный торговец, защитник прав потребителей. Выбирайте. Скорее всего, у вас не окажется ни времени, ни желания вспоминать все многочисленные черты этой компании, когда вы в следующий раз услышите ее название или увидите в руках курьера пакет с ее логотипом. Восторжествуют одна-две ключевые правды. Что такое Amazon? Это вам решать.

Использование сложности

Сейчас ненавистники Amazon, наверное, кипят от гнева. Им может показаться, что, пустившись в рассуждения о других сторонах компании, я сглаживаю углы или отодвигаю в сторону главную проблему. Ну и что с того, что Amazon предоставляет дешевые облака стартаперам? Это не искупает тех бед, которые он причинил книжному на нашей улице!

* Алекса (Alexa) — виртуальный помощник, разработанный компанией Amazon. — *Прим. ред.*

Это еще одна важная тактика, к которой прибегают коммуникаторы, чтобы формировать реальность. Вместо того чтобы замолчать неудобную правду, они заваливают ее грудой других правд. *Верно, что наша налоговая реформа ударит по людям с ограниченными возможностями, но позвольте рассказать о том, какие категории граждан от нее выиграют!*

Активист прибегает к этой тактике, чтобы разбавить неудобную правду некоторым числом столь же существенных, но более приемлемых конкурентных правд. А беспристрастный слушатель уже сам, может быть, придет к выводу, что в итоге неудобная правда перевешивается остальными.

Манипулятор ради такого же вывода может привлекать несущественные правды. *Да, это верно, что налоговая реформа ухудшит положение людей с ограниченными возможностями, но сейчас больше, чем когда-либо, подобных лиц имеют работу, а технологические новшества все лучше помогают им вести полноценную жизнь.* Все три утверждения правдивы, и они кажутся связанными: можно сделать вывод, что благодаря росту занятости и техническому прогрессу люди с ограниченными возможностями уже не так нуждаются в заботе общества. На самом же деле вторая и третья правды ни в чем не сглаживают первую: налоговая реформа ухудшит положение инвалидов, и точка.

Сложность: тактика № 2

Запутать

Среди недавних примеров запутывания один из самых ярких и разрушительных мы наблюдаем в ЮАР, где сверхбогатая семья Гупта стала объектом журналистских расследований

из-за той власти и влияния, которыми она, очевидно, обладает в государственной политике. Тесные связи семьи с президентом Джейкобом Зумой дают повод говорить о «приватизации государства» — всепроникающей политической коррупции, при которой деятельность правительства по большей части подчинена интересам частных лиц. Страна с негодованием узнала, что семье разрешалось в личных целях пользоваться военным аэродромом. В 2016 г. президенту Зуме пришлось специально выступить в парламенте, чтобы опровергнуть утверждение, что он позволял семье Гупта выбирать людей на министерские посты.

В начале 2016 г. принадлежащая семье Гупта компания Oakbay Investments наняла британское пиар-агентство Bell Pottinger, известное работой с некоторыми весьма сомнительными клиентами. Умение Bell Pottinger замалчивать правду стало широко известно несколькими годами ранее, когда Бюро журналистских расследований выяснило: с компьютера, принадлежащего агентству, кто-то заходил в «Википедию» и удалял негативные сведения о его клиентах⁹. Oakbay наняла Bell Pottinger распространить среди граждан страны «нарратив о существовании “экономического апартеида” и о необходимости широкой “экономической эмансипации”»¹⁰. Циничная цель этого контракта на 100 000 фунтов в месяц, судя по всему, и была в том, чтобы отвлечь общество от коррупционного скандала с семьей Гупта. Агентство должно было заставить всю страну думать о другом и увидеть иного врага — белый монополистический капитал.

Пока неясно, насколько сознательно агентство Bell Pottinger возвращало в оборот этот старый, но и поныне вызывающий ненависть термин. Получившие огласку электронные письма Bell Pottinger и Oakbay показывают, что агентство было намерено «прибегать ко всем подходящим тактикам вовлечения, будь то радио, социальные сети, лозунги и девизы, например

#Endeconomicapartheid*»¹¹. С самого начала авторы кампании делали ставку на слова, нагруженные историческими отсылками.

Потом в адрес Bell Pottinger прозвучали и обвинения в фабрикации фальшивых новостей, но, в сущности, большинство провокационных материалов, распространявшихся агентством, содержали только факты. Более чем через четверть века после отмены в ЮАР политического апартеида бо́льшая часть национального богатства страны по-прежнему в руках белого меньшинства. Экономист Томас Пикетти, изучив распределение доходов южноафриканцев в 2015 г., обнаружил «то же самое расовое неравенство»¹², какое наблюдалось в эпоху апартеида. По словам Виктории Гейген из Bell Pottinger, занимавшейся кампанией для Oakbay, агентство «использовало убедительные данные, аналитику и примеры, которые дают картину апартеида, существующего и поныне»¹³.

Таким образом, выступления, записи в соцсетях и призывы, которые создавались в агентстве Bell Pottinger, были по большей части правдивы. Но причина, по которой агентство получало за распространение этих правд столь щедрую плату, заключалась в том, что внимание общества нужно было отвлечь от семьи Гупта. Эти правды использовались, чтобы замутить воду в весьма острой политической ситуации.

К большому несчастью для страны, и без того обремененной социальными и политическими проблемами, народ идею экономического апартеида встретил на ура. По ЮАР покати́лась волна возмущений против белого монополистского капитала, и в 2017 г. агентство Bell Pottinger уже обвиняли в том, что его информационная кампания сеет расовую рознь и свела на нет долгие годы кропотливой работы ради национального примирения. Из агентства стали уходить

* #Стопэкономикапартеид. — Прим. пер.

престижные клиенты, Викторию Гейген уволили, генеральный директор подал в отставку, и Bell Pottinger передали во внешнее управление. Компания, прославленная своим умением формировать реальность, оказалась не в силах спасти собственную репутацию. Урок для других манипуляторов ясен: если приходится запутывать аудиторию, крайне внимательно отбирайте посторонние правды, которые привносите в картину — они могут обернуться против вас.

Сложность: тактика № 3
Объединить

Если запутывание позволяет манипулятору завалить невыгодные факты грудой других правд, объединение — это способ создать впечатление, что между какими-то выбранными правдами, двумя или более, существует содержательная связь, которой на самом деле нет.

Вот какой текст сопровождал фотографию одного бывшего британского министра, которой в 2017 г. *Times* проиллюстрировала статью, критически разбирающую некоторые аспекты экологической энергетики:

Экологические дотации на топливные древесные пеллеты отстаивал Крис Хьюн, когда был министром по делам энергетики и изменениям климата. В 2013 г. 62-летний мистер Хьюн осужден к тюремному заключению за воспрепятствование правосудию¹⁴.

Крис Хьюн получил срок за то, что нарушил правила дорожного движения и пытался это скрыть. Что абсолютно никак не связано с экологическими дотациями. Соединив эти

две не связанные между собой правды, *Times* дала понять, что Хьюн действовал недобросовестно или даже преступно, когда продвигал субсидии на пеллеты. Более уместная правда содержалась в статье тремя абзацами ниже: Хьюн — «ныне президент европейского отделения Zilkha Biomass, американской компании, производящей пеллеты». Вынеси *Times* эту правду в подпись к снимку, она бы куда честнее подвергла сомнению мотивы бывшего министра. Вероятно, редакторам показалось, что работа на производителя пеллет не подчеркнет мысль так убедительно, как не имеющий отношения к делу тюремный срок.

Джордж Буш в телевизионном обращении год спустя после терактов 11 сентября 2001 г., чтобы обосновать вторжение в Ирак, решил связать Ирак и Аль-Каиду таким способом:

Мы знаем, что Ирак продолжает финансировать терроризм и оказывать помощь силам, которые прибегают к террору, чтобы подорвать мир на Ближнем Востоке. Мы знаем, что Ирак и террористическая сеть Аль-Каида имеют общего врага — Соединенные Штаты Америки. Мы знаем, что контакты на высоком уровне между Ираком и Аль-Каидой происходят уже 10 лет. Некоторые лидеры Аль-Каиды, бежавшие из Афганистана, прибыли в Ирак. В их числе один весьма высокопоставленный начальник, который в этом году лечился в Багдаде и который связан с планированием химических и биологических терактов. Мы узнали, что Ирак обучал боевиков Аль-Каиды изготовлению взрывных устройств, отравляющих веществ и смертельных газов¹⁵.

Каждое из этих утверждений, насколько мне известно, правдиво. Собранные вместе, они создали впечатление, будто Ирак финансирует Аль-Каиду, будто Аль-Каида базируется в Ираке и в союзе с Ираком строит общие планы ударов по

США. Ни одно из этих суждений правдой не было, и Буш их не произнес. В этом не было необходимости. Соединив тщательно отобранные правды о сложнейшей ситуации, он предоставил слушателям по всей стране самим сделать выводы.

Метод ассоциации на службе манипулятора может пустить под откос большой проект или кампанию. Руди Джулиани, в 2008 г. пытавшемуся выдвинуться в кандидаты на пост президента от Республиканской партии, помешали неблагоприятные поступки нескольких его ключевых союзников. Большую часть 2007 г. Джулиани лидировал в борьбе за место кандидата от республиканцев. Но в июне председатель Национального комитета Республиканской партии в Южной Каролине Томас Равенел пошел под суд по обвинению в торговле кокаином. В следующем месяце руководителя предвыборного штаба Джулиани по югу страны Дэвида Виттера уличили в связи с проституткой. А потом другой многолетний союзник Джулиани, Бернارد Керик, попался на налоговом мошенничестве. Ни в одном из этих событий Джулиани никоим образом нельзя было обвинить (и даже предположить, что он о них знал), но все же в руках оппонентов они стали мощным оружием против самого политика. «Кокаин, коррупция, проституция»¹⁶ — с этих слов начала статью о Джулиани *The New York Times* в июле 2007 г. Связав эти полуправды с Джулиани, противники успешно пустили под откос подающего надежды кандидата.

На следующий год схожим образом едва не закончилась президентская кампания Барака Обамы. Канал ABC News обратил внимание на некоторые выдержки из проповедей пастора Джереми Райта, которые посещал Обама. Это были острокритические высказывания в адрес правительства США, в том числе была фраза «Нет, нет и нет. Не благослови, Боже, Америку, а прокляни, Боже, Америку»¹⁷. Несмотря на то что

сам Обама никогда таких взглядов не выражал и не прибегал к столь злым заявлениям, ради спасения своей кампании ему пришлось отречься от пастора и сменить церковь.

Ни Обама, ни Джулиани никак не были замешаны в случившихся скандалах. И все же политические противники сумели нанести им немалый урон, обнародовав полуправды об их окружении. Похожие тактики применяются, чтобы подрывать репутацию брендов, дискредитировать научные открытия и очернять самых разных людей, пользующихся известностью. Во времена, когда все больше информации об окружающих нас людях и организациях предается гласности, мы становимся все более уязвимыми: нас могут безосновательно осудить, связав с полуправдами о других.

Все сложно

Вы можете возразить, что для этой главы я нарочно отобрал самые сложные примеры. Беспилотные автомобили и компания Amazon — слишком многогранные и слишком быстроразвивающиеся продукты современной высокотехнологичной экономики; со скандальным подрядом Bell Pottinger и с вторжением в Ирак все было очень запутанно. Не все в жизни так сложно устроено.

Но вспомните то яйцо. Сложности повсюду. У людей, которых мы знаем, у мест, где мы бываем, у предметов, от которых зависим каждый день, гораздо больше свойств, чем мы даем себе труд помыслить. И конечно, у нас нет времени описывать их все. В следующий раз, когда услышите, как некто начинает фразу словами «Женщины любят...», «Банкиры неохотно...», «Мусульмане хотят...» или «В гей-сообществах считают...», подумайте о том, сколько разных, сложных и противоречивых личностей охвачены этим огульным утверждением. Наверное, оно в чем-то и правдиво, но можно не сомневаться,

что о той же самой группе людей можно вывести без счета других конкурентных правд.

Тема этой главы — сложность, но вывод ее прост: большинство предметов и ситуаций, с которыми нам приходится сталкиваться, слишком сложны, чтобы их можно было описать целиком. Нам приходится общаться полуправдами, потому что жизнь слишком запутанна, чтобы мы могли предложить более или менее цельную картину. Это позволяет и активистам, и манипуляторам формировать реальность, отбирая лишь те правды, которые помогают им в достижении своих целей. Не стоит слишком доверять политикам, журналистам и общественным лицам, которые, ничуть не давая нам полной картины, неизбежно предлагают ту часть полотна, которая больше всего их устраивает. Но это также дает нам возможность выбирать из сложной сущности те простые правды, что помогают более успешно донести свою точку зрения. И пока те стороны правды, которые мы отбираем для показа, в общем точно доносят смысл фактов, какими они нам известны, такое упрощение и избирательность могут быть благом и для говорящего, и для аудитории.

Полуправды, объясняемые сложностью, бытуют во множестве разновидностей. В дальнейших главах мы разберем четыре случая: хронику, контекст, цифры и истории.

На практике

Имейте в виду, что любой важный предмет имеет много сторон, и старайтесь получить его объемное видение.

Отбирайте правды, которые усилят вашу позицию, но не искажайте действительность в той картине, которую создаете.

Опускайте правды, чтобы четче сформулировать послание, но старайтесь не ввести слушателя в заблуждение.

Но берегитесь

Манипуляторов, которые топят важные правды в море неуместностей.

Манипуляторов, которые осуждают людей или их дела на основе одних ассоциаций.

Хроника

Кто управляет прошлым, управляет будущим. Кто управляет настоящим, управляет прошлым.

Джордж Оруэлл.
1984

Изобретение фанты

В 2011 г. Coca-Cola в ознаменование своего эпохального юбилея издала «Краткую историю» на 27 страницах под названием «125 лет делимся счастьем»¹. В этом прекрасно иллюстрированном буклете с красочными рекламами былых эпох приводится какой-нибудь факт почти про каждый год, начиная с 1886-го. Крупнейший иностранный бренд компании, Fanta, появляется в 1955 г.: «В Неаполе представлена апельсиновая фанта, первый новый продукт в ассортименте компании. В США серия напитков с фруктовыми вкусами под маркой Fanta появилась в 1960 г.».

Странно, но в этой хронике не отмечен момент изобретения напитка и его выхода на рынок, что произошло 15 годами ранее. Запись о 1940 г. содержит только такой текст: «Покупателям разослали брошюру Лауры Ли Берроуз о составлении

цветочных композиций. По экземпляру получили более 5 млн семей». Почему же умолчали о такой важной вехе?

Не потому ли, что фанту изобрели в фашистской Германии?

Перед Второй мировой Германия была самым крупным зарубежным рынком компании Coca-Cola. Но с началом войны и введением торгового эмбарго германское подразделение компании оказалось отрезано от поставок необходимых для производства колы ингредиентов. Тогда там решили придумать другой сладкий напиток из отходов пищевой промышленности, таких как молочная сыворотка и яблочная кожура. Слово «фанта» происходит от немецкого *fantasie*, то есть «воображение». Глава Coca-Cola GmbH провел конкурс на лучшее название, предложив сотрудникам пустить свое воображение во весь опор.

Новый продукт оказался хитом: в 1943 г. было продано почти 3 млн бутылок. Сахар продавали по карточкам, и многие немцы использовали фанту, чтобы подслащивать супы и тушеное мясо. Это по-настоящему интересная история об изобретательности в трудные времена, но не такая, чтобы попасть в «Краткую историю» компании Coca-Cola*.

Хроника: тактика №1 Забывать прошлое

Короли могут такое, чего даже Coca-Cola не посмела бы и пробовать. Нантский эдикт (1598 г.), изданный французским королем Генрихом IV, начинается с таких слов:

* Компания позднее заявила: «Фанту придумали в Германии в годы Второй мировой войны, но бренд с 75-летней историей никак не связан ни с Гитлером, ни с нацистской партией».

Этим вечным и неотменным эдиктом Мы утвердили и провозгласили и утверждаем и провозглашаем:

I. Первое: всякая память о совершенном той или другой стороной с марта 1585 г. и до нашего восшествия на престол, а равно во времена предшествовавших бедствий и по их причине, будет забыта и отменена, словно бы этого никогда не происходило.

Эту политику *забвения* король провозгласил, чтобы не возобновились опустошительные религиозные войны, в которых более 30 лет истребляли друг друга католики и протестанты (гугеноты). Генрих IV хотел даровать своей измотанной стране мир, приказав подданным забыть все, что творилось прежде*. По приказу короля уничтожались все официальные документы и письменные воспоминания о конфликте. Убийства и другие злодеяния, связанные с религиозным противостоянием, оставляли без расследования. Заключение получили свободу. Запрещалось упоминать недавние войны в пьесах и стихах. Судебные иски, поданные в годы войны, аннулировались; все записи и улики по ним уничтожались. Королевских прокуроров обязали к «вечному молчанию» обо всем, что касалось любых действий протестантских партий. «Простить и забыть» было не просто поговоркой: в XVII в. во Франции буквально таков был королевский указ.

Как инструмент примирения политика забвения оказалась лишь частично и временно успешной. Гугенот Генриха IV в 1610 г. убил католический фанатик, и религиозная война разгорелась еще на несколько лет. В 1685 г. Людовик XIV отменил Нантский эдикт, что вызвало массовый отъезд гугенотов

* В ЮАР Комиссия правды и примирения избрала противоположный подход по отношению к многочисленным преступлениям и злоупотреблениям эпохи апартеида. «Амнезия не решение, — говорил архиепископ Десмонд Туту. — Без памяти не будет исцеления».

из Франции. Память о войнах столетней давности оказалось не так-то легко стереть.

Умолчание о грехах

В том случае, если обязывать людей к беспамятству неразумно, коммуникаторы тем не менее могут добиваться своего, обходя стороной исторические правды. Как показывает нам брошюра компании Coca-Cola, простейший способ подогнать прошлое под требования момента — это опустить неудобные фрагменты. Тактика умолчания исторических фактов широко практикуется в школе: политики и государственные служащие, формирующие учебную программу, предпочитают игнорировать самые неприятные и постыдные аспекты национального прошлого.

Многие американцы считают рабство и отношение к чернокожим в южных штатах после его отмены существенной частью истории страны. По словам историка Джеймса Макферсона, лауреата Пулитцеровской премии, «Гражданская война началась из-за непримиримых противоречий между свободными и рабовладельческими штатами в вопросе о правомочности национального правительства запрещать рабство на территориях, еще не ставших штатами»². После отмены рабства в южных штатах приняли печально известные законы Джима Кроу — о сегрегации белых и черных американцев в общественных местах. Сегрегация — распространявшаяся даже на школы, автобусы и питьевые фонтанчики — сохранялась до 1965 г. В те же годы расистское движение ку-клукс-клан терроризировало афроамериканцев, евреев и правозащитников.

В 2015 г. в Техасе издали новые рекомендации по преподаванию американской истории, вообще не предполагающие упоминаний ни законов Джима Кроу, ни ку-клукс-клана³. Пять миллионов учащихся техасских государственных школ,

использующих новый учебник, читают, что Гражданская война, унесшая более 600 000 жизней, велась главным образом за «права штатов». Согласно Патрисии Харди из Департамента образования штата Техас, рабовладение было «несущественной частностью» в этом конфликте. Разумеется, «правами», которые южные штаты хотели за собой сохранить в первую очередь, были права покупать и продавать людей. В одном из учебников трансатлантическая работорговля даже описывается эвфемистически как доставка миллионов рабочих на плантации южных штатов⁴.

Замалчивание рабства и преуменьшение расового угнетения в некоторых школах США возымеет длительные последствия. Пробелы в нашем историческом знании достаточно обширны и без того, чтобы государственные образовательные институты их старательно расширяли. В опросе, проведенном в 2011 г. Исследовательским центром Пью, лишь 38% респондентов посчитали, что война Севера и Юга произошла «в основном из-за рабства»⁵. «Многие белые южане воспитаны в убеждении, что борьба конфедератов была благородным делом, а не походом в защиту кошмарного порядка, превращавшего в рабов миллионы человеческих личностей», — говорит Дэн Куинн из правозащитной организации Texas Freedom Network⁶. Такое искаженное представление об истории США может лишь ободрить белых шовинистов, столь мерзко показавших свои злобу и мракобесие в 2017 г. в Шарлотсвилле, штат Вирджиния*.

* Речь идет о «Марше объединенных правых» — политической акции крайне правых сил, которая прошла 11–12 августа 2017 г. в Шарлотсвилле. Поводом послужило решение городских властей демонтировать памятник генералу Роберту Ли, герою-конфедерату. Протестующие выкрикивали расистские и антисемитские слоганы, несли огнестрельное оружие, флаги Конфедерации, свастики, исламофобские плакаты и символику президентской кампании Дональда Трампа. В ходе беспорядков погиб один и были ранены по крайней мере 38 человек. Событие широко освещалось прессой и стало поводом для многих дискуссий в СМИ. — *Прим. ред.*

В Израиле похожий раскол вызывает исход палестинцев, арабами именуемый «Накба», то есть «катастрофа». В 1948 г. при основании государства Израиль более 700 000 палестинских арабов покинули свои дома — или были из них изгнаны. Большинство этих людей бежали на западный берег Иордана, в Газу, Иорданию, Ливан и Сирию. Этих беженцев вместе с потомками сегодня насчитывается более 4 млн. Израильские законы не позволяют им вернуться или требовать возврата собственности, которая по большей части отошла к израильским евреям.

Долгие годы израильские учебники истории для младшей школы молчали о Накбе. Затем в 2007 г. министерство образования объявило, что новая серия учебников для восьми- и девятилетних школьников впервые будет содержать упоминание об исторической трагедии палестинцев⁷. В мире это расценили как важный шаг к примирению и пониманию между двумя озлобленными друг на друга сообществами. Но в действительности пересмотренные учебники были напечатаны только на арабском, для арабов, составляющих немалую часть населения страны. Учебники на иврите редакции не подверглись, и еврейские дети по-прежнему изучали другую версию общей истории. Два года спустя, с приходом нового правительства упоминание о Накбе исчезло и из арабской версии. Новый министр образования Гидеон Саар обосновал это тем, что никакое государство не станет представлять свое начало как катастрофу. «Включение этого термина в арабскую программу было ошибкой», — заключил он⁸.

На первый взгляд, это довольно разумно — избавить восьмилетних детей от страшной истории страданий, связанной с рождением их нации. Умолчание — это не ложь. Но все же изъятие из учебников рассказа о Накбе будет иметь самые серьезные последствия для арабского населения Израиля, так же как и трактовка истории, транслированная маленьким израильтянам-евреям. Дети, которым не рассказали,

что их прадеды изгнали сотни тысяч людей из домов, где их предки жили испокон веков, вероятно, не вполне готовы сопереживать тяжелой участи 4 млн палестинских беженцев.

Манипуляторы умеют избегать осуждения, умалчивая о своих прошлых грехах. А еще они умеют ослаблять оппонента, замалчивая и преуменьшая его успехи.

Многие обличители Джорджа Буша привычно ставят ему в вину вторжение в Ирак и вялую реакцию на ураган «Катрина». Немногие из них вспоминают чрезвычайный план президента США по борьбе со СПИДом (PEPFAR). Эта инициатива, запущенная в 2003 г., стала крупнейшим в истории всемирным медицинским проектом, сосредоточенным на одной болезни. За пять лет Бушу удалось выделить \$15 млрд из бюджета США на программы профилактики и лечения ВИЧ и СПИДа в развивающихся странах. До PEPFAR в Центральной Африке лечиться антиретровирусными препаратами имели возможность 50 000 человек, к моменту завершения программы это число составило более 1,3 млн⁹. Кроме того, Буш ассигновал \$1,2 млрд на программу борьбы с малярией. За годы в Белом доме он направил в Африку больше финансовой помощи, чем любой другой президент. И не затем, чтобы за него голосовали. Один из его предшественников, демократ Джимми Картер, в таких словах одобрил работу своего идеологического оппонента: «Мистер президент, позвольте сказать, что всей душой восхищаюсь вами и глубоко благодарен вам за ту великую помощь, которую вы оказали беднейшим людям планеты»¹⁰.

Другой президент-республиканец не получил должного признания за свой вклад в спасение экосистемы. К концу 1960-х в США стала нарастать озабоченность химическими отбросами, разливами нефти, ядовитыми пестицидами, радиоактивным загрязнением и уничтожением дикой природы. Тогдашний президент решил, что нужны радикальные

меры. Он внес в конгресс закон о национальной политике в области окружающей среды, который предписывал федеральной власти оценивать экологическое воздействие от строительства дорог и электростанций, регулировать землепользование и еще множество различных мер. Президент расширил закон о чистом воздухе, ужесточив меры против таких загрязняющих атмосферу веществ, как диоксид серы, диоксид азота и взвешенные частицы. Он утвердил законы об исчезающих видах, о защите морских млекопитающих, закон о загрязнении океана отходами и предложил закон о безопасности питьевой воды. И что важнее всего, он создал Управление по охране окружающей среды, одну из самых успешных в мире государственных организаций, занимающихся охраной и защитой природы.

Этим президентом был скандальный и всеми обруганный Ричард Никсон.

Долгое недовольство

Если умолчание есть простейшая форма безобманной подтасовки истории, то, пожалуй, самая популярная — это предвзятый отбор. Ею свободно владеем мы все. Никому не понадобится специальная инструкция, чтобы составить резюме, которое привлекает внимание рекрутера к самым выигрышным этапам нашего трудового пути. Спросите двенадцатилетнего мальчишку, чем он занимался с тех пор, как пришел из школы, и он скорее расскажет, как делал домашнее задание, чем о времени, проведенном за компьютерными играми.

Выборочное перечисление исторических реалий может быть весьма лукавым. Например, я могу, не греша против истины, так описать одно историческое событие:

Были разработаны важные технологии, особенно в области транспорта, столовых приборов и личной гигиены.

Процветала демократия, резко выросло число людей, вступавших в профсоюзы и получивших право голоса. Сглаживалось социальное неравенство. Улучшился рацион питания многих бедных людей, что сделало их здоровее и сильнее. Уменьшилась детская смертность, выросла средняя продолжительность жизни. Стало меньше пьянства. Появилось больше рабочих мест, особенно для женщин, что способствовало эмансипации.

О каком событии я говорю?

О Первой мировой войне.

Среди технологий, появившихся в годы этой войны, — самолеты, нержавеющей сталь и гигиенические прокладки. В Великобритании ввели всеобщее избирательное право для мужчин и впервые получили возможность голосовать около 40% женщин. В Германии, Австрии, России и Турции пали империи, дав путь более демократическим формам правления. Мобилизованные получали более питательную еду, чем та, к которой многие привыкли дома; в британской армии, например, каждый день давали мясо. Поскольку миллионы мужчин отправились на фронт, рабочие места на производстве оборонной продукции и в сельском хозяйстве достались женщинам. Полная занятость повысила уровень жизни многих семей до небывалого прежде. Новые законы ограничили потребление алкоголя, от чего стало меньше домашнего насилия. Британский политик, впоследствии премьер-министр, лейборист Рамсей Макдональд, который был против вступления страны в войну, заметил, что она сделала для социальных преобразований в Британии больше, чем все усилия профсоюзов и правозащитников за 50 лет.

Однако остановиться только на этих правдах было бы прескверным способом описать войну, в которой погибло более 15 млн человек.

Хроника: тактика № 2

Выборочно помнить прошлое

Великобритания впервые попыталась вступить в Европейское экономическое сообщество, предшествовавшее Европейскому союзу, когда президентом Франции был Шарль де Голль. Он наложил на заявку вето. Через четыре года Соединенное Королевство вновь заявило о желании туда вступить. И опять де Голль не согласился. Из всех членов ЕЭС только Франция была против вступления Великобритании в свои ряды.

Спустя всего 20 лет после того, как британская и американская армии положили столько сил и жизней на освобождение Франции от нацистского владычества, это выглядело как чудовищная неблагодарность. Во время Второй мировой Британия даже предоставила де Голлю и его «Сражающейся Франции» базу в Лондоне, обеспечив их политической, военной и финансовой поддержкой. Без Британии не было бы у де Голля его «Сражающейся Франции», не было бы и никакого ЕЭС.

Людей возмутило отношение французского президента к стране, так много для него сделавшей. Одним из них был Поль Рейно, близкий соратник де Голля и бывший министр иностранных дел Франции, который написал генералу письмо с протестом. В ответ де Голль отправил ему пустой конверт, на задней стороне которого написал: «При отсутствии адресата переслать в Азенкур или Ватерлоо». Таким способом де Голль показал, какими историческими масштабами он мыслит. «Нашим величайшим историческим врагом была не Германия, — однажды заявил он, — им была Англия». Исходя из своего выбора исторических правд, де Голль действовал так, что его политика серьезно повредила (и, возможно, вредит до сих пор) взаимоотношениям Британии и континентальной Европы.

Чтобы строить будущее, оглянись назад

Ericsson — транснациональная телекоммуникационная корпорация с богатой и впечатляющей историей. В 1990-е эта шведская компания была одним из крупнейших производителей мобильных телефонов в мире, но после нескольких лет неудач оставила эту область, чтобы полностью сосредоточиться на строительстве коммуникационных сетей. Сейчас Ericsson приступает к захватывающей задаче — созданию Интернета вещей. Вместе с датским судовладельцем Maersk компания уже построила крупнейшую в мире плавучую сеть, а совместно с Volvo и Scania разрабатывает сеть, объединяющую автомобили. Однако преобразование, которое должна пройти компания, чтобы переместиться на рынок облачных технологий, телевидения, интернет-сетей и Интернета вещей — непростое испытание для более чем 100 000 ее сотрудников.

Я работал с одним из крупнейших подразделений компании Ericsson — помогал подготовить персонал к этому трудному преобразованию. Лучшим подходом, как мы решили, будет представить компанию пионером и новатором. Ericsson можно охарактеризовать через многие другие черты, но, выбирая предприимчивость и прогрессивность, мы надеялись побудить людей принять новые трудные задачи и не сопротивляться необходимым изменениям в образе компании и направлениях ее работы. Чтобы закрепить за технологичной и футуристичной компанией репутацию первопроходца, мы обратились к истории.

Мы вспомнили, что ее основатель, Ларс Магнус Эрикссон, начал конструировать телефоны в 1878 г., задолго до того, как широкая публика узнала о телефонной связи. Эрикссонский коммутатор на 500 номеров, заработавший в 1923 г., соединял абонентов из разных точек мира. Первую систему современной мобильной телефонной связи Ericsson запустил в 1981 г. Erlang, язык программирования, изобретенный

в 1986 г., сегодня используют WhatsApp, Facebook и Amazon, а еще на его базе функционируют миллионы смартфонов. Ericsson либо разработал, либо выпустил на рынок стандарты GSM 2G, 3G и LTE 4G. Инженеры Ericsson в 1998 г. изобрели технологию Bluetooth.

Высвечивая отдельные моменты истории компании, мы сумели показать, что Ericsson — настоящий первопроходец в области технологий и готов к любым новым приключениям на неизученных территориях.

Но в то же время перед компанией стояла и другая, более хитрая задача. Одним из крупнейших рынков сбыта у нее была Россия, а эта страна недавно вступила в конфликт с Европейским союзом, оккупировав Крым, развязав войну на востоке Украины и предоставив оружие, которым был уничтожен пассажирский самолет Malaysia Airlines. Хотя ЕС ввел против России санкции в банковском секторе, энергетике и военной сфере, торговля в области телекоммуникаций под ограничения не подпала. Однако российские мобильные операторы опасались вкладываться в длительное сотрудничество с европейским провайдером (вероятность ухода из страны его китайского конкурента Huawei была гораздо меньше). Компании нужно было показать российским потребителям и наемным работникам, что она решительно заинтересована сохранить этот рынок.

Чтобы это прозвучало убедительно, мы вновь обратились к истории. Компания Ericsson начала торговать с Россией более 130 лет назад: она поставляла оборудование для царского министерства почт и телеграфов и построила завод в Санкт-Петербурге. В начале XX в. российский рынок показывал больший потенциал роста, чем шведский, и Ларс Магнус Эрикссон даже подумывал перенести главную контору компании в Санкт-Петербург. Он продолжал вести дела с Россией несмотря на революцию 1905 г., Русско-японскую войну, Первую мировую и морскую блокаду. У этой шведской

компании глубокие корни в России. Временный политический спор не станет помехой для долговременного сотрудничества с великой страной, где живет более 140 млн человек.

Так для одной из крупнейших компаний, сегодня создающих будущее, ценнейшим активом оказалась история. Это неполная история — мы не упомянули, что Ericsson, как и большинство иностранных компаний, после большевистской революции изгнали из России и что завод в Петербурге национализировали без всякой компенсации — тем не менее вековые связи с Россией помогли Ericsson упрочить взаимодействие с этим важнейшим рынком.

Большая миска конкурентных правд

Мой школьный учитель однажды сравнил историю с миской спагетти. Множество макаронин, спутавшихся в один ком, сказал он. Историки выбирают нить за нитью и вытягивают их по одной, чтобы получить цельную картину прошлого. По-моему, это отличное сравнение. Каждая макаронина — конкурентная правда: тянешь за одну, и это определяет твое видение прошлого, а оно, в свою очередь, будет диктовать тебе поведение в настоящем.

Важна история не только государств и корпораций. Кто не пытался перетолковать историю личных отношений или спора? Наше понимание событий прошлого серьезно влияет на настоящее и будущее. Прошлое формирует нашу индивидуальность. Задает образ мысли.

Но история может быть перепутанным комком спагетти с тысячами отдельных нитей. Даже если мы не преследуем никаких особых целей, все равно нужно выбирать что-то из широкого спектра представлений о прошлом, потому что ни одна хроника не охватит всех людей, все действия, подробности и внешние факторы, способные повлиять на наше прочтение истории. Манипуляторы зачастую предлагают

весьма искаженные образы прошлого, рассказывая лишь об одной нити, которую они вытянули на свет.

Одну вещь о нескольких последних тысячелетиях мы знаем точно: мужчин и женщин на земле всегда было примерно поровну. Но из книг по истории такого не заключишь. Кроме Жанны д'Арк, Анны Болейн, Елизаветы I, Флоренс Найтингейл, Марии Кюри и еще нескольких редко вспоминаемых фигур, вся традиционная историография — о мужчинах. И не то чтобы историки намеренно исключали женщин из хроник (хотя некоторые и могли) — они просто не считали их равноценными мужчинам — правителям, полководцам, зачинщикам смут. То же можно сказать и о большинстве обычных людей: их судьбы и дела редко попадают в историческую хронику, даже если остаются письма, дневники, записи. Возможно, вы заметите, что в этой главе упоминаются сплошь войны и сражения — войны привлекают гораздо больше внимания историков, чем мирные годы.

Припомните историю хорошо вам известного места или компании, и вам тоже придется выбросить большую часть составляющего ее материала. Просто нет времени рассказывать о каждой встрече и каждой сделке или отчете, каждом успехе и неудаче, разладе или замысле — даже если вы все это способны вспомнить. Поэтому вы естественным образом отбираете и этим отбором задаете характер хроники.

А если у вас есть какие-то задачи в настоящем, тогда измененное прошлое может принять практически любые формы.

Слава в унижении

Давайте посмотрим, насколько по-разному США, Великобритания и Китай воспринимают свои исторические неудачи — падение Сайгона, Дюнкеркскую операцию и «век унижения».

30 апреля 1975 г. американского посла в Южном Вьетнаме эвакуировали вертолетом с крыши посольства, спасая от

вступающих в Сайгон солдат Вьетконга. Вьетнам стал для США досадной обузой еще до падения Сайгона. Беспрецедентный масштаб освещения событий, выразительные фотографии, в том числе кадры самосожжения монаха, казней, расправы в Сонгми и ребенка, обожженного напалмом, заставили многих американцев усомниться в этичности этой войны. Одни называли солдат детоубийцами. Другие приходили в отчаяние от неспособности армии одолеть заведомо слабого врага. До Вьетнама Соединенные Штаты не проиграли ни одну войну.

Обнародованные в 1971 г. документы Пентагона, изобличавшие армию в секретных бомбардировках Камбоджи и Лаоса, по словам газеты *The New York Times*, показали, что администрация президента Джонсона в годы войны, унесшей жизни почти 60 000 американцев, «систематически лгала не только народу, но и конгрессу»¹¹. Телеведущий Дик Каветт назвал Вьетнамскую войну «кошмарным, ужаснувшим весь мир случаем преступной политической некомпетентности и безответственности»¹².

Может быть, вполне естественно, что многие американцы предпочли бы вообще не вспоминать последнее отступление из Сайгона. Вместе с тем, сама эвакуация прошла исключительно успешно: экипажи вертолетов работали круглые сутки без передышки и успели вывезти из столицы до ее захвата победоносной армией Северного Вьетнама 1373 американца и 5595 вьетнамцев и граждан третьих стран. Многие участники событий показали себя настоящими героями, подвигами которых деморализованная нация могла бы гордиться. Вместо этого преобладающей реакцией был стыд.

«Я плакал, и, думаю, плакали все. Все по своим очень разным причинам, — сказал о той эвакуации майор Джеймс Кин. — Но большинство — от стыда. Как могла Америка оказаться в таком положении, что ей осталось только поджать хвост и бежать?»¹³

Только удивляться-то было нечему: президент Ричард Никсон и его советник по национальной безопасности Генри Киссинджер более чем двумя годами ранее, выводя американские войска и оставляя Южный Вьетнам драться в одиночку, знали, что ему не выстоять. Говорят, что на переговорах с Китаем Киссинджер стремился получить «пристойный интервал» между уходом американской армии и падением Южного Вьетнама¹⁴. При сильнейших антивоенных настроениях в обществе и в конгрессе, не одоббившем дальнейшую военную помощь Южному Вьетнаму, выбора у президента, пожалуй, не было. Несмотря на это сегодня многие оценивают вывод американских войск и последовавшую за этим эвакуацию военного атташе и всего посольства не только как поражение, но и как гнусное предательство.

От такой оценки ничего не выиграли ни Америка, ни мир. Есть мнение, что отступление из Вьетнама до сих пор сказывается на внешней политике США. Бывший редактор международного отдела *The Guardian* Мартин Вуллакотт писал:

С тех пор все маневры США в международной политике замешаны на страхе последствий, которыми может обернуться попытка подтвердить свою военную мощь, и на упорном желании это сделать. Они боятся нового Вьетнама, новой трясины, нового разгрома. Но стремление к реваншу постоянно ищет новых случаев, где вьетнамскую кампанию можно развернуть вновь, и в этот раз выиграть, вчистую и окончательно. США искали такого реванша много раз, последние примеры — Афганистан и Ирак. Вьетнам, как призрак в «Гамлете», не хочет уходить¹⁵.

Сколь иначе в Британии помнят Дюнкерк!

С началом Второй мировой войны Британия направила на континент экспедиционный корпус в помощь Франции и Бельгии, отражавшим наступление немцев. Эта миссия

обернулась полным провалом. Более 300 000 британских и французских солдат пришлось эвакуировать между 27 мая и 4 июня 1940 г. с побережья близ Дюнкерка в Северной Франции — после разгромного поражения, понесенного ими от немецкой армии. Еще многие тысячи погибли или попали в плен. Целая гора имущества, оружия, машин и боеприпасов досталась Третьему рейху. На следующие четыре года Гитлер получил почти полный контроль над Францией.

В недели, предшествующие эвакуации, шли необыкновенно напряженные бои. Многие британские подразделения с отчаянной храбростью удерживали безнадежные позиции, даже после капитуляции бельгийской армии, опасно обнажившей восточный фланг англичан. И все же исход был неизбежен: противник переиграл британско-французскую армию и оказался сильнее. Германский журнал *Der Adler* так написал о тех событиях:

Для нас, немцев, слово «Дюнкерк» всегда будет означать победу в величайшей и кровопролитнейшей битве человеческой истории. Но англичанам и французам, которые были там, он будет до конца их дней напоминать о поражении, равного которому по тяжести никто не знал¹⁶.

Но вышло иначе. Спросите англичан, что для них означает Дюнкерк, и большинство вспомнит флотилию рыбачьих лодок, прогулочных катеров и частных яхт, двинувшихся к французским берегам, и тысячи отважных солдат, которых они спасли. Хотя главную работу выполнили корабли Королевского ВМФ, люди помнят прежде всего малые суда. На них были малочисленные команды, а где-то и вовсе управлялся один шкипер. Многие суда не превышали 10–15 метров в длину. Часть этих лодок должна была под обстрелом немецкой артиллерии доставлять солдат с берега на большие суда, ожидавшие в море. Другие принимали на борт сколько могли

людей и шли до самой Англии; в море их раз за разом атаковали немецкие самолеты, но, высадив пассажиров, моряки отправлялись за следующей партией. Их стойкость и отвага помогли спасти британскую армию от уничтожения. Уинстон Черчилль сказал, что это было «чудесное спасение»: с потрепанной, но в общем уцелевшей армией у Британии было чем отразить вторжение, и премьер мог уверенно отвергать любые предложения о капитуляции.

Так что эвакуация из Дюнкерка на самом деле была великим успехом. И Британия, и история легко могли бы увидеть в этой операции мажорную ноту поистине катастрофической военной кампании. Но нет. «Обществу дюнкерскую эвакуацию преподнесли столь удачно, что Британию захлестнула волна эйфории», — писал декан факультета военного дела Королевской военной академии в Сандхерсте доктор Дункан Андерсон.

Озабоченный ощущением нереальности, разлившимся, как казалось, по всей Британии, Черчилль 4 июня выступил в палате общин с речью, недвусмысленно описывающей критическое положение Британии. Он напомнил согражданам, что эвакуациями на войне не победить и что «случившееся в Бельгии и Франции было колоссальной катастрофой». Но народ Британии ему не поверил: люди безоговорочно предпочитали миф реальности и не хотели слушать того, кто собрался поколебать их веру, будь это даже сам Черчилль¹⁷.

Выражение «дух Дюнкерка» вошло в английский язык как синоним сплоченности, решимости и отваги перед лицом опасности. В Англии Дюнкерк считают в каком-то смысле победой, несмотря на полный разгром британских войск в битве за Францию. Англичане решили прославить деяние, которое другой народ предпочел бы забыть. Это, вероятно,

наложило отпечаток на британскую культуру. И уж точно помогло Британии победить в войне.

Если американцы вспоминают падение Сайгона со стыдом, а британцы гордятся Дюнкерком, китайцы оглядываются на свой «век унижения» с осмысленным и целенаправленным гневом.

«Век унижения» начался в 1840 г. с Первой опиумной войны: после того как Китай конфисковал у британских торговцев значительную часть опиума и блокировал их фактории, Британия отправила для защиты своей опиумной торговли экспедиционный корпус. Английская эскадра и пехотные части благодаря лучшему вооружению и морским технологиям легко разбили численно превосходящие императорские войска. В 1842 г. Китаю пришлось подписать Нанкинский договор, известный как первый из неравноправных договоров, потому что все обязательства по нему возлагались только на китайскую сторону. Китай обязали выплатить репарации, открыть для иностранной торговли договорные порты и уступить Великобритании остров Гонконг.

Вторая опиумная война была куда хуже. В этот раз в Китай под еще менее существенным предлогом вторглись Англия и Франция. Кульминацией войны стало показательное разрушение императорского Летнего дворца под Пекином. Этот великолепный комплекс дворцов, который называли садами совершенной ясности, был заполнен драгоценными вещами тонкой работы. Его здания сейчас лежат в руинах, а многие из дворцовых сокровищ находятся в британских и французских коллекциях.

Пока Китай вел Вторую опиумную войну, трудным положением соседа воспользовалась Россия. Под угрозой вторжения она вынудила Китай подписать Айгунский договор, по которому Китай отдал немалую часть территории. Внутри страны тем временем разгоралась гражданская война,

впоследствии названная Тайпинским восстанием. Как считается, она унесла 20 млн жизней.

Затем последовали другие войны и вторжения, приведшие к бедственным годам японского владычества. Первая Японо-китайская война велась за обладание Кореей, бывшей тогда вассалом Китая. Япония одержала решительную победу и позже захватила всю Корею и остров Формозу (Тайвань).

В последующие годы Япония наращивала влияние в Манчжурии (северо-восточном Китае) и наконец в 1931 г. оккупировала ее. Вторая Японо-китайская война началась в 1937 г. с захвата японской армией Пекина, Шанхая и Нанкина. После нескольких месяцев кровопролитных боев за каждый дом Национально-революционной армии Китая пришлось оставить Шанхай. Эта грандиозная битва стоила Китаю 200 000 жизней, а через несколько недель случилась Нанкинская резня, когда оккупанты уничтожили, по разным оценкам, от 50 000 до 300 000 мирных жителей.

Это было поистине кошмарное столетие для Китая. И кто-то может подумать, что гордый, идущий на подъем народ предпочел бы спрятать в тень самые горькие моменты своей истории. Однако правительство КНР особо позаботилось о том, чтобы каждая деталь этого столетия была выжжена в сознании нации. К развалинам Летнего дворца постоянно подкатывают автобусы с китайцами, приехавшими по программе патриотического образования, чтобы увидеть свидетельства британско-французского варварства. А мемориал жертвам резни — самое посещаемое туристами место в Нанкине.

Есть мнение, что коммунистическое правительство КНР решило растравить эти страшные исторические раны после бойни на площади Тяньаньмэнь в 1989 г. с целью внушить народу, будто только жесткий авторитарный режим может предотвратить подобные удары извне. Но китайские лидеры говорят о «веке унижения» с 1920-х гг. Историк Джулия Лавл

считает, что Китай сделал из Опиумных войн исторический миф, изображающий китайцев — одну из величайших наций в истории — в роли жертвы.

Но главная цель, с которой правительство подпитывает это горькое негодование, — мотивация. Причиной длинной последовательности унижений сейчас называют неспособность имперского Китая угнаться за техническим прогрессом на Западе. Следовательно, никакого отставания больше не должно быть. Таким образом китайцев мотивируют строить, развиваться, изобретать, быть лучшими.

История — это мы

Что определяет индивидуальность человека, компании или народа? Наверное, культура, характер, ценности и способности. Но все это зависит от прошлого. Мы видим себя добрыми, сильными или решительными исходя из какого-то понимания своего — личного или коллективного — прошлого. Целые государства, такие как Израиль, Италия или Германия, выстроены на фундаменте из выборочно вспоминаемых событий, случившихся на памяти ушедших поколений. «Мы углубляемся в прошлое, чтобы вынести оттуда мифы о сотворении нашего племени или нации, — замечает писательница Хилари Мэнтел. — И мы строим их на славе или на гневе, но редко — на бесстрастных фактах»¹⁸.

История формирует идентичность, и люди, компании и народы действуют согласно приобретенной идентичности. «Мы созданы нашей историей», — сказал Мартин Лютер Кинг. Именно поэтому у Джорджа Оруэлла в «1984» правительство Океании тратит столько сил на переписывание истории. Все, что мы делаем, обусловлено (хотя бы отчасти) нашим пониманием прошлого.

Прошлого, которое можно переписывать до бесконечности.

На практике

- Подбирайте подходящие события и достижения из прошлого для формирования идентичности компании.
- Вспоминайте успешные действия и удачи из прошлого, чтобы мотивировать людей к действию сегодня.

Но остерегайтесь

- Манипуляторов, которые замалчивают крупные и важные события прошлого, чтобы не краснеть самим или ослабить позицию оппонента.
- Манипуляторов, которые обращаются к крайне выборочным событиям прошлого, чтобы призывать к насилию, дискриминации и этническим конфликтам.

Контекст

Больному желтухой мед — горькое, укушенному бешеным животным вода — страшное*.

МАРК АВРЕЛИЙ. Размышления

Насколько худо может быть?

Представьте, что вас раздели до белья и бросили в озеро. Вы не имеете понятия, в какой точке мира оказались, и, выбравшись из последних сил на берег, не замечаете вокруг никаких признаков человеческого жилья или возделанной земли. Похоже, вы в полнейшей глуши.

Пугает?

Нет, если вы женщина-астронавт из фильма «Гравитация», чудом вернувшаяся на Землю после изоляции в космосе, где ей неминуемо предстояло погибнуть: задохнуться, сгореть или разбиться. Драматургическое мастерство создателей фильма таково, что, видя, как Сандра Баллок выползает на этот дикий берег и лежит без сил, впившись пальцами в мокрый песок, мы радуемся и не сомневаемся, что все ее беды позади. Она дышит свежим воздухом! Она на твердой земле!

* Пер. А. К. Гаврилова.

Но ровно та же самая сцена может быть тревожным началом триллера о выживании. Женщина в лесу без пищи, без карты, без обуви, без спичек, без телефона, без знания дикой природы пытается добраться до цивилизации. Незавидная перспектива. Но мы знаем, насколько хуже было ее положение еще недавно, мы понимаем, что NASA пошлет людей на ее поиски, и видим в этой сцене счастливый конец.

Наше восприятие действительности целиком зависит от контекста. Я работал с компаниями, которые искренне ликовали, закончив год с несколькими миллионами убытка, — потому что в прежние годы было гораздо хуже. Скромный подарок от ребенка будет много ценнее, чем тот же предмет, подаренный состоятельным взрослым. Вкус холодного пива будет другим после долгого жаркого дня, проведенного за физической работой. Лидер лейбористов Джереми Корбин заявил, что его партия «выиграла» всеобщие выборы 2017 г., хотя в парламенте ей досталось на 56 мест меньше, чем консерваторам, лишь потому, что все ожидали гораздо большего успеха Терезы Мэй. Контекст меняет смысл.

Контекст — часть сложного мира, который мы пытаемся постичь. Легко сказать, что нужно знать контекст любых оцениваемых поступков и событий, но труднее сказать, *какой* из контекстов уместнее или важнее. Рассказ, услышанный в одном контексте, создаст совсем иное впечатление, чем тот же рассказ в другом. Выбор того, какие контексты подсветить, а какие задвинуть в тень, — важнейшая часть формирования реальности.

Вещь — это не просто вещь

Психолог Пол Розин приобрел в академических кругах скандальную известность своим ярким экспериментом с эмоцией отвращения. Он показывал испытуемым новенькое

больничное судно, только что вынутое из фабричной упаковки. Он несколько раз повторял, что судно ни разу не использовалось, с чем испытуемый бодро соглашался. После этого профессор наливал в судно апельсиновый сок и предлагал испытуемому его выпить.

Большинство отказывалось.

Это не природное отвращение, заложенное в генах: наши предки охотно пили бы из такого удобного и чистого сосуда. Но мы настолько привыкли ассоциировать этот предмет с мочой, что не сможем себя заставить сделать из него ни глотка. Испытуемые у Розина чувствовали отвращение от самой идеи, «даже если знали, что судно только что изготовлено, в нем нет мочи, нет никакой грязи»¹.

Вещь — это не просто вещь: у нее есть контекст, который определяет, как мы ее видим.

И наоборот, если бы кто-то из участников опыта заблудился в пустыне без капли воды и наткнулся на судно, полное апельсинового сока, он, скорее всего, выпил бы все не раздумывая. Другой контекст — другие действия.

Наше отношение ко многим предметам в большей степени зависит от контекста, чем от самих предметов. Представьте, что у вас есть дизайнерские наручные часы. Как вы будете их воспринимать, если на работе еще пять человек купят себе такие же? А если узнаете, что выпустившая их компания печально известна налоговыми махинациями? Или увидите в теленовостях, как в таких часах щеголяет знаменитость, которую вы терпеть не можете? Сам предмет ничуть не изменился, но он скомпрометирован контекстом. Таким же образом антикварная серебряная вилка будет иначе оценена коллекционером, если однажды ею пользовался Гитлер.

На Даунинг-стрит, 10 в Лондоне некогда жил черно-белый кот по кличке Хамфри. В разные времена он делил кров с тремя премьер-министрами, включая консерватора

Маргарет Тэтчер и лейбориста Тони Блэра. В одном красноречивом эксперименте британским избирателям показывали фотографии Хамфри и спрашивали, нравится ли им кот. Когда его описывали как «кота Тэтчер», Хамфри получил одобрение в 44% у сторонников тори и только в 21% у тех, кто голосует за лейбористов; как «кот Блэра» он набрал 27% у консервативного электората и 37% у лейбористского². Кот один и тот же, а контекст разный.

Если описание физических свойств предмета (или кота) — это одна правда, то различные возможные контексты этого предмета суть конкурентные правды, способные вызывать в нас весьма разные реакции. Пожалуй, лучше всего это можно увидеть на примерах из той области, где предметы оцениваются в основном по контексту, — торговли произведениями искусства.

Лучше Матисса

В первые годы после Второй мировой в Европе царил хаос. Города лежали в руинах, миллионы людей война согнала с мест, границы сдвинулись, Советский Союз захватил власть над большей частью восточноевропейских стран.

В феврале 1947 г. в один из копенгагенских отелей приехал человек, назвавшийся венгерским аристократом, лишенным всех своих владений. Судьба его была трагична: семью истребили нацисты, а обширные поместья и имущество конфисковали русские. Гомосексуалист и еврей, сам он большую часть войны провел в немецком концлагере. В гестапо его пытали и сломали ногу, а выбраться из советской зоны оккупации ему удалось, только подкупив пограничников алмазами, которые были зашиты у него в пальто. Все, что осталось у него в этом мире, — несколько рисунков Пикассо, последние крохи некогда великого достояния благородного семейства.

От отчаяния он решил их продать.

Рисунками сразу заинтересовался местный торговец искусством. Они по всем признакам относились к классическому периоду Пикассо и должны были стоить огромных денег. История изысканного, но несчастного беглеца казалась убедительной: спасая ценные произведения искусства от бомбежек и фашистских мародеров, владельцы поспешно паковали их и увозили с собой в разные концы континента.

И когда эти работы стали выходить из-под обломков, ловкие дельцы увидели возможность поживиться. Хороший шанс не стоит упускать.

Торговец нанял эксперта проверить подлинность рисунков, и тот быстро подтвердил, что все в порядке. К концу дня одна стокгольмская галерея уже соглашалась купить рисунки за \$6000. Благородному беженцу выписали чек. На имя, которое он назвал: Элмир де Хори.

К несчастью для шведской галереи и для немалого числа других арт-дилеров в последующие десятилетия, человек, называвший себя де Хори, был виртуозным фальсификатором. Рисунки не принадлежали Пикассо: де Хори сам их произвел за несколько часов. Он был еще новичком в этой игре: своего первого «Пикассо» несколькими месяцами ранее он продал скорее по случайности. Приятель принял один из рисунков де Хори за работу великого испанца и захотел ее купить. Во всяком случае, так об этом рассказывают. Но надо помнить, что все, относящееся к де Хори и его биографу Клиффорду Ирвингу — также известному фальсификатору, знаменитому прежде всего фальшивой автобиографией эксцентричного миллиардера Говарда Хьюза, подлежит сомнению.

Считается, что этого человека при рождении звали Элемер Альберт Хофман. Родился он в Будапеште, в обычной семье из среднего класса. Обладал выдающимися художественными способностями и за свою жизнь подделал сотни произведений искусства, подписав их, среди прочих, именами

Матисса, Пикассо, Модильяни, Моне и Дега. Де Хори с компаньонами за почти 30 лет своей преступной деятельности обманули множество галерей и частных коллекционеров на миллионы долларов. В США, где мошенник прожил больше 10 лет, он называл себя бароном де Хори, чтобы добавить блеска к истории о разоренном аристократе. «Никогда музеи не отказывались купить то, что я им предлагал, — заявил однажды де Хори. — Ни одной работы не отвергли, ни одной»³. Много лет после того, как заподозрившие обман арт-дилеры разоблачили его, а ФБР объявило в розыск, де Хори продолжал подделывать картины на испанском острове Ибица, где благодаря обаянию, таланту и славе у него были комфортабельная вилла и компания знаменитостей вроде Марлен Дитрих и Урсулы Андресс.

Де Хори не копировал существующие шедевры. Его метод состоял в том, чтобы писать и рисовать новые картины, которые *могли бы* принадлежать кисти или перу знаменитых мастеров. Он неизменно брал старые холсты, рамы и бумагу, покупал старые картины, чтобы использовать холст, для рисунков вырывал чистые страницы из старых книг. Де Хори так здорово имитировал стиль знаменитых модернистов, что лишь немногие эксперты могут заметить разницу. Художник Кес ван Донген сам признал в его подделке собственную работу. Владелец одной нью-йоркской галереи сказал: «Когда де Хори подделывал Матисса, он писал лучше, чем Матисс». Многие признают, что немало работ де Хори может до сих пор висеть в разных галереях мира, считаясь картинами более знаменитых мастеров.

Сам де Хори однажды сказал: «Если моя работа висит в музее достаточно долго, она становится подлинником»⁴.

Это спорно, но что не вызывает никаких вопросов, так это минимальная разница между подлинным Пикассо и «Пикассо» де Хори. И при этом первый стоит миллионы долларов,

а второй — несопоставимо меньше. Сам де Хори задавался вопросом: почему его подделки ставят ниже рисунков и картин тех художников, которых он имитировал, когда большинство экспертов не может отличить одно от другого? Знатоки искусства ценили «Матиссов» де Хори ничуть не меньше подлинного Матисса, пока не узнавали их происхождение. Так чем же на самом деле определяется ценность картин великого мастера?

Иными словами, представьте, что вам предлагают точную, до последнего атома, копию «Алжирских женщин» Пикассо («Версию О»). Оригинал в 2015 г. продан с аукциона за \$179,4 млн. Полотно в ваших руках — не оригинал, и вам никогда не удастся выдать его за подлинник, но они идентичны. Сколько вы готовы заплатить за эту картину?

Вряд ли много. Если у вас неплохой банковский баланс и картина вам по-настоящему нравится, может, несколько тысяч.

Уж точно не больше \$300 000. Из чего следует, что великая ценность оригинала «Алжирских женщин» состоит не в самом объекте, но в его контексте: провенансе*, истории, имени создателя, редкости, уникальности. Если холст и краски стоят максимум несколько тысяч долларов, выходит, остальные 179 миллионов — цена контекста.

Мысль не столь безумная, как может показаться. Мы на самом деле получаем больше удовольствия от искусства, которое, как думаем, создано уважаемым мастером, чем от работ неизвестных подражателей. Последние достижения нейробиологии позволяют ученым отслеживать активность зон головного мозга, воспринимающих гедонистическую ценность. Экспериментаторы предлагали людям, помещенным в томограф, оценить несколько абстрактных полотен.

* Провенанс — история владения художественным произведением или предметом антиквариата, его происхождение. Может значительно повысить стоимость произведения искусства. — *Прим. ред.*

Половина работ были помечены как картины из знаменитых галерей. Об остальных сообщалось, что их ученые сами сгенерировали на компьютере.

Никого не удивило, что в типичном случае люди выставяли картинам «из галерей» более высокую оценку, хотя ярлыки были разнесены в случайном порядке: любому из нас в момент эстетического суждения трудно не подпасть под влияние таких мощных контекстных указателей. Но главное открытие содержалось в данных томографии. Области мозга, обрабатывающие гедонистическую ценность, были активнее, когда испытуемые рассматривали «галерейные» картины: люди действительно получали больше удовольствия от картин, которые считали работой художника, чем от тех, которые были им представлены как имитации.

Так что, хотя астрономическая цена «Версии О» задается широким кругом факторов (не в последнюю очередь изображениями покупателя о том, какую сумму он сможет выручить от ее перепродажи), одним из таких факторов может быть и дополнительное удовольствие, которое мы получаем, глядя на любую картину, принадлежащую, по нашему мнению, кисти Пикассо. В общем, у галерейщиков действительно есть основания платить больше за работы тех авторов, чьи имена посетителям знакомы. Контекст имени добавляет измеримую гедонистическую ценность к холсту и краскам.

Фальсификаторы вроде де Хори подняли вопрос о том, в чем ценность произведений искусства. Прогресс в технологии послойного синтеза — более известного как 3D-печать — может сделать этот вопрос еще актуальнее. Как изменится для нас ценность искусства, если мы научимся печатать точные копии Венеры Милосской и «Звездной ночи» Ван Гога? Изменится контекст, и предметы, идентичные картинам и скульптурам, ради которых люди сегодня выстаивают очереди в музеях, может быть, станут не ценнее репродукций, развешанных на стенах студенческих общежитий.

Что касается Элмира де Хори, его дерзкое вопрошание, почему отлично написанная подделка хуже оригинала, до некоторой степени удовлетворено. Его фальшивые Пикассо, Модильяни и Моне сегодня продаются, именно как подделки, за много тысяч долларов. Занятно, что время от времени на арт-рынке всплывают поддельные де Хори: его имя — уже достаточно знаменитый контекст, чтобы ему подражать. Сегодня коллекционеры спрашивают: «Да, но *настоящий* ли это де Хори?»

Грустно, но де Хори не увидел, как его работы стали предметом фальсификации. В 1976 г. на Ибице, узнав, что его экстрадируют во Францию, чтобы судить по обвинению в мошенничестве, он принял смертельную дозу барбитуратов.

Или по крайней мере так нас уверяют.

От Моне к мясу

Искусство при всей его гедонистической ценности для многих остается далеко не первой заботой. Вопрос, как мы питаемся, гораздо более насущен, но и тут контекст может сыграть решающую роль.

Люди сегодня потребляют неразумно много мяса. В большинстве случаев вкусное и питательное, фермерское мясо слишком дорого обходится экосистеме и самим животным. Примерно треть урожая зерновых и 8% питьевой воды в мире потребляются сельскохозяйственными животными, на долю которых также приходится 15% парниковых газов, выбрасываемых в атмосферу в ходе хозяйственной деятельности человека⁵. Огромные площади амазонских джунглей вырублены под пастбища. Современные условия безвыгульного выращивания животных, когда они по несколько недель заперты в помещениях без окон или в тесноте на огражденной территории, где не осталось никакой растительности, некоторые люди считают эквивалентом концлагерей. Эта

система, разработанная в США, быстро распространяется по миру, обещая беспросветно ужасное существование невообразимому числу наделенных чувствами млекопитающих. Колоссальные объемы урины и фекалий, производимые этими огромными фермами, отравляют грунтовые воды и вызывают опасное цветение водоемов. Из-за того, что в Азии прирост среднего класса исчисляется миллионами, спрос на мясо будет заметно расширяться, и урон, который мы наносим экосистеме и благополучию животных, будет еще больше.

Таков контекст сочных стейков и бургеров, которые мы едим.

Многие из нас, когда покупают продукты, готовят и едят, не учитывают этот контекст. Нас заботят более практичные правды: о качестве мяса, пищевой ценности и цене, и мы не знаем — или не хотим знать конкурирующих правд о страдании животных и разрушении окружающей среды. Я в этом виновен, как и любой другой любитель мяса. Глухоту к неприглядным правдам о собственном потребительском поведении поощряют послания, которые мы слышим каждый день. Большая их часть касается сочности тех или иных мясных продуктов либо риска, который несут для наших сосудов разные виды мяса. Время от времени вспыхивает паника по поводу какой-нибудь еды, но эти тревоги быстро тонут в потоке новой информации об изысканных рецептах и неотразимых ценах. Контекст окружающей среды и положения животных от нас почти полностью скрыт.

Для всех, кого заботит здоровье планеты и страдания миллиардов животных, самая экстренная задача — познакомить людей с более широким контекстом потребления мяса.

При этом однажды контекст может радикально измениться. Ученые и предприниматели уже начали *выращивать* искусственное мясо.

В 2013 г. группа ученых из Маастрихтского университета под руководством профессора Марка Поста приготовила

бургер из мяса, выращенного ими самими на культуре коровьих стволовых клеток — природных заготовок, из которых получают клетки разных видов. Ученые воздействовали на клетки, так что те превращались в мышечное волокно и жир. Первый в мире бургер, мясо для которого не нужно было вырезать из тела животного, пришлось подкрасить свекольным соком, чтобы он выглядел натурально, а изготовить его стоило около \$300 000. И все же это было необыкновенное достижение и потенциально — веха, знаменующая начало новой индустрии продовольствия.

В сравнении с обычным мясом искусственное (или, как называют его активисты, «чистое») потребует вдвое меньше энергии на производство и лишь ничтожную часть воды и территории, а парниковых газов и отходов будет гораздо меньше. И оно безопаснее натурального, потому что растет в стерильной среде, не подвергаясь воздействию антибиотиков, заражению бактериями и загрязнению экскрементами.

Уже несколько новых компаний пытаются разработать коммерчески выгодную технологию производства искусственного мяса. California's Memphis Meats занимается искусственными фрикадельками. Ее генеральный директор Ума Валети, представляя первый продукт, заявила: «Впервые в истории фрикаделька приготовлена из говядины, ради которой не пришлось забивать корову»⁶. Израильский стартап SuperMeat разрабатывает оборудование для выращивания куриного мяса и предполагает, что оно будет использоваться в ресторанах и супермаркетах или даже в домашнем обиходе.

Пройдут годы, если не десятилетия, прежде чем производство искусственного мяса удешевится настолько, что оно составит конкуренцию мясу животных и птицы, и мы еще не знаем, будет ли это мясо столь же вкусным. Но давайте представим, что однажды вам предложат купить бургер из искусственного мяса, который стоит столько же и на вкус таков же, как настоящий. Иными словами, предметы

идентичны, но совершенно разный контекст. Станете ли вы есть этот бургер?

Возможно, вы ответите радостным «Да!» Если вы любите мясо, но отказались от него по этическим причинам, это будет ответ на ваши молитвы. А может быть, вы и подойти побрезгуете к мясу, которое растет на фабрике. Или ваш ответ будет зависеть от того, как этот новый контекст вам представили, как ведут себя другие, в каком свете искусственное мясо освещает пресса. Для адептов искусственного мяса — в число которых должны войти все, кого заботит положение животных и судьба планеты, — критически важно будет подобающим образом оповещать людей об этом контексте. От этого может зависеть будущее нашей планеты.

Я начал разговор об искусственном мясе с угрозы, которую рост животноводства представляет для экологии. Другой автор начал бы с теологического аспекта: кто мы такие, спросил бы он, чтобы с помощью биологии брать на себя роль Творца? Он указал бы на моральную и духовную опасность вмешательства в Божьи дела. Третий автор начал бы с идеала естественности: разве кто-то из нас будет спорить с тем, что натуральная пища лучше искусственной? Этот автор припомнил бы сомнительные пищевые технологии, уже проникшие в продовольственные магазины, например олестру*, нитраты и гидрированные жиры.

Три автора задают разные контексты, или рамки, для дальнейшего обсуждения искусственного мяса. Выдвигая один контекст и игнорируя другие, мы ловко меняем воззрения аудитории еще до того, как она примется думать о поставленной проблеме. Если о достоинствах искусственного мяса выскажется случайная выборка респондентов, скорее всего,

* Олестра — синтетический заменитель жира с нулевой калорийностью. Разработан в 1968 г. — *Прим. ред.*

их мнения будут разными и зависеть будут от того, какой из трех контекстов им лучше знаком. Люди, находящиеся под влиянием других двух авторов, скорее всего, не станут есть и пропагандировать искусственное мясо с той же охотой, как те, кто видит в нем в первую очередь экологические и этические плюсы.

Контекст: тактика №1

Задать рамки

Эффект фрейминга (то есть заданных рамок) может принимать разные формы, но задать контекст, отвечающий задачам говорящего, — на редкость эффективная тактика. Умелые коммуникаторы способны выиграть еще не начатый спор, просто задав контекст, который предопределил отношение людей к проблеме. Если родители хотят приучить детей быть щедрыми, они время от времени заговаривают с ними о менее благополучных сверстниках, у которых нет никаких игрушек или не хватает еды, — как раз перед тем, как выдать карманные деньги. Политики, призывающие увеличить социальные пособия, обычно сначала описывают, в сколь бедственном положении находится та или иная категория граждан. Директора объявляют о сокращении штата или заморозке зарплаты после слов о жестокой конкуренции или ценовом давлении, с которыми столкнулась компания.

Предъявление верно выбранного контекста задает рамки для убедительной аргументации. Эти рамки, или фрейминг, определяют, как люди воспримут информацию.

Но фрейминг может и препятствовать согласию. Если две стороны рассматривают сложную проблему каждая в своих, совершенно несхожих с другими рамках, они вряд ли найдут

общий язык. Трагическим примером этого служит палестино-израильский конфликт: многие израильские евреи смотрят на эту проблему как на спор о священной земле или как на сохранение великими усилиями завоеванной безопасности во враждебном окружении. Палестинцы же видят несправедливость, совершившуюся над ними, когда их лишили домов и земель. У обеих сторон — свой контекст, свои конкурирующие правды, и несовпадение рамок делает компромисс практически невозможным. Иногда приходится особо постараться, чтобы просто увидеть информацию, не подходящую под выставленные нами рамки.

А мы можем и не знать о тех рамках, которые определяют наши мысли и поведение. Эти рамки составляют часть наших представлений, строившихся не один год на основе собираемой информации и проживаемого опыта. Некоторые называют эти представления мировоззрением. Я исхожу из западного контекста всеядности, потому для меня вполне естественно было писать в предыдущей главе о мясе. Если бы я вырос в Индии или был вегетарианцем, то, возможно, выбрал бы другой пример. Если какие-то идеи или примеры из этой книги диссонируют с вашими мыслями, возможно, дело в том, что наши мировоззрения различны.

Бессознательно мы даже себя ограничиваем рамками, когда меняется контекст. Знакомясь во время игры школьных команд с мужчиной у кромки поля, вы, вероятно, услышите от него что-нибудь вроде: «Привет, я отец Дэнни», даже если он ведущий хирург или тележурналист. Изменился контекст, изменилось представление человека о самом себе.

Рамки весьма помогают толковать события, но их могут использовать, чтобы манипулировать нами. Если нам не нравится, как разворачивается спор или иное взаимодействие, у нас есть возможность сменить его направление, сдвинув рамки и для себя, и для прочих участников. Можно предложить другой контекст — используя другие правды — и изменить

ход переговоров или дискуссии. Смена рамок (то есть смена контекста) — важнейшее умение при разрешении конфликтов, внедрении инноваций и смене руководства.

Все ребята

Летом 2014 г. в социальные сети попал снимок, очень скоро вызвавший бурю протестов и насмешек. Картинка на первый взгляд довольно заурядная: сфотографирован президиум какой-то конференции — сцена не того сорта, чтобы вызвать гнев обитателей соцсетей. Но была пара деталей, которые превратили фотоснимок в вирусную бомбу. Надпись за спинами президиума гласила: «Всемирный саммит женщин 2014 г.» — а президиум состоял из одних мужчин.

«Картинка, стоящая тысячи слов», — написала под ней участница конференции, первой выложившая фото в Twitter⁷. Тем не менее многие возмущенные женщины и мужчины, ретвиттившие эту запись, охотно добавляли несколько слов от себя. «Это шутка? Не иначе, шутка», — таков был один из самых благожелательных комментариев. «Мужчины ведь лучше знают. Полный цирк», — писал другой комментатор⁸. Масла в огонь подлило то, что все члены президиума были не просто мужчинами, а белыми пожилыми мужчинами в строгих костюмах. «Не знаю, смеяться или плакать», — написала писательница-феминистка Кэти Летт⁹.

Я помню, как, увидев этот снимок, тоже на минуту почувствовал презрительное возмущение. Но первое впечатление быстро рассеялось, потому что я узнал одного из мужчин в президиуме. Это был Мишель Ландель, глава французской компании Sodexo, занимающейся эксплуатацией зданий. Всего лишь несколькими неделями раньше я работал с ним над программой крупной модернизации. Тогда он решительно настаивал на том, чтобы наше послание подчеркивало важность и ценность разнообразия.

Я знал, что Мишель искренне верит в гендерное равенство. Из 13 членов правления в его компании шесть — женщины. Я бы и на секунду не поверил, что Мишель Ландель может участвовать в каком бы то ни было патриархальном «менсплейнинговом»* сборище.

Так что я проверил контекст.

Всемирный саммит женщин проводится организацией GlobeWomen, которая «задумана как площадка, где все секторы — государственный, частный и некоммерческий — собираются, объединенные общим намерением существенно расширить экономические возможности для женщин во всем мире»¹⁰. Как можно было ожидать, организацией управляют женщины и саммиты организует комиссия, целиком состоящая из женщин. Большинство выступающих — женщины, как и большинство участников. Гендерная проблема, если она вообще есть, скорее в недостатке мужчин. Вот первый пункт в информационном письме GlobeWomen, разосланном 18 декабря 2013 г., за полгода до того, как был сделан обличительный снимок:

I. ГОЛОСА МУЖЧИН-ДИРЕКТОРОВ НА ВСЕМИРНОМ САММИТЕ 2014 Г.

В ответ на предложение президента Taj France Джанмарко Монселлато приглашать на женские конференции больше мужчин — для их собственного «повышения квалификации» в гендерном вопросе, мы пригласили на всемирный саммит нескольких мужчин — директоров компаний, преимущественно французских, выступить на парижской конференции 5–7 июня, куда приедут более 1000 женщин из более чем 70 стран¹¹.

* Менсплейнинг (англ. mansplaining, образовано сочетанием слов man («мужчина») и explaining («объяснение»)) — снисходительная манера общения мужчины с женщиной, когда он объясняет ей что-то с помощью упрощенных формулировок. — Прим. ред.

Весь смысл того круглого стола и был в том, чтобы послушать мужчин — руководителей компаний, у которых есть опыт продвижения женщин. Такой разумный объединяющий жест — пригласить на конференцию по гендерному равенству единомышленников-мужчин — следовало только приветствовать.

Контекст: тактика № 2

Игнорировать
актуальный контекст

Большинство ответивших презрением и негодованием на фотографию мужского президиума женской конференции были дезинформаторами, не знавшими контекста. Им следовало бы проверить факты, прежде чем высказываться, но вины в преднамеренном перетолковании правды за ними нет. К сожалению, многие профессиональные коммуникаторы нарочно манипулируют контекстами или замалчивают их, чтобы ввести аудиторию в заблуждение.

Политики любят выставить позицию противника в неверном свете, цитируя его слова вне контекста, — так ее легче оспорить. Иногда эту тактику называют спором с соломенным чучелом: политик устанавливает соломенного болвана — преднамеренно искаженный тезис противника — и легко валит его наземь. Например, британский политик-лейборист может выборочно цитировать министра-тори, говорившего о передаче управления больничным имуществом в аутсорсинг, чтобы дать понять, будто министр выступает за приватизацию системы здравоохранения, а в Британии это грех, достойный распятия. Или политик из партии «Альтернатива для Германии» может вне контекста процитировать канцлера,

создавая впечатление, что та хочет впустить в страну всех иностранных мигрантов, а не только оказавшихся в отчаянном положении беженцев, о которых она на самом деле ведет речь.

Похожий прием — привести в поддержку своего мнения цитату известного человека, умолчав о ее контексте. Такое обращение к авторитетам — один из первых риторических приемов, осваиваемых ребенком: «Но мама сказала, что я могу после ванны посмотреть телевизор», — без тени сомнения говорит мальчик няне, ничего не сообщая о контексте: эта поблажка дается только по субботам. Схожим образом поступают коучи, сообщая потенциальным клиентам о последних опытах нейробиологов с намеком на то, что их данные подтверждают предлагаемую клиенту программу развития лидерских качеств, но не упоминая о том, что данные распространяются только на заключенных, младенцев или крыс.

На праймериз Республиканской партии кандидат Тед Круз одобрил телевизионную рекламу, где использовалось видео с Дональдом Трампом, произносящим фразу: «“Планирование семьи” выполняет полезную функцию»¹². «Планирование семьи» — это американская некоммерческая организация, предоставляющая помощь в сфере репродуктивного здоровья (анализы на ЗППП, контрацепция и т. д.), но более всего она известна тем, что делает более половины всех аборт в стране. Для многих консервативных избирателей аборт — это преступление, и ролик Круза мог стоить Трампу немало числа голосов. Между тем команда Круза намеренно дезинформировала зрителей сразу в двух аспектах. Во-первых, вот что на самом деле сказал Дональд Трамп в 2015 г. интервьюеру из Fox News:

У меня бывают женщины-республиканки традиционных взглядов, которые приходят и говорят: «Планирование

семьи» выполняет полезную функцию, за исключением одного момента [абортов]».

Выбросив все, кроме пяти слов, люди Круза полностью изменили смысл сказанного. Они настолько же исказили реальность, как если бы урезали цитату до слов «У меня бывают женщины-республиканки». Но это хотя бы забавно.

Ролик Круза нечестен вдвойне, потому что не только отбросил непосредственный контекст выбранных слов, но и широкий контекст всего интервью. Перед тем как произнести слова, использованные пресс-службой Круза, Трамп в интервью Fox News многословно подтверждал свое неприятие абортов:

Можно сказать, есть два «Планирования семьи». С одной стороны, это место, где делают аборты (сегодня это лишь небольшая часть их деятельности, но это страшная часть, и я все душой против этого). <...> Я всей душой против абортивной составляющей «Планирования семьи», но у меня бывает много женщин... У меня бывают женщины-республиканки...

Что бы мы ни думали о Дональде Трампе и его собственном неприглядном обращении с правдой, нет сомнений, что в этом случае советники Теда Круза намеренно выставили Трампа в ложном свете.

Владение контекстом

Сегодня нам нравится получать знания малыми порциями. Лонгриды и спецрепортажи уступают место бегущей строке и твитам. Прежде речь политика воспроизводили целиком, теперь же ему повезет, если в вечерних новостях покажут из нее 10 секунд. Мы слишком занятые люди, чтобы усваивать большие статьи или выслушивать длинные лекции

о политике и международном положении. На работе мы, не читая, уничтожаем неважные письма, если они требуют слишком много внимания. Нет времени усвоить даже малую часть той информации, которая сегодня доступна.

Неизбежное следствие этого — мы теряем из виду контекст. Мы откликаемся на события, высказывания, объявления и слухи, не понимая на самом деле, что происходит. Все ускоряющийся современный мир и все ослабевающая устойчивость внимания несут нам опасность слишком поспешно действовать в ситуациях, которые мы не понимаем до конца. Чтобы не оказаться среди несправедливо осуждающих, не попасться на удочку хитрых политиканов или говорунов, не ошибиться по незнанию в выборе, нужно всегда убеждаться, что владеешь актуальным контекстом.

На практике

- Всегда проверяйте контекст!
- Усиливайте свою позицию, задав рамки обсуждения выигрышным контекстом.
- Меняйте отношение к объектам, людям и событиям, изменяя контекст.

Но остерегайтесь

- Дезинформаторов, которые делятся шокирующими «новостями», не понимая контекста.
- Манипуляторов, которые преднамеренно опускают важный контекст, особенно при цитировании.

Цифры

Под пыткой цифры признаются в чем угодно.

ГРЕГ ИСТЕРБРУК

Злодейская статистика

Левшам порой приходится непросто. Картофелечистки и ножницы сконструированы для правшей. Занятия в секции бокса срываются из-за леворуких учеников. Писать в чековой книжке или в папке со скоросшивателем — сущая пытка. Попробуйте есть суп левой рукой за общим столом, где люди сидят тесно, и вы наверняка спровоцируете какое-нибудь происшествие. Даже скромная молния в брюках — и та предпочитает правшей.

Но в 1991 г. оказалось, что левшам грозит куда более серьезная неприятность: два авторитетных социолога опубликовали исследование, доказывающее, что левши живут в среднем на 9 лет меньше правшей.

Доктора Дайан Халперн из Университета штата Калифорния в Сан-Бернардино и Стенли Корен из Университета Британской Колумбии изучили смерти 1000 калифорнийцев и увидели, что правши в среднем умирают в 75 лет, а левши — в 66. В статье, озаглавленной «Леворукость: признак сни-

женной жизнеспособности», авторы заявляли: «Одним из факторов риска для левшей, очевидно, служит структура жилой и производственной среды, в которой у них больше вероятность пострадать от несчастного случая»¹. Орудия и транспортные средства сконструированы под правшей, рассуждали авторы, значит, левше легче попасть в автомобильную аварию или не управиться с бензопилой. Как мрачно отмечала *The New York Times*, «среди людей на третьем десятке левши составляют 13%, но их лишь 1% среди тех, кому за восемьдесят»². Выходило, что быть левшой так же вредно для здоровья, как и курить.

Мнение о том, что левшам суждена преждевременная кончина, быстро распространялось, и в 2013 г. ВВС сочло необходимым вернуться к вопросу: «Правда ли, что левши умирают молодыми?»³

Ответ — нет. Это полная чепуха. Корен и Халперн неверно истолковали правду, которую обнаружили в своих статистических данных. Ученые оказались дезинформаторами.

Я рос в либеральные 1970-е, и меня определенно поощряли не стесняться собственной леворукости. Но прежние поколения придерживались не столь широких взглядов. К «неправильным», «злосчастным» левшам относились с подозрением, ведь когда-то считалось, что их коснулся дьявол. Левшей избегали и дискриминировали. Закономерно, что родители изо всех сил старались переучить детей все делать правой рукой. Ребенка, который брал столовый прибор или инструмент для письма левой, тут же поправляли. Хотя естественная доля левшей в популяции составляет около 10–12%, в XIX и начале XX столетия таковыми считалась гораздо меньшая часть населения. А вот позже родившиеся левшами чаще всего сохраняли леворукость и во взрослой жизни.

В итоге в популяции левшей в 1991 г. средний возраст оказался меньше, чем в популяции правшей. И таким образом те, кто умирал, оказывались моложе большинства их право-

руких соседей по кладбищу. Нагляднее всего дело пояснит аналогия. Средний возраст успевших умереть представителей цифрового поколения ниже, чем средний возраст умерших из доцифрового поколения. По-другому и быть не может, ведь всем, кто родился в эпоху всеобщего интернета, сейчас еще нет 25. И это не значит, что принадлежность к цифровому поколению вредит здоровью.

И в 1991 г. верно было, что умершие левши скончались в заметно более молодых летах, чем правши. Но эту правду совершенно неверно интерпретировали, вызвав необоснованную тревогу среди левшей всего мира. Всех левшей, беспокоящихся о своем земном сроке, должна утешить та конкурентная правда, что у левшей и правшей одного возраста ожидаемая продолжительность жизни одинакова.

Цифры удивительны. Они дают нам такую ясность в понимании мира, которой часто бессильны достичь слова. Они позволяют сравнивать, оценивать, измерять перемены, суммировать целую галактику в одном числе. Они понятны любому представителю любой культуры. Их язык универсален. Но с цифрами есть проблема: кто-нибудь их то и дело понимает неверно. Если даже двое ученых, специализирующихся на статистике, не увидели, что им сообщают ими же собранные данные, стоит ли удивляться тому, какое множество людей пасует и теряется перед цифрами?

И дело тут не в математических способностях. В наши дни мало кому приходится делить и умножать в уме. Совершенно не важно, знаете ли вы, что такое квадратное уравнение. А важно — для всякого, кому нужно вести домашний бюджет или выбрать ответственное правительство, — понимать, что означают те или иные цифры.

Но, поскольку очень многим из нас трудно внимательно изучать статистику, разбираться, из чего складывается стоимость обучения в новой школе или как подсчитывается

численность населения, а также непросто понять, что эти цифры означают на самом деле, манипуляторы имеют возможность исказить реальность, предлагая собственные толкования. По своей природе цифры должны быть самой прозрачной из всех имеющихся форм коммуникации и, соответственно, самой устойчивой к манипуляциям. На самом же деле мы во всех сферах жизни обнаруживаем конкурентные правды, опирающиеся на цифры.

Яблоки, апельсины и убийства в Чикаго

Прежде чем обсуждать сами цифры, нужно проверить, что они на самом деле отражают. Если компания хвастает большим штатом, то имеются ли в виду постоянные сотрудники, работники по срочному контракту, неоплачиваемые стажеры или «эквивалент в человеко-часах»? Говорит ли демагог о численности мигрантов, нелегальных мигрантов, экономических мигрантов или беженцев? Все ли граждане на пособия безработные либо они просто получают пособия на детей или социальные доплаты? В самом ли деле семеро из каждых десяти предпочитают продукт Y или его предпочитают 70% опрошенных жителей небольшого городка, наводненного последнее время рекламой этого продукта? А та правительственная статистика относится к урожаю зерна или к продажам зерна? На семью или на душу? Налогоплательщиков или резидентов? Различия между этими понятиями огромны, и, значит, появляются конкурентные правды.

Самый высокий в мире уровень киднеппинга — в Канаде и Австралии. Это в самом деле правда. Но не потому, что там опаснее, чем в Мексике и Колумбии, а потому, что в статистику включаются споры родителей об опеке над ребенком.

Так же Швеция стоит, как считается, на втором месте в мире по числу изнасилований при более чем 60 случаях, отмечаемых на 100 000 человек каждый год (в Индии — 2 случая

на 100 000 в год)⁴. Но дело в том, что в Швеции не только чаще заявляют в полицию по этому поводу, там и определение изнасилования шире.

В 2001 г. вице-президент США Дик Чейни, пытаясь доказать необходимость нефтеразведки в Национальном арктическом заповеднике, утверждал, что затронуто будет всего лишь 2000 акров земли, или «пятая часть аэропорта имени Даллеса». Оказалось, что он посчитал только площади, на которых построены производственные и обслуживающие сооружения, но не учел ни дорог и связанной с ними инфраструктуры, ни зоны отчуждения вокруг скважин, где дикая природа будет потревожена или загрязнена. Более того, там, где трубопроводы шли над землей, он включил в используемую территорию только площадь опор, на которых лежали трубы, но не землю под самими трубами. Цифры Чейни абсолютно не отражали действительности, и его предложение впоследствии отклонил сенат.

Цифры: тактика №1
Выбрать подходящие
системы измерения

Заявив в 2017 г. в конгрессе, что «94 млн американцев никак не заняты в производстве»⁵, президент Дональд Трамп создал впечатление, будто все эти люди безработны вынужденно. На самом деле, эти данные бюро статистики труда включают всех студентов старше 16 лет, пенсионеров и тех, кто сам решил не работать. Настоящий показатель безработицы в США — число людей, которые хотят, но не могут найти работу. В начале 2017 г. он составлял около 7,6 млн человек — меньше одной десятой от того, что огласил Трамп⁶.

Точно так же, когда Трамп заявил: «В местах вроде Афганистана безопаснее, чем в некоторых наших городах»⁷, он либо неверно вспомнил, либо преднамеренно исказил сравнение статистики убийств в Чикаго со смертностью американцев в Афганистане. Между 2001 и 2016 гг. в Чикаго зарегистрировано 7916 убийств; за тот же период в Афганистане погибло 2384 американца⁸. Полная цифра насильственных смертей в Афганистане была намного выше (одно научное исследование утверждает, что в этой стране с 2001 г. на войне погибло более 100 000 человек)⁹, и уровень насильственных смертей среди относительно небольшого числа американцев в Афганистане значительно выше чикагского показателя. Заявление Трампа было верным лишь в том смысле, что больше американцев убито в Чикаго (где и живет больше американцев), чем в Афганистане. С такой логикой он мог бы сказать, что безопаснее жить на Солнце.

Много ли это?

В рекламе геля для душа написано: «7927 настоящих листьев терпкой мяты содержится в Original Source с мятой и чайным деревом». Число 7927 крупно напечатано на флаконе. Много ли это — 7927 листьев? Не имею представления. На несколько миллилитров розового масла расходуются тысячи роз, поэтому, наверное, не много. Но текст явно дает понять, что это немалое количество.

В контексте игровой концепции бренда это не так уж важно. Но как быть вот с такими утверждениями?

Мы наняли 1000 новых медсестер.

Наши новые автомобили доставки расходуют на 1 млн галлонов топлива в год меньше.

Большие ли это числа? Их явно хотят показать такими. Но, не зная контекста, мы не можем оценить их значительность.

Тысяча новых медсестер может быть существенным ростом для Эстонии, где всего около 8000 профессиональных сестер; в Германии, где сестринского персонала около 900 000, такое вливание едва ли кто заметит. Для компании масштаба UPS с более чем 100 000 машин 1 млн галлонов топлива в год — это погрешность при округлении.

В Великобритании сейчас купить дом молодому человеку весьма непросто, в основном из-за дефицита бюджетного жилья. Тереза Мэй в программной речи в октябре 2017 г. провозгласила: «Я посвящу свою работу на посту премьер-министра решению этой проблемы»¹⁰. Затем она сказала: «Сегодня я могу объявить, что в строительство доступного жилья мы дополнительно инвестируем £2 млрд». Сумма должна была впечатлить слушателей, но пресса быстро проткнула этот мыльный пузырь: £2 млрд (\$2,6 млрд) хватит на постройку 25 000 домов, а это капля в море для страны, где в муниципальных очередях на жилье стоят 1,2 млн семей¹¹.

Цифры: тактика № 2

Преувеличить
или преуменьшить
значение чисел

Когда кто-нибудь пытается вас убедить, что какая-то цифра весьма значительна, первым делом стоит перевести это сообщение в более прозрачную правду, учитывающую контекст. Процентные доли зачастую более информативны, чем просто числа. Впечатляет вложение компанией Total \$1,4 млрд в производителя солнечных батарей SunPower? Не спешите предсказывать французскому нефтегазовому гиганту революционный поворот к возобновляемой энергетике: эта

сумма составляет меньше 1% активов Total. В Вайоминге в 2015 г. в дорожных происшествиях погибли всего 145 человек, а в Техасе за то же время — 3516; но при населении в 586 000 душ в Вайоминге тревожно высокий уровень смертей на дорогах: 24,7 на 100 000 человек по сравнению с 12,8 в густонаселенном Техасе¹².

В 2010 г. в компании Foxconn, выпускающей электронику, пытались покончить с собой 18 сотрудников-китайцев, и 14 из них это удалось. Об этом бросились писать западные издания, потому что Foxconn производит iPhone для Apple и еще широкий ассортимент продукции для таких всемирных брендов, как Samsung, Dell и Sony. Газеты принялись наперебой обвинять Foxconn и Apple в нарушении трудовых прав и необеспечении надлежащих условий труда. Самоубийства — трагедия, но были ли они признаком серьезной проблемы в Foxconn? В 2010 г. в компании работал почти 1 млн человек, и, таким образом, уровень самоубийств там составил примерно 1,5 случая на 100 000 душ. Средний уровень самоубийств в Китае тогда равнялся 22 случаям на 100 000 человек¹³. Иными словами, в Foxconn он составил менее 7% от общенационального. Четырнадцать громких смертей затмили куда более позитивную конкурентную правду.

Барак Обама осуждали за слова о том, что терроризм убил меньше американцев, чем домашние ванны, но он был абсолютно прав. По данным Национального совета по технике безопасности, в 2013 г. в ваннах утонули 464 американца. Еще 1810 утонули в водоемах, 903 случайно задохнулись или самоудушились в постели, и для более 30 000 причиной смерти стало падение с высоты¹⁴. В том же самом году от рук исламских террористов в Америке погибло всего три человека, на Бостонском марафоне¹⁵ (это меньше 1% от числа утонувших в ваннах).

Но относительные цифры тоже способны сбивать с толку. Манипуляторы, стремящиеся затушевать большую цифру, могут представить ее как малую часть чего-то большего. Легко отмахнуться от предмета, представляющего собой лишь частицу чего-то другого, даже если он описывается значительной цифрой.

«Аборты составляют 3% от объема медицинской помощи, оказываемой организацией “Планирование семьи”», — пишет эта некоммерческая американская организация на своем сайте*. Основной же объем помощи, согласно годовому отчету за 2014/15 финансовый год, связан с обследованием на ЗППП и их лечением (45%), а также контрацепцией (31%)¹⁶. Доля в 3% вроде бы говорит о том, что аборты для этой организации — деятельность далеко не приоритетная. Но как получена эта цифра? В отчете упоминаются 9 455 582 «услуги», оказанные в 2014/15 финансовом году. Почти 1 млн из них — это предоставление средств экстренной контрацепции. Более 1 млн — тесты на беременность. Более 3,5 млн — анализы на венерические заболевания. Ни одна из этих «услуг» и близко не сравнится с абортом — ни в смысле цены, ни в смысле трудозатрат, ни по степени воздействия на пациента. И все же на фоне большого числа этих простых манипуляций 323 999 аборт, сделанных в том же году, уже не кажутся такой уж большой цифрой. А между тем эта цифра означает примерно половину всех аборт, сделанных в США¹⁷.

Правительство Великобритании тратит 0,7% валового национального дохода (ВНД) на официальную помощь в целях развития, то есть помощь другим странам. ООН с 1970-х гг. ставила целью обеспечить такую помощь развивающимся странам, но всего лишь шесть государств, включая Британию,

* Данное утверждение сейчас убрали с сайта, но его можно легко найти в ежегодном отчете 2014/15 г.

выполняют эту миссию. Стоит ли британским налогоплательщикам гордиться этой щедростью или мы отдаем слишком много? Такой ничтожный процент от ВНД кажется вполне безобидной тратой. На деле в 2016 г. сумма составила £13,6 млрд (\$18 млрд)¹⁸. Это действительно огромная цифра — больше, чем правительство Великобритании тратит на университеты. Больше, чем оно тратит на полицию.

Богатая страна, наверное, может себе позволить тратить каждый год £13,6 млрд на неотложные нужды других стран, связанные со здравоохранением, продовольствием и инфраструктурой, но, похоже, лишь немногие комментаторы задумались об абсолютном денежном выражении этой помощи — а не о ее процентной доле в ВНД. Во время британских выборов 2017 г. шли бесконечные дебаты вокруг планов Консервативной партии отменить бесплатные школьные обеды для учеников 4–7 лет (ожидаемая экономия — £650 млн) и заменить их бесплатными завтраками (ожидаемый расход — £60 млн), но почти никак не обсуждались эти гораздо более значительные расходы — £13,6 млрд на помощь другим странам.

И как будто у нас мало забот с цифрами вообще, политики, рекламщики и журналисты отлично научились преувеличивать и преуменьшать их значение. Одна из популярных техник преуменьшения правительственных расходов — говорить о ежедневной, а не о ежегодной трате. Или даже о тратах в пересчете на одного налогоплательщика либо одного гражданина. «Никто не внакладе! Как королевская семья обходится вам всего в 56 пенсов в год», — гласил заголовок в верноподданнической *Daily Express*¹⁹ (в том году налогоплательщики заплатили по этой статье расходов £35,7 млн). Один препарат от рака обходится «в 43 пенса в день с каждого пациента», — пишет в поддержку лекарства газета, которую, очевидно, не интересует полная сумма, отпускаемая государством²⁰.

«Всеобщее бесплатное четырехлетнее образование в колледже будет стоить налогоплательщикам всего 70 центов в день», — заявляет быстрый в подсчетах пропагандист²¹. Чтобы цифра выглядела больше, достаточно взять период покрупнее: «Правительство недавно подтвердило свой курс на поддержку пешеходов и велосипедистов, инвестировав более £300 млн за срок работы этого парламента»²². Звучит внушительнее, чем £60 млн в год. «Федеральное правительство дополнительно ассигнует \$81 млрд на инфраструктуру»²³ — заголовок более волнующий, чем «Канада будет вкладывать на \$7,36 млрд в год больше в течение 11 лет».

Коммуникаторы могут представить предмет дешевым или дорогим, переведа его в какие-нибудь посторонние меры или эквиваленты — в медсестер или в горячие напитки. «Страховка с госпитализацией будет стоить вам в неделю меньше, чем кофе с пирожным» — сказано в одной свежей медицинской рекламе. А почему бы не взять за единицу измерения больницу? Евроскептик Дэниел Хэннан заявил, что денег, растратченных Европейским союзом в 2013 г., «хватило бы на постройку 10 суперсовременных государственных больниц»²⁴.

Даже если бы разброс цен, как на больницы, так и на пирожные, не был таким широким, подобные вольные конвертации финансов чреваты опасной путаницей. Предмет стоит столько, сколько он стоит в долларах, евро или фунтах. Любой пересчет этой цены в других единицах — конкурентная правда, скорее всего имеющая какую-то определенную цель.

Brexit в цифрах

На референдуме о выходе Британии из Евросоюза всюду повторяли одну цифру. Вот такую: «Британия отправляет в ЕС £350 млн в неделю». Главный сторонник Brexit Борис Джонсон даже пустил по стране агитационный автобус с такой

надписью на борту. Это была прямая ложь. И в этой книге мне к этому добавить нечего.

Но и другие, правдивые цифры ловко использовались для обмана. Канцлер казначейства Джордж Осборн приводил в пользу того, что выходить из ЕС не стоит, одну особенно впечатляющую цифру. Казначейство опубликовало прогноз, согласно которому к 2030 г. ВВП Великобритании, если она покинет ЕС, будет на 6% меньше, чем был бы при сохранении членства. Пресс-релиз Осборна гласил: «Если Британия проголосует за выход из Евросоюза, то домохозяйства будут терять по £4300 каждый год»²⁵.

Где здесь подвох? Прежде всего, текст создает впечатление, что британцы станут беднее, чем есть *сейчас*. На самом деле прогноз казначейства показывает, что ВВП Британии будет в 2030 г. заметно выше и если она останется в ЕС, и если из него выйдет. Более полный и честный заголовок мог быть таким: *«Британия обогатится меньше, чем могла бы при другом решении, но все равно будет богаче, чем сейчас»*.

А кроме того, это вопрос домохозяйств. Текст Осборна подразумевает (хотя и не говорит этого прямо), что каждое британское домохозяйство недополучит £4300 (газеты интерпретировали эту мысль именно в таких выражениях). Но выкладки казначейства говорят не о доходах домохозяйств: ВВП — это совсем другая песня, он учитывает такие факторы, как частные инвестиции и государственные расходы. При ВВП в £1869 млрд и 27 млн домохозяйств в 2015 г. на одно домохозяйство пришлось более £69 000 ВВП. А поскольку медианный чистый доход домохозяйства в 2014/15 г. составил чуть больше трети от этой суммы — £25 700, ясно, что сама идея делить ВВП на число домохозяйств особого смысла не имеет. Джордж Осборн и его сотрудники из казначейства во всем этом прекрасно разбирались: заголовок пресс-релиза был правдивым, но преднамеренно искажал реальность.

Что нового?

В 2016 г. британское Общество борьбы с детским раком опубликовало удручающую статистику: «Заболеваемость раком среди детей и молодых людей выросла за последние 16 лет на 40%»²⁶. На это обычно трезвомыслящая *The Telegraph* отреагировала откровенно диким заголовком: «Современная жизнь убивает наших детей»²⁷. Газета (очевидно, не осведомленная о том, что детская смертность от рака в Великобритании в предыдущем десятилетии снизилась на ошеломляющие 24%²⁸) цитировала «научного консультанта» общества, находившего причины болезни во всем — от домашних электрических сетей до фонов.

Это верно, что число случаев детского рака в Британии выросло. Но тому есть две вполне разумные причины. Во-первых, за это же время в стране выросло число детей, а если больше детей, то больше и случаев болезни. Кроме того, существенно улучшилась диагностика, и теперь рак гораздо чаще диагностируется и лечится на ранних стадиях²⁹. Прежде рак у детей часто не распознавался или не учитывался в статистике до взросления. Обществу борьбы с детским раком известно и то и другое, поэтому заголовок их пресс-релиза следует считать искажением действительности, даже если он правдив. По оценке другой благотворительной организации, «Исследование рака в Великобритании» (Cancer Research UK), частотность детского рака по сравнению с началом 1990-х выросла на куда более правдоподобные 11%³⁰.

Некоторые из наших важнейших правд всего лишь отражают динамику различных значимых цифр. Лучше или хуже становится общество в том или ином аспекте? Больше или меньше тратит правительство? Растет компания или сокращается? Четкий ответ должны давать цифры. Однако манипуляторы могут, подобрав немного другие данные, показать совсем иную картину. Больше ли подростков стало попадать

в полицию? Если население растет, то, возможно, доля арестов людей в возрасте до двадцати на самом деле падает. А если взять возраст до шестнадцати? Или посмотреть долю чернокожих подростков? Или аресты подростков по подозрению в тяжких преступлениях? Или аресты в одном городе? Или число повторно арестованных подростков? Какой-то из этих показателей да укажет в нужном направлении.

Сдвинув начало статистического периода, можно изменить правду о любых рассматриваемых изменениях. В январе 2011 г. рынок акций американских частных компаний отметил два года роста: индекс S&P 500 с января 2009 г. поднялся на 36%. Но можно было говорить и о трех годах спада, поскольку с января 2008 г. этот индекс на 10% понизился.

«Показатели преступности на этой неделе довольно плохи», — признает лейбористский политтехнолог Лэнс Прайс в личном дневнике в записи от 20 января 2000 г. Прайс был одной из ключевых фигур в команде премьера Тони Блэра. «Мы заблаговременно собрались, было сумасшедшее обсуждение, и кто-то отлично подсказал, что если исключить области, где преступность пошла в рост, то она на самом деле шла на спад! Мне пришлось в голову, что этот же принцип можно применить к больничным листам ожиданий»³¹.

Два года спустя группа ученых разбирала таблицы статистических «показателей», опубликованных партией лейбористов под общим заголовком «Что сделали лейбористы в вашем избирательном округе». Таблицы отражали прогресс в таких областях, как образование, здравоохранение, общественный порядок и экономика. «Наше внимание привлекла та особенность, — сказал один из ученых, — что по этим цифрам складывалось впечатление, будто во всех областях все только улучшалось»³². Но ведь ни одно правительство не может быть таким успешным! Ученые дотошно разобрали каждый из показателей, чтобы понять, как лейбористам

удалось представить дело так, будто улучшение происходило по всем параметрам до единого:

Если показатель не улучшался в границах некоторого периода, то для этого избирательного округа задавали другой период, когда динамика была позитивной. Кроме того, показатели отслеживались по разномасштабным территориям... Например, по криминальной статистике для некоторых округов показаны средние значения по Англии и Уэльсу, если эти округа входят в полицейские или административно-территориальные единицы, где преступность росла. Одним словом, на сайте лейбористской партии преступность при лейбористах повсеместно снизилась.

Похоже, то «сумасшедшее обсуждение» на Даунинг-стрит трансформировалось в целую коммуникационную политику.

Цифры: тактика № 3
Скрыть или преувеличить
тенденции

На графиках манипуляторы могут преобразить правду, изменяя масштаб или используя оси координат, где отсчет идет не от нуля. Кривые, идущие на снижение, станут ровными, а незначительный подъем — значительным, если расположить данные на нужной оси. Если число больничных коек в вашем округе выросло с 15 134 до 15 326, этот пустяковый прирост в 1% будет выглядеть выдающимся достижением на графике, где ось ординат начинается с отметки 15 000.

Неважные продажи главного продукта для неприятного совещания с акционерами можно замаскировать, отразив на графике цифры совокупных продаж — не за этот год, а за все время, что этот продукт представлен на рынке. Для манипуляторов совокупные графики прекрасны тем, что они не могут идти вниз. Невозможно получить в этом году меньшую цифру совокупных продаж, чем в прошлом, если только ваша компания не отличается необыкновенно либеральными условиями возврата. Президент корпорации Apple Тим Кук представил таблицу «Совокупных продаж iPhone» в 2013 г., спрятав таким способом два квартала падения. Месяц спустя он прибег к этому приему, докладывая о продажах iPad, которые тоже снижались в течение двух кварталов. Сайт деловых новостей *Quartz* резюмировал: «Apple либо вообще не умеет делать графики, либо думает, что мы не заметим разницы»³³.

В интернете можно найти чудесный график, сопоставляющий снижение числа пиратов после 1820 г. с повышением средних температур на Земле. Корреляция безупречна: с уменьшением числа пиратов в мире становилось все теплее. Очевидно, укрощение разбоя в открытом море способствовало развитию межконтинентальной торговли, которая и вызвала глобальное потепление!

Безусловно, вывод смехотворный. Дураку понятно, что все было наоборот: повышение температуры привело к испарению алкоголя из корабельных запасов рома, что ослабило боевой дух пиратов и подтолкнуло их переключиться на более мирные занятия.

Этот пародийный анализ предостерегает нас от поспешного признания причинно-следственной связи между двумя коррелирующими последовательностями цифр. Замечено, что чем больше мороженого продается на морских курортах, тем больше там тонет людей. Это не означает, что мороженое вызывает смертельно опасные судороги: люди склонны лакомиться

мороженым, когда теплеет, а еще они более склонны купаться в море в жару. Никакой причинно-следственной связи между потреблением мороженого и несчастными случаями на воде нет: и то и другое обусловлено действием третьего фактора.

В эту ловушку легко попадают дезинформаторы. Вот один тревожный феномен, появившийся недавно, — связь между бедностью и ожирением в странах третьего мира. «Можно почти безошибочно определить социальное положение человека по его весу», — заметила парламентская помощница министра здравоохранения Великобритании Анна Субри в 2013 г.³⁴ В Британии дети из беднейших семей в два раза чаще страдают ожирением, чем дети из самых богатых. Значит ли это, что бедность вызывает ожирение и, соответственно, опасна для жизни?

Некоторые политики так и говорят, ссылаясь на дешевизну вредной еды, и эту корреляцию использовали в кампаниях за искоренение бедности. Но четкой связи все же не видно. В дешевой еде не обязательно много сахара и жиров. Ожирение могут провоцировать образовательные и культурные факторы, присущие беднейшим сообществам. Простое повышение финансовой помощи бедным семьям не гарантирует улучшения их диеты. Вероятно, деньги можно с большей пользой потратить на просветительские кампании, спортивные сооружения и питательные школьные обеды. Борьба с бедностью, пожалуй, нужна, но призывать к ней, ссылаясь на связь бедности с ожирением, будет нечестным использованием конкурентной правды.

Ложь и наглая ложь

Популярное изречение гласит: «Есть ложь, наглая ложь и статистика». В то же время статистика необходима нам, чтобы не ошибиться с выбором во множестве разных областей: медицине, политике, образовании, вложении денег.

Статистика — это не ложь, но статистические данные, хотя они и правдивы, бывают куда более пластичны, чем можно ожидать от сухих цифр.

Один из самых известных видов статистических данных — средняя величина. Чтобы вычислить средний рост населения, статистика измеряет рост 75 человек и подсчитывает среднее арифметическое. Вы можете подумать, что у такой простой вещи, как средняя величина, не может быть конкурентных правд, но существует не один вид средней величины. Есть собственно среднее значение, которое мы получаем, складывая все значения роста в нашей выборке и деля сумму на 75. А есть медиана: если мы выстроим 75 человек по росту, рост человека, оказавшегося ровно посередине, станет медианным значением. Две эти средние величины будут выражены разными цифрами*.

Разницу между средним значением и медианой могут использовать манипуляторы, обращаясь к аудитории, которая таких тонкостей не знает. В 2014–2015 финансовом году медианный доход без вычета налогов в Великобритании составил £22 400. Средний доход без вычета налогов в том же году равнялся £31 800 (обе цифры относятся только к налогоплательщикам)³⁵. Крупная цифра среднего значения неудивительна в обществе, где незначительное число людей имеет многомиллионные доходы: эти люди почти не влияют на медианное значение, но их огромные компенсационные пакеты заметно увеличивают цифру среднего.

И значит, для 2015 г. будут верны оба утверждения:

Учитель с зарплатой £28 000 фунтов в год получает меньше среднего дохода.

Учитель с зарплатой £28 000 фунтов в год получает больше среднего дохода.

* Есть и третий, менее распространенный вид средней величины, так называемая мода: она равна наиболее часто встречающемуся в выборке значению.

Большинство комментаторов не затрудняются уточнять, на какую именно из средних величин они ссылаются. Ловкие политики, профсоюзные боссы и общественные деятели выберут тот тип среднего, который лучше отвечает их задачам.

Цифры: тактика № 4
Выбрать нужные
статистические данные

Средняя величина бывает коварна и в других аспектах. Многих родителей беспокоит слишком большая численность классов в школах, где учатся их дети: обычно им хочется, чтобы классы были поменьше и учитель мог уделять каждому ребенку больше внимания. Поэтому чиновники стремятся показать, что численность учеников в классе в среднем невелика. Однако это не означает, что средний ученик учится в таком классе.

Чтоб увидеть наглядно это парадоксальное явление, представьте, что в вашем городе есть только два школьных класса. В одном 10 человек, в другом 50. Средний размер класса получится 30, что, в общем, кажется нормальным. Но большинство детей при этом учится в классе из 50 человек. Поэтому и «средний» ученик окажется в классе из 50 человек. Если сказать точнее, среднее число учеников в классе каждого ребенка будет чуть больше 43.

Поэтому когда чиновники, не греша против истины, говорят о средней численности школьного класса в регионе или в стране, эта цифра всегда будет меньше, чем численность учеников в классе, где учится средний ребенок. Такой же трюк можно применить к переполненным тюрьмам, поездкам, больницам и т. п. Значение по стране или области неизменно

занижает то среднее, с которым на практике сталкивается средний человек.

Есть такая загадка. Мужчина с волосами длиннее среднего входит в бар, и средняя длина волос у находящихся в баре уменьшается. Как такое возможно?

Загадка это простая, но она резюмирует противоречивый аспект статистики, известный как парадокс Симпсона. Его противоречивость в том, что одни и те же цифры могут выражать две совершенно разные правды. Прежде чем мы найдем ответ на эту загадку, давайте взглянем на пример из жизни.

Между 2000 и 2012 г. медианная зарплата в США с поправкой на инфляцию выросла на 0,9%³⁶. Казалось бы, хорошая новость. Однако в тот же период медианная зарплата людей, не закончивших среднюю школу, упала на 7,9%, медианная зарплата людей, окончивших среднюю школу, упала на 4,7%, медианная зарплата людей, окончивших колледж, упала на 7,6%, а медианная зарплата людей, имеющих хотя бы один диплом, упала на 1,2%.

Проще говоря, каждая из экономических страт в США пережила снижение заработной платы, даже при том что в общем по стране средняя зарплата выросла.

Теперь вы видите, почему это называется парадоксом.

Вернемся к загадке. Ответ зависит от того, что мы понимаем под определением «длиннее среднего». Мы не говорим о «среднем» для всего населения; у мужчины в баре волосы были длиннее, чем в среднем у мужчин. Но в баре, конечно, были и женщины, и длина волос нового посетителя меньше, чем средняя для женщин. Средняя длина волос для подгруппы мужчин в этом баре увеличилась, средняя длина для подгруппы женщин не изменилась; следовательно, среднее для всей группы посетителей бара уменьшилось.

Ключ к парадоксу Симпсона — понимание разницы между группой и подгруппой.

Теперь вернемся к американским зарплатам. Вы думаете, что каждая из этих подгрупп (недоучившиеся в школе, закончившие колледж и пр.) не менялась со временем? Но так не может быть: сейчас среди работающих американцев гораздо больше выпускников колледжей. Иначе говоря, лучше всего оплачиваемые подгруппы стали больше относительно хуже всего оплачиваемых по сравнению с 2000 г. Поэтому хотя медианная зарплата у выпускников колледжей уменьшилась, за счет возрастания их численности общее среднее значение выросло.

Это важно, потому что разные результаты на уровне групп и подгрупп позволяют американским политикам, равно не греша против истины, сказать, что зарплаты выросли или что они сократились. Большинство людей никогда не слышали о парадоксе Симпсона и не изучали статистику, поэтому они и не способны понять, как столь взаимоисключающие правды могут сосуществовать. В итоге они поверят в ту версию, которую услышат, или — если услышат обе — могут навсегда утратить доверие к статистике.

Зарплаты выросли, и это подтверждается статистическими данными!

Зарплаты снизились, и это подтверждается статистическими данными!

И то и другое — правда.

Нетрудно понять, почему люди становятся скептиками.

Наглый обман?

Если нужно понять, как идут дела в национальной экономике, то пристальнее всего рассматривают валовой внутренний продукт (ВВП). Одна цифра, как предполагается, отражает и мощь и эффективность целой экономики,

состоящей из миллиардов транзакций и вложений. ВВП измеряет ценность, созданную в экономике, с поправкой на инфляцию. Его размер учитывают, задавая процентные ставки, суверенные кредитные рейтинги, размеры пенсий, налоги и государственные расходы. Если ВВП растет, можно ожидать, что условия жизни обычных людей улучшатся; если он снижается два квартала подряд, государство объявляет рецессию и принимается сокращать важные расходы. ВВП влияет на нас всех.

В 2015 г. ВВП Ирландии вырос на 26%. Кто-то подумает, что для небольшой страны из еврозоны это потрясающий прорыв. В Индии ВВП вырос на 7,6%, в Китае — на 6,9%. Средний рост по еврозоне составил жалкие 1,7%. Как же это удалось ирландцам?

Увы, сами ирландцы не имели к скачку своего ВВП практически никакого отношения. Они его не создавали и почти ничего от него не выиграют. Просто несколько иностранных компаний ради оптимизации своих налогов подвигали кое-какие фишки на всемирном игровом столе, и в Ирландию переместился некоторый набор ценных активов, которые теперь генерируют там немалые доходы. В Ирландии налог на прибыль для коммерческих компаний составляет всего 12,5%, что делает страну необыкновенно привлекательной для регистрации мировых бизнесов, способных путем корпоративных инверсий или иных процедур изменить свое постоянное местонахождение. В Ирландии теперь официально размещаются головные офисы более 700 американских компаний. В 2015 г. в страну перевезли производственных активов на €300 млрд, в том числе на €35 млрд самолетов, принадлежащих голландской лизинговой компании AerCap, и широкий спектр интеллектуальной собственности, принадлежащей таким гигантам, как, например, Apple.

Но что все эти новые активы и дополнительный национальный доход значат для ирландцев? Похоже, ничего особенного.

Официально в 2015 г. экспорт вырос с €220 млрд до €295 млрд, но большинство товаров и услуг, которые создали этот головокружительный скачок, производятся за пределами страны. И менеджмент, и производство американских компаний, зарегистрировавшихся в Ирландии, остались по большей части в Штатах. Налицо некоторый прирост доходов от налоговых поступлений, что несколько облегчит бюджетирование правительству, зажатому жесткой экономией, но у большинства граждан страны доходы не изменятся. Согласно Центральному бюро статистики Ирландии, уровень занятости населения заметно не изменился. У большинства населения благосостояние и перспективы останутся в общем теми же, что и прежде.

Какой же смысл измерять ВВП? Если страна может показать такой значительный рост на бумаге, нисколько не улучшив материальное положение своих граждан, стоит ли говорить, что подсчет ВВП решает задачу? В случае с Ирландией значение ВВП решительно может ввести в заблуждение. В начале 2016 г. ирландцы радовались, что соотношение внешнего долга к ВВП снизилось с 125% с лишним в 2013 г. до менее чем 100%. Но это достижение выглядит пустышкой в контексте искусственно надутого ВВП. Ирландия по-прежнему стоит на втором месте в мире по долговой нагрузке в пересчете на душу населения.

Ирландия — это исключительный случай искажения ВВП, но сам этот показатель неоднозначен повсеместно. Если мотоциклист в Колорадо перевернется и сломает ногу, это будет несчастье для него, но удача для ВВП. Пострадавшему или его страховой придется платить за скорую, за лечение, за место в больнице, за физиотерапию, а может, еще за адвоката и новый мотоцикл: беда этого человека вызовет оживление экономической активности, что повысит ВВП. Точно так же, если африканских земледельцев постигнет засуха и им

придется покупать продовольствие, а не выращивать свое, ВВП страны вырастет. Это будет прямой результат бедствия. Когда хищнически вырубают девственные джунгли или происходит землетрясение и необходимо строить новые здания, ВВП растет. В то же время, если автомобильный концерн изобретает более экономичную дешевую машину, затраты на машины и на топливо в стране могут снизиться, и в результате уменьшится ВВП. И значит, хотя ВВП и считается самым точным из возможных индикаторов экономического здоровья страны, его рост совсем не обязательно означает рост счастья и благополучия граждан. Правда о том, что ВВП идет вверх, может прекрасно сосуществовать с той конкурентной правдой, что положение многих людей в аспекте здоровья или довольства ухудшилось.

Такое расхождение между ВВП и благополучием людей становится все важнее в мире, где технологии меняют наши занятия и ценности. В большинстве развитых стран ВВП несколько лет стагнирует, и различные комментаторы ссылаются на это, подразумевая, что стандарты жизни тоже не улучшаются. А ведь за это время существенно выросло качество наших машин, связи, медицины, мы получили доступ к практически неограниченному знанию, музыкальным, телевизионным, книжным, игровым и социальным ресурсам. Молодые люди, которые в былые годы мечтали об автомобиле или о полном шкафе одежды, теперь больше интересуются добавлением друзей в Facebook или публикацией селфи в Instagram. Мы приобретаем немалую ценность, слушая музыку в интернете, собирая там информацию, играя в многопользовательские игры, находя работу и партнеров, выстраивая собственные сети, но поскольку мы можем все это делать, не тратя ни гроша, большая часть этой ценности не учитывается при подсчете ВВП. Приложение, которое помогает организовать совместное пользование автомобилем или соседскую взаимную заботу о детях, вероятно, заметно улучшает качество

вашей жизни; вместе с тем оно, вероятно, уменьшает ВВП, сокращая ваши траты на такси или няню.

Понимая эту проблему, заместитель директора Государственного бюро статистики КНР в 2016 г. призвал включать в расчет ВВП услуги, предлагаемые бесплатно. «Цифровая экономика дает жизнь новым бизнес-моделям и создает огромный объем немонетарных транзакций, — заявил Сюй Сяньчунь. — Большую часть доходов эти бизнесы получают от рекламы, а не от людей, пользующихся их услугами. И поэтому ценность этих конечных услуг часто занижают или не учитывают вовсе»³⁷. Британскому национальному бюро статистики поручено изучить возможности включения экономики совместного потребления в расчет ВВП. Как исчислить реальную пользу от общения через WhatsApp, от Google Maps или видео на YouTube, еще предстоит понять.

Даже если статистики найдут способ включить бесплатные цифровые товары и предлагаемые нынешней экономикой совместного потребления услуги в ВВП, мы все равно должны отдавать себе отчет в несовершенстве этого показателя, когда политики в следующий раз затрубят о его чуть заметном приросте. Как сказал в 1968 г. Роберт Кеннеди о похожем показателе, валовом национальном продукте, «он не измеряет ни наш ум, ни нашу храбрость, ни мудрость, ни опыт, ни отзывчивость, ни преданность своей стране; иными словами, он измеряет все, кроме того, что придает жизни ценность»³⁸.

Цифробязнь

Ученые, тщательно анализировавшие в 2002 г. статистику лейбористов, пришли к следующему заключению:

Будет справедливо сказать, что в данных, выложенных на сайте партии лейбористов, нет никакой неправды в точном смысле этого слова. Просто способ, которым

скомпонованы статистические данные — смешивание и подгон территорий и периодов, чтобы вышла наилучшая из возможных картина прогресса, — нечестен как таковой.

Подобные фокусы со статистикой столь обычны, что могут показаться вполне нормальным делом. Кто-то может сказать: если-де вы настолько наивны, что верите в цифры, подготовленные заинтересованными лицами, то и заслуживаете надувательства. Но беда в том, что многие люди совсем не в ладу с числами и когда их видят, просто забывают о критическом мышлении. Если статистические данные приводит человек из министерства, кто мы такие, чтобы сомневаться? Если конкурирующий аналитический центр показывает цифры, не совпадающие с нашими, как нам установить, какие из них ближе к истине?

То, как мы понимаем мир, зависит от того, как мы его измеряем. Наше понимание, в свою очередь, диктует наш выбор, отношение, действия. Цифры важны. Мы не должны терять к ним доверие. Но нужно учиться лучше их понимать и призывать к ответу манипуляторов, которые с помощью правдивых цифр лгут.

На практике

- Тщательно выясняйте, что на самом деле означает каждая из цифр, приводимых в обсуждении.
- Убедитесь, что используются наиболее подходящие единицы измерения и сравниваются вещи из одной категории.
- Помещайте цифры в контекст, сравнивая их с другими, относящимися к теме, чтобы увидеть, насколько они на самом деле велики.

Но остерегайтесь

- Манипуляторов, пытающихся преуменьшить или преувеличить значение чисел либо выдать незначительную тенденцию за заметную.
- Дезинформаторов, усматривающих причинно-следственную связь между двумя коррелирующими массивами данных.
- Манипуляторов, подгоняющих данные или не дающих четкого определения, какую именно среднюю величину они используют.

Истории

К черту факты! Хотим историй!

Кен Кизи

Самая запутанная история в мире?

Бывший управляющий Банка Англии Мервин Кинг, объясняя, как происходил мировой финансовый кризис 2008 г., озаглавил свой текст «История о кризисе»¹.

«Следует начать, — пишет он, — с ключевого момента — падения Берлинской стены». Лорд Кинг описывает, как «закат социалистической модели плановой экономики» мотивировал Китай, Индию и другие страны вступить в международную торговую систему, отчего в ней вдвое возросло число рабочих рук. Далее он объясняет, как это привело к формированию значительного активного сальдо торгового баланса в Азии, что в итоге обернулось глобальным переизбытком сбережений. Поскольку долгосрочные процентные ставки определяются мировым балансом между сбережениями и тратами, избыток сбережений вызвал сильное падение процентных ставок и рост котировок. Кредиты стали совсем дешевыми, что подтолкнуло предпринимателей вкладывать

в более рискованные проекты. В то же время управляющие активами и банки отчаянно искали возможности для инвестиций, которые принесут бóльшую прибыль, чем облигации и займы под низкую процентную ставку.

Кинг напоминает, как в результате банковские балансы стремительно надувались от все более рискованных инвестиций, когда деньги зачастую вкладывались в недавно изобретенные финансовые инструменты, в которых разбирались лишь немногие. Вкупе с дисбалансом в мировой экономике это обернулось экономической пороховой бочкой, готовой рвануть от малейшей искры. Искра блеснула, когда банки из-за гигантских вложений в многочисленные рискованные и непрозрачные проекты перестали доверять способности друг друга гасить кредиты. Финансовые учреждения больше не могли полагаться на то, что их партнеры при необходимости найдут нужную сумму наличных, и поэтому перестали кредитовать друг друга, усугубив тем самым проблему ликвидности. Что за этим последовало — банкротство Lehman Brothers, рухнувшие рынки акций и многомиллиардные государственные дотации банкротам, — мы все слишком хорошо помним.

Три главных компонента истории

Почему Мервин Кинг назвал анализ столь серьезной и потрясшей мир цепи событий историей? Чтобы ответить, нужно понимать, что такое история. Услышав это слово, многие думают прежде всего о романах и волшебных сказках, о драконах, шпионах и любви. «Расскажи историю!» — просят перед сном дети. Истории — это развлечение, это для детей, для кино, для ухода от реальности, для журналистов в поисках сенсации. Многим из нас может показаться, что истории слабо связаны с правдой.

После 10 лет сочинения историй для частных компаний и правительственных организаций я предложил бы другое определение:

История — это связный и выборочный рассказ о процессе некоторых перемен, в котором подчеркиваются причинно-следственные связи между ситуациями и событиями.

Понимаю... выглядит так, будто я взял увлекательный предмет и умертвил скучными терминами. Но истории слишком важны в устройстве человеческой коммуникации, чтобы не попробовать понять, как они устроены. Вот обязательные компоненты любой истории:

Процесс перемен

Истории нет, если ничего не меняется. Если в конце ваш герой точно такой же, как и в начале, истории нет. Майкл Корлеоне из честного солдата превращается в самого безжалостного мафиозного дона. Дороти возвращается из страны Оз домой, но сама изменилась необратимо. Предыстория финансового кризиса 2008 г. ведет нас из дней глобального экономического равновесия и консервативных бухгалтерских балансов в банки к дням нарастающей диспропорции и раздутых рискованных балансов. И наоборот, в рассказе о том, как банки год за годом принимают вклады и выдают займы на одних и тех же условиях, никакой истории нет.

Причинно-следственные связи

Причина и следствие лежат в сердце любой истории. Тинтин отправляется в Карибское море за сокровищами, потому что находит спрятанный в модели корабля свиток пергамента. Из-за того, что троянцы решили втащить в город гигантского деревянного коня, греки смогли захватить Трою. Из-за того, что процентные ставки так низко упали, инвесторы в поисках

прибылей пустились на риск. Вот что делает историю логичной и тем самым убедительной для слушателя: рассказчик объясняет, почему произошли те или иные события.

Триггер

Соедините вместе перемены и причинно-следственную связь и вы получите то, что сценаристы называют начальным происшествием, — причину, запускающую процесс перемен. Мервин Кинг в своей истории называет ее ключевым моментом — падение Берлинской стены. Любой истории нужен триггер, приводящий события в движение. Дракула подряжает юридическую контору проследить за приобретением имения в Англии. Друг мистера Дарси снимает большой дом рядом с Элизабет Беннет. Принцесса Лея находит чертежи «Звезды Смерти» и прячет их в дроиде R2-D2. Конечно, какие-то события произошли и до этого (как показывает недавний приквел «Звездных войн», повествующий о похищении тех чертежей), но этот момент знаменует начало истории. Триггер — это начальная причина цепочки многих причин и следствий.

Есть много других составляющих добротной сделанной истории: герой, злодей, наставник, трикстер, союзник, неудачи и препятствия, подмены и потрясающие открытия, — но эти три — определяющая основа, без которой истории не будет. Вот они в шекспировском «Гамлете»:

Триггер: появление призрака отца Гамлета, бывшего короля, который сообщает, что его убил дядя Гамлета, Клавдий, ныне обладающий и трон, и королевой.

Причинно-следственные связи: из-за того, что Гамлет сомневается в словах призрака, он придумывает, как проверить, виновен ли Клавдий; из-за того, что ее любимый убил ее отца, Офелия сходит с ума и топится; из-за того, что Клавдий боится Гамлета, он планирует его убийство; из-за того, что Офелия умерла, ее брат ищет мести.

Процесс перемен: Гамлет узнает правду о смерти отца; Офелия сходит с ума; большинство главных героев умирают насильственной смертью; датский престол переходит к норвежскому принцу.

Процесс перемен, причинно-следственные связи и триггер — у Мервина Кинга в описании финансового кризиса 2008 г. есть все три.

Осмысление мира

Но прежде всего, почему история? Что в этой древней как мир когнитивной структуре заставило бывшего управляющего Банка Англии выбрать эту форму для анализа столь сложного предмета?

Ответ скрыт именно в причинно-следственных связях. Человеческое сознание жаждет объяснения всему. Когда происходит что-то важное, мы хотим понять, *почему* так случилось. Поскольку истории, похоже, показывают, как одно событие влечет за собой другое, они помогают нам разглядеть смысл в хаотичности мира. Во время финансового кризиса произошло немыслимое число разных событий, по большей части пугающих, разрушительных и загадочных. История Кинга протягивает связную и понятную логическую нить сквозь трясину этих событий.

В самых простых историях у каждого следствия бывает только одна причина и каждое следствие становится причиной нового следствия. У Кинга история не столь проста. Он описывает множественные причины для множественных следствий, его история сложных экономических и финансовых взаимосвязей занимает несколько страниц. Тем не менее внимательный читатель, ознакомившись с ней, почувствует, что понял, почему случился кризис. В этом истинная ценность историй как средства коммуникации: они превращают сложные сущности в ясные и связные.

Но за эту ясность и связность мы платим. Беда историй в том, что они описывают слишком выборочно. Проще говоря, не дают полной картины. Истории — это частичные правды. В фильмах мы это видим наглядно, когда между последовательно идущими сценами пропущены большие отрезки времени, а ракурсы камеры оставляют вне кадра бóльшую часть происходящего. Сценаристы, режиссеры, монтажеры выбирают, что показать, из множества вариантов. Чарльз Диккенс, описывая жизнь Дэвида Копперфилда, берет лишь несколько ее эпизодов. Дэвид Николс в романе «Один день» дает более чем двадцатилетнюю хронику двух жизней, описывая события одного дня из каждого года.

Так же обстоит дело и с невымышленными историями. Описывая последовательность событий, мы выбираем, с чего начать, какие эпизоды отразить, как показать участников. А главное, мы упрощаем причинно-следственные связи. Истории в этом смысле весьма экономны: из-за того, что Парис похитил Елену у Менелая, греки объявили войну Трое; Хитклиф подслушивает слова Кэти о том, что выйти замуж за него было бы для нее унижением, и, покинув дом, сколачивает состояние, с которым становится хозяином Грозового перевала. Реальная жизнь редко бывает такой черно-белой. У события обычно несколько причин. Часто дело обстоит так, что X — одна из причин Y , но U , V и W — также его причины. Политики привычно объясняют кризис государственного долга или возникновение ИГ* простыми историями, которые отвечают целям этих политиков. Их соперники рассказывают другие истории с другими причинно-следственными связями, которые точно так же могут быть правдивы. Ученые типа Нассима Талеба даже говорят о «ловушке рассказчика» — нашей «ограниченной способности наблюдать последовательность фактов, не вплетая

* Организация, запрещенная на территории РФ. — *Прим. ред.*

в них объяснения, то есть не устанавливая между ними произвольной логической связи»².

История «Катрины»

Наоми Кляйн в полемической книге «Доктрина шока»^{*} рассказывает, как Америка реагировала на ураган «Катрина»³. Она пишет, что администрация президента Джорджа Буша увидела в «Катрине» возможность применить к обветшавшей социальной инфраструктуре Нового Орлеана «неолиберальные подходы», такие как приватизация, ослабление государственного регулирования, сокращение управленческого аппарата и свободная торговля. Опустошительный ураган (триггер в истории Кляйн) так все перемешал в демографии и городском управлении Нового Орлеана, что кто-то увидел там чистую доску для обкатки своих рыночных идей. «За какие-то недели побережье залива стало домашней лабораторией» для «правительственных подрядчиков».

Вдохновившись работами нобелевского лауреата по экономике Милтона Фридмана, администрация Буша не стала выделять экстренные фонды государственным организациям, а направила \$3,4 млрд частным подрядчикам из сферы «капитализма катастроф», таким как Halliburton, Bechtel и Blackwater. Городу, лишившемуся по воле стихии налоговой базы, пришлось уволить 3000 людей, а вместо них федеральное правительство наняло для реконструкции частных консультантов, поставив выгоду застройщиков выше благополучия горожан. Кварталы государственного жилья, расположенные на выгодных земельных участках, которые давно вызывали зависть частных застройщиков, назначили под снос, едва лишь эвакуировали их обитателей. Государственные

^{*} Кляйн Н. Доктрина шока. Расцвет капитализма катастроф. — М.: Добрая книга, 2015.

школы превратили в коммерческие. Президент Буш учредил новые налоговые послабления для местных крупных компаний и отменил регламенты, защищавшие наемных работников и их доходы.

Новоорлеанских бедняков (почти поголовно чернокожих) слишком потрепало и измотало бедствие, чтобы они могли как-то воспротивиться этим бесцеремонно-«неолиберальным» порядкам. Подчинение путем «встряски». Таким образом «люди, не верящие в государственное управление», как называет Кляйн поборников свободного рынка, использовали природный катаклизм, чтобы построить «теневое частное государство», финансируемое «почти целиком из общественных ресурсов». Богатые и средний класс, рассуждает Кляйн, будут жить безбедно в огороженных поселках с частными охранными фирмами, частными школами и частными больницами, а бедных изгоняют или оставляют влачить жалкое существование на эфемерном попечении все более усыхающих государственных учреждений.

Книга Кляйн — основательная и глубокая работа, и я сейчас не намерен обсуждать судьбу Нового Орлеана. Факты, которые она приводит, насколько я знаю, верны. Но другие факты о «Катрине» могут рассказать совершенно иную историю:

Реакция государственных органов на ураган «Катрина» была совершенно неадекватной. FEMA (Федеральное агентство по чрезвычайным ситуациям) действовало нескоординированно и медленно. Сотни спасателей-добровольцев из разных городов сидели без дела в Атланте. Мэр Нового Орлеана Рэй Нагин начал эвакуацию населения меньше чем за 24 часа до удара урагана, а затем не разрешил использовать парк школьных автобусов для вывоза из города престарелых и немощных горожан. Полиция не смогла противостоять повсеместному мародерству.

В частях Национальной гвардии в Луизиане не хватало людей, и они были заняты защитой от наводнения собственных баз и спасением солдат, не умеющих плавать. В общем, согласно отчету конгресса 2006 г., поведение властей характеризовалось «халатностью, беспорядочностью и организационным параличом».

К счастью, частные компании обладали нужными ресурсами и оказались готовы прийти на помощь и выполнить ту работу, с которой не справилось государство. У компаний Halliburton, Bechtel, Blackwater и других нашлись люди, необходимый опыт и инициатива, чтобы быстро и успешно действовать в крайне сложных обстоятельствах. Частный бизнес сумел наладить поставки продовольствия и питьевой воды, организовать медицинскую помощь, временные жилища и расчистку города значительно быстрее, чем парализованная городская власть и FEMA. Голландская компания De Boer взялась развернуть колоссальный временный морг, поскольку городских возможностей не хватило бы на прогнозируемое число жертв. Командование инженерных войск США заключило с четырьмя компаниями сделки на расчистку завалов на общую сумму \$2 млрд, потому что сами военные не располагали нужными мощностями. Стоит поставить в заслугу администрации Буша, что у нее нашлась воля привлечь частные компании для удовлетворения экстренных потребностей общества. Более того, администрация приняла надлежащие меры, чтобы гарантировать разумную трату федеральных фондов: направила 30 аудиторов и контролеров из министерства внутренней безопасности следить за работой частных подрядчиков в зоне бедствия. Привлекая все доступные ресурсы, администрация Буша показала гибкость и прагматизм, столь отчаянно необходимые после удручающей первой реакции властей на катастрофу.

В основе обеих историй — более-менее точные факты, но тон повествования и выводы совершенно различны. Заговор неолибералов или благонамеренный прагматизм? Трудно сказать с уверенностью, если только не заглянешь в головы Джорджу Бушу и его советникам. Так что в отсутствие определенности мы вынуждены довольствоваться неполными правдами, которые рисуют две эти истории.

Вы будете склонны предпочесть одну из двух историй в зависимости от вашего отношения к администрации Буша, приватизации или теориям заговора. Ваши взгляды или мировоззрение могут предрасполагать вас к принятию той или иной версии событий. Тем не менее обе истории правдивы, поскольку правдивы изложенные в них факты. Каким образом эти факты соединены в последовательность причин и следствий, которая как целое и несет готовое послание... ну, это и есть искусство рассказчика.

Истории: тактика №1

Соединить факты так,
чтобы прослеживались
причины и следствия

Хотя рассказанная Мервином Кингом история о глобальном кризисе выглядит убедительной и правдоподобной, другие комментаторы предлагали свои версии. Кинг начинает с падения Берлинской стены, другие назначают триггером дерегулированность индустрии финансовых услуг, появление обеспеченных долговых обязательств или американский ипотечный пузырь. Кто-то делает акцент на алчности банкиров, кто-то — на безответственности их клиентов, кто-то — на некомпетентности политиков или коррумпии-

рованности рейтинговых агентств. Эти рассказчики выбирают триггеры и выстраивают причинно-следственные связи согласно своим целям и задачам. Кто-то обвиняет людей на высоких постах вроде Кинга, и в их историях описываются катастрофические последствия, к которым привела разрегулированность финансовой системы, возникшая по недосмотру Кинга и других крупных банкиров. Кинг, напротив, ведет речь о непреодолимых макроэкономических тенденциях, утешительно давая понять, что центральные банки и регулирующие госорганы не имели силы предотвратить надвигающееся бедствие. Бесконечная сложность такого явления, как финансовый кризис, позволяет рассказать о нем любое число историй, поддерживающих какие угодно идеи.

Я не пытаюсь сказать, что истории обязательно искажают правду или что они неизбежно вводят в заблуждение. Большинство из нас объясняет вещи именно через истории, осознанно или нет; наше изложение событий часто принимает форму истории — с триггером, причинно-следственными цепочками и процессом перемен. Так уж устроено наше сознание — после тысячелетий рассказывания друг другу историй о богах, чудовищах, врагах и отношениях.

Но если мы хотим рассказать историю, это должна быть подходящая история. Надо понимать, что из доступного набора фактов можно создать разные истории, наталкивающие слушателей на разные выводы.

Назначение сада

Королевские ботанические сады Кью — это британская организация, занимающаяся изучением и сохранением биоразнообразия растений и грибов. Может быть, вы слышали об этих садах, может быть, даже бывали там. Если так, мое первое предложение могло вас удивить. Разве

Кью — не просто красивый исторический парк на юго-западе Лондона?

Многие так и думают. А важнее, что так считают многие британские политики. Важно это потому, что Кью частично зависит от государственного финансирования: ежегодно Королевские сады получают от правительства Британии около £20 млн (\$26 млн). Кажется, довольно много для сада — особенно такого, куда толпами идут посетители и платят за вход. С другой стороны, если Королевские ботанические сады помогают сохранять многообразие видов, смягчать последствия климатических изменений, обеспечивать мировую продовольственную базу и снижать риск пандемий, тогда £20 млн в год — до смешного невеликая цена.

В 2015 г. правительство решило урезать годовое финансирование Кью более чем на £5 млн. Рецессия и сокращение бюджетов позволяли предполагать, что правительство будет и дальше снижать финансирование садов. В Кью начались увольнения, заморозили важные инфраструктурные проекты. Директор садов Ричард Деверелл понял, что необходимо прояснить важнейшую мировую роль его организации и доказать необходимость дальнейшего финансирования.

Как бывший программный директор BBC Деверелл понимал силу сторителлинга. Он пригласил меня помочь создать для садов Кью новую легенду. Мы сели поговорить о садах, и Деверелл начал с рассказа об их появлении. Историк-любитель, он вдохновенно рассказывал о принцессе Августе, матери Георга III, которая и разбила вокруг дворца в Кью королевские сады. Монаршие имения Ричмонд-Гарденз и Кью-Гарденз соединил в одно целое Георг III, а в 1841 г. сады передали государству. С Девереллом мы проговорили час, и первые 15 минут у него занял этот исторический экскурс. Это меня не удивило. Сотрудники Кью уже снабдили меня распечаткой пары последних выступлений Деверелла

перед важными инвесторами: обе начинались с истории появления садов.

Самое важное, что я сделал для Кью в 2015 г., — я сказал, что организация, которая стремится показать себя ультра-современной научно-исследовательской лабораторией XXI в., не должна превращать рассказ о себе в набор старинных гравюр. Все, что Деверелл говорил о принцессе Августе и Георге III, было правдой, но это была неподходящая история. Ностальгические рассуждения о королевских поместьях и щедрых дарениях только укрепляли образ памятника старины, от которого Кью и нужно было отделаться. Разумеется, в своих выступлениях Деверелл упоминал и сохранение видов, и уникальные коллекции растений, и научное партнерство с ведущими институтами, но к этому моменту выступления слушатели мысленно уже помещали Кью в ящик с надписью «блеск минувшего».

Наш новый рассказ о Кью начинался далеко от садов юго-западного Лондона.

В первой части Кью не упоминался вообще. Там шла речь о ключевой роли растений во многих острых проблемах современного мира, таких как глобальное изменение климата, возобновляемые источники энергии и продовольственная безопасность, и о суровой реальности, когда многие виды растений, которые могли бы стать источником новых видов продовольствия и топлива, материалов и лекарств, исчезают с лица Земли прежде, чем мы о них узнаем. Иными словами, растения играют важнейшую роль, и ради собственного выживания нам нужно как можно лучше их изучить, пока они еще не исчезли.

И лишь в этот момент в рассказе возникали Королевские ботанические сады. И сады, которые мы описывали, не были пыльным экспонатом исторического музея. Они были всемирным научным центром необыкновенной важности,

с крупнейшим в мире банком данных по ботанике: живая коллекция в садах, засушенные образцы, собрание образцов ДНК и семян в знаменитом Семенном банке тысячелетия. В мире, который привык молиться на «большие данные», эти ресурсы — ценнейшее достояние Британии и всей мировой науки. Наряду с банком информации Кью располагает одним из лучших в мире набором ботанических знаний: здесь работают мировые светила в области классификации и культивации растений. Наконец, выстроенная Кью система связей с научными центрами по всему миру не уступает сети дипломатических связей, которой когда-либо могло похвастать британское правительство.

Иначе говоря, Королевские ботанические сады Кью идеально подготовлены к задаче изучения и сохранения растений, которые помогут выживанию нашего вида.

Оставшаяся часть истории объясняла, каким образом Кью намерен решить эту задачу: оцифровать коллекцию, чтобы данными Королевских ботанических садов могли пользоваться ученые всего мира, и координировать международные инициативы по сохранению природного разнообразия с учетом благополучия и развития человечества. Все это позволит лучше понять и надежнее сохранить генетическое разнообразие, вследствие чего будут созданы новые материалы, лекарства, виды топлива и продовольствия.

Триггером, запустившим историю, было исчезновение биологических видов. Далее описывался процесс перемен — как для Кью, так и для глобального биоразнообразия. Демонстрировались причинно-следственные связи между деятельностью Королевских ботанических садов и лучшими перспективами для человечества. Рассказ был связным, а самое главное, он был выборочным — отражал только те стороны Кью, которые показывают эту организацию мощным современным научным центром.

Истории: тактика № 2

Определить сущность через историю

В этой истории нужно отметить несколько моментов.

Она представляет только одно видение Кью. Садовники, работающие в Кью, — одни из лучших в мире. Выслушав мою историю, они могли бы справедливо возмутиться ее наукоцентричностью, ведь Кью — все же необыкновенно изящный и прекрасный парк, и это благодаря их высокому мастерству и увлеченности. Кроме того, в Королевских садах есть замечательные исторические здания, в том числе викторианская Пальмовая оранжерея, георгианская Пагода и Дворец Кью. Для садовников или историков, наверное, подошла бы другая история, например начинающаяся с принцессы Августы и ее знаменитого садовника Уильяма Эйтона. Можно было рассказать и о том удовольствии и знании, которые сады Кью дарят миллиону с лишним посетителей ежегодно. Каждая из этих возможных историй — конкурентная правда о Королевских ботанических садах.

Она выстраивает причинные связи, которые делают менее важными другие возможные логики событий. Суть этой истории — связь между изучением флоры, насущно необходимым для решения проблем человечества, и информационными ресурсами Кью, а также его возможностями в области исследований и классификации. Подразумевается, что есть некоторый глобальный запрос, который Кью лучше всех способен удовлетворить. Однако вы можете написать такую же историю, сделав ее героем другое научное учреждение, специализирующееся на ботанике. Или утверждать, что этот запрос пока не смог удовлетворить

ни один из существующих институтов, и, значит, правительства разных стран должны собраться и учредить новую организацию по изучению растений. Другие истории с другими причинно-следственными цепочками порождают конкурентные правды.

Она смотрит в будущее. История начинается в настоящем, с насущных проблем вроде климатических изменений и продовольственной безопасности, и движется в будущее, намечая действия, которыми Кью поможет человечеству в решении каких-то из этих проблем. Люди думают, что истории — это нечто происходившее в прошлом, но в большинстве корпоративных историй, которые мне приходилось писать, намечают траекторию будущего развития бизнеса. Это мощный способ передать сотрудникам и руководству понимание того, куда движется компания и как ей прийти к намеченной цели. Но это также открывает возможность для появления конкурентных правд. Вглядываясь в будущее, мы можем рассказать немало разных, но равно убедительных историй о том, куда нужно идти.

Много можно сказать о садах Кью. Вопрос в том, что нужно сказать. Парламентариям и чиновникам, заранее готовым рассматривать Королевские ботанические сады сквозь призму исторического наследия, определенно не нужно предлагать очередной экскурс в прошлое. Нет, нужен был рассказ, где в центр внимания попадают наука и информация, — рассказ, обращенный не в прошлое, а в будущее. Сами сады не играли важной роли в моей истории, изображавшей Кью скорее естественно-научным факультетом крупного университета, чем ансамблем аллей, изящных зданий и вековых деревьев. На следующий год садам Кью одобрили новую программу финансирования: на ближайшие четыре года правительство гарантировало 20-миллионный грант каждый год, даже в условиях политики повсеместной жесткой экономии, плюс изыскало еще £50 млн на капитальные проекты.

Короткая история с долгим эхо

Сегодня сочинение историй для корпораций стало целой индустрией — не в последнюю очередь благодаря деятельности британской компании The Storytellers, с которой я много лет сотрудничал. Но большинство историй, сочиняемых о бизнесе, по форме не похожи на рассказ о будущем, какой мы написали для Кью. Когда директор по персоналу или по маркетингу говорит о сторителлинге, обычно имеется в виду пересказ забавных баек или историй, помогающий распространить полезный опыт, стимулировать то или иное поведение или выстроить бренд.

Легенды о возникновении компаний — популярный способ сплотить сотрудников и заинтересовать потребителей. Бренды North Face и Patagonia заметно мифологизированы историями о том, как их основатели изобретали снаряжение и одежду для своих приключений. Barclays гордится основателями-квакерами, чьи принципы честности, порядочности и добросовестности служат отличными лозунгами для нынешних сотрудников банка. Это все, конечно, выборочные истории, учитывающие лишь те моменты корпоративного прошлого, которые показывают нынешнюю организацию в выгодном свете.

В Nike разработана целая мифология об одном из основателей компании, тренере-легкоатлете Билле Бауэрмане, который, стремясь усовершенствовать обувь для своей команды, заливал — как гласит легенда — расплавленную резину в собственную вафельницу. Nike запустила программу сторителлинга в 1970-х, обязав руководителей компании стать «корпоративными рассказчиками». Эти специальные представители компании, прозванные «икайн» (Nike задом наперед), проходят особую подготовку, ездят по главным местам, упомянутым в легенде, и бегают на стадионе Hayward Field, где работал тренером Бауэрман.

Истории из жизни — действенный инструмент для любой организации. Это полуправды о каких-то определенных людях и событиях, которые должны влиять на воззрения и поведение сотрудников в более общем плане. Вот пример типичной корпоративной истории:

Салли Фосет познакомилась с пожилой парой из номера 406, когда убирала в комнатах. Она заметила, что мистер Бредшоу делает инъекции инсулина. Утром во вторник она увидела супругов Бредшоу на причале: они собирались отплыть в дневную экскурсию на остров Тертл. Войдя в их номер для уборки, Салли увидела, что инсулиновый шприц и ампулы лежат на кровати. Собирался ли мистер Бредшоу их взять? Салли испугалась, что он окажется на острове без жизненно необходимого лекарства.

Она схватила инсулин и помчалась на причал. Катер уже отошел, но у Салли на соседнем пляже был приятель с моторкой. Она попросила машину у начальницы, доехала до пляжа и убедила приятеля отправиться с ней на остров Тертл. Приплыв туда, они обнаружили, что Бредшоу в тревоге ищут забытый инсулин. «Я бесконечно благодарен Салли за то, что она не растерялась, и за те хлопоты, на которые она пустилась из-за меня», — после сказал мистер Бредшоу. Супруги Бредшоу уже забронировали две недели в Golden Sands на следующий год.

Эта история придумана для примера, но она скроена по моделям множества рассказов, которые в разных организациях используют, чтобы мотивировать сотрудников и подавать им пример. История про Салли высвечивает такие добродетели, как способность поставить себя на место клиента, инициативность, умение творчески использовать возможности и самоотдача. Здесь проводится прямая связь между заботой о клиенте, успехом компании и поощрением сотрудника.

Рассказывая подчиненным историю о Салли, менеджер рассчитывает вдохновить их примером. Литературный критик мог бы отметить банальность сюжета, но в реальной жизни простой и правдивый рассказ подобного рода может действительно помочь в мотивации персонала.

Истории: тактика № 3
Использовать истории,
чтобы вдохновить
и мотивировать

Вы можете подумать, что такие простые назидательные рассказы могут влиять на воззрения только там, где работа не требует особой квалификации. Но я писал истории подобного типа об ученых, применявших белковую кристаллографию для разработки лекарственных препаратов, о банковских экспертах, раскрывших аферу в Гонконге, о медиках, разрабатывающих новые направления терапии, и даже о ядерщиках, занимающихся перепакровкой плутония. Все они с успехом применялись для мотивации и наставления работников умственного труда. Простые истории порой обладают удивительной властью даже в сложнейших областях жизни.

Но истории вызывают другой резонанс, когда политики или журналисты прибегают к ним, чтобы обосновать спорный тезис:

В понедельник 23 января в начале четвертого привычный гомон детишек в средней школе Capital Academy, что на северо-западе Лондона, внезапно стих. «Дети играли как обычно, — рассказал нам человек, живущий

по соседству. — И вдруг тишина. Я отодвинул штору и увидел, как школьники с криками разбегаются».

Пятнадцатилетний Кумари Барнс получил несколько ножевых ранений. Он упал в нескольких шагах от школьных ворот. Какая-то женщина подхватила его и прижимала к себе, пока не приехала скорая и не увезла Кумари в больницу.

Так в 2017 г. начиналась большая статья в *The Guardian* о преступлениях, совершенных британскими подростками с применением холодного оружия⁴. Кумари Барнс не выжил. Его смерть от руки такого же подростка была трагедией, но в той газетной статье история Кумари выполняет особую функцию: ребенок, зарезанный на школьном дворе, скорее привлечет внимание читателя, чем взвешенное изложение сухих фактов о криминальном применении холодного оружия.

Но разумно ли открывать такую сложную и политически значимую тему столь эмоциональной историей? Дальше в статье автор, Гэри Янг, рассуждает о сокращении бюджетов на молодежные программы, детскую психиатрическую помощь, образование и охрану правопорядка, видя в этом причины недавнего роста преступлений и вооружения подростков холодным оружием. «Любые попытки изменить дело к лучшему сводятся на нет политикой правительства, ухудшающей ситуацию», — пишет он. Доказывает ли хоть в чем-то эти утверждения история Кумари Барнса?

Вы сами можете прочесть статью Янга онлайн («Под ножом: правда о преступлениях с холодным оружием в Британии») и сделать свои выводы, но, на мой взгляд, случай, с которого начинает автор, никак не поддерживает его основную аргументацию. Никакой причинно-следственной связи между убийством Барнса и сокращением социальных бюджетов не установлено. Это просто трагическое событие, которое

журналист привлек, чтобы взбудоражить читателей и в итоге склонить их к своей точке зрения.

Случай из жизни в начале статьи — столь популярный у журналистов прием, что мы его уже как бы и не замечаем. Я выбрал именно эту статью, потому что она хорошо написана, умна и не плоска. Но есть тысячи менее заметных текстов, построенных на том же приеме. И не только журналисты обращаются к случаям из жизни, чтобы убедить читателей. Изданное BBC пособие для школьников «Писать, чтобы убеждать, доказывать, рекомендовать» содержит список «инструментов убеждения», в котором на первом месте стоят интересные случаи⁵. Лекции TED начинаются с историй, иллюстрирующих тему. Собиратели пожертвований на благотворительность рассказывают о каком-то одном получателе помощи, чья жизнь изменилась благодаря их работе.

Политики, предлагая какие-то новые шаги и программы, любят приводить истории граждан, оказавшихся в трудном положении. Тони Блэр изменил идеологию и характер левой лейбористской партии с помощью истории об одном-единственном избирателе:

Я увидел человека, наводившего лоск на свой «Форд-Сьерру». Он сказал мне, что его отец голосовал за лейбористов. И сам он тоже когда-то голосовал за лейбористов. Но недавно он приобрел собственный дом. Дела у него идут весьма неплохо. «Так что теперь я за тори», — сказал он. Я прекрасно понял этого человека с тряпкой и полиролем. Он стремился преуспеть в жизни. И думал, что мы стремимся его остановить⁶.

В этой книге полно историй, которые я привожу в поддержку разных утверждений. Некоторые из популярных сегодня авторов литературы нон-фикшн строят книги целиком на захватывающих историях. Писатели, лекторы, политики,

благотворители и журналисты, доказывающие свою позицию, обращаются к фундаментальной особенности человеческой психологии: люди любят истории и — что важнее — находят их убедительными.

Истории: тактика № 4

Подать историю как доказательство

Но истории ничего не доказывают. В лучшем случае это законченные послания, которые, если их достаточно много, образуют своего рода свидетельство в пользу той или иной позиции. Единственный случай рассказывает об условиях жизни людей, о поведении избирателей, об уровне подростковой преступности не больше, чем любое другое единичное событие. Выводить общее правило из одного случая — логическая ошибка.

Но в каких случаях будет правомерно привести историю в поддержку своей точки зрения? Наилучшее применение истории — это показать, как вещи *могут* выглядеть, не пытаюсь утверждать, что они *таковы*. Правдивая история рисует возможность. История о смертности среди левшей показывает, как можно неверно истолковать цифры статистики, но не доказывает ничего более определенного. И определенно не доказывает, что ученые поголовно не разбираются в статистике, а все эксперты ошибаются.

Рассказывать истории — моя профессия. Истории пронизывают и формируют мои тексты. Но я стараюсь использовать рассказы об отдельных случаях только как примеры или иллюстрации и никогда не кладу их в основу аргументации. В этой книге я старался предложить вам интересные идеи,

подсветив их историями-примерами, но когда я хочу что-то доказать, я придерживаюсь сухих цифр и фактов.

Счастливей конец?

Истории имеют великую власть. Они легко убеждают нас, но не всегда обоснованно. Истории помогают нам объяснять сложный мир, а их скелет растет из древнейших психологических структур, и потому мы склонны воспринимать их как *истину*, когда они могут быть лишь *одной из многих правд*.

Мы все время общаемся посредством историй. Было бы сложно прожить и один день, не прибегнув к формату истории для описания событий, объяснения обстоятельств или прогнозирования результатов. И потому, выслушивая и рассказывая истории, стоит помнить, какой пластичной может быть описываемая ими правда.

На практике

- Используйте истории, чтобы пояснить, в чем причина событий или как могло пойти по-другому.
- Тщательно отбирайте факты для историй, которыми формируете образ компании.
- Делитесь примерами успешных решений, чтобы вдохновить других действовать так же.

Но остерегайтесь

- Манипуляторов, которые в историях о каких-то событиях, произошедших в действительности, намекают на логику, которой на самом деле нет.
- Дезинформаторов, которые приводят индивидуальные случаи в доказательство утверждений более общего характера.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРАВДЫ

Мораль

Убивать запрещено, поэтому все убийцы подлежат наказанию, кроме тех, кто убивает в большом количестве и под звуки фанфар.

ВОЛЬТЕР

А вот в Афинах...

Где-то в IV или V столетии до н. э. в Греции был написан занятный документ. «У спартанцев прилично юным девам заниматься гимнастикой, ходить с голыми плечами и без туники, но для ионийцев такое позорно, — отмечал его безымянный автор. — У фракийцев девушки украшают себя татуировками, у остальных же народов татуировка — это клеймо для преступников». Что ж, в разных культурах многое по-разному. Обычное дело.

Но автор продолжает:

У скифов в обычае, если кто убьет врага, то должен скальпировать его и привязать скальп на узду своей лошади, а череп его украсить золотом и серебром, пить из него и сплескивать богам. Из греков же ни один не пожелает находиться под одной крышей с тем, кто так поступает.

Массагеты разрубают своих родителей на куски и поедают, считая, что нет лучше погребения человеку, как в утробах детей, в Греции же всякий, кто такое совершит, будет изгнан и умрет позорной смертью за столь жуткое и бесчеловечное деяние.

И это еще не все. В Персии, сообщает далее автор, мужчинам разрешено возлегать с собственными матерями, сестрами и дочерьми, а в Лидии в порядке вещей девушке до замужества зарабатывать проституцией. В Греции за такое бы прокляли. Трактат «Двоякие речи» — не антропологический обзор культурных вывертов античного мира. Это пособие по риторике, наставляющее в том, как изучать обе позиции в споре. Автор придерживается того взгляда, что добро и зло не безусловны, и что хорошо для кого-то, может для иного быть скверно. Доказательство этого взгляда он видит в несходстве моральных ценностей, принятых в разных культурах. Нас сыновний каннибализм может повергнуть в ужас, но для массагетов все было не так; проституция во многих обществах стигматизируется, но была в порядке вещей в Лидии.

Как пишет автор «Двояких речей», «если бы кто-нибудь приказал людям свалить в кучу все, что они считают позорным, а затем предложил бы любому забрать из этой кучи то, что ему кажется приличным, не осталось бы ничего».

Философы, теологи и политики давно обсуждают *моральные истины*. «Америка останется маяком свободы для всего мира, пока держится тех моральных истин, что лежат в самом сердце ее исторического опыта»¹, — говорил папа римский Иоанн Павел II. «Христианство, — сказала однажды Маргарет Тэтчер, — включает в себя множество великих духовных и моральных истин иудаизма»². «Моральные истины, которыми должно руководствоваться справедливое общество,

доступны всем», — заявил еще не ставший кандидатом в президенты США от Республиканской партии Рик Санторум³.

Прочие люди, наверное, прибегают к этому довольно торжественному термину не так уж часто, но при этом мы склонны считать определенные моральные воззрения самоочевидными истинами:

Красть дурно.

Жертвовать на благотворительность хорошо.

Нужно помогать людям, попавшим в беду.

Однако, как любезно показывает нам автор «Двояких речей», моральная истина одного человека для другого будет культурным недоразумением. Сегодня мы особенно четко это видим на примере несходных этических ценностей, принятых в разных сообществах. Культуры с разных концов мира придерживаются строго противоположных взглядов на такие предметы, как эвтаназия, секс и аборты, на то, как должны одеваться женщины, что можно есть, как следует распределять ресурсы и как обходиться с преступниками. Кроме того, моральные истины меняются со временем: в последние десятилетия мы видели мощные сдвиги во мнениях о гомосексуализме и атеизме. Разница между хорошим и дурным не выбита в камне.

Социопсихолог Джонатан Хайдт выделяет шесть моральных основ, которые актуализируются в разных культурах. Либералам, отмечает Хайдт, важны *справедливость*, *человечность* и *свобода*, а вот консерваторы в противовес этому выдвигают *власть*, *верность* и *священный долг*. Согласно Хайдту, мы все являемся на свет с одним набором основ, но общества стимулируют нас ориентироваться на разные их комбинации. И если есть общие моральные концепты, мы применяем их весьма разными способами.

Моральный концепт, подверженный эволюции и бытующий в разных культурных вариациях, можно рассматривать

как конкурентную правду. И, как и прочие конкурентные правды, моральные истины могут стать инструментом манипуляции. Умелые коммуникаторы — особенно из тех, кому доверено блюсти общественную нравственность, — могут формировать реальность для всех нас, представляя предметы, события и даже личности в нужном им моральном свете.

Эликсиры Сатаны

Ада Лавлейс — герой математиков и знамя феминисток. Ссылаясь на ее работу об аналитической машине Чарлза Бэббиджа, некоторые считают Аду Лавлейс первым программистом. Кроме того, она была наркоманкой. Ада страдала приступами астмы и расстройствами пищеварения, и врачи прописали ей для обезболивания лауданум и опий. В результате у нее возникла зависимость, продлившаяся до конца ее короткой жизни. В этом Ада Лавлейс была не одинока. Лауданум, разновидность опиума, в XIX в. широко применялся как анальгетик. Мэри Тодд Линкольн, жена президента США, также страдала зависимостью. Как и Сэмюэл Тэйлор Кольридж. Лауданум постоянно принимали Чарльз Диккенс, Льюис Кэрролл, Джордж Элиот, Брэм Стокер и многие другие. Борец против работорговли Уильям Уилберфорс предпочитал снимать боли в животе опиум. Лекарства с опиумом вроде «Успокоительного сиропа матушки Бейли» давали даже младенцам. В те же годы королева Виктория и папа Лев XIII увлекались, как говорили, «вином Мариани», в котором на жидкую унцию вина приходилось 6 мг кокаина. Безалкогольный напиток с кокаином появился на рынке в 1886 г. под броским названием «кока-кола». В 1890-х торговая компания Sears Roebuck за полтора доллара продавала кокаиновый набор, включающий флакон с кокаином и шприц для подкожных инъекций.

Ни кокаин, ни опиум никоим образом не считались аморальными. Тысячи лет опьяняющие и галлюциногенные вещества растительного происхождения были в обиходе почти у всех культур нашей планеты.

Перенесемся во вторую половину XX в., и вот уже нет в голливудских фильмах худшего злодея, чем наркоторговец. Даже дон Корлеоне, крестный отец мафии, не оста-навливающийся ни перед рэкетом, ни перед шантажом, ни перед запугиванием, ни перед пытками, ни перед убийством, не опускается до торговли наркотиками. Немногим лучше отношение и к потребителям: начальник полиции Лос-Анджелеса Дэрил Гейтс на сенатских слушаниях в 1990 г. сказал, что людей, хотя бы иногда принимающих наркотики, «нужно брать и стрелять». Позже он добавил, что употребление наркотиков — это «государственная измена»⁴. За несколько десятилетий традиционные растительные препараты превратились из морально нейтральных средств, обладающих заметной лекарственной и рекреационной ценностью, в чистое воплощение зла.

Почему? И как это произошло?

В Британии законодатели, приняв во внимание вполне реальные риски для здоровья употребляющих, обязали маркировать кокаин и опиаты как яды, но ни одно из веществ не запретили. В США высокий уровень наркозависимости в конце XIX в. заставил общество испугаться потенциальных масштабов злоупотребления наркотиками. Тем не менее в 1906 г. Американская медицинская ассоциация по-прежнему не видела ничего дурного в том, чтобы одобрить недавно изобретенное вещество под названием «героин» для медицинского применения. В обществе в целом принимать опиаты или кокаин считалось скорее неразумным, чем аморальным.

Потом все изменилось.

В первые десятилетия XX в. стали появляться между-народные соглашения и установления, регулирующие

производство, продажу и употребление наркотиков. «Одновременно с этим, — пишет профессор Центрально-Европейского университета, специалист по сравнительной политологии Джулия Бакстон, — правительства разных стран развернули совместную кампанию демонизации наркотиков и тех, кто их употребляет, всемерно поддерживавшуюся печатными и эфирными медиа... Как в США, так и в Европе антинаркотическая пропаганда упирала на связь опасных веществ с пугающими группами “других” и преступностью»⁵.

Связь запрещенных веществ с «другими» — этническими меньшинствами, гомосексуалистами, художниками, а позже — демонстрантами, выступающими против войны, — это особенно отвратительная страница в истории борьбы с наркотиками. «Черные кокаиновые “торчки” — новая беда Юга» — гласил в 1914 г. заголовок статьи в *The New York Times*, описывающей разгул «убийств и безумия» среди «негров из низших классов»⁶. «Большинство нападений на белых женщин на Юге — прямой результат одурманивания негритянских мозгов кокаином», — заявлял Кристофер Кох, глава Фармацевтического управления штата Пенсильвания⁷. Американский опиумный инспектор утверждал, что кокаин «применяли для растления юных девочек дельцы, занимающиеся белой работоторговлей»⁸. Журнал *Good Housekeeping* устрашал читателей, объявляя, будто «цветные старики» продают кокаин «под названием “снежок” или “кокс” школьникам на переменах»⁹.

В 20-е и 30-е гг. XX в., как пишет Сьюзен Спикер в *Journal of Social History*, «авторы привычно именовали наркотики, их потребителей и продавцов злом и нередко утверждали или подразумевали существование разветвленного заговора злодеев, стремящихся пошатнуть американское общество и его ценности путем вовлечения людей в наркозависимость»¹⁰. В Европе наркотики подобным образом связывали с марксистами.

США не прекращали пропагандистскую войну с наркотиками, и особенно резкие всплески паранойи наблюдались при президентах Никсоне и Рейгане. «Наркопреступность изобретательна... Она день за днем упорно придумывает новые и все более ловкие способы красть жизни наших детей», — возвещала Нэнси Рейган в ходе своей кампании «Просто скажи нет»¹¹. В 2016 г. Дэн Баум в статье для *Harper's Magazine* цитировал шокирующее признание Джона Эрлихмана, советника Никсона по внутренней политике:

При Никсоне у Белого дома... было два врага: антивоенное левое движение и чернокожие. Понимаете, о чем я? Мы отдавали себе отчет, что нельзя объявить противозаконным протест против войны или расовую принадлежность, но, приучив людей ассоциировать хиппи с марихуаной, а черных с героином, а затем признав тяжким преступлением и то и другое, мы могли дезорганизовать обе субкультуры. Могли арестовывать их лидеров, обыскивать дома, врываться на собрания и каждый вечер очернять их в теленовостях. Знали ли мы, что лжем о наркотиках? Разумеется, знали¹².

Политики, правоохранители и журналисты потратили немало усилий, чтобы превратить наркотики в эликсир Сатаны. В 2017 г., когда США охватила опиоидная эпидемия, генеральный прокурор Джефф Сешнс заявил, что проводимое им ужесточение приговоров наркодилерам «этично и справедливо»¹³. Десятилетие за десятилетием миллионы людей отправляли за решетку с ужасными последствиями для своих семей, работы и психики. Заметная доля этих людей, особенно в США, оказывалась в тюрьме не более чем за хранение наркотиков.

Мораль: тактика № 1
Демонизировать

Как бы ни относились к наркотикам в администрации Трампа, в обществе в целом сегодня наблюдается определенное смягчение. Сторонники легализации наркотиков добиваются того, чтобы к наркозависимости относились как к заболеванию, требующему лечения, а не как к моральному падению, заслуживающему наказания. Те два с лишним миллиона американцев, что ныне находятся в зависимости от опиатов, нужно лечить, а не преследовать. Это понял главный наркополицейский администрации Обамы Джил Керликовски, сказавший в 2013 г: «Я всю жизнь служил закону. Большую часть этих 37 лет я, как и большинство людей, считал, что человек, попавший в зависимость от наркотиков, ущербен морально — он слаб, у него нет воли. Я ошибался. В зависимости нет ничего аморального»¹⁴.

В ответ сторонники запрета экспериментируют с новыми ультрасовременными способами изобличения наркоманов в моральной ущербности. Покупатели наркотиков, рассуждают эти люди, поддерживают коммерцию, которая наносит огромный общественный и экологический вред тем странам, где эти наркотики производят и через которые их транспортируют. Ответственность потребителя за вред, наносимый всей мировой системой производства и сбыта, — это самый новый фронт, на котором ведется моральная война против наркотиков.

Добро или зло?

Трудно представить, чтобы кто-нибудь когда-нибудь считал морально допустимым людоедство, но так было. Трудно

представить, чтобы человека могли приговорить к смерти (или где-то могут сегодня) за гомосексуализм. Однако так было (и есть). наших предков озадачила бы моральная истерия вокруг наркотиков, и вполне возможно, так же посмотрят на нее и наши потомки. Разные общества и разные эпохи диктуют разную мораль.

Наверное, вас уже утомил мой моральный релятивизм. «Мы знаем, что в гомосексуальности нет и никогда не было ничего аморального», — возможно, скажете вы. Или, если вы живете в обществе определенного типа, то можете высказать прямо противоположную позицию. И в том и в другом случае вы резко воспротивитесь идее, что взаимоисключающие моральные установки могут быть равно «правдивыми». Но в том-то и беда морали: считаем ли мы ее психологической адаптацией, социальным конструктом или универсальным законом, данным от Бога, мы все равно живем в мире, где есть люди, придерживающиеся моральных истин, совсем не похожих на наши. И для этих людей собственные моральные истины столь же значимы, как и для нас наши.

Даже обсуждать моральные правды, альтернативные устоявшимся воззрениям, бывает трудно. Если вы твердо убеждены, что наркотики — зло, вряд ли вас кто-то в этом разубедит. Мы лучше замечаем потенциальную вариативность моральных правд на примере вещей, к которым у нас еще нет устоявшегося отношения.

Донорство органов, самый бескорыстный дар чужому человеку, кажется восхитительно моральным поступком. Но как вам донорство через соцсети? Обычно человеку, принявшему необычайно благородное решение отдать ближнему почку или часть печени, не дают возможности выбрать получателя этого дара. Сегодня, с появлением соцсетей и профессиональных платформ типа MatchingDonors.com, появилась возможность

искать совместимых пациентов, нуждающихся в пересадке, в интернете и выбирать предпочтительного кандидата. Доноры могут выбирать получателей по семейному положению, жизненной истории, профессии, расе, вере и даже просто по внешности. Почему бы и нет? Если вы собираетесь пожертвовать почку, почему бы не позволить вам отдать ее симпатичной белой девушке-христианке, только что добившейся стипендии в Гарварде?

Может быть, потому, что это будет несправедливо по отношению к менее фотогеничным пациентам или к тем, кто не так изящно сочиняет истории, не так активно пишет в соцсетях, кому вообще неловко рекламировать себя в интернете. Может быть, потому что формат конкурса красоты глубоко неуместен, когда речь идет о жизни и смерти. Может быть, потому, что эмоционально окрашенное видео на YouTube способно побудить кого-нибудь к поступку, о котором человек потом пожалеет. Может быть, потому, что это расшатывает хорошо налаженную систему трансплантологии, уже не одно десятилетие успешно подбирающую доноров.

Медики определенно считают такой подход морально сомнительным. Врачебные коллективы в разных клиниках отказывались делать пересадку между подходящими друг другу донором и реципиентом, если те были «друзьями» в соцсетях. Оправдан ли их отказ, этичен ли? Что если эта принципиальная позиция будет стоить жизни кому-то из возможных получателей донорского органа?

Такова новая этическая задача, которую мы с вами должны разрешить. Вероятно, каждое общество утвердит в отношении донорства органов через соцсети свою моральную истину, которую примет большинство людей в этом обществе. Какой будет эта истина, нам еще предстоит увидеть, но с высокой вероятностью ее сформируют конкурентные правды, продвигаемые через медиа и посредством кампаний в соцсетях.

Права или нет, но это моя группа

Большинство из нас принадлежит к каким-то группам: политическим партиям, коммерческим компаниям, научным учреждениям, спортивным клубам, местным сообществам и религиозным объединениям. Мы легко принимаем господствующие в наших группах моральные истины. И если возникает какое-нибудь этическое противоречие, мы руководствуемся реакцией большинства в своей группе. Если люди, разделяющие наши политические взгляды, пишут твиты в поддержку мусульман, которых не пустили в страну, мы, наверное, поступим так же. Если вы выросли в сообществе, где аборт считают убийством, то вполне вероятно, что вы присоединитесь к антиабортным протестам. Моральные истины спланивают группу (строго говоря, эволюционные биологи склонны видеть в морали набор психологических адаптаций — эволюционный механизм, стимулирующий сотрудничество внутри группы). Если члены группы станут исповедовать разные этические истины, мораль утратит спланивающую функцию, и целостность группы окажется под угрозой. Поэтому в любой культуре сильно групповое давление, вынуждающее всех принимать одни и те же моральные ценности.

Когда позицию нашей группы в том или ином нравственном вопросе подвергают критике, мы будем ее защищать (даже если сами в ней засомневались), тем самым защищая группу и оправдывая свое в ней членство. И даже суть своей группы в противоположность другим группам мы можем определять по конфликтующим моральным истинам. Этические противоречия типа «мы и они» усугубляют раскол между разными сообществами, особенно когда мы считаем другие группы аморальными, а значит, в каком-то смысле заслуживающими притеснения.

Отдельные группы могут придерживаться моральных истин, весьма отличных от тех, что приняты у общества, в котором эти группы существуют. Такой раскол может сложиться постепенно, в результате медленного дрейфа относительно изолированных групп, но чаще оказывается итогом сознательных действий лидеров или авторитетов, по тем или иным причинам стремящихся придать своей группе специфическую моральную ориентацию. Христианство выросло из небольшого собрания историй, в которых Иисус призывает своих последователей видеть вещи иначе, чем видит остальное иудейское общество. «Око за око» казалось вполне справедливым подходом, пока Иисус не поставил прощение выше справедливости — «подставить другую щеку». Сильные коммуникаторы умеют убедить целые сообщества принять новые моральные истины.

Мораль: тактика № 2

Сформировать
групповую мораль

Одна из моральных истин, имеющая все основания считаться универсальным этическим законом, такова: мы не должны убивать себе подобных. Но при этом большинство сообществ зависит от особых групп внутри них, готовых убивать по приказу. Таких людей мы называем солдатами и стремимся внушить им моральную истину о том, что при определенных обстоятельствах убивать нужно. Задача непростая. Исследование, проведенное во время Второй мировой войны бригадным генералом Сэмюэлем Маршаллом, показало, что в бою меньше четверти американских солдат стреляли по врагу. «Страх убийства, а не страх быть убитым, — писал

Маршалл, — оказался преобладающей причиной неспособности вести бой»¹⁵.

В наше время есть разные методы, которыми солдат готовят убивать. На учениях рекруты постоянно бьют штыком и расстреливают образы солдат вероятного противника. Специальными упражнениями в них тренируют агрессию, создают огрубляющие условия жизни. Но моральное переосмысление убийства достигается с помощью слов. В армии применяют другой словарь: убийство на поле боя — не злодеяние, и даже глагол «убить» звучит редко. Говоря о враге, военные скорее применят глаголы «уничтожить» или «положить». Убийство вражеского солдата, который и сам может убить тебя, подается как самозащита. Но прежде всего убийство врага — это долг солдата перед обществом. «Убить в бою вражеского солдата не только морально допустимо для военнослужащего, — пишет Пит Килнер, преподаватель философии из Военной академии США в Вест-Пойнте. — Он морально обязан применять силу, когда это необходимо для защиты прав людей, которые от него зависят»¹⁶.

Чиновники из здравоохранения не разделяют моральных истин, которых придерживается большинство врачей и медперсонала. Служащие, чья обязанность — думать об эпидемиях и масштабных угрозах здоровью людей, должны просчитывать риски и ресурсы в интересах всей страны, а врачи в клиниках сосредоточены на здоровье и благополучии отдельных личностей. Соответственно, медицинский чиновник может распорядиться нормировать дорогие лекарства, экономить антибиотики, ограничивать личную свободу и насильственно удерживать в карантине тех, кто контактировал с инфекцией, даже если от этого какие-то пациенты пострадают. Врач в больнице, наоборот, будет всеми силами стараться не причинить пациенту вреда и страданий, даже если обществу придется понести из-за этого траты или

рисковать. Устойчивость к антибиотикам не стала бы такой проблемой, если бы врачи, выписывающие рецепты, отдавали обществу приоритет над отдельным пациентом.

Тысячи и тысячи людей работают во Всемирной организации здравоохранения, в центрах контроля и предупреждения заболеваний и в подобных государственных структурах по всему миру. Чтобы исправно делать свою работу, им нужно придерживаться моральных норм (или выработать такие нормы), которые ставят интересы населения в целом выше интересов любой отдельной личности. В экстренной ситуации, например в случае эпидемии Эболы, это может означать, что ради спасения многих кого-то придется обречь на гибель. Большинство из нас постаралось бы держаться подальше от семейного врача, разделяющего столь прагматичную мораль.

Группа гарвардских ученых под руководством психолога Джошуа Грина предложила чиновникам из системы здравоохранения сделать выбор в ряде этических дилемм и обнаружила, что должностные лица, как правило, выбирают более утилитарный подход, чем врачи (да, в сущности, и мы все). Представители государственного здравоохранения скорее оказались готовы в предложенных им гипотетических сценариях пожертвовать благополучием одного человека ради спасения нескольких.

Но даже в сообществе санитарных чиновников сосуществуют конкурентные моральные правды. В развитых странах серьезную угрозу общественному здоровью составляют, например, курение и неправильная диета. Многие санитарные чиновники считают этичным и справедливым установить для обуздания этих бед правовые ограничения, в том числе дополнительные налоги и отказ в государственной помощи курильщикам и страдающим ожирением. Другие придерживаются моральных принципов либерального философа Джона Стюарта Милля, который писал: «...каждый член

цивилизованного общества только в таком случае может быть справедливо подвергнут какому-нибудь принуждению, если это нужно для того, чтобы предупредить с его стороны такие действия, которые вредны для других людей, — личное же благо самого индивидуума, физическое или нравственное, не составляет достаточного основания для какого бы то ни было вмешательства в его действие*»¹⁷. Сторонники этой позиции поддерживают запрет курения, чтобы снизить вред от пассивного курения, а не для того, чтобы отучить от вредной привычки самих курильщиков; они не поддержат никаких принудительных мер по улучшению диеты взрослых людей, а вот их более авторитарные коллеги порой призывают к введению налога на сахар и установлению нижнего лимита цен на алкоголь. Дальнейшие моральные разногласия возникают, когда встает вопрос о справедливости: должно ли общественное здравоохранение что-то делать для сглаживания неравенства в здоровье и санитарии или просто улучшать общественное здоровье в целом.

Мы готовы понять, почему солдаты и санитарные врачи должны придерживаться иной этики, чем остальное общество. Строго говоря, мы напрямую требуем этого. В прочих случаях групповые моральные истины вырастают из того, что широкая общественность отвергает.

Полиция южного Йоркшира подвергается резкой критике за групповую мораль, которая, кажется, доминирует во многих полициях мира. После трагедии на стадионе Hillsborough в 1989 г., когда во время футбольного матча погибло 96 человек, йоркширская полиция раз за разом покрывала промахи, допущенные ее сотрудниками во время этих событий, и пыталась возложить вину за возникшую давку на пьяных и буйных болельщиков. Полиция, похоже, ценит лояльность

* Пер. А. Неведомского.

к товарищам по оружию выше правды и справедливости. В США моральный кодекс полиции, ставящий честь мундира выше правды, известен под названием «синяя стена молчания».

Может быть, наивно приписывать какую-то этику полицейским, которые лгут. Но я не верю, что люди идут на эту опасную и важную работу, чтобы быть вне морали. Более вероятное объяснение таково: некоторые полицейские видят в покрывании товарищей свою первейшую моральную обязанность — и правильное поведение, — каких бы этических жертв это ни требовало.

Ложь, даже под присягой, тоже, кажется, стала допустима для некоторых блюстителей правопорядка, если она помогает привлечь к ответу тех, кого они считают преступниками. «Лжесвидетельство полицейских в суде с целью оправдать незаконные обыски... обычный способ улаживать дела с судом по всей Америке», — признал бывший начальник полиции Сан-Франциско Питер Кин¹⁸. Мораль, возникшая, предположительно, из искреннего стремления гарантировать наказание преступнику и защитить товарищей, исполняющих трудную и опасную работу, выродилась до такой степени, что для отдельных стражей закона этическая истина состоит в том, что истина не важна.

Мораль: тактика № 3

Сделать мораль неуместной

Не менее тревожная групповая этика пустила корни среди бизнесменов. Но здесь речь даже не о том, превосходит ли одна нравственная добродетель другую, а о том, стоит ли вообще оглядываться на мораль. Похоже, в иных компаниях

сотрудников мотивируют думать, будто поступки, которые бо́льшая часть общества сочла бы низкими, этически нейтральны. В них нет никакой нравственной ценности, но и ничего аморального тоже нет.

«Мы все знали, что наши действия незаконны, — сказал Райнхард Сикачек, менеджер компании Siemens, признанный виновным в коррупции и рассказавший в суде, что в компании существовала черная касса для подкупа и взяток. — Но я как-то не задумывался, этично ли это. Мы делали это ради компании»¹⁹. Директора концерна Enron обманывали акционеров и налоговые органы и срывали поставки электроэнергии. Инженеры Volkswagen саботировали анализы выхлопов, которые проводились для защиты здоровья людей. Боссы Odebrecht подкупали политиков. Сотрудники Rolls-Royce больше 20 лет практиковали коррупционные схемы продажи. А в Wells Fargo самовольно завели клиентам более 3 млн счетов. Менеджмент Kobe Steel фальсифицировал данные экспертиз, касавшиеся металлических изделий, применяемых при сборке самолетов, вагонов, автомобилей и даже космических ракет. Можно предполагать, что люди, работавшие в этих прославленных компаниях, вряд ли собирались творить зло, но каким-то образом они пришли к мнению, что такие поступки в общем контексте деятельности их корпораций вполне допустимы.

Хотя инвестиционные банкиры обычно стараются соблюдать закон и выполнять многочисленные сложные требования, накладываемые финансовой системой, многие из них считают, что кроме этого у них нет никаких моральных обязательств. Если открывается возможность законно сделать деньги в ущерб клиентам, многие без раздумий на это идут. «Мне не по себе от того, насколько цинично люди рассказывают, как обдирают своих же клиентов», — писал о коллегах крупный банкир Грег Смит в 2012 г. в статье для *The New York Times*, озаглавленной «Почему я ухожу из Goldman

Sachs»²⁰. Йорис Лейндейк интервьюировал сотни банковских служащих в лондонском Сити: «Люди из отдела управления рисками и соблюдения норм, из правового департамента и из внутреннего аудита говорили мне, что вопрос всегда один: как обмануть систему, не нарушив правил... Банкиры хотят знать, законно ли то, что они делают, и, если ответ положительный, на этом тема исчерпана»²¹.

Каждая из упомянутых групп выстроила свой набор моральных истин, заметно расходящийся с общепринятым. Значит, этические правды субъективны и подвержены переменам, а группы с особыми нравственными установками могут действовать совсем не так, как мы. Нам нужно, чтобы военные были готовы убивать, а санитарные власти ставили превыше всего интересы общества, но мы, разумеется, тревожимся, когда другие группы, от которых мы зависим, заметно отклоняются от привычной нам морали.

Бизнесменам тоже не помешала бы осмотрительность. Какие бы немедленные выгоды ни несло возвращение в сотрудниках альтернативной морали, если компания заметно отходит от этических ценностей, исповедуемых широким обществом, рано или поздно она от этого серьезно потеряет: в ценности бренда, в персонале, в отношениях с властью. Это тем вернее в эпоху соцсетей, когда компания может враз лишиться репутации, если ее представители покажут, что не уважают принятых в обществе моральных установок.

Если появляется вредная групповая мораль, следует всеми силами постараться ее изменить.

Формирование морали

ЛГБТ-сообщество Лос-Анджелеса первым обратилось к такой тактике информационной кампании, когда человеку предлагают увидеть вещи глазами кого-то совсем на него не похожего.

Эффективность этого подхода сегодня подтверждена научно. В одном эксперименте 56 опросчиков обошли 501 дом и в течение 10 минут объясняли хозяевам, как несправедливо общество к индивидам, сменившим пол, а затем просили людей вспомнить случаи, когда несправедливо относились к ним самим. Ученые обнаружили, что взгляды людей на трансгендеров после подобных бесед изменились существенно и надолго.

Стимулируя своих собеседников к эмпатии, активисты из лос-анджелесского ЛГБТ-центра меняют моральные истины. Эта техника много древнее ЛГБТ-движения. Философы и церковники веками пытались менять собственные этические воззрения, ставя себя на место ближнего. В XX веке философ Джон Ролз говорил, что единственный честный способ задать принципы справедливости — сделать это «из-под вуали неведения»: когда мы не знаем своей роли в обществе (мужчина или женщина, белый или черный, узник или тюремщик, богач или бедняк), мы оптимально предрасположены задавать правила, которые будут управлять всеми. Мысленный эксперимент с «вуалью неведения» заставляет нас вообразить, каково это — быть кем-то другим. Как писал театральный режиссер Ричард Айр, «перемена начинается с осознания, а осознание начинается с отождествления себя с другим — иначе говоря, с эмпатии»²².

Эмпатия — важнейший инструмент для любого лидера, стремящегося изменить моральные ориентиры в своей организации. Начальнику полиции, решившему изменить баланс между лояльностью и правдивостью, разумно будет заставить своих подчиненных поразмышлять о последствиях их лжи для тех самых людей, которых они должны защищать. Полицейский, вынужденный немалое время думать и говорить о том, каково это — из-за лживых стражей закона попасть без вины в тюрьму или под всеобщее осуждение, впредь будет менее склонен лгать даже в поддержку товарищей. Это не панацея: найдутся такие, кто не сможет или не станет отождествлять себя с жертвой или по природе слишком

равнодушен, чтобы как-то менять свое поведение. Но даже если меньшая часть людей изменит свое мнение, это сдвинет дело с мертвой точки, и моральные установки в подразделении начнут меняться. Фильмы вроде «Гордости», «Чумовых бот» и «Угадай, кто придет на обед» показывают, как один или два первопроходца могут изменить предубеждения — или моральные правды — широких групп.

Другой подход — пересмотреть, что в группе считается достойным восхищения. Инвестиционные банкиры, распорядители активов и биржевые маклеры превыше всего ценят результативность. Она оценивается простыми критериями: сумма сделки, объем фонда, соотношение риска и доходности. Но результативность также можно определить как победу — над конкурентами, или, что прискорбно, над регулируемыми органами. Когда банкиры восхищаются товарищами по цеху, которым удалось обойти правила, их банки рискуют попасть в беду. Если оценка корпоративной культуры в банке обнаруживает подобную тенденцию, руководству придется приложить все усилия, чтобы изменить мораль сотрудников. Результативность придется переосмыслить с учетом тех этических ценностей, которые банк намерен поддерживать. А сотрудников — убеждать приветствовать крупные сделки, проведенные этичным способом, а не прибыли, ради которых безответственно рисковали капиталами клиентов. Как можно менять правды о том, что желательно и что восхитительно, мы поговорим в следующей главе.

В каких-то случаях для доказательства новых моральных истин можно привести примеры. Один из способов убедить людей поступать иначе — показать, как принятые у них практики вредят их собственным интересам. Зачастую это самый эффективный подход к людям с аналитическим мышлением, которые не очень поддаются на призывы к сочувствию. В одной промышленной компании, где развернули широкую программу обновления внутренней культуры, я собрал не один десяток

историй, иллюстрирующих, как сотрудники, уже принявшие новую мораль, достигают лучших результатов. Эти истории обеспечили точные данные, которые убеждали скептиков с аналитическим мышлением тоже выбрать новые установки.

Наконец для тех, кого не проймет сочувствие, кто не приемлет новых понятий и глух к доводам разума, есть и последний способ, глубоко укорененный в истории этической мысли. «Моральные добродетели развиваются благодаря привычке, — писал Аристотель. — Ни одна из добродетелей не закладывается при рождении... поступая по справедливости, мы становимся справедливыми, умеряя себя, становимся умеренными, преодолевая страх, становимся храбрыми». Иначе говоря, исполняя что-то по обязанности, вы можете и впрямь стать тем, за кого себя выдаете. Это происходит не сразу, но, если день за днем принуждать себя помогать ближним или прощать их, привычка рано или поздно закрепится как моральная истина.

Что это значит для руководителя организации с сомнительной групповой этикой? Если Аристотель был прав, поощрение правильных действий в конце концов научит людей правильно мыслить. Повышения и премии для тех, кто будет поступать в соответствии с нужными этическими установками, помогут утверждать эти установки в масштабе организации сколь бы лицемерно ни подчинялись им поначалу. И, если никакие иные способы не сработали, поощряйте людей поступать так, будто они разделяют моральные истины, которые вы хотите укоренить. Притворная добродетель вполне может превратиться в реальную.

От Древней Греции до Древней Греции

Не стоит удивляться, что, обсуждая моральные истины, мы прошли полный круг от «Двояких мыслей» до Аристотеля. Греки посвящали немало времени размышлениям о том,

что есть достойная жизнь. Добродетель считали обязательным условием счастья. Но, как мы увидели, четкого согласия в вопросе, что же есть добродетель, не было никогда.

Мы как общество должны сами определять и утверждать свои моральные истины. С развитием идей и технологий, с выходом на свет сложных ситуаций и интересов меньшинств, моральные правды непременно будут изменяться и эволюционировать. Каналов коммуникации все больше, технологий и устройств для обмена информацией море, и у каждого из нас появилась небывалая возможность участвовать в формировании моральных ценностей, которыми живет общество. Мы можем предлагать новые взгляды на старые этические дилеммы, помогать движениям, борющимся против отживших взглядов. И, если власти пытаются вернуть нас к моральным ценностям, которые мы отвергли как замшелые предрассудки, мы в состоянии сопротивляться твердо и громко.

Правды, которые мы предпочитаем распространять, повлияют на то, как будут поступать окружающие. Чтобы бессмысленно не забивать тюрьмы наркоманами, чтобы не творилась несправедливость по лжесвидетельству стражей порядка, чтобы корыстные банкиры не ставили людей в неравные финансовые условия, чтобы избежать многих и многих других опасных для общества явлений, абсолютно необходимо тщательно выбирать моральные правды и успешно их транслировать.

На практике

- Помните, что мораль субъективна и пагубную групповую мораль можно изменить.
- Чтобы привить новую мораль, прибегайте к эмпатии, новым определениям успеха, логическим аргументам и поощрениям.

Но остерегайтесь

- Манипуляторов, демонизирующих морально нейтральные вещи и людей.
- Групп, которые ставят одни моральные истины выше других во вред обществу.

Желательность

То, что питает одних, для других служит ядом смер-
тельным*.

ЛУКРЕЦИЙ.
О природе вещей

Радуга вкусов

Мы стараемся поступать согласно тому, что считаем этичным, а что нет, но вместе с тем многих из нас куда сильнее мотивирует желание и нежелание. Мы алчем изысканной еды и модных вещей, засиживаемся на работе, чтобы съездить в отпуск в дальние страны, переходим улицу, чтобы разминуться с неприятными людьми, и покидаем комнату, где плохо пахнет. Нас тянет к вещам, вызывающим удовольствие, любопытство или радость, а тех, что пробуждают страх, злость или омерзение, мы избегаем. Эти эмоции диктуют наше поведение в куда большей степени, чем любые другие психологические стимулы. Ненависть делает из людей убийц и террористов. Воодушевление заставляет многим рискнуть.

* Пер. Ф. Петровского.

Страх может парализовать, а страсть дает силы стремиться за пределы возможного.

Все эмоции мотивируют нас разными способами. Для простоты объединим в один класс позитивные, привлекающие нас к некоему раздражителю — мы назовем его *желательным*. Раздражители, вызывающие негативные эмоции, охарактеризуем как *нежелательные*.

Когда-то давно мужчины носили обувь с длинными носами. Очень длинными. Пулены, как называлась эта обувь, имели носки, удлинявшие стопу в полтора раза. Иногда их приходилось крепить к коленям шелковыми нитями или серебряными цепочками. Передвигаться в такой обуви было непросто, ходить по лестницам — почти невозможно. Но средневековые аристократы и торговцы по всей Европе охотно терпели эти неудобства — настолько привлекательными были для них пулены.

С другой стороны, некоторые современники этой моды носить пулены вовсе не стремились. Одни видели в ней сумасбродство и падение нравов, другие — фаллические символы, недопустимые в благочестивом обществе. В конце концов пулены запретили, установив предельную длину носка в два дюйма. В наши дни мы сочли бы любого бизнесмена, предлагающего такие туфли, помешанным: кому может понадобиться обувь, ограничивающая способность к ходьбе? Но при этом мы испытываем странную любовь к высоким каблукам. Что будут думать через 200 лет наши потомки о 12-сантиметровых шпильках?

Мода — лишь самая яркая манифестация субъективности и переменчивости человеческих желаний. У разных эпох и разных людей расходятся вкусы на все — от бальзамического уксуса и вислобрюхих свиней до бой-бендов и покрышек с белой полосой. Кто-то любит полноприводные машины, газоны, волков, огнестрельное оружие, Snapchat, самолеты,

забавные рингтоны, деловые завтраки, «Анонимус», бег трусцой, знаменитостей и микроволновки, а кто-то все это терпеть не может. То, что кажется привлекательным вам, другим неприятно. И если вас это мотивирует покупать, поддерживать, пропагандировать или строить, другие будут реагировать совсем иначе.

Но ведь, конечно же, есть какие-то вещи, о которых мы все сходимся во мнении, — абсолютные значения на спектре желательности? В конце концов, никому не по нраву вирус Зика и никто не устоит перед очарованием новорожденного котенка.

Наверное, так, но выходит, что представления о желательности куда более переменчивы, чем может себе представить даже завзятый модник.

Неудача — тоже вариант

Касс Филлипс лучше многих понимает рынок организации корпоративных событий. Она утверждает, что ни одна из устроенных ею конференций не оказалась убыточной. В 2009 г. Касс провела в Сан-Франциско однодневную конференцию, которую вряд ли можно было представить еще 10 лет назад. Конференция FailCon посвящалась прославлению — или по крайней мере изучению — неудач.

В Кремниевой долине без счету плодились интернет-стартапы, многие из которых не выживали, и Филлипс поняла, что из этих неудач можно вынести уроки, которые могут быть полезны другим предпринимателям. Первый FailCon посетили более 400 участников, конференция стала ежегодным событием и еще одной историей успеха из Северной Калифорнии, которую экспортируют в разные города мира. Люди повсюду проникаются все большим интересом к неудаче.

Это был один из самых невероятных на нашей памяти случаев превращения нежелательного в желательное.

Тысячелетиями неудача считалась дурным исходом. Даже те, кому повезло оправиться после нее и добиться успеха, все равно предпочли бы обойтись без неудач. И все же сегодня во многих отраслях и организациях неудачу приветствуют ради опыта и личностных качеств, которые она развивает у тех, кого постигает.

Рекрутеры особо отмечают предпринимателей, потерпевших неудачу, видя в них новаторов, людей, готовых к риску, способных открыть перед устоявшимся бизнесом, которому не помешает легкая встряска, новую перспективу. Предприниматели-неудачники вдруг стали членами популярного клуба: чем эффектнее и болезненнее было их падение, тем выше положение в этом новом клубе. Они рассуждают о «падении вверх», подразумевая, что вследствие неудачи их дела только улучшились.

На книжных полках и газетных страницах, прежде пестревших заголовками типа «Мотивация: как преуспеть в бизнесе и в жизни», теперь мы обнаруживаем всевозможные сочинения, озаглавленные «Дар неудачи» или «В чем секрет успешной неудачи». Считается, что неудача зачастую помогает усовершенствовать подход, прояснить замысел и подсказать смелое решение. Поощряя сотрудников признаваться в неудачах, работодатель страхуется от серьезных проблем в будущем и дает ход более эффективным схемам и технологиям. Многие люди, однажды потерпевшие неудачу, уже не так ее боятся, и, значит, охотнее пробуют непроверенные рецепты.

Эта теория не нова. Фармацевтическая компания Lilly с 1990-х гг. устраивает праздники неудач в ознаменование исследовательских проектов, которые не дали результатов, хотя исполнители поработали на совесть. Примерно в то же время стал убеждать бизнесменов «полюбить неудачу» гуру менеджмента Том Питерс. Уинстон Черчилль замечал: «Успех — это умение двигаться от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма».

Но в такие роскошные одежды неудачу не рядили еще никогда. Многие специалисты и предприниматели сегодня приветствуют неудачу как своего рода обряд посвящения, который открывает перед тобой двери и способствует успеху. Лучшей визиткой стала запись в блоге с анатомированием незадавшегося дела. Мантра Кремниевой долины «Падай быстро, падай часто» распространилась на другие отрасли и местности. Вокруг неудачи сформировалась новая корпоративная культура: компании, применяющие неэффективные бизнес-модели, теперь фокусируются на других моментах, продукты «доводятся до ума», схемы работы «переосмысляются». Дизайнерское агентство IDEO работает под девизом «Падай чаще, чтобы скорее взлететь». И кому-то банкротство кажется почетным орденом.

Эта новая правда о желательности неудачи в глазах многих вчистую переигрывает старую суровую истину о том, что неудача часто слишком дорого обходится многим причастным. Ведь на каждого предпринимателя, распахивающего душу и громко аплодирующего на конференции FailCon, обычно приходится цепочка инвесторов, которые теряют тысячи и даже миллионы долларов, если их вложение не оправдывается. Остаются без работы нанятые специалисты, клиенты так и не получают оплаченный товар, а подрядчикам никто не компенсирует неисполненные обязательства.

Как едко заметил бывший глава British Petroleum Джон Браун, «неудача — это просто не совсем обычная форма успеха»¹. Именно в BP, уже после Брауна, неудачи руководства обернулись одной из самых страшных экологических катастроф нашего времени, в Мексиканском заливе. Неудача может означать упадок, страдания, смерть. «Падай чаще» — не лучший совет для авиадиспетчера или кардиохирурга.

Желательна ли неудача? Как и с множеством других материй, это зависит от контекста. Но наших предков такой вопрос весьма озадачил бы сам по себе.

Жизнь на ферме

Если составить список главных изобретений, без которых невозможна нынешняя жизнь, несомненно, прежде интернета и электричества пришлось бы признать критическую важность сельского хозяйства. Большинство горожан редко задумываются о полях кукурузы, пшеницы и риса, которые их кормят, но ни одно из последующих достижений человечества не могло бы состояться без разделения труда и общественного устройства, которые возникли с появлением сельского хозяйства. Пока человек не принялся возделывать растения, бо́льшая часть популяции, чтобы прокормиться, должна была каждый день выделять время на собирательство и охоту. И лишь когда у людей появились излишки продовольствия, созданные сельским хозяйством, наш вид получил возможность широко плодиться, а значительная часть популяции посвятила себя строительству, торговле, войне, изобретательству, религии и управлению.

Сельское хозяйство, вне всяких сомнений, крайне желательная вещь.

Но не для большинства им занимающихся, утверждает в своей книге «Sapiens» Юваль Ной Харари*. Он провокационно называет неолитическую аграрную революцию «величайшим мошенничеством истории», потому что она «оставила в удел аграриям жизнь более трудную и менее радостную, чем жизнь собирателей»². Земледельцы, пишет Харари, работают больше, чем их предки, а питаются значительно хуже. У охотников-собирателей была разнообразная диета из ягод, орехов, мяса, рыбы, плодов, кореньев и меда, а вот земледельцы часто кормятся в основном какой-то одной культурой. От этого они сильнее уязвимы для болезней, перепадов климата и враждебных племен — каждая из этих сил

* Харари Ю.Н. Sapiens. Краткая история человечества. — М.: Синдбад, 2017.

может погубить урожай, от которого зависит жизнь. Тело и ум человека приспособлены для жизни охотника и собирателя: с нашим сложением удобно лазить по деревьям и изучать территорию, что-то выискивать и открывать. Мы ни физически, ни ментально не приспособлены перекапывать поля, расчищать их от булыжников, таскать навоз и делать всю эту однообразную, нудную, тяжелейшую работу, которой требует немеханизированное сельское хозяйство. Но именно этим и приходилось заниматься множеству людей в последние 10 000 лет.

В таком ракурсе сельское хозяйство выглядит категорически нежелательной вещью.

В то же время сельское хозяйство позволило возникнуть элитам, освободив меньшую часть населения от тягостной необходимости искать пропитание и позволив ей сосредоточиться на создании армий, развитии религий, финансировании художников. Для элиты, которая никогда не соприкасалась с сельским хозяйством так уж близко, оно было чудесным изобретением.

Те из нас, кто принадлежит к среднему классу, могут поблагодарить предков, тысячелетиями влачивших такое жалкое существование, потому что в конце концов их труд позволил нам обрести те удобства и радости, без которых мы не мыслим своей жизни. При механизированном сельском хозяйстве, современной генной инженерии и агрохимии мы можем получать все необходимое питание за удивительно невеликую цену. Но в мире и поныне немало людей занято ручным трудом на полях, и им действительно легче жилось бы, будь они охотниками-собираателями.

Во исполнение желаний

Примеры с сельским хозяйством и неудачами показывают, что даже вещи, чья желательность или нежелательность, казалось

бы, очевидна и универсальна, можно представить в ином свете. Таких вещей немало. Многие викторианские аристократы даже перед лицом ужасов Крымской войны воспевали воинскую доблесть и грезили о мифических средневековых рыцарях, сражающихся в согласии со строгим кодексом чести. Пьеро Мандзони сделал собственные экскременты весьма привлекательными для определенной публики, запечатав их в 90 консервных банок с этикеткой «Дерьмо художника» и объявив их произведениями искусства. Некоторые наши современники считают, что нежелательной вещью может стать знание, если оно, например, дает слишком ясную картину наших будущих болезней и смерти или показывает, насколько лучше нашего живут люди в других краях: и то и другое знание вполне может сделать человека несчастным. Среди некоторых ученых бытует мнение, что чрезмерная чистота в домах может быть причиной роста аутоиммунных и аллергических заболеваний, например астмы. Если сельское хозяйство, гигиена и знание могут казаться нежелательными, а война, фекалии и неудача — наоборот, то, похоже, никакой объективности в наших желаниях и нежеланиях нет вовсе.

Как сказал об этом шекспировский Гамлет, «сами по себе вещи не бывают ни хорошими, ни дурными, а только в нашей оценке».

Иными словами, существуют конкурентные правды о желательности практически любого предмета или ситуации.

Конечно, веселый отпуск желательнее автомобильной аварии, но и отпуск, и авария в зависимости от точки зрения могут быть (не)желательны в разной степени. Что если отпуск в самый неудачный момент отрывает вас от любимой работы? А авария может помочь яснее увидеть свои приоритеты и осмысленнее жить. Желательность не выбита в камне.

Поскольку желательность субъективна, ее можно изменить с помощью подобающей конкурентной правды. Косметический бренд Dove своей кампанией «Истинная красота»

изменил устоявшиеся представления о физической привлекательности. На рекламных щитах Dove была изображена женщина, рядом с которой располагались два определения с квадратиками для отметки. Например, «седая?» и «великолепная?» рядом с фото пожилой женщины, «конопатая?» и «безупречная?» возле портрета веснушчатой девушки. Эта кампания показывает, что мы можем менять свои представления о прекрасном — в отношении как других, так и себя.

Поскольку представления о том, что желательно, а что нет, сильно сказываются на нашем поведении, верно выбранные конкурентные правды могут серьезно повлиять на то, что мы делаем. И существенно помочь тем, кто пытается изменить свою жизнь. В теории мы можем по своему выбору захотеть то, что несет нам благо, — и других подтолкнуть в том же направлении.

Кому печеньку?

Ожирение убивает.

Люди по всему миру едят слишком много нездоровой пищи, засевая тучную ниву всемирной санитарной катастрофы. Лишним весом и ожирением страдают больше 2 млрд человек. И более 340 млн детей и подростков (от 5 до 19 лет), что составляет 18% от этого возраста по всей планете — против 4% в 1975 г. И теперь это проблема не только богатых стран: в Африке ожирение или лишний вес имеется у 10 с лишним млн детей. До 20% мировых затрат на здравоохранение идет на борьбу с ожирением, включая меры профилактики и лечения самого этого заболевания и сопутствующих ему, таких как болезни сердца и диабет 2-го типа. Государственные бюджеты растягиваются столь же опасно, как и животы.

Беду, которой легко избежать, мы сами навлекаем на себя, выбирая жирную и сладкую пищу. Одна из причин в том, что

такая еда зачастую дешевле, чем более питательные и не полнящие продукты. Но другая мотивация — это вкус: такая еда кажется нам вкуснее, чем салат, капуста и сельдерей. Более того, опросы показывают, что мы не только заранее считаем вредную еду вкусной, мы вообще получаем от еды больше удовольствия, если считаем ее нездоровой³.

Самая обычная тактика борьбы с ожирением — подкупом или запугиванием побуждать себя не есть того, что хочется. В ряде стран правительства подумывают о введении налога на сахар и законодательных мер, вынуждающих пищевую промышленность использовать меньше сахара и жира. В последние десятилетия расплодилось диеты, предписывающие самоограничение. Родители старательно убеждают детей есть брокколи, маскируя ее под лапшой и соусом или обещая за послушание сладкие награды. Ни одна из этих тактик, похоже, не дает нужных результатов. Число страдающих ожирением только растет — при всех миллионах, каждый год затрачиваемых на разработку диет, пищевых заменителей и слабительных препаратов.

Более успешным подходом было бы изменить наше представление о питательных продуктах с низким содержанием жира и сахара. Нужно сделать полезную еду привлекательной.

Желательность: тактика №1

Убедить людей любить то,
что для них полезно

Удивительная серия экспериментов показывает, как легко мозг меняет наши вкусы, если его верно направить. Ученые давали испытуемым одно и то же вино в двух разных бокалах, но говорили, что вино разное — одно дорогое, а другое

дешевое. Когда испытуемые пили вино, которое считали дорогим, они говорили, что получают больше удовольствия, чем от дешевого. И это не были фокусы воображения. Когда опыт повторили в томографе, у испытуемых во время выпивания «дорогого» вина отмечалось повышение активности в областях мозга, отвечающих за удовольствие. Как и в случае с «настоящими» произведениями искусства, испытуемые действительно получали от вина больше удовольствия. Такие же результаты дали эксперименты с шоколадом.

Выходит, что мы с большей вероятностью получим удовольствие, если предполагаем, что опыт будет приятным. Этот эффект действует в отношении широкого круга потребительских товаров, от кинофильмов до пива, и получил название маркетингового плацебо. Так происходит потому, что удовольствие с точки зрения биологии — не самоцель, а механизм, заставляющий нас решать определенные эволюционно выгодные задачи, например есть или вступать в близость, — и этот механизм можно перенастроить.

«Мозг распознает удовольствие, потому что это помогает понять, какой опыт стоит повторить, а какого лучше избежать. Чтобы не ошибиться, принимая решение, нужно оценивать качество полученного опыта, — говорит Антонио Ранхель, один из авторов винного эксперимента. — А чтобы оценка была точнее, есть смысл учитывать дополнительные источники информации об этом опыте. В частности, если вы разумом вполне уверены, что опыт приятный (например, по прошлым случаям), имеет смысл учесть это знание при оценке в момент проживания опыта»⁴. В винном эксперименте ярлык с высокой ценой побуждал людей предполагать, что вино покажется им вкусным, — так и получилось.

Возможный вывод: если вы убедите себя, что вам понравится брокколи, то и в самом деле можете получить от нее удовольствие, и вполне настоящее — в виде нейронной активности в вентромедиальной префронтальной коре головного

мозга. Для взрослого с затверженными представлениями о брокколи это может оказаться непростым трюком, но приучить детей есть здоровую пищу, возможно, будет легче, если вы станете руководствоваться выводами Ранхеля. Предпочтения в еде не даются нам от рождения: мы усваиваем их от родителей, от близких. Такие стандартные приемы скормливания зелени и овощей детям, как подкуп и угрозы или подкладывание овощей в соусы, в пирожные, только закрепляют у детей ожидания, что здоровая еда будет невкусной — получается самоисполняющийся прогноз. Если вместо этого родители и другие адепты здорового питания смогут донести до ребенка конкурентную правду — что здоровая еда вкусна, тогда, как показывает эксперимент с вином, дети могут и вправду счесть ее вкусной и приобрести привычку к здоровому питанию на всю жизнь.

Я отлично понимаю, что это легко сказать, но куда труднее сделать. Однако ученые установили, что школьники съедают добровольно больше овощей, если в сервировке используются образы мультяшных героев-овощей⁵ или блюда имеют забавные и яркие названия вроде «морковь рентгеновского зрения»⁶. Родители могут подать пример, радостно поедая шпинат и бурый рис, сравнивая любимых кукол и игрушки с цветной капустой, предлагая грибы и орехи как поощрительное лакомство.

И может быть, есть способ как-то применить эту магию и к нашему собственному сознанию.

Ученые с факультета психологии Стэнфордского университета изучали влияние названий на пищевые предпочтения. Они присвоили «лакомые» названия случайно выбранным овощным блюдам в университетском кафетерии: «морковные витушки в цитрусовой глазури», «термоядерный чили и острая свекла с лаймовым соком», «сладкие шкворчащие зеленые бобы» и т. д. Но в другие дни те же самые блюда, приготовленные точно таким же образом, значились под

обычными или «диетическими» названиями типа «зеленые бобы» или «диетические низкоуглеводные бобы».

Ученые увидели заметный рост числа заказывающих овощи (таких становилось на 25% больше) и общей массы съедаемых овощей (на 23% больше) в дни, когда названия были «лакомыми». Блюда с названиями, подчеркивающими их пользу, были ничуть не популярнее блюд с нейтральными названиями. Это открытие ставит под вопрос привычные подходы сторонников здорового образа жизни. Если обещанная польза для здоровья не убеждает есть овощи рассудительных студентов Стэнфорда, вряд ли этот подход сработает с широкой публикой. Куда эффективнее, как показал эксперимент, если названия будут звучать привлекательно.

И что бы вы ни читали о старом как мир пристрастии человека к жирному и сладкому, нет никаких неврологических барьеров, не позволяющих научить мозг желать капусту больше, чем сладкое печенье. Мы всеядные существа: наша «конструкция» позволяет нам есть самую разную пищу. «Мы стараемся есть больше овощей, но не стараемся их больше полюбить, — размышляет кулинарный критик Би Уилсон. — Может быть, оттого что существует едва ли не поголовное убеждение, будто отбросить старые вкусы и научиться новым невозможно. Но это совершеннейшая неправда»⁷.

Смысл жизни

Большинству из нас, чтобы прокормиться, приходится работать. Но если оставить за скобками деньги, которые она приносит, желательна ли работа?

Машинист лондонской электрички Эми Карпентер говорит: «Я люблю общаться с пассажирами. Мне нравится применять свои умения, чтобы людям приятно ехалось, или, подкатывая к платформе, помахать в ответ радостному ребенку. Но на самом базовом уровне я просто люблю, по-настоящему

люблю, водить поезда»⁸. «Не хотела бы работать ни в каком другом месте! — пишет на сайте Glassdoor, где публикуются анонимные отзывы о работодателях, медсестра из больницы в Аспен-Вэлли⁹. «Лучшая работа из всех возможных!» — заявляет на том же сайте сотрудник медиаимперии NBCUniversal¹⁰. «Каждое утро я просыпаюсь в радостном волнении, готовым к работе, которая приносит мне больше удовлетворения, чем любое иное занятие», — восторгается IT-предприниматель Майкл Сливински¹¹.

Вот такие счастливые люди, которые могли бы сказать: «Я так люблю свою работу, что готов делать ее бесплатно». Для некоторых из нас, выходит, работа желательна.

Увы, для многих других преобладает иная правда. В 2013 г. Институт Гэллага опубликовал результаты масштабного исследования, проводившегося в 142 странах. Оно показало, что лишь 13% всех работающих на планете «увлечены своей деятельностью»¹². 63% «не увлечены», то есть они «не видят стимула и вряд ли будут по своей инициативе что-то делать для достижения целей и улучшения результатов организации». Оставшиеся 24% «активно не вовлечены». То есть почти четверть работающих людей, в сущности, ненавидят свою работу. Они «недовольны и бесполезны на работе и заражают таким отношением коллег». Выходит, что примерно 340 млн человек страдают от того, как они проводят большую часть своего активного времени. И еще почти 1 млрд получает от основного занятия в жизни практически только денежную компенсацию. Даже в США и Канаде, где наблюдается наиболее позитивное отношение к работе, более 70% «не вовлечены» или «активно не вовлечены» в свою работу.

Довольно неприглядное положение дел. А учитывая колоссальный экономический и психологический ущерб человечеству от этого отстранения, просто позор.

Как сделать работу привлекательнее? Здесь могут работать многие факторы — от комфортной рабочей среды до

повышения самостоятельности, но, пожалуй, важнее всего ясная и достойная цель. Людям необходимо чувствовать нужность того, что они делают. Как формулирует экономист Джон Кей, «получение прибыли — не в большей степени цель бизнеса, чем дыхание — цель жизни»¹³. У людей должна быть какая-то задача кроме той, чтобы сделать богаче своего нанимателя.

Спросите боссов коммерческих компаний, какова цель их предприятий кроме получения прибыли, и в ответ получите либо пустой взгляд, либо шаблонные банальности о «пользе для наших клиентов». Более того, сама идея, что коммерческой компании нужна какая-нибудь цель, кроме обогащения собственников, у иных руководителей вызывает явную досаду. Неудивительно, что такой процент наемных работников «отстраняются».

Казалось бы, достойная цель для приложения сил наемных работников либо есть, либо нет. Но цель, пусть она и важна, до какой-то степени тоже может быть плодом воображения. Кто-то скажет, что его назначение в жизни — хорошо воспитать детей. А кто-то — нести радость всем, с кем сводит жизнь. Или построить долговечный бизнес, или выиграть олимпийскую медаль, или стать лучшим в городе барабанщиком, или изобрести лекарство от рака легких. Вообще-то, призваний у человека может быть и несколько. Причину вставать по утрам с постели каждый выбирает сам. Так что призвание можно придумать — это никак не умаляет его ценности.

Я помог десяткам организаций прояснить и сформулировать свою миссию. Некоторые звучали как вызов: людям нравится сознавать, что у них получается лучше, чем у соперника, и постоянное стремление превзойти конкурентов для кого-то может быть достаточной мотивацией. Для концерна Pepsi, отстающего в состязании с Coca-Cola, простое стремление обогнать конкурента служит мощнейшим мотиватором.

Другие компании успешно мотивируют сотрудников задачей первыми в мире выйти на какой-то новый рубеж или что-то изобрести. Но в большинстве удачных формулировок миссии речь идет о том, чтобы помогать людям, защищать их или делать их жизнь лучше.

Однажды Банк Англии пригласил меня сформулировать миссию нового государственного учреждения, управления пруденциального регулирования, и мы, продравшись сквозь все хитросплетения микропруденциальной политики и прогностического экспертного надзора, директивы ЕС о требованиях к капиталу, затраты на соблюдение требований и оценки уровня разрешимости, проактивное вмешательство и партнерские риски, пришли к простой, но ключевой формуле: «Мы защищаем финансовую систему Великобритании». После катастрофического финансового кризиса в мире, когда два крупнейших банка Великобритании едва не рухнули, такая миссия вполне мотивировала любого фининспектора.

Альтруистической миссии не обязательно быть грандиозной и менять мир. Одна компания, которую я консультировал, продавала семена и саженцы декоративных растений вроде герани, фиалок и цикламенов. Она не вносит важного вклада в охрану общественного здоровья или в борьбу за мир, и все же мы смогли показать, как она помогает миллионам цветоводов быть счастливыми. В компании есть сильное научно-исследовательское подразделение, выводящее новые сорта, более устойчивые к недостатку питательных веществ и к скудному или избыточному поливу. Это сильно выручает цветоводов-любителей, которым больно видеть, когда из-за их ошибок растения погибают. Миссия, которую мы предложили сотрудникам этой фирмы, — украсить жизнь выведением цветов не только приятных для созерцания, но и простых в уходе — небольшой, но настоящий вклад в счастье человечества, и его хватило, чтобы мотивировать весь штат компании.

Человек, испытывающий идеологическую неприязнь к бизнесу, удивился бы, услышав, что многие наемные работники лучше относятся к работе и с бóльшим желанием ее выполняют, если чувствуют, что так или иначе помогают ближним. Пусть компании создаются с целью получения прибылей, но люди, в них занятые, зачастую всей душой хотят принести какую-то пользу, и, похоже, эта тенденция усиливается. Если мы хотим повысить привлекательность работы, нужно понять это желание и ответить на него.

Не введи нас во искушение... или в отвращение

Как и многое другое в мире конкурентных правд, регулировка желательности имеет и темную сторону. Мы видели, как можно повысить желательность здоровой еды или полезной работы. Но ведь так же можно приучить людей желать того, что вредно для них или общества. В рекламной индустрии этим занимаются не один десяток лет. До сих пор выходит реклама сигарет, романтизирующая курение, прививающая молодым людям стремление к занятию, которое может их убить. Реклама фастфуда, приучающая нас любить пропитанную жиром картошку фри и сладкую газировку, серьезно усугубляет ситуацию с ожирением.

Но есть более коварная тактика — настраивать людей против чего-то или против кого-то, убеждая их, что этот человек, организация, явление или социальная группа нежелательны. Газеты и политики обращают этот сомнительный способ влияния на умы против таких разных объектов, как спортивные болельщики, люди, обращающиеся за государственным пособием, питбультеры, туристы, матери-одиночки, социалисты, генно-модифицированные продукты, вегетарианцы, мусульмане и страдающие ожирением. Но самый вопиющий

случай применения этой методики сегодня — кампания, развернутая против иммигрантов.

Желательность: тактика № 2

Настроить людей против
целых социальных групп

Мы видели, как Дональд Трамп поносил мексиканских иммигрантов и сирийских беженцев, а британская UKIP, французский Национальный фронт, немецкая AfD, голландская и австрийская Партии свободы заработали на демонизации мигрантов немалое политическое влияние. Старательно поддерживали эту кампанию такие издания, как *Breitbart News*, *Daily Mail* и *Daily Express* и популярные медиаперсоны вроде Раша Лимбо, Энн Коултер и Кейт Хопкинс. Последняя в одной провокационной статье на страницах *Sun* даже сравнила мигрантов с тараканами.

Как повлияли эти словесные оскорбления на мнение среднего гражданина о желательности иммигрантов? Существенно, как показывают социологические опросы и события типа Brexit и австрийских президентских выборов 2016 г. Чтобы яснее увидеть эффект, оказываемый на общественное мнение политиками и массмедиа, посмотрим на Венгрию, где — если не учитывать ромов — весьма однородное белое население и невелик опыт межкультурных взаимодействий внутри страны.

Институт изучения общественного мнения TÁRKI несколько десятилетий собирает данные об отношении венгров к иммигрантам. Респондентов он делит на ксенофилов, ксенофобов и промежуточную группу. С 2002 по 2011 г. доля венгров, попадающих в категорию ксенофобов, колебалась между

24 и 34%. Но в последнее время она существенно выросла, достигнув в 2016 г. рекордного значения 53%. За упомянутый период в ксенофилы попадали от 6 до 12% венгров; в 2016 г. их доля упала до 1%!¹⁴

Что вызвало такой резкий всплеск неприязни и недоверия к иностранцам? В 2015 г. в Венгрии оказались сотни тысяч мигрантов из Сирии, Афганистана и Ирака. Подавляющее большинство из них поторопились проехать страну насквозь, направляясь в Германию и Австрию. Убежища в Венгрии в том году просили 177 135 человек — самое большое число на душу местного населения среди европейских государств, но удовлетворено было лишь 502 обращения. Более 90% просителей покинули Венгрию прежде, чем о них были вынесены решения. Большинство венгров никогда не видели живого мигранта своими глазами. Почти ни для кого из них это эпохальное перемещение народов не обернулось ни угрозой, ни снижением качества жизни, ни какими бы то ни было неудобствами. Ксенофобы, наверное, «пришельцев с иных планет видели больше, чем иммигрантов», отмечал один венгр, сочувствующий печальной участи беженцев¹⁵.

Но если венграм и не хватает какого-то опыта в плане прямого общения с иммигрантами, эту нехватку с лихвой компенсирует государственная пропаганда. «Вы знали, что террористические акты в Париже — дело рук иммигрантов?» — вопрошала социальная реклама, оплаченная правительством. «Вы знали, что с началом кризиса миграции в Европе участились сексуальные посягательства на женщин?» — гласила другая реклама.

Премьер-министр Венгрии Виктор Орбан развернул антииммигрантскую кампанию в начале 2015 г., и TÁRKI отметил немедленный всплеск ксенофобии. Правительственная пропаганда весьма успешно распространила новую конкурентную правду о желательности иммигрантов. Показательно,

что летом 2015 г., когда через Венгрию проходили массы мигрантов, число ксенофобов, регистрируемых TÁRKI, даже снизилось: похоже, что, увидев на телеэкранах картины человеческого страдания, венгры перестали судить огульно. Но после того как волна миграции схлынула, антииммигрантская риторика не прекратилась, и доля ксенофобов в венгерском обществе снова выросла. И достигла небывалого дотоле значения, несмотря на то, что в стране задержалось совсем немного мигрантов и мало кто из них попросил убежища.

Демагоги и антииммигрантские медиа из разных стран западного мира успешно состряпали новую конкурентную правду: там, где в прежние эпохи видели в иммигрантах носителей новых идей, предприимчивости, энергии и культуры, теперь их в основном считают нежелательным элементом. В долгосрочной перспективе это может возыметь для политики и общества в Европе и Северной Америке самые серьезные последствия.

Измените желания людей, и вы измените мир

Менять вкусы нелегко, но возможно. Строго говоря, такое, вероятно, проделали и с вами. Нам всем нужно учиться замечать, как реклама, политики и медиа сдвигают представления о желаемом и как это может повредить нам или кому-то еще. В то же время у нас есть грандиозная возможность изменить к лучшему свою жизнь, поняв, что желания изменчивы, и воспользовавшись этим. Если имеющиеся желания деструктивны или в каком-то смысле порочны, то изменить с помощью конкурентных правд желательность и нежелательность разных материй для нас самих и для ближних было бы, наверное, и полезно, и этично. Если постараться, можно научиться хотеть того, что нам во благо.

На практике

- Учитесь любить то, что вам во благо. Такое возможно!
- Используйте названия, программные заявления и другие конкурентные правды, чтобы помочь ближним достичь того же.

Но остерегайтесь

- Демагогов и других манипуляторов, которые пытаются заставить вас не любить целые группы людей.

Финансовая ценность

Цена — это то, что вы платите. Ценность — это то, что вы получаете.

УОРРЕН БАФФЕТТ

Драгоценная плесень

Сколько бы вы заплатили за комок плесени?

Наверное, чтобы назначить цену, вы хотели бы узнать о товаре побольше. Размер? Цвет? Состояние?

Ну, она примерно дюйм в диаметре. Цвет зеленовато-серый. Находится между двумя стеклянными дисками, скрепленными прозрачным скотчем. Она старая и мертвая. Никакого практического применения не имеет.

Дорого ли она стоит для вас?

Скорее всего, ваша оценка будет близка к нулю. А может, вы готовы заплатить, лишь бы не оставлять эту плесень у себя дома.

7 декабря 2016 г. этот комок несъедобной плесени продали в Нью-Йорке на аукционе Bonhams за \$46 250. Выставили ее как «Оригинальную культуру пенициллина».

В 1928 г. бактериолог Александр Флеминг изучал стафилококк — бактерию, которая вызывает ангину, фурун-

кулез и сепсис. Вернувшись из отпуска, он обнаружил, что в одной из чашек Петри культура бактерий заплесневела — по недосмотру в ней завелась частичка плесени. Примечательно, что вокруг этого пятнышка образовался круг, свободный от бактерий. Флеминг понял, что плесень, видимо, вырабатывает какое-то вещество, убивающее или связывающее бактерии. Этой плесенью был грибок *Penicillium chrysogenum*, источник первого обнаруженного учеными антибиотика.

Нечаянное открытие прославило Флеминга, и в 1945 г. он получил Нобелевскую премию сразу и по физиологии, и по медицине. Похоже, слава Флемингу нравилась, и он дарил образцы чудесной плесени знаменитым современникам, в том числе папе римскому и Марлен Дитрих. Плесень, проданную на аукционе, он подарил в 1955 г. соседу в благодарность за то, что тот спугнул пробиравшихся в дом воров. Образец подписан рукой Флеминга, к нему приложены письма от ученого и его экономки. Письмо экономки заканчивается таким постскриптумом: «Как будто вы не знаете (но на всякий случай): эта круглая штукавина — кусок той самой первой пенициллиновой плесени, не путайте с сыром горгонзола!!!»

Что ж, сколько бы вы отдали за эту плесень теперь, зная контекст?

Наверное, уже побольше. Может быть, вы готовы отдать несколько сотен долларов за обладание медицинской реликвией. Может быть, если вы стремитесь выгодно вкладывать деньги, то заплатите даже несколько тысяч. Вряд ли вы раскошелитесь на \$46 250. Строго говоря, если Bonhams сделал свою работу добросовестно, то во всем мире должен быть лишь один человек (или организация), столь высоко ценящий этот предмет, — покупатель, выигравший аукцион.

Этот покупатель торговался с другими за один предмет. Он знал тот же самый контекст, что и все остальные. Почему же финансовая ценность лота оказалась для всех разной?

Цена не равна ценности

В предыдущей главе мы видели, что вызвать у людей приязнь или неприязнь можно к самым произвольным предметам. Но если нам что-то понравилось, то насколько нам это нравится? Или, если без обиняков, сколько мы за это готовы заплатить? Какова финансовая ценность предмета?

Аукционы показывают, почему ответить на этот вопрос не так уж легко: каждый лот торгующиеся оценивают по-разному. Эти субъективные оценки можно признать конкурентными правдами. Среди индивидуальных оценок нет неправильных, насколько бы выше ни оказалась ставка победителя.

За пределами аукционных залов мы привыкли считать, что у товара или услуги есть установленная цена, которая отражает его ценность. Но как устанавливается эта цена? Многие из нас рассуждают интуитивно: например, цена автомобиля должна складываться из затрат на материалы, использованные при его производстве, и стоимости труда, затраченного на сборку. Еще мы предположили бы возмещение административных и маркетинговых расходов и разумную маржу производителя. В итоге получится справедливая цена на машину.

Но эта схема рассыпается на части, если обратиться к следующим простым примерам:

Почему картина Пикассо, которую создавал единственный человек в течение нескольких дней, стоит дороже самолета, постройка которого требует многих тысяч человеко-часов?

Заплатите ли вы за изумруд, добытый в шахте великими усилиями 200 инженеров, больше, чем за абсолютно такой же, который я нашел на земле, бродя по лесу в Замбии?

Если 1000 человек за год работы построят аппарат для склеивания ледяных кубиков, станет ли этот аппарат ценным от вложенного в него труда?

Как показывает каждый из этих примеров, цену нельзя установить исходя только из затрат на производство. Наоборот, цена на товар определяется тем, во сколько мы коллективно готовы его оценить. Как и сумма, уплаченная за плесень Флеминга, она зависит от наших субъективных оценок.

Возьмите обычный медный замок со стальной дужкой. Если мне нужно надежно запереть шкаф со всеми пожитками, я, скорее всего, соглашусь выложить за этот замок приличную сумму. Но изготовитель не сможет продать много замков, если назначит цену, отвечающую только моим потребностям. Ему нужно подумать и о людях, которым замок нужен на шкафчик в спортзале, или для вон того старого велика на заднем дворе, или чтобы пристегнуть к парижскому мосту на память. Учесть и богатых, и бедных покупателей, тех, кому срочно нужно, и тех, у кого есть время повыбирать и сравнить. Каждый из этих людей, наверное, предложит за замок свою цену.

Из всех этих индивидуальных ставок экономисты выводят кривую спроса: пока цена невысока, покупать будут многие; с ростом цены число потенциальных покупателей падает. К этой кривой экономисты добавляют кривую предложения, на которой отражается готовность производителя изготавливать и продавать некий товар в зависимости от его бытовой цены. В точке совпадения двух кривых теоретически лежит оптимальная цена, соответствующая как спросу, так и предложению.

Таким образом, наши субъективные оценки — наши конкурентные правды о ценности этого замка — помогают установить рыночную цену.

Конкурентные правды о финансовой ценности необходимы для торговли. Главная причина, по которой мы обмениваем или продаем и покупаем товары, — в том, что мы по-разному их ценим. Если хозяин яблочных садов ценит яблоки, которыми торгует, во столько же, что и покупатели, он не продаст ни

одного. Но для фермера каждое яблоко стоит меньше, чем для повара из ресторанчика по соседству, и, значит, они имеют возможность договориться о цене, устраивающей обоих.

Представьте, что вы делаете кресла-качалки и оцениваете готовое изделие в \$50. За меньшую цену вам выгоднее оставить кресло себе. Мне нужно кресло-качалка, и я готов отдать за него не больше \$400. Купля-продажа по любой цене в этом диапазоне будет выгодна нам обоим. Предположим, мы сошлись на \$200. Вы получаете на \$150 больше установленной ценности кресла, а я приобретаю четырехсотдолларовую качалку со скидкой в \$200. После этой сделки мы стали совокупно богаче на \$350.

Именно таким образом создается бóльшая часть материальных благ в мире. Сырая нефть бесполезна для землевладельца из Калифорнии, но он может продать ее нефтепереработчику по цене много выше, чем субъективная ценность этой нефти для него самого. Акционерам Apple вряд ли нужны 300 млн iPad, но они могут продать их нам по цене меньшей, чем наши индивидуальные субъективные оценки, и мы все останемся в выигрыше. Конкурентные правды о финансовой ценности помогают человеческому роду обогащаться.

Как мы оцениваем

Каким образом люди определяют цену на те или иные блага? Товар или услугу мы оцениваем в нескольких аспектах, каждый из которых может по-разному восприниматься разными людьми.

1. В чем моя польза?

Польза, которую мы извлекаем из разных вещей, зависит от наших вкусов и ситуации. Онлайн-музыкальный сервис может быть весьма ценен для вас, если вы меломан,

но вряд ли — если вы слишком заняты, чтобы заглядывать туда чаще раза в месяц. Лестница может быть вам сейчас необходима для починки крыши... если, конечно, вы не обзавелись ею прежде. Вы можете высоко ценить машину... пока траты на бензин не станут разорением или новая ветка метро не поможет удобно добираться до нужных мест. Билет в кино покажется вам менее нужным, если есть другие варианты развлечений на этот вечер.

Польза, получаемая от покупки, не обязательно состоит в непосредственной функции приобретаемого товара или услуги. Будет ли поездка в отпуск столь же дорога вам без картинок в Instagram? Увеличивает ли ценность телефона то, что он выпущен ограниченной партией и не все могут таким похвастать? Потребуются ли расходы на содержание и хранение этой парусной лодки, и если да, то как это повлияет на ее стоимость?

2. В чем польза для других?

Бывает, мы не видим никакой пользы для себя, но все равно высоко оцениваем товар или услугу, полагая, что сможем их кому-нибудь продать. Именно поэтому так дороги ликвидные активы типа золота, изысканных вин и произведений искусства.

Биржевые брокеры нередко котируют ценные бумаги исходя из того, сколько, по их мнению, дадут за эти бумаги другие. Теоретически ценность акций определяется прогнозируемым доходом от них. На практике они продаются значительно дороже, если трейдеры считают, что другие трейдеры оценят их необоснованно высоко. Такое происходит в биржевых пузырях: «умные» трейдеры знают, что цена взвинчена, но надеются, что найдутся «глупые» трейдеры, которые позже купят по еще более высокой цене, позволив «умным» взять свою прибыль. Такой подход известен под прелестным названием «теория большого дурака». Разумеется,

следующий трейдер не всегда окажется таким уж дураком, но он может думать, что кто-нибудь следующий за ним позволит оправдать вложение.

3. Легко ли найти?

Если мы покупаем что-нибудь лишь из-за цены, которую, как мы думаем, кто-нибудь потом заплатит за этот предмет, лучше убедиться, что товар уникален или редок. Людям нужна вода, но вряд ли они станут ее у вас покупать, если могут бесплатно набрать из-под крана. Дефицит крайне важен и для ценных бумаг, и для предметов роскоши. Иногда он объясняется тем, что товар действительно редок, но зачастую создается искусственно, чтобы товар не падал в цене.

Дефицит определяет нашу оценку билетов на популярные театральные постановки и спортивные события. Американский мюзикл «Гамильтон» стал таким популярным, что цена билетов на лучшие места в 2016 г. выросла до \$849, рекордной для Бродвея суммы. И это значительно меньше, чем запрашивают перекупщики, из чего явствует, сколь грандиозную ценность имеют для некоторых любителей театра эти дефицитные кусочки картона.

Есть люди, получающие удовольствие от самого обладания редкими или уникальными предметами, и они готовы дорого платить даже за вещицы, не имеющие очевидной ценности. Актер Уильям Шетнер за \$25 000 продал камень из своей почки. А его костюмы из «Звездного пути» ушли за \$100 000 с лишним, хотя для Голливуда в этом нет ничего особенного: белое платье Мэрилин Монро, подол которого взлетает в «Зуде седьмого года», купили за \$4,6 млн.

4. Какие риски влечет приобретение?

На eBay можно купить отличные электроприборы за малую долю их цены в магазине. Они подержанные, но часто на них не разглядишь ни малейших следов износа. Почему

этот новехонький телевизор так дешев? Потому что нам не известно, не ронял ли его продавец, не включал ли в сеть с недопустимым напряжением, не делал ли еще чего-нибудь вредного, о чем нельзя узнать. Покупая этот электроприбор, мы рискуем, и риск снижает его ценность. Так же и застройщик, покупая земельный участок, не всегда знает наперед, получит ли он разрешение на застройку, и пока надзорные органы не выскажутся определенно, ценность участка из-за этого риска будет ниже.

Риск и неизвестность трудно объективно измерить, поэтому здесь возникает много конкурентных правд. По-вашему, вероятность того, что этот телевизор с eBay сломается через год, составляет один к десяти, а вот мне может показаться, что она составляет один к двум. Мой пессимизм заставляет меня оценивать телевизор ниже.

5. Что в будущем?

Многие наши суждения опираются на прогнозы будущего, и финансовая оценка здесь не исключение. Думаете, электромобили расплодятся? Тогда акции литиевых аккумуляторов могут стоить дороже, чем все думают. Станет ли погода из-за климатических сдвигов более изменчивой? Тогда следует задуматься о полном страховании жилища.

Страх будущего дефицита заставляет людей выше оценивать товары и услуги сейчас. В 2012 г. компания Hostess Brands объявила о скором банкротстве, и тогда поклонников самого популярного из ее продуктов, пирожного твинки, охватила паника. После этого объявления твинки, обычно стоившие несколько долларов за коробку, на eBay резко взлетели в цене.

Субъективная оценка товаров и услуг зависит от уровня благосостояния: чем обеспеченнее человек, тем проще ему раскошиться. И более того: мы платим тем охотнее, чем богаче *рассчитываем стать в будущем*. Допустим, на новую

работу вам выходить только через три месяца, но, наверное, вы уже готовы потратить на покупку холодильника больше, чем до того, как вам эту работу предложили.

Финансовая ценность: тактика №1

Учесть при оценке
все важные факторы

В каждом из этих параметров на нашу оценку могут серьезно влиять чужие мнения. Это важно, поскольку от финансовой оценки товаров и услуг зависит наше потребительское поведение. Мы покупаем лишь то, что оцениваем дороже написанной на ярлыке суммы. Но при этом полуправды о пользе, популярности, редкости товара или услуги, связанных с ними рисках и прогнозах могут заставить нас изменить ставку.

Здесь распахивается широкое поле для деятельности целой индустрии рекламных и маркетинговых агентств, для продавцов, чья задача состоит в том, чтобы субъективная оценка товаров и услуг у потребителя стала больше цифры на ценнике. Модифицируя конкурентные правды, усвоенные нами о финансовой ценности предметов, коммерсанты управляют нашими действиями в торговых центрах и интернет-магазинах.

Как полюбить камни

Мало кто из нас сможет извлечь хоть какую-то пользу из обломка камня, сколь бы ярко тот ни сверкал. Вероятно, поэтому большую часть человеческой истории алмазы не имели универсальной ценности. Хорошо ограненный алмаз прекрасен, и потому они издавна водились в ларцах

с драгоценностями богачей. Но до XX столетия мало кому из обычных людей случалось увидеть алмаз своими глазами.

Пока алмазы оставались редкостью, было неважно, что ценят их лишь немногие. Все изменилось в 1867 г., когда подросток нашел на берегу реки Оранжевой в Южной Африке прозрачный камень и принес его домой, чтобы позабавить сестер. Этот камень оказался алмазом в 22 карата — и началом небывалой алмазной лихорадки. Старатели бросились рыть речные отложения в районе находки, и уже через несколько лет из земли и скальных пород в окрестностях города Кимберли алмазы добывали в огромном числе. До тех пор алмазы на земле были в основном индийского происхождения, и тамошние копи уже по большей части истощились. Чуть меньше чем за десятилетие Южная Африка произвела больше алмазов, чем Индия за несколько веков.

Первейшим следствием этого алмазного наводнения стало падение цен. Алмазы перестали быть редкостью, и покупатели стали упорно торговаться. Более того, алмазы из-за своего относительного изобилия потеряли в привлекательности для аристократов, которые переключились на «менее обычные» камни, например изумруды и рубины. Из-за перепроизводства активы алмазодобытчиков, вложивших огромные средства в новые южноафриканские шахты, оказались под угрозой обесценивания.

Проблема предложения быстро разрешилась, когда один из добытчиков, молодой англичанин по имени Сесил Родс, собрал довольно средств, чтобы скупить или объединить все алмазодобывающие предприятия в Южной Африке. Единая компания De Beers, став монополистом, могла, создавая иллюзию дефицита, ограничивать предложение алмазов и десятилетие за десятилетием диктовать цены. Если в других местах земли открывались новые месторождения, De Beers быстро брала их под контроль, защищаясь от новых волн избыточного предложения. Но тут возникла

новая трудность — гора непроданных алмазов в хранилищах De Beers.

Как сбыть их с выгодой, не уронив ценности, не разрушив мифа об их редкости? Очевидное решение — заставить больше людей покупать драгоценные камни, и это означало — убедить миллионы высоко ценить эти предметы. До Второй мировой войны средний человек с солидной зарплатой не считал алмазы хорошим вложением и не видел никакой практической нужды в этих блестящих камешках. У большинства людей субъективная оценка этих камней оставалась низкой. De Beers нужно было каким-то образом поднять эту оценку до такой отметки, при которой продажа приносила бы солидную прибыль. А еще убедить покупателей не продавать камни на вторичном рынке, поскольку это приведет к снижению цен.

В 1938 г. De Beers обратилась в нью-йоркское рекламное агентство N.W. Ayer & Son, попросив выяснить, поможет ли «применение разных форм пропаганды» повысить в США спрос на алмазы. Партнерство двух компаний в итоге создало обширнейший рынок сбыта алмазов — выстроенный вокруг обручального кольца.

Кольца не одно тысячелетие служили символом любви и супружеских клятв. В разных культурах материалом для обручальных колец служили медь, золото и даже сплетенные пряди волос. Небольшая часть таких колец украшалась камнями. Но обязательность кольца с бриллиантом как самого верного доказательства любви мужчины к женщине — совсем недавнее изобретение.

Созданное De Beers и N.W. Ayer.

В годы между двумя мировыми войнами спрос на алмазы в США снизился вдвое. Чтобы изменить ситуацию, в агентстве Ayer решили установить связь между алмазами и влюбленностью. Следовало приучить женщин оценивать чувства влюбленного мужчины по размеру и качеству алмаза.

Агентство поставило себе целью «создать ситуацию, когда почти каждый мужчина, намеренный предложить руку и сердце, понимает, что обязан подарить избраннице обручальное кольцо с бриллиантом».

Чтобы навечно связать истинную любовь с крупными бриллиантами, использовали журнальные статьи, продакт-плейсмент в кинолентах и цветные рекламные плакаты. «Бриллианты вечны» — утверждала реклама с 1948 г. и почти ежегодно с тех пор, невзначай давая понять, что продать кольцо с бриллиантом — довольно низкий поступок, если не прямое поругание любви. Заказывались портреты высокородных невест с массивными камнями на пальцах, бриллианты давали напрокат светским дамам, посещающим скачки в Луисвилле. С появлением телевидения реклама принесла послание о влюбленности и алмазах прямо в гостиные американцев.

«Мы решаем задачу в области массовой психологии», — гласил стратегический план агентства Ауег от 1947 г. Компания замахивалась на то, чтобы превратить покупку кольца с бриллиантом в «психологическую необходимость». Удивительно, но рекламное агентство даже развернуло пропагандистскую программу в колледжах: «Все эти поучения неизменно возвращаются к теме кольца с бриллиантом на помолвку, и тысячи студенток из наших ведущих учебных заведений слышат их на занятиях, на собраниях и в компании». И кроме того, не допускалось и мысли о замене: агентство решительно добивалось, чтобы «только бриллианты повсеместно принимались и толковались как символ помолвки». Дальше компания De Beers, уже не скрываясь, подталкивала мужчин переосмыслить субъективную ценность бриллиантов и выпустила рекламу, беспардонно вопрошавшую: «Разве это дорого — две месячные зарплаты за то, что останется навечно?»

Эта кампания, как мы все знаем, возымела фантастический успех. К концу 1950-х гг. агентство Ауег отчиталось: «В этом

новом поколении кольцо с бриллиантом считают неотъемлемым атрибутом помолвки практически все». В 2015 г. De Beers оценивал годовую емкость американского рынка ювелирных изделий с бриллиантами в \$39 млрд. Сегодня в колечках с бриллиантами щеголяют три четверти американских невест. Редкая женщина продаст свое обручальное кольцо, поэтому цены не падают: субъективная ценность этих бриллиантов для владелиц гораздо выше той суммы, которую они смогут выручить на вторичном рынке.

Успешно решив задачу в Штатах, компания De Beers переключилась на другие рынки, прежде всего на восходящую экономическую сверхдержаву Японию. До 1960-х гг. в этой глубоко консервативной культуре о кольцах с бриллиантами практически не слышали. Но молодые японцы все шире открывались западным влияниям, и De Beers заказала рекламную кампанию, где европейские красавицы, сверкая бриллиантовыми колечками, предаются модным развлечениям вроде катания на яхте или пикника на природе. Не прошло и двух десятилетий, как кольца с бриллиантами надели 60% японских невест. Такой же сдвиг традиции удалось осуществить и в Китае, где сегодня кольцо с бриллиантом носят более 30% невест — а еще 30 лет назад их здесь практически не было.

В 1960-х De Beers вновь столкнулась с проблемой перепроизводства, когда новые алмазные месторождения развели в Сибири. Сибирские камни были мелкими, но водились в изобилии и, выброшенные на мировой рынок, могли серьезно поколебать иллюзию редкости и драгоценности этого товара. Тогда концерн заключил с Советским Союзом контракт и стал сбывать советские алмазы. Сначала было неясно, как применить такие мелкие камни. Но потом в De Beers предложили идею кольца вечности, в духе античной традиции: современные кольца вечности усыпались мельчайшими камушками по всей окружности. Вот тут весьма кстати пришелся сибирский

экспорт. Как написал об этом любознательный журналист Эдвард Джей Эпштейн, «проявление чувств, продиктованное необходимостью: американка получает на годовщину свадьбы кольцо с миниатюрными алмазами, потому что южно-американскому концерну нужно удовлетворить советского заказчика»¹⁶. Субъективная ценность крохотных камешков была, соответственно, тоже мизерной, пока маркетинговая машина De Beers не помогла нам их переоценить.

Эта история сенсационного маркетингового успеха протяженностью в десятилетия особенно интересна тем, что продвигаемый продукт не был брендирован. В кампании не использовались никакие логотипы*. Агентство Ayer работало над субъективной ценностью алмазов, а не De Beers. Многие знаменитые рекламные кампании радикально изменили нашу субъективную оценку брендированных товаров, но успешные кампании по продвижению небрендированных — такая же редкость, какую приписывает своей продукции De Beers.

Не так поняли

Вернемся на землю. Я рассуждал о субъективной финансовой оценке так, будто каждый человек ясно представляет, сколько для него стоит всякий предмет. Но недавняя серия экспериментов, проведенная поведенческими экономистами и психологами Даниэлем Канеманом, Амосом Тверски, Ричардом Талером и Дэном Ариели, показала, сколь беспомощны мы бываем в такой оценке. Продажники пользуются этой человеческой слабостью как только могут.

Спросите заядлого рыбака, сколько он готов заплатить за хороший спиннинг, и, вероятно, он назовет цифру, близкую

* До недавних пор антимонопольное регулирование не допускало De Beers на рынок США.

к рыночной цене. А вот новичок, ничего не знающий о рынке рыболовных снастей, может оценить спиннинг заметно дороже или дешевле. Не имея шкалы под рукой, он просто не знает, сколько это снаряжение *должно* стоить. Экономист сказал бы, что субъективную ценность спиннинга рыбак может установить, сравнив с разными другими предметами, которые он может получить за имеющиеся у него деньги. Но на практике так рассуждают немногие. Вместо этого, определяя субъективную ценность, мы ориентируемся на любые подсказки, какие сможем найти. И чаще эти подсказки обнаруживаются именно у продавцов и в рекламе.

Сколько для вас стоит часовая прогулка на вертолете над вашим городом? Наверное, вы об этом никогда не задумывались, но давайте предположим, что вы оцените такой опыт в \$100. По дороге на работу вы встречаете рекламу, предлагающую вертолетную прогулку за \$800. Вы решите, что для вас она таких денег не стоит, но останется ли неизменной ваша исходная субъективная оценка — \$100? Если, свернув за угол, вы увидите, что другая компания предлагает эту услугу за \$200, не задумаетесь ли вы? И если да, это значит, что одного ценового сигнала хватило, чтобы вы в два раза повысили субъективную оценку.

Вы читаете меню в новом ресторане, и ваше внимание привлекают гребешки с черным ризотто и копченой паприкой. Блюдо стоит \$37. А за гребешками следует стейк вагю за \$89. Рядом с этой строчкой цена на гребешки сразу выглядит весьма привлекательной. Ясно, заведение здесь первоклассное и вы сделали выгодный выбор!

Если вы перестанете так сосредоточенно об этом думать, то, возможно, спросите себя, в самом ли деле несколько гребешков и пригоршню прихотливого риса вам хочется больше, чем любую другую вещь, доступную за \$37 (плюс налоги и обслуживание). Но в контексте меню у вас перед глазами все эти посторонние соображения испаряются. В сравнении

с дорогим стейком гребешки кажутся выгодным предложением. Есть большая вероятность, что стейки вагю заказывают крайне редко. Более того, ресторан и не рассчитывает на большее. Не исключено, что стейк за \$89 присутствует в меню только затем, чтобы «помочь» вам с оценкой других, не столь астрономически дорогих блюд.

Относительные оценки удаются нам значительно лучше, чем абсолютные. Без знания ценообразования мы, в сущности, не можем понять, сколько должен стоить тот или иной товар, но, как правило, сразу понимаем, какой из двух предметов стоит для нас больше, а какой меньше. Маркетологи используют этот эффект контраста, устанавливая ценовые якоря, которые заставляют нас выше котировать товары. Дорогое блюдо в меню — тоже разновидность такого якоря. Другой пример — «старая цена» на распродаже: рядом с ней низкой кажется та сумма, которую продавец хочет с вас получить.

Финансовая ценность: тактика № 2

Использовать ценовые якоря
и другие приемы влияния
на субъективную оценку

Еще одна психологическая слабость человека — отношение к риску. В типичном случае мы не любим риск, даже если эксперт по вероятности уверяет, что потенциальный выигрыш перевешивает возможный ущерб. Это означает, что мы готовы доплачивать за надежность — транспортного расписания, доставки продуктов, выплаты страховых премий — больше, чем того требует разум. Реклама играет и на этом нашем пристрастии, используя для повышения

субъективной ценности такие слова, как «гарантированный», «надежный» и «обязательства».

А еще мы иррационально реагируем на всякую несправедливость. Отказываемся от возможности купить что-то нужное, если думаем, что продавец слишком много накручивает или наживается на нас, даже если назначенная цена меньше нашей субъективной оценки. И если в грозу торговцы поднимают цену на зонтики, мы можем отказаться от покупки — не потому, что новая цена нам не по карману или выше нашей субъективной оценки зонта, а потому, что возмущены поведением торговца, наживающегося на наших временных погодных трудностях.

Мы занижаем ценность предмета, если считаем, что его производство стоило гроши, пусть даже он несет нам немалую выгоду. Запойные читатели получают громадное удовольствие от романов, погружаясь в чтение на несколько счастливых недель кряду. И кто-то может решить, что читательская субъективная ценность у такой книги будет заоблачной. Однако если книга электронная, иной читатель думает, будто создание одного экземпляра не стоило почти ничего, и не хочет платить больше пары долларов, хотя охотно выложит впятеро больше за коктейль, сулящий лишь несколько минут удовольствия. Многие люди сегодня вообще отказываются платить за цифровые продукты, исходя из подобных рассуждений.

Это лишь некоторые типичные случаи, когда мы странно, превратно или иррационально судим о финансовой ценности предметов. Эти наши оценки нельзя назвать неверными только потому, что они выведены путем небезупречного рассуждения: это наши правды, и объяснять миллениалу, что нужно оценивать музыкальные файлы дороже — такое же пустое дело, как порицать едока в ресторане, выложившего \$37 за несколько гребешков. В конце концов, в рыночной экономике мы сами делаем выбор и живем с его последствиями.

Оцениваем себя

Мы рассмотрели, как субъективные правды о финансовой ценности влияют на покупательское поведение. Для любого, кто продает всякую всячину на eBay, устраивает гаражную распродажу или ищет покупателя на свою квартиру, те же принципы будут верны и в отношении продаж: мы продаем, когда субъективная ценность предмета для нас ниже той суммы, которую кто-нибудь готов за него заплатить. И таким образом, продадим мы свой товар или нет, может зависеть от того, как на нашу субъективную финансовую оценку товара повлияет покупатель.

Многим из нас продавать какой-то товар приходится нечасто. Однако есть предмет, который люди продают постоянно, — время. Рынок труда меняется быстро, все больше работы постепенно перетекает в так называемую исполнительскую экономику*. Дробление труда заставляет нас крепче задумываться о том, во сколько мы ценим себя в разных ситуациях. Умение быстро и точно оценить собственный труд становится насущной необходимостью.

Несколько лет назад я запускал небольшое дело, и мне понадобились кое-какие оригинальные иконки для сайта. Нужен был графический дизайнер, но бюджетом я располагал скудным, так что обратился к интернет-поиску, и тот скоро привел меня на сайт DesignCrowd.

Эта австралийская компания предлагает интересную модель под названием «конкурс дизайнеров». За умеренную плату мне предлагали разместить на сайте описание задачи, чтобы дизайнеры-фрилансеры со всего мира предложили свои варианты иконок. Тот исполнитель, чью работу я выберу,

* Или экономику свободного заработка. Устоявшегося перевода этого словосочетания — *gig economy* — на русский еще нет. — *Прим. ред.*

и получит большую часть внесенных мной денег, а остаток достанется DesignCrowd. Если меня не удовлетворит ни одна работа, деньги мне вернут.

Для заказчика предложение заманчивое. Но насколько хороша такая краудсорсинговая модель для исполнителей? Я получил добрый десяток полностью проработанных дизайнов, каждый из которых подходил под мои критерии и потребовал как минимум нескольких минут (а в некоторых случаях и часов) работы. Почти весь этот труд остался вознагражденным. Как же эти дизайнеры оценивают свое время? Может быть, для кого-то из них это хобби, занятие для развлечения, а выпадающие иногда выигрыши в конкурсе — приятный бонус. Другие, видимо, прикидывают баланс риска и выгоды, оценивая свой шанс победить в конкурсе и соотнося его с трудозатратами. Участники из стран с низким уровнем дохода, вероятно, ценят свое время ниже, чем дизайнеры из развитых стран. Дизайнеры, которым нужно кормить семьи и нести иные финансовые обязательства, тоже рассчитывают цену по-своему. В теории ничего дурного в такой системе нет. Прагматичные дизайнеры лишь тогда уделят время подобному проекту, когда потенциальный выигрыш того стоит. Но, как мы уже видели, в делах оценки люди часто судят совсем не прагматично.

DesignCrowd — одна из многих фирм на быстрорастущем рынке «труда до востребования». Амазоновский Mechanical Turk позволяет нанимателям размещать «задачи человеческому интеллекту», которые фрилансеры решают за оговоренное вознаграждение. Сервис Upwork соединяет компании с самозанятыми профессионалами со всего света. То же самое делает Fiverr, если речь идет о микрозаказах, где плата начинается от \$5. CrowdFlower соединяет армию удаленных фрилансеров с технологией искусственного интеллекта, предлагая клиентам услуги обработки данных «с участием

человеческого оператора». TaskRabbit дает подработку всем, кто готов выгуливать собак, переносить грузы, наводить чистоту, собирать мебель или что-то изготавливать своими руками. Gigwalk позволяет компаниям-владельцам брендов привлекать жителей отдаленных городов для осмотра магазинных витрин, фотографирования магазинов и сбора иных данных. Client Partners помогает одиноким японцам нанять «друга» для беседы, спутника для похода на свадьбу, партнера для совместных селфи.

Для людей, которые не могут — или не хотят — ходить в офис, специализироваться на одной роли или работать в жестко установленные часы, эти пионеры исполнительской экономики — подарок небес. С ними усердные фрилансеры могут весьма неплохо обогатиться (один дизайнер за пять лет заработал через DesignCrowd \$1 млн). Платформы для цифровых и офисных услуг также дают возможность исполнителям из бедных стран подключиться к мировой экономике, сглаживая неравенство и способствуя развитию. Гибкость и эффективность работы по запросу может быть благом и для работника, и для нанимателя — если только правильно заданы цены.

Дело в том, что большинство из нас не так уж хорошо умеет оценивать собственное время. Мы не знаем, чего стоим, и, принимаясь за ту или иную работу, не учитываем скрытые траты и риски. Писатели вроде меня, случается, тратят годы на работу над книгой, которую никогда не издадут. Личный тренер, которому приходится платить взносы и предлагать бесплатные ознакомительные занятия, чтобы работать в спортзале, может обнаружить, что его чистый доход от клиентов не особо окупает все затраченное время и вложенные деньги. Исполнители с TaskRabbit и Gigwalk подражаются на небольшие работы, не вполне сознавая, сколько времени отнимет задача и сколько придется добираться до места. Исполнители, оплачиваемые не повременно,

а сдельно или без твердой таксы, нередко недооценивают реальные временные затраты на работу.

Фрилансеры часто недооценивают, сколько им нужно зарабатывать за час, чтобы помимо других необходимых трат отчислять на налоги, пенсию, пособия по уходу за ребенком, медицинскую страховку, страховку от потери трудоспособности и т. д. Соответственно, свое время они ценят ниже, чем следовало бы, и берутся за работу по расценкам ниже тех, которые им необходимы. Это беда для них, но это беда и для других исполнителей, конкурентов, потому что расценки падают ниже допустимого уровня. Минимальный уровень оплаты труда, если он вообще установлен, редко применяется в случаях самозанятости и вообще бессмыслен для заказов без заранее оговоренной платы, как на Design Contest. Увы, ничто не удерживает отдельного фрилансера от недооценки собственного труда в ущерб всему сообществу самозанятых работников. Мы рискуем увидеть, как цены на «разовый» труд будут падать и падать, пока это не окончится своего рода всемирной виртуальной потогонкой.

В исполнительскую экономику перетекает все больше людей, и тем из нас, кто работает на себя, особенно важно научиться себя оценивать. Это будет во благо всем.

Ценность всего

Прямым следствием наших финансово мотивированных решений становится процветание или упадок компаний и целых экономик. Самые сложные и влиятельные организации в мире всеми силами стремятся играть на наших психологических особенностях и диктовать нам покупательское поведение, влияя на правды о денежной ценности, которыми мы руководствуемся. В большинстве стран закон не запрещает рекламщикам подавать вещи в нужном свете, использовать ценовые якоря или внушать в публике,

что товары вроде бриллиантов гораздо ценнее, чем можно было бы подумать. Поэтому нам важно знать о рекламных трюках и психологических ловушках и постоянно задавать себе вопрос: в самом ли деле эта хрустящая, блестящая, занятная штучка, которую мы подумываем купить, стоит для нас больше, чем написано на ценнике? А когда мы продаем себя, нужно тщательно обдумывать все те моменты, что влияют на стоимость нашего времени.

Еще немного поразмыслить о ценности той или иной вещи не повредит никогда.

На практике

- Думайте сами, чего для вас в действительности стоят те или иные вещи. Не руководствуйтесь той ценностью, которую им придают другие.
- При оценке учитывайте риски, ожидания, доступность вещи и то, какую пользу она принесет вам и третьим лицам.

Но остерегайтесь

- Манипуляторов, применяющих ценовые якоря и другие психологические приемы, чтобы повлиять на вашу оценку.
- Бизнес-моделей, сервисов и среды, которые побуждают вас недооценивать собственное время и труд.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

ИСКУССТВЕННЫЕ ПРАВДЫ

Определения

Когда я беру слово, оно означает то, что я хочу, не больше и не меньше.

Шалтай-Болтай из «Алисы в Зазеркалье»
Льюиса Кэрролла

Слово на «Г»

«Это очень сильное слово с мощным воздействием».

Что приходит вам на ум? Брань? Что-то религиозное или духовное? Священное имя?

Фразу произнес Брендан Пэдди, глава пресс-службы Комитета по чрезвычайным ситуациям — организации, объединяющей в моменты кризисов 13 крупных британских благотворительных фондов. Дальше он сказал: «Нужно употреблять его точно. Тревогу нужно бить, пока не поздно, но мы не хотим, чтобы нас обвиняли в том, что мы сеем панику»¹.

Слово, к которому Брендан Пэдди относится с таким опасливым уважением, в международных гуманитарных организациях известно как «слово на “Г”». Это слово *голод*.

Оно настолько важно, что несколько агентств ООН и негосударственных организаций собрались, чтобы дать ему точное

определение. Интегрированная классификация фаз продовольственной безопасности (ИКФ) устанавливает, что голод можно объявлять, когда «не меньше 20% домохозяйств данной территории испытывают резкий дефицит продовольствия, и возможности к его преодолению ограничены; уровень острого недоедания превышает 30%, а смертность превышает 2 случая на 10 000 человек в день».

К чему такая суэта вокруг значения слова, которое каждый узнает еще в школе на уроках истории? Объявление голода не обязывает мировое сообщество ни к каким действиям. Все дело исключительно в способности этого слова менять общественное мнение.

«Применение этого слова посылает чрезвычайно важный сигнал политикам и благотворителям. Оно дает огласку и привлекает внимание новостных агентств — без него широкая публика не узнает о происходящем», — говорит Йэн Брэй из Оксфордского комитета помощи голодающим².

Многие вспомнят голод 1984 г., унесший сотни тысяч жизней в Эфиопии. Тогда благодаря призывам гуманитарных организаций, эмоциональным репортажам журналистов (например, Майкла Буэрка) и фандрайзинговым усилиям Боба Гелдофа* и его друзей на устранение катастрофы собрали более \$200 млн. Мобилизация людей доброй воли по всему миру была необычайной.

Работники гуманитарных миссий знают, что получить такой отклик удастся нечасто. Поэтому слово «голод» следует беречь для тех случаев, когда без помощи мирового сообщества не удастся предотвратить массовую гибель людей.

* Боб Гелдоф — ирландский музыкант, актер и общественный деятель. Широко известен главной ролью в фильме «Стена» группы Pink Floyd. В 1984 г. вместе с Миджем Юром основал благотворительную супергруппу Band Aid для сбора денег в помощь голодающим детям Эфиопии, а в 1985-м ими был организован благотворительный концерт «Live Aid». Номинировался на Нобелевскую премию мира. — *Прим. ред.*

Если прибегать к нему чаще, рискуешь оказаться в ситуации мальчика, кричавшего «Волки!». Так складывается порочная система, при которой непрерывная переменная, то есть уровень продовольственного неблагополучия (или, проще говоря, недоедания) в стране или области, переводится в дискретную переменную, у которой лишь два возможных значения: голод есть или голода нет.

В 2014 г. группа экспертов по продовольственной безопасности прибыла в столицу Южного Судана город Джубу, чтобы решить, квалифицировать ли сложившуюся в стране отчаянную ситуацию как голод. На кону стояло многое: «Объявление [голода] может повлечь значительный рост поддержки людям, оказавшимся в беде», — говорит Крис Хиллбрунер из FEWS NET, организации, созданной американским Агентством по международному развитию и занимающейся мониторингом продовольственной безопасности в мире³. Эксперты оценили уровень недоедания, разорение полей и убыль поголовья скота в Южном Судане и пришли к выводу, что ситуация соответствует степени 4 по шкале ИКФ (чрезвычайная), но не степени 5 (голод).

«Это значило, что гуманитарным организациям будет значительно труднее собрать средства, необходимые, чтобы помочь людям, уже оказавшимся в жестокой беде, и предотвратить дальнейшее ухудшение, — писала Давина Джеффри из организации “Спасите детей”, тоже пославшей экспертов в Джубу. — Хотя 4-я степень — это уже бедствие, медиа не проявят особого интереса, и практически определенно не будет обращения Комитета по чрезвычайным ситуациям, так что поступления средств, скорее всего, заметно не увеличатся»⁴.

Без мобилизации жертвователей ситуация в Южном Судане ухудшалась, пока наконец в 2017 г. не объявили голод. Тогда впервые за шесть лет это слово прозвучало с официальной трибуны, и эффект был моментальным. Одно только

обращение Великобритании собрало £50 млн (\$65 млн) за каких-то три недели.

Таково действие одного слова. У него нет никакой законной власти, и все же его применение для тысяч людей может быть вопросом жизни и смерти.

Теперь представьте действие слова, имеющего юридическую силу.

Когда геноцид — не геноцид?

В 1994 г. в Руанде за несколько недель было истреблено приблизительно 800 000 человек. После убийства президента страны этническое большинство, хуту, развязало преступную кампанию по уничтожению меньшинства, тутси. Быстро начали появляться доклады ООН и репортажи медиа о творящейся резне. Убийцы были вооружены мачете и примитивным огнестрельным оружием — они ничего не смогли бы противопоставить военному вмешательству Запада. Но его не последовало.

Согласно рассекреченным документам, американские правительственные чиновники через 16 дней от начала резни уже называли руандийские события *геноцидом*, но только между собой. Администрация Билла Клинтона не употребляла этого термина официально вплоть до 49-го дня резни, но даже и тогда правительство говорило только об «актах геноцида». Корреспондент *Reuters* Алан Эльснер спросил в те дни сконфуженного представителя Госдепартамента: «Сколько нужно актов геноцида, чтобы они составили геноцид?»⁵ Похоже, администрация Клинтона решительно не хотела признавать реальность кошмара, творившегося в Восточной Африке.

И вот почему:

Вопросы для обсуждения:

1. Расследование геноцида: терминология, которая требует международного расследования нарушений прав

человека и возможного нарушения конвенции о геноциде.

Будьте осторожны. Юристы Государственного департамента вчера об этом беспокоились. Если обнаружится геноцид, правительству, скорее всего, придется «что-то делать»⁶.

Это выдержка из документа, обсуждавшегося в Министерстве обороны США 1 мая 1994 г., меньше чем через месяц после начала руандийской резни. Рассекреченный в 1998 г., этот документ ясно показывает, почему администрация США не употребляла в комментариях и заявлениях о Руанде слова «геноцид»: юрисконсульт Государственного департамента опасался, что обозначение событий этим термином вынудит правительство США вмешаться в ситуацию, чего оно никак не хотело спустя лишь несколько месяцев после катастрофического провала военной и гуманитарной миссии в Сомали.

Концепция геноцида — относительно недавнее правовое нововведение, родившееся во время Нюрнбергского трибунала над нацистскими преступниками. Термин ввел в оборот адвокат Рафаэль Лемкин — еврей, почти всех родных которого уничтожили нацисты. Статья 1 конвенции 1948 г. «О предупреждении преступления геноцида и наказании за него» гласит, что участники конвенции (которую подписали Соединенные Штаты) «подтверждают, что геноцид, совершаемый как в мирное, так и в военное время, является преступлением и нарушением международных законов, *которое участники конвенции обязуются предотвращать и за которое будут наказывать*» (курсив мой). Таким образом, если в Руанде совершался геноцид, США и другие страны, безусловно, должны были «что-то делать».

Но определение геноцида, закрепленное в конвенции 1948 г., включает не только массовые убийства людей,

принадлежащих определенной группе, но и намерение уничтожить эту группу, полностью или частично.

И если отрицать многочисленные жертвы среди тутси было невозможно, то доказать намерение истребить этот народ «полностью или частично» в первые недели резни было не так просто. Подконтрольные хуту радиостанции призывали слушателей идти убивать тутси, но доказывает ли это намерение уничтожить весь народ? По версии хуту, они вели гражданскую войну, вспыхнувшую после убийства их президента. Если в стране действительно идет гражданская война, то другие государства не должны в нее вмешиваться.

Так что хотя мы и знаем, что в Руанде в 1994 г. на самом деле происходил геноцид, также может быть правдой и то, что доказательств намерения, необходимых для объявления геноцида, до какого-то момента не было. По формальному признаку США и другие участники конвенции могли до поры уклоняться от своих обязанностей. Впоследствии Билл Клинтон признал, что, вмешайся США раньше, это спасло бы по меньшей мере 300 000 жизней.

Определения: тактика № 1
Подогнать интерпретацию
обстоятельств
под определение

«Тысячам людей грозит смерть от недоедания» и «тысячам людей грозит смерть от голода» — две конкурентные правды, описывающие, в общем-то, одну ситуацию, но приводят они к абсолютно разным последствиям.

Фразы «Людей убивают тысячами» и «Тысячи людей становятся жертвами геноцида» тоже имеют совершенно разный эффект.

Когда сильные слова получают столь точные определения, возникает искушение подогнать обстоятельства под формулировку. В случае с администрацией Клинтона — так истолковать события в Руанде, чтобы не усмотреть спланированного и преднамеренного истребления. А сотрудник гуманитарной организации из лучших побуждений может подтасовать цифры по недоеданию, чтобы привлечь внимание мира к действительно случившейся гуманитарной катастрофе.

Но у большинства слов столь точных определений нет. Они оставляют свободу для интерпретаций. И в таких случаях искушение — или возможность — состоит в том, чтобы подогнать слово под обстоятельства.

Чистый, натуральный, клинически проверенный!

В рекламе гигиенических средств и косметики для кожи и волос часто встречаются утверждения, что качества продукта *научно доказаны* или *клинически подтверждены*. Для колеблющегося покупателя научное подтверждение — неотразимый аргумент. Например, в отношении дезодоранта Sure концерна Unilever «лабораторно доказано», что он помогает «при повышенном потоотделении, когда это особенно необходимо»⁷.

Но что значит «научно доказано»? Предположим, что в среднем каждый год 10% населения заражается неким вирусом. Вы даете экспериментальный препарат сотне человек, и после этого лишь девятеро из них подхватывают вирус (против ожидаемых десяти). Доказывает ли это эффективность препарата против этого вируса? А если заболели семеро?

Ученые берут статистику, подсчитывают вероятность всех этих сценариев и устанавливают, какова для каждого из сценариев степень уверенности, что лекарство действует. Если вирусом заразились семеро из ста, ученые выставят среднюю степень уверенности, что препарат оказывает какое-то действие; если только четверо, степень будет выше. Но ученые вряд ли станут говорить о *доказанности*.

Присутствие или отсутствие вируса при наличии верной диагностической методики можно определить безусловно. Гораздо труднее объективно измерить, стала ли кожа глаже, а дыхание свежее. Доказывать, что некое химическое соединение делает волосы значительно шелковистее (что бы это ни значило), — задача, за которую вряд ли возьмется серьезный ученый. А статистических тонкостей и сложностей при замерах эффекта, оказанного продуктом на красоту и чистоту, ни рекламщики, ни потребитель не понимают вовсе. Проанализируйте фразу «помогает при повышенном потоотделении, когда это особенно необходимо», и вы, наверное, зададитесь вопросом: а что же именно она обещает? Будет ли этот дезодорант действовать только в экстремальных обстоятельствах? И что, вообще говоря, значит «помогает при»?

Научно доказано — звучит весомо, четко, непреложно. К досаде пользующихся этим определением рекламщиков, бывают случаи, когда его все-таки оспаривают. Компании Dannon (подразделение французского пищевого гиганта Danone) в США пришлось отвечать в суде по многомиллионному коллективному иску о «научной доказанности» того, что йогурты «Активия» нормализуют пищеварительную систему⁸. По условиям мирового соглашения Dannon пришлось убрать с упаковки и из рекламы слова «клинически подтверждено» и «научно доказано», заменив их фразами типа «клинические исследования показывают». Но даже и это — сомнительное заявление, потому что формулировка «нормализует работу пищеварительной системы» с научной и врачебной точки

зрения бессмысленна. Компания при этом держится той позиции, что реклама правдива: «Мы не отказываемся от своих утверждений и заявляем, что наша реклама никому не нанесла вреда».

Поставщики бутилированной воды нередко прибегают к предельно расплывчатым определениям. Что, например, означает «чистый»? Минеральная вода не чиста по определению: в ней растворены минералы. Более корректно ее можно описать как H_2O с примесями. Но мы почему-то соглашаемся, что в этом контексте «чистый» означает немного иное: ну, может быть, «из незагрязненных природных источников». Беда в том, что столь пластичное определение дает не особо щепетильным компаниям слишком большую свободу. Незагрязненным природным источником могут оказаться грунтовые воды под вашим городом.

В 2003 г. по коллективному судебному иску пришлось отвечать компании Nestlé, которая рекламировала воду Poland Spring как природную родниковую, добываемую «в чаще мэнских лесов». На самом деле компания набирала воду не в Поланд-Спринг, а во многих разных ключах неподалеку. Компания так обосновала свое определение: «Poland Spring — именно то, чем мы ее называем, — природная родниковая вода, и тут может быть много разных критериев»⁹. Nestlé удалось уладить дело, не признав обвинения в недобросовестной рекламе.

В 2004 г. Coca-Cola выпустила на британский рынок воду Dasani. Ранее успешно запущенная в США, эта марка рекламировалась как «одна из самых чистых вод на рынке». Очень скоро, однако, выяснилось, что в Британии Dasani — это не более чем водопроводная вода из Сидкупа, лондонского пригорода. Кампанию пришлось свернуть, отчасти потому, что британцы не приняли правду компании Coca-Cola о том, что «сложнейший процесс очистки», который удаляет «бактерии, вирусы, соли, минералы, сахара, протеины и токсичные

частицы», может сделать лондонскую водопроводную воду «чистой»¹⁰.

Содержит необходимые минералы — еще одна дезинформирующая надпись на бутылке. Правда, следовые количества важных минералов могут присутствовать в воде, но их концентрация ничтожно мала для того, чтобы хоть как-то повлиять на здоровье потребителя. Чтобы получить дневную норму минералов, такой воды пришлось бы выпить целое озеро. Брендированная морская соль тоже часто хвастает «необходимыми минералами». Безусловно, правда, что в этих приятных на вид кристалликах пропасть одного необходимого минерала — хлорида натрия, но вот любые другие редко встречаются в сколько-нибудь значимых в пищевом смысле дозах.

Но хотя бы соль *натуральна*, так? Весьма странная идея. Хлорид натрия — это хлорид натрия, все равно как он получен — испарением морской воды, добычей в соляных копиях или соединением натрия и хлора в лаборатории. Никакой разницы нет. О какой натуральности в таком случае говорят рекламщики? У этого термина нет ни правового, ни научного содержания. Компании хотят, чтобы мы считали, будто *натуральное* происходит прямо из природы, подразумевая, что оно ничем не загрязнено и не подвергалось промышленной обработке, что такие продукты могли бы есть и пить наши пращуры, обитавшие в саванне. Вряд ли хоть какое-то из этих утверждений может быть правдой.

В 2010 г. корпорация PepsiCo переименовала свой лимонно-лаймовый напиток Sierra Mist в Sierra Mist Natural — под тем предлогом, что они заменили кукурузную патоку в составе напитка обычным сахаром (кукуруза, разумеется, ничуть не менее «натуральна», чем сахарный тростник). И если даже газировку в жестянках можно продавать как «натуральную», должно быть, общепринятое определение этого слова поистине расплывчато. Спустя три года PepsiCo отказалась

от ярлыка «натуральный» по причине «отсутствия четкого регламента по применению этого термина»¹¹.

Когда маркетологам нужен «четкий регламент по применению» такого слова, как «натуральный», это верный знак, что они утратили контакт с реальностью.

Определения: тактика № 2

Подогнать определения
под ситуацию

«Слова такого рода, — писал Джордж Оруэлл о “демократии”, “социализме” и “свободе”, — часто используются намеренно нечестным образом. То есть у говорящего есть для них свое личное определение, но он не мешает слушателю думать, будто имеется в виду что-то совсем иное»¹². Сегодня мы можем пополнить этот список: *авторский, деликатесный, элитный, культовый, следующего поколения, изысканный, экологичный, отборный, виртуозный, ценностный, дизайнерский, утонченный, оригинальный, аутентичный* и многие другие прежде невинные слова. Оруэлл размышлял о политике и тирании, но описанная им практика сознательно недобросовестного обращения с терминами расцвела сверх самых смелых предсказаний в сфере маркетинга.

Подумайте о детях

Смещать границы понятий любят не только корпорации. В 2013 г. крупная британская благотворительная организация Shelter* распространила пресс-релиз с таким тревожным

* Shelter (англ.) — «кров». — Прим. пер.

заголовком: «В Рождество 80 000 детей столкнутся с бездомностью»¹³. Как вы истолкуете эти слова? Если речь заходит о бездомных, мы обычно представляем мужчин и женщин, которые живут и спят прямо на улице. Воображение рисует картонные коробки, спальные мешки, людей, улегшихся под дверями, тележки из супермаркетов, нагруженные жалкими пожитками, нечесанные бороды и кружки для подаяния. Поищите в Google изображения по этому запросу — именно это все вы и получите.

Мысль о тысячах британских детей, ночующих зимой на улице, приводила в ужас. Неудивительно, что этот заголовок привлек внимание прессы. Но в тексте пресс-релиза определение *бездомности* было далеко не таким широким: авторы вовсе не имели в виду скитания по улицам. Организация Shelter подразумевала детей, чьи семьи не имеют собственного дома и потому зависят от местных властей, обеспечивающих им временное жилье. Многие из них размещались в гостиницах с полупансионом, оплаченных муниципалитетами. Хотя иногда условия в муниципальном жилье бывают довольно жалкими, в Британии вряд ли найдется семья с детьми, которой откажут в крыше над головой в любое время года, не говоря уже про зиму. Наверное, дешевая гостиница — не самое лучшее место для ребенка, встречающего Рождество, но это совсем не то же самое, что ледяная скамейка в парке, которую, вероятно, представили читатели, увидевшие заголовок пресс-релиза.

Была ли такая формулировка справедлива? Многие из тех, кто, прочитав заголовок, потянулся за кошельком, чтобы помочь «бездомным» детям, наверное, и не подозревали, что дети уже где-то нашли приют. Вместе с тем, гостиница с завтраком — это не дом, и, значит, — формально — эти дети были бездомными. Shelter в этом утверждении не погрешила против истины, хотя многие могли неверно понять ее заголовок.

Справедливости ради отметим: на сайте Shelter ясно сказано, что она заботится прежде всего о тех, у кого нет своего отдельного жилья:

Бездомные семьи повсюду вокруг вас. Но вы не видите их, потому что они незаметны — зачастую ночуют каждый раз на новом месте. И хотя у них есть крыша над головой, это место не назовешь домом. Негде пообедать, негде делать уроки. Ванную приходится делить с бесчисленными чужими людьми. И хуже всего — нет двери, за которой можно вечером запереться ото всех.

Человек должен быть признан бездомным, если ни в Великобритании, ни хоть где-нибудь в мире нет дома, в котором он мог бы поселиться. Не только те, кто спит на улицах, должны считаться бездомными¹⁴.

В сущности, Shelter пыталась восстановить буквальное значение слова «бездомный» — не имеющий места постоянного проживания — вместо более популярного толкования, которое выдает Google.

«У меня не было сексуальных отношений с этой женщиной»

Президент Билл Клинтон в дни скандала вокруг стажерки Левински, в сексуальной связи с которой его обвиняли, закончил телевизионную речь об образовании такими словами:

Я хочу сказать американскому народу. И хочу, чтобы меня слышали. И я повторю. У меня не было сексуальных отношений с этой женщиной, мисс Левински.

До того Клинтон уже отрицал связь с Моникой Левински, давая показания в суде по гражданскому иску Полы Джонс, его бывшей сотрудницы. Однако скоро выяснилось,

что у президента была серия «интимных контактов» с Левински, в том числе оральный секс и какие-то забавы с сигарой. Выходило, что президент США солгал под присягой. Лжесвидетельство могло послужить основанием для импичмента, так что обвинения были серьезнее некуда.

Но соврал ли Билл Клинтон?

Как юрист президент Клинтон понимал важность определений, и неудивительно, что в этой главе он появляется дважды. На слушаниях по делу Джонс его адвокаты сумели убедить суд сузить определение *секса* до следующего:

Контакт с гениталиями, анусом, промежностью, грудью, внутренней поверхностью бедер или ягодицами любого человека с целью вызвать или удовлетворить половое желание любого человека.

Поскольку в это перечисление частей тела не вошел *рот*, Клинтон позже убеждал суд, что фелляция, выполненная «любым человеком» (Левински), не уличает его в том, что он занимался сексом в соответствии с этим определением. «Если в суде свидетельствует субъект, который был получателем орального секса, то для него контакт происходил с губами другого субъекта, но ни с одной из перечисленных [в определении] частей тела», — заявил Клинтон. Парадоксально, но это должно было значить, что Левински занималась с ним сексом, а он с ней нет. Аргументация Клинтона держалась на интерпретации слов «любого человека» как «любого другого человека», что исключало его самого. Возможна ли такая интерпретация, с тех пор горячо обсуждается. Она, в частности, должна подразумевать, что под определение секса не подпадает изнасилование, если только насильник не имеет намерения возбудить жертву.

А вот каким было определение, которое модифицировали представители Клинтона: «Контакт между гениталиями

или анусом человека и любой частью тела другого человека» — и под него подпадает оральное удовлетворение, которое получал Клинтон. И, если он хотел исключить эту часть определения, выходит, он уже замыслил, как изменит реальность этой словесной эквилибристикой.

Расчленив смысл слова «секс», Клинтон на этом не остановился, а следом исковеркал и смысл слова «нет». В суде его попросили обосновать сделанное ранее заявление, относящееся к Монике Левински, «между нами ничего нет». Его ответ — золотая классика искусства определять:

Это зависит от того, как понимать слово «нет». Если он — если оно — если «нет» означает «нет и никогда не было», то это не так — это один случай. Если оно значит «нет сейчас», тогда это было совершенно правдивое утверждение.

...Словом, если бы меня спросили в тот день, есть ли у меня какие-либо сексуальные отношения с Моникой Левински, то есть задали бы вопрос в настоящем времени, я бы ответил «нет». И это было бы истинной правдой¹⁵.

И хотя палата представителей вынесла Клинтону импичмент, сенат признал его правым. Большинство сенаторов не увидели тут лжесвидетельства. Они приняли витиеватую правду президента, и тот остался при должности.

Попробуй определи

Определения не высечены в камне. Они меняются со временем, добавляя сложности миру, который мы пытаемся описывать и постигать. Возьмем тему этой книги. Чтобы определить предмет обсуждения, я придумал термин «конкурентные правды», но когда мою книгу описывают для книжных каталогов и поисковых машин, неизбежно возникают такие слова, как «пиар» и «пропаганда». Оба содержат негативную

оценку, подразумевая полуправду или откровенный обман. Так было не всегда.

Слово «пропаганда» происходит из Конгрегации распространения веры (*Congregatio de propaganda fide*), учрежденной в 1622 г. папой Григорием XV для управления работой миссионеров и противодействия распространяющемуся протестантизму. Столетиями это слово не подразумевало ничего более хитрого, чем распространение правды — по крайней мере какой ее видела церковь. Католическое происхождение придавало этому слову неприятный душок в некоторых протестантских странах, но позорным это занятие стало только после Йозефа Геббельса, министра пропаганды нацистской Германии. Первое определение из словаря гласит: «информация, особенно предвзятого или недобросовестного характера, используемая для насаждения политических целей или взглядов». В наше время вряд ли кто-то захочет быть министром пропаганды.

Ближе к нашим дням в командах избираемых политиков важными фигурами стали пиарщики. Слово «пиар» когда-то значило подачу фактов в выгодном свете плюс, возможно, умолчание о каких-то неудобных вещах (большинство людей так и поступает со своими профилями в Facebook и LinkedIn). В словаре, которым я пользуюсь, «пиар» определяется как «представление информации особым образом, чаще всего — выгодным для субъекта». При такой формулировке речь большинства из нас почти целиком состоит из пиара.

Хотя ни один специалист-пиарщик никогда не утверждает, что обнародует всю правду, они видят в своем выборочном изложении фактов разумный, рациональный и морально нейтральный способ достичь целей, поставленных заказчиком. «Конечно, я гордился тем, что отвечаю за пиар», — вспоминал Лэнс Прайс, который, прежде чем влиться в команду Тони Блэра, был уважаемым политическим обозревателем на BBC¹⁶. Прайс четко проводил границу между пиаром и обманом:

«Ложь — это не пиар, ложь — это ложь, и всё». Если бы это и теперь было общим мнением, слово «пиар» появлялось бы в этой книге значительно чаще. Но не в последнюю очередь в результате деятельности Прайса и его босса Алистера Кэмпбелла по продвижению Тони Блэра на Даунинг-стрит это слово теперь тоже вываляно в грязи.

Обиходные определения пропаганды и пиара сместились от позитивных или нейтральных понятий в сторону чего-то бесчестного. И потому, заботясь о вашем впечатлении от этой книги, я стараюсь их не использовать. Эта книга о том, как говорить правду.

И как *отбировать* правду, о которой надо сказать.

«Я не феминистка, но я за равенство...»

Определения могут меняться естественным путем, но и мы можем успешно подтолкнуть их в нужном конструктивном направлении. Одно такое слово, которому неплохо бы немного помочь в мире, где равенство полов пока еще остается далекой мечтой, — это «феминизм».

Опрос, проведенный в 2005 г. CBS News показал, что лишь 24% опрошенных американок считают себя феминистками¹⁷; 17% считали это слово оскорбительным (против 12%, считавших его комплиментом). Сьюзан Сарандон, звезда фильма о гендерном равенстве «Тельма и Луиза», в 2013 г. на вопрос «Можете ли вы назвать себя феминисткой?» ответила: «Я считаю себя гуманисткой, поскольку это, как мне кажется, не так отталкивает людей, которые видят в феминистках толпу визгливых сучек»¹⁸. Более 45 000 пользователей Facebook поставили лайк странице «Женщины против феминизма» (Women Against Feminism), которая так описывает себя: «Голоса женщин против современного феминизма и его токсичной культуры. Мы судим феминизм по его делам, а не по словарным определениям»¹⁹. Одна из самых влиятельных

женщин Кремниевой долины, генеральный директор Yahoo Марисса Майер, заявила: «Я вряд ли назвала бы себя феминисткой... У меня, я думаю, нет, ну, что ли, воинственного духа и, что ли, той напыщенности, которые ему зачастую сопутствуют»²⁰.

В общем, у слова «феминизм» беда с имиджем. Вместе с тем упомянутый опрос CBS News показал, что, если феминистку опрошенные определяли как «человека, выступающего за социальное, политическое и экономическое равенство полов», доля женщин, считавших себя феминистками, возрастала с 24 до 65%. Ознакомленные с тем же определением, сочли себя феминистами 58% опрошенных мужчин; без определения доля их составляла 14%. Как бы «Женщины против феминизма» ни презирали определения, опрос показал, что они важны.

Изменять значения слов можно через ассоциацию их с теми или иными действиями, и, вероятно, именно это вызвало к жизни «Женщин против феминизма»: вы видите, как женщины, называющие себя феминистками, пышат ненавистью к мужчинам, и заключаете, что де-факто содержание понятия «феминизм» становится пагубным. Гораздо более позитивное определение появилось в 2014 г., когда ведущие британские политики — и женщины, и мужчины — сфотографировались в футболках, сшитых Фоссетовским обществом, с надписью «Вот так и выглядят феминисты». Лидер партии лейбористов и заместитель премьер-министра, оба мужчины, сфотографировались в этих футболках для посвященного феминизму выпуска журнала *Elle*. Премьер-министр Дэвид Кэмерон отклонил приглашение журнала примерить футболку, но сказал: «Если это означает равноправие женщин и мужчин, то да. Если именно это вы понимаете под феминизмом, тогда да, я феминист»²¹.

Это, конечно, стало большой победой движения: мужчина — премьер-министр Великобритании признал себя

феминистом. Такого не сделала даже Маргарет Тэтчер, которая, как считается, сказала: «Феминистки меня ненавидят, ведь так? И я их не виню. Ведь я ненавижу феминизм. Это отравка»²². Как могут два лидера Консервативной партии придерживаться столь противоположных взглядов? Ответ — в словах Кэмерона: «Если это означает...»

Все зависит от того, как определить понятие.

Определения: тактика № 3

Скорректировать
определения, чтобы
повлиять на дискуссию

Пока мы пытаемся утвердить более позитивное понимание термина «феминизм», само наше понимание того, что значит быть женщиной (да и мужчиной тоже), вызывает все больше вопросов. Генетика, лежащая в основе пола, не меняется, но меняется наше понимание гендерных ограничений. Гендерная изменчивость когда-то была исключением (Дэвид Боуи, Жанна д'Арк, Грейс Джонс), но теперь это все более распространенный выбор. Появились люди, провозглашающие собственную непринадлежность ни к одному из двух полов. В 2016 г. Джейми Шуп стал первым человеком в США, чья принадлежность к третьему полу признана судом, и значит, встает вопрос о новой опции в графе «пол» в паспортах, водительских удостоверениях и заявлениях на вакансию. Такая возможность уже предусмотрена в Индии, Германии, Пакистане и Австралии.

Люди, причисляющие себя к третьему полу, зачастую предпочитают, чтобы их обозначали не «она» и не «он», а «они». В 2015 г. Американское диалектологическое общество

объявило «они единственного числа» словом года. Кто-то вообще отвергает ярлыки или идентифицирует себя с чем-то настолько необычным, что категоризация становится практически невозможной. Эта тенденция показывает, что определения, традиционно используемые в сфере пола и гендера, многим видятся бесполезными и даже тягостными.

Сила воздействия определений на реальность ничем не подтверждается так убедительно, как отказом людей принимать эти определения. Но отрицание определений само по себе тоже есть разновидность конкурентной правды, которая формирует реальность для тех, кто предпочитает идти по жизни, никак не классифицируясь. Как написала в своем Instagram певица Майли Сайрус, «меня НИКАК нельзя определить! Я свободна быть ВСЕМ!!!»²³

<переопределить.всё>

Если гендерная принадлежность и сексуальная ориентация становятся все пластичнее, само определение секса скоро может расшириться похуже вывернутой наизнанку формулировки Клинтона. Появление секс-игрушек с дистанционным управлением, известных под удручающим названием «теледильдоники», означает, что партнеры, у которых есть Bluetooth и хороший интернет-канал, могут тактильно стимулировать друг друга, находясь на разных континентах. Виртуальная реальность может скоро завести нас еще дальше. Секс на расстоянии уже реальность. Но *настоящий* ли это секс? Об этом предстоит еще договориться. Можете ли вы в принципе заниматься сексом с тем, кто не находится с вами в одной комнате? Если это не секс, то считать ли изменой применение таких игрушек с кем-то кроме вашего постоянного партнера (или с операционной системой)? Если же это секс, что происходит, если третья сторона взламывает ваш обмен данными? Как определить это деяние?

Технологическое развитие колеблет устоявшиеся определения в самых разных областях жизни. Понимание таких вещей, как работа, деньги, дружба, образование, война и язык, преобразуется не менее головокружительно, чем понимание секса. Считать ли кибератаку одной страны против другой враждебным актом, оправдывающим «кинетический» ответ (применение военной силы)? Если финансируемые правительством хакеры уводят средства со счетов иностранного банка, выполняющего важные функции в государственной системе, кража это или война? Настоящие ли друзья те, кого мы добавляем в «друзья» на Facebook? Что в наши дни значит слово «лайк», учитывая его повсеместность в социальных сетях и в роли слова-паразита*? А с распространением онлайн-курсов и источников знаний не придется ли нам дать новые определения словам «изучать» и «обучать»? Сохранят ли слова «работа» и «карьера» привычные нам значения? Всегда ли столь непреложно и окончательно будет звучать «смерть»?

Вызванная техническим прогрессом текучесть определений открывает маркетологам, общественным деятелям и ученым-инноваторам блестящие возможности для формирования реальности. Но многим из современников это несет беспокойную жизнь. Умение держать верный курс в мире меняющихся определений, наверное, скоро будет необходимым для всех жителей земли.

* Одно из значений слова «like» — «типа» (жарг.). — *Прим. пер.*

На практике

- Будьте предусмотрительны в своих определениях, но не стесняйтесь их изменять, если это помогает прояснить позицию или продвинуть обсуждение.
- Идите в ногу со временем — признавайте, что определения могут меняться, как и все вокруг.

Но остерегайтесь

- Манипуляторов, толкующих ситуацию так, чтобы она подпала под какое-то важное определение.
- Манипуляторов, использующих собственные сомнительные определения общеупотребительных понятий.

Социальные конструкты

Воображаемое — это то, что часто становится реальным.

Андре Бретон

Человеческие творения

Странные вещи происходят на северо-западной оконечности Африки.

Несколько лет назад ограждение длиной 5 миль отделило от материка полуостров и исторический порт Сеуту. Чуть позже параллельно первому ограждению поставили и второе. Оба они оснащены датчиками движения, сделаны из сетки, не позволяющей на нее взбираться, и поверху опутаны колючей проволокой. Каждый день группе отобранных людей с тяжеленными тюками позволяют пройти через ворота на другую сторону. Время от времени другая группа людей пытается перелезть через ограждение, в чем им препятствует третья группа. Те снова и снова пытаются преодолеть рубеж, невзирая на многочисленные раны от колючей проволоки и опасность упасть и переломать кости. Несколько человек таким образом погибли, другие утонули, пытаясь обогнуть ограждение вплавь по морю.

Почему все это происходит?

Чтобы понять странное и опасное поведение людей в окрестностях Сеуты, следует знать, что формально этот город — часть Испании. То есть территория Евросоюза. А значит, любой обитатель города может беспрепятственно ездить по всей Европе. Еще это значит, что европейские товары здесь можно купить беспошлинно и вывезти их в соседнее Марокко. То же самое можно сказать и о другом испанском полуанклаве в Африке, портовом городе Мелилья.

Испания начала возведение ограждений вокруг своих африканских территорий в 1998 г. Евросоюз вложил в этот проект миллионы евро. С тех самых пор африканские мигранты раз за разом пытаются просачиваться через этот южный рубеж ЕС. Предполагается, что в 2016 г. примерно тысяче мигрантов удалось преодолеть ограждение. Но не всем так везет. В 2014 г., пытаясь переплыть за ограждение, 15 человек утонули в море. Испанские пограничники стреляли в пловцов резиновыми пулями; позже они заявили, что не могли спасти их из моря, потому что для этого пришлось бы войти в территориальные воды Марокко. Тех, кого схватила гражданская гвардия, немедленно возвращают в Марокко, не давая возможности попросить убежища (а это, с точки зрения ООН, нарушение международных законов).

Между тем портеадоры — марокканцы, которым разрешено пересекать границу в Сеуте и в Мелилье, — получают по \$5 за доставку в Марокко каждого 80-килограммового тюка с товарами. Их наниматели пользуются лазейкой в законе, который определяет все, что человек несет через границу сам, как личные вещи, не облагаемые таможенной пошлиной. Так сделанная в Европе одежда, автопокрышки, электроника, холодильники и инструменты, иначе ввозившиеся бы в страну судами и грузовиками, едут в Марокко на спинах бедняков.

Странные события вокруг Сеуты и Мелильи не вызваны никакими природными условиями. Да, есть два города,

есть ограждения, есть море и какие-то люди с оружием. Но перетаскивание непосильных тяжестей одними африканцами и попытки других с риском для жизни перелезть через ограду вызваны другими факторами: национальными границами, существованием Евросоюза, международными соглашениями, иммиграционными законами, полицейскими протоколами, финансовыми вложениями и таможенными пошлинами. А у всех этих предметов есть одно общее: они существуют лишь потому, что люди сообща так решили. Они не такие «реальные», как золотые рыбки или кислород. Все это — продукты человеческого воображения.

Мы называем такие воображаемые, но настоящие предметы *социальными конструктами*. У них могут быть физические проявления — стены, документация, здания или какая-то символика, но в нашем сознании они могут столь же успешно присутствовать и без всего этого. Социальный конструкт, который мы зовем Испанией, будет существовать долго после того, как падут стены в Сеуте и Мелилье. Евросоюз, вероятно, уцелеет, даже если взорвать все его здания в Брюсселе и Страсбурге. Портеадорам можно будет платить в евро или в дирхемах, даже если Европейский центральный банк и Банк Аль-Магриб изымут из обращения все банкноты и монеты и создадут цифровые счета для каждого. Покрышки Michelin, которые эти люди носят через границу, могут разложиться, но бренд и компания будут здесь еще годы и годы. Испания, Евросоюз, евро и дирхемы, компания Michelin — настоящие не потому, что физически присутствуют в мире. Они таковы, поскольку мы так договорились. Смысл и влияние они имеют лишь потому, что мы коллективно это признали.

Писатель Юваль Ной Харари называет социальные конструкты «плодом коллективного воображения»¹. Они становятся правдой, лишь если в них верит достаточная часть человечества. Это не умаляет ни их важности, ни влияния.

Такие социальные конструкты, как доллар США, Индия или Facebook, определяют судьбы бесчисленного множества людей. Глупо было бы считать, что доллар — не «истина», или полагать, будто любой из нас способен «отменить» Facebook, перестав в него верить.

Но поскольку социальные конструкты есть плод коллективного воображения и несметное число личностей привносит в их формирование свои слегка или серьезно разнящиеся представления и устремления, эти правды зачастую получаются существенно более пластичными, чем сущности физического мира вроде золотых рыбок или кислорода. Правдивых способов описать такие конструкты еще больше, чем для яйца на столе или вида из окна. Такая пластичность — подарок для коммуникаторов, высказывающихся за или против того или иного социального конструкта.

Мы выходим из Евросоюза... что бы это ни значило

Говорят, что в часы, последовавшие за историческим британским референдумом по выходу из Евросоюза, одним из самых частотных поисковых запросов в английском Google была фраза «Что такое Евросоюз?»² Вызвавший море насмешек и презрения, этот вопрос на самом деле совсем не глуп. Как обширный и весьма многогранный социальный конструкт Евросоюз можно правдиво описать тысячей способов. Это одна из причин, почему спор о Brexit был столь ожесточенным: каждая сторона описывала ЕС в терминах, выгодных для себя, так что иногда даже казалось, будто сторонники и противники Brexit говорят на разных языках.

Предтечей ЕС было Европейское экономическое сообщество (ЕЭС), общий рынок и таможенный союз, обеспечивший свободу торговли и экономическую интеграцию странам-участникам. Многие из тех, кто был против Brexit, оглядываясь

назад, видели в Евросоюзе прежде всего инструмент торговли. Они отмечали, что после вступления в ЕЭС в Британии начался долгий период экономического возрождения и роста. И усматривали связь между экономическим процветанием страны и ее членством в крупнейшем из рынков планеты. Для этих людей самыми важными правдами о Евросоюзе были те, что касались торговли: уход с общего рынка обещал принести финансовые убытки.

Сторонники Brexit, как могло показаться, пользовались более современным представлением о ЕС: они рассматривали его как быстро меняющийся социальный конструкт с главным офисом в Брюсселе. Эти люди понимали, что интересы и деятельность Евросоюза далеко не исчерпываются торговлей. К 2016 г. ЕС установил свои законы и правила во множестве сфер — от загрязнения окружающей среды до безопасности рабочих мест и требований к электроприборам. Законы ЕС диктуют, кто может ловить рыбу в британских водах, насколько мощными могут быть в Англии пылесосы и как нужно паковать английские товары. Британские граждане и компании видели, что их обязывают соблюдать законы, написанные людьми, которых они не выбирали, в основном вообще иностранцами. А если возникают споры, то разбирать их будут иностранные судьи в Европейском суде. Обращая взгляды в сторону континента, эти британцы видели Евросоюз, который полным ходом движется к статусу супергосударства, где мнения граждан одной страны немного весят. Сопротивление такой модели социального конструкта хорошо отразил любимый лозунг Brexit: «Вернуть контроль!».

Многие противники выхода тоже понимали, что социальный конструкт Евросоюза со времен ЕЭС изменился, но им нравился вектор его движения. Для них ЕС был важным политическим и экономическим противовесом двум супердержavam — США и Китаю. Он защищал заветные европейские ценности, такие как свобода слова, демократия, научный

прогресс и верховенство права. Он служил идеальной площадкой для сотрудничества по таким межгосударственным вопросам, как борьба с терроризмом, климатические изменения, миграция и налогообложение корпораций. Евросоюз может играть важную роль в поддержании мира перед лицом возродившейся российской угрозы и дестабилизирующих явлений вдоль южных границ континента.

Социальные конструкты: тактика № 1

Описать социальные конструкты
избирательно

Евросоюз — развивающийся социальный конструкт, поэтому сторонники и противники Brexit могли представлять его в резко различающихся образах. Сфера свободной торговли, неизбранный законодатель, политическая сверхдержава, защитник морали или защитный рубеж — Евросоюз может быть каждой из этих сущностей. В итоге правда о Евросоюзе будет зависеть от того, чем захотят его видеть участники. Великобритания, правда, уже не сможет добавить туда свой взгляд.

Индустрия убеждения

На восприятие социальных конструктов типа Евросоюза легко можно влиять конкурентными правдами. Но поскольку эти сущности воображаемы, *реальное существование* социальных конструктов тоже можно изменить зачастую лишь несколькими словами. Строго говоря, правда о некоторых социальных конструктах меняется уже от того, что так сказали определенные лица.

Время от времени я помогаю бизнесменам переосмыслить суть их компаний, выбирая новые слова для описания их деятельности, клиентов, которых они обслуживают, ценностей, которых придерживаются, того, чем они особенны, и направлений, в которых они движутся. Эти новые слова не менее правдивы, чем прежние формулировки. Обычно они подчеркивают другие аспекты деятельности компаний и оставляют в тени те, что прежде были в центре внимания. Офисы, фабрики и склады компании не меняются (хотя и могут по итогам такого переосмысления), но представления сотрудников, клиентов и государственных структур об этой компании становятся иными. Корпорация, бесконечно пластичный социальный конструкт, преобразилась с помощью конкурентной правды.

Социальные конструкты: тактика № 2

Переосмыслить социальные конструкты

Для многих компаний важным достоянием бывают бренды. Эти воображаемые правды повсеместны: брендируются товары и услуги, благотворительные проекты, правительственные инициативы и даже рода войск. Ни один бренд не существует в действительности, сколь бы материальны ни были обозначаемые им товары, услуги и люди. Это понятия, построенные путем комбинации образов, слов, музыки, опыта, ассоциаций и верований. Как любой социальный конструкт, они могут эволюционировать естественным образом или меняться по нашей воле.

Примечательный путь прошел бренд Nokia. Для финских потребителей он сначала означал древесную пульпу

для выделки бумаги, потом — резиновые сапоги. Для моего поколения — небольшие изящные карманные телефоны. После поглощения и уничтожения ее приборостроительного подразделения Microsoft компании вновь пришлось переосмыслить свой бренд. У имени Nokia нет никакого исходного значения (это просто название финского города), и, возможно, оно по природе пластично. Ну а что можно сказать о бренде Microsoft? Программы для микрокомпьютеров? Microsoft до приобретения Nokia в целом был верен своим софтверным корням, опираясь на две великих монополии — Windows и Office, хотя и совершал вылазки в область аппаратных средств, разработав игровую приставку Xbox и планшет Surface. Но теперь прежнее содержание бренда забыто: Microsoft подает себя как разработчика и программ, и оборудования, чтобы соперничать с Apple.

А у Apple были свои приключения с расширением бренда — от персональных компьютеров через музыкальную индустрию к смартфонам, картографии, телевидению, издательской деятельности и многому другому. Когда-то это был бренд вычислительных устройств; сегодня свенгали из Купертино* превратили его в абстрактную комбинацию дизайна, добротности, удобства и оригинальности, которую, как можно предположить, легко распространить хоть на солнечные батареи и космические корабли, хоть на кухонную посуду.

Все это довольно показательно, если рассуждать о том, что такое бренд. Здесь каждый эксперт дает свое определение, но главная суть бренда — это *обещание*. Мы покупаем продукт под брендом XYZ, а не товары его конкурентов, пусть они и дешевле, так как верим зашифрованному в названии,

* Свенгали — главный герой романа «Трильби» (1894) Джорджа Дюморье, злодей-гипнотизер. В английском языке стало именем нарицательным: свенгали называют тех, кто манипулирует или управляет другим человеком с помощью некоего гипнотического или зловещего влияния. Купертино — город в Кремниевой долине. — *Прим. ред.*

логотипе, цветах или эмблеме обещанию, что товар или услуга XYZ принесет нам какие-то особые (часто не выражаемые или даже невыразимые) блага. А чтобы этому обещанию верили, чтобы оно не теряло ценности от сделки к сделке, оно должно быть — по крайней мере, до какой-то степени — правдивым.

В чем же правдивость бренда, меняющегося так резко, как Nokia, Microsoft или Apple? Может ли бренд вместить конкурентные правды? А нести разные смыслы для разных людей, в разных местах, в разные времена и притом сохранять целостность? Об этом среди гуру брендинга кипят споры, и на каждый случай успешного преобразования бренда, как у Virgin или Samsung, находится история-предостережение о бренде, который *слишком* себя расширил (кому парфюмерию Zippo или продукты питания Colgate?). Потребительские бренды, олицетворяющие роскошь в одних странах и целящиеся в бережливого потребителя в других, неустойчивы в эпоху глобализации и всевидящего интернета. Банковские бренды, означающие для одного сегмента клиентуры благоразумие и безопасность, а другому предлагающие рискованные сверхприбыльные схемы, играют с огнем.

И все же общая тенденция сейчас — это отход от строго закреплённых образов, которые насаждали бренд-менеджеры в прошлом, и движение в сторону пластичности посредством множества медийных каналов и соцсетей, доступных ныне рекламщикам. А там, где сущность бренда тесно привязывалась к главному продукту компании (BMW — значит машины, Gillette — значит бритвы), теперь больше озабочены принципами, ценностями и эмоциями. Именно они должны стать основой, почти первобытной в своей глубине и вечности. Но, конечно же, они удобны еще и неограниченной пластичностью в аспекте того, какие товары и услуги могут им соответствовать. Если вам удастся так сформировать свой бренд, чтобы он отражал «экологическую ответственность, игровой подход и единство семьи», вы куда меньше

ограничены в возможных способах коммерции, чем если ваш бренд ассоциируется с «безопасностью полетов». Подобная гибкость удобна в нынешнем мире, где многие компании кардинально пересматривают направления деятельности.

Но здесь могут возникнуть сложности. Если бренд больше не предлагает смыслов, напрямую связанных с товаром или услугой, которые вы потребляете, несет ли он какую-либо правду, имеющую практическое значение? Какую правду о купленной одежде мы можем вывести из того, что она украшена брендом Marlboro или Harley-Davidson? А как насчет логотипа сети супермаркетов Sainsbury или Tesco на банковских бланках?

В конце концов, бренды должны сообщать какую-то правду кроме «Мы успешная компания, о которой вы слышали, так что можете доверять нашим продуктам». Они должны накладывать дополнительный ценностный слой на товары или услуги, будь то техническое мастерство, экологическая ответственность, роскошь или осмысленность. И это в среде, где быстрые и радикальные инновации на наших глазах становятся нормой. Таким образом, множественность правд здесь неизбежна, и какие-то из этих правд могут показаться противоречивыми, даже если они основательно подкрепляются той или иной составляющей нового направления бизнеса. И если возникают конкурентные правды об одном и том же бренде, важно написать убедительную историю (которую будут последовательно транслировать все сотрудники организации), объясняющую, как эти правды уживаются вместе.

Воображаемый щит от угнетения

Социальные конструкты можно не только изменять, но и создавать или уничтожать. Верно подобранные слова, подобно волшебному заклинанию, могут дать жизнь новому социальному конструкту. Что не было правдой, ею становится.

Социальные конструкты: тактика № 3**Создать или уничтожить
социальный конструкт**

Одна из самых важных изобретенных человеком правд — понятие прав человека. Если вам кажется, что эта идея человечеству присуща искони, обратитесь к истории. На всех обитаемых континентах людей без счета морили голодом, обращали в рабство и истребляли, нисколько не задумываясь об их правах. Задуматься о правах, не известных и не обсуждавшихся на долгом протяжении человеческой истории, как о естественных и неотъемлемых — это смелый шаг.

В идее прав человека есть даже некоторое противоречие: в центре этого понятия лежит идея индивидуальной свободы, но большинство прав ограничивают свободу личности, по меньшей мере свободу ущемлять ближних. Знаменитый философ Иеремия Бентам насмешливо отзывался об идее естественных прав — предтече прав человека — как о «чепухе на постном масле».

И притом с помощью только лишь слов некие одаренные коммуникаторы сумели обеспечить этой идее статус закона по всему миру.

Кампания за установление естественных, всеобщих и неотчуждаемых прав человека на жизнь, свободу и подобные материи восходит к философам эпохи Просвещения — Локку, Канту, Томасу Пейну и Жан-Жаку Руссо. Виргинская декларация прав (1776 г.) гласит, что «все люди по природе своей равно свободны и независимы и обладают набором врожденных прав». Этот документ, написанный Джорджем Мейсоном, вдохновил Томаса Джефферсона на самое знаменитое из положений Декларации независимости США, «что все

люди созданы равными и наделены Творцом определенными неотчуждаемыми правами, к числу которых относятся жизнь, свобода и стремление к счастью». Спустя несколько лет началась Французская революция, поднявшая на знамя Декларацию прав человека и гражданина (1789 г.): «Это права на свободу, собственность, безопасность и сопротивление угнетению».

Но только после Второй мировой войны права человека приобрели во всем мире ту важность, которая им придается сегодня. Политики из разных стран мира, потрясенные ужасами холокоста, собрались в стенах только что созданной Организации объединенных наций, нового социального конструкта, чтобы провозгласить Всеобщую декларацию прав человека (1948 г.). Тогда впервые в истории сформулировали перечень основных прав человека, и народы мира согласились их защищать. Как гласит преамбула декларации, «признание достоинства, присущего всем членам человеческой семьи, и равных и неотъемлемых прав их является основой свободы, справедливости и всеобщего мира».

Тридцать статей декларации охватывают такие бесспорные человеческие надежды, как жизнь, свобода, равенство перед законом, свобода от рабства и истязаний. Также туда входят и менее очевидные идеи, такие как право иметь национальность, право на защиту материальных интересов писателей, право на отдых, право наслаждаться искусством. Сложно было бы утверждать, что такие очевидно субъективные притязания могут быть записаны в человеческой ДНК или даны нам от Бога. Сколь бы достойны одобрения они ни были, конечно, нельзя не признать, что по крайней мере некоторые из этих так называемых прав есть продукт человеческой мысли и опыта и вовсе не присущи нашему биологическому виду от природы. Иначе говоря, это тоже социальные конструкты. В 2016 г. ООН даже приняла резолюцию, объявляющую «преднамеренную блокировку или ограничение

доступа к информации в интернете или пропаганду в интернете» нарушением прав человека³. Что ж, тем, кто старше 40, трудно согласиться, что доступ в интернет — настолько важный аспект человеческого бытия.

Сколь бы искусственными ни были права человека, идея, столь охотно принятая и защищаемая мировым сообществом, уже принесла много добра. Права человека стали весьма реальным ограничением власти государств над самыми важными для людей материями. Огласка документов о преступлениях против прав человека вынуждала умерить гнет самые жестокие тирании. Даже те правительства, что не отказываются от репрессий и угнетения, из кожи вон лезут, пытаясь показать, будто уважают права человека.

Разумеется, как социальный конструкт законы о правах человека могут получать самые различные толкования. Европейский суд по правам человека (ЕСПЧ) снискал весьма неважную репутацию у британцев, запретив депортацию нескольких иностранных преступников и потребовав предоставить право голоса заключенным. По мнению одного британского таблоида, недавние решения ЕСПЧ показывают, что Европейская конвенция о защите прав человека (1951 г.) «не более чем охранный грамота для преступников и золотая жила для юристов левого толка»⁴. Любые законы — это социальные конструкты, которые эволюционируют через прецеденты и толкования; международный закон о правах человека, несколько более расплывчатый, политический и утопичный, чем другие правовые кодексы, возможно, в большей степени подвержен таким применениям, которых никогда не предполагали его авторы.

Тем не менее для многих людей идея прав человека — прекрасная воображаемая правда — остается лучшей защитой от жестокого обращения, которое терпели наши предки. Этот вымысел нужно свято оберегать.

Золото из соломы

Немногие социальные конструкты повлияли на прогресс человечества столь же значительно, как деньги. Многочисленные эквиваленты стоимости, о которых договаривались люди, от раковин каури и золота до евро и биткойнов, позволяли торговать, планировать хозяйственную деятельность и коллективно вкладываться в новые предприятия. Без таких общепризнанных эквивалентов мы и поныне владели бы первобытное существование. Но при этом все эти платежные системы воображаемы. Бóльшая часть денег, которыми мы пользуемся, — это так называемые символические (они же фиатные, фидуциарные) деньги, то есть они созданы распоряжениями правительства и не представляют собой активов, обладающих фундаментальной стоимостью. Термин происходит от латинского глагола *fiat*, означающего «да будет», — своего рода приказ, творящий сущности из ничего, который, казалось бы, уместен разве что в устах всемогущего божества или душевнобольного. Чтобы вести расчеты в таких деньгах, мы должны верить в создавшие их правительства и национальные банки (тоже социальные конструкты) и доверять им.

Деньги вообще существуют только благодаря коллективному воображению и массовому отказу от сомнения.

До боли ясно мы это видим, когда люди теряют веру в ту или иную систему эквивалентов. Ценность аргентинского песо, зимбабвийского доллара и веймарской марки резко упала, когда люди утратили доверие и к валюте, и к выпускавшему ее правительству. Правды о каждой из этих валют поменялись за считанные недели.

Но обычно эквиваленты стоимости безукоризненно служат людям. Их стоит создавать. Евро, созданный в 1990-х гг. на пустом месте исключительно политической волей, — сегодня одна из самых сильных и широко обращающихся валют

в мире. Введение в оборот этой денежной единицы отлично иллюстрирует воображаемую природу социальных конструктов: евро появился 1 января 1999 г., но до конца 2001 г. не существовало ни монет, ни банкнот. В евро можно было брать займы и оплачивать самые разные покупки задолго до того, как мы смогли взять его в руки и положить в кошелек.

В странах еврозоны сегодня осталось немного возможностей получать вознаграждение за труд и оплачивать покупки иначе, чем в евро. Однако прагматичные инженеры и ученые уже замышляют это изменить. Криптовалюты вроде биткойна — это просто самый недавний шаг в долгой истории платежных эквивалентов. Биткойны столь же воображаемы, как и любая другая валюта, и ничуть не менее «реальны». Главное отличие символических денег от криптовалют в том, что первые поддерживаются национальными правительствами. Но, как мы видели в случаях с валютами Бразилии, Аргентины, Зимбабве и Веймарской республики, эта поддержка не всегда спасает. Более того, известны случаи, когда правительства преднамеренно обесценивали собственные валюты — подрывая таким образом благосостояние всех, кто пользовался этими деньгами, — чтобы уменьшить бремя национального долга, исчисляемого в этих единицах.

Адепты криптовалют видят в их независимости от государства благо. Биткойн и его конкуренты полностью зависят от нашей коллективной веры в их ценность: никакое правительство и никакой центробанк не станет их обеспечивать, но зато никто не может единолично их обесценить. Технология блокчейна, на которой работают криптовалюты типа биткойна, несет и другие выгоды. Биткойны по определению невозможно подделать, и их не могут похитить третьи лица: транзакции нельзя ни отследить, ни перехватить, а комиссии за совершение транзакций мизерны. Но главное, по мнению многих, преимущество криптовалют — это их независимость от тех социальных конструктов, которые мы зовем

государствами. Только держатели биткойнов могут решить, чего стоит их валюта. Это весьма демократичная система ценностных эквивалентов. Долго ли в нее будет коллективно верить достаточное число людей, покажет время.

Путь в искусственное будущее

Куда заведут нас социальные конструкты завтра? Какую новую правду мы выдумаем к собственному могуществу или на собственную беду? Один вероятный прогноз — личные рейтинги, растиражированные программными платформами типа Uber и Airbnb. Это целиком воображаемое понятие уже заметно влияет на доходы водителей такси, нянь, ремонтников и других самозанятых работников. Что если этот принцип распространится и на другие сферы жизни? Что если мы подобным образом станем оценивать друзей и любимых?

Остроумный телесериал-антиутопия «Черное зеркало» в одной из серий развил эту идею: каждый человек имеет публичный рейтинг, который могут понизить или повысить люди, с которыми он взаимодействует. Высокий рейтинг открывает заветные двери, помогает найти хорошую работу и поселиться в хорошем месте; на низкий окружающие реагируют смущенными взглядами и недоверием. Эта серия показывает мир, где люди всеми силами стараются быть любезными даже с незнакомцами, но несколько неверных движений могут обернуться остракизмом или изгнанием.

Страна, которая, возможно, движется в этом направлении, — Китай. Правительство КНР сейчас разрабатывает систему, которая соединит кредитоспособность, законопослушность, общественный статус и политические взгляды человека в единый индекс благонадежности гражданина. В зависимости от этого социального рейтинга каждый будет получать доступ к различным услугам и государственным ресурсам. Как плохая кредитная история мешает людям

на Западе получить ипотеку или купить в рассрочку холодильник, так китайцы могут скоро убедиться, что несколько сомнительных с моральной точки зрения поступков или штрафов за неправильную парковку означают запрет на пользование вагонами первого класса, проживание в престижных районах и обучение в передовых учебных заведениях. Давно не навещал стариков-родителей? Глядишь, не выпустят за границу. «Если человек хоть в чем-то утратил доверие, ограничения налагаются во всех аспектах», — говорят создатели этой системы. Неприятно перекликаясь с оруэлловским «1984», новый инструмент тотального контроля будет, согласно проектам правительственных документов, «поощрять тех, кто сообщает о случаях обмана общественного доверия».

Эта государственная система, скорее всего, моделируется по образцам социальных рейтингов, уже применяемых различными китайскими компаниями, например интернет-магазином Alibaba, для замера добросовестности клиентов. Эти рейтинги передаются компаниям-партнерам, например службам знакомств, которые составляют пары из добропорядочных (на их взгляд) индивидов. Потребители с высоким рейтингом гордо постят свои цифры в соцсетях и в профилях знакомств, укрепляя тем самым истинность этого социального конструкта.

Как именно подсчитываются индексы доверия, разработки не разглашают, и государственный механизм, вероятно, будет столь же непрозрачен. Но один из боссов Alibaba рассказал, какие типы параметров принимаются во внимание: «Например, человек, по 10 часов в день убивающий на компьютерные игры, классифицируется как бездельник, а тот, кто часто покупает памперсы, определяется как молодой родитель, у которого предполагается развитое чувство ответственности»⁵. Выходит, подобные рейтинги учитывают действия и покупки потребителей в интернете. Будут ли они также принимать во внимание комментарии, оставленные

нами, и страницы, на которые мы подписываемся? Пора ли опасаться, что любой цифровой след может быть обращен против нас? Будут ли социальные рейтинги достаточно защищены от ошибок системы и взлома?

Китайская система социальных рейтингов может серьезно изменить жизнь миллионов людей. Это стало возможным из-за всеобщей цифровизации и хранения любой, вплоть до самой мелкой и пустячной, информации о людях в сочетании с новыми технологиями анализа больших данных. При том, сколько сведений сейчас собирается и хранится, нечего удивляться, если государства и другие могущественные организации будут ими пользоваться для создания новых социальных конструкторов, которые вмешаются в нашу жизнь не самым приятным образом.

Если такое произойдет, стоит помнить, что социальные конструкторы, как и любая искусственная правда, поддаются изменению: если они нам не по нраву, мы всегда можем общими усилиями переделать их или уничтожить вовсе. Нам не под силу изменить температуру кипения воды, но мы способны изменить Евросоюз, биткойн или систему социальных рейтингов. Эти правды имеют смысл и силу лишь тогда, когда мы им это позволяем.

На практике

- Помните, что социальные конструкты есть продукт нашего воображения и при необходимости мы можем их изменить.
- Определяйте социальные конструкты самым плодотворным способом, какой только допускает их пластичность.
- Видоизменяйте социальные конструкты, если у вас достаточно влияния, описывая их по-новому.

Но остерегайтесь

- Манипуляторов, предлагающих сильно искаженные образы важных социальных конструктов.
- Людей, организаций и государств, создающих вредные социальные конструкты.

Имена

Не верю, что роза была бы такой же красивой, если бы звалась чертополохом или скунсовой капустой.

Аня Ширли из романа Люси Монтгомери
«Аня из Зеленых Мезонинов»

Рукотворная Земля

Мы родились в голоцене — геологической эпохе, начавшейся во времена последнего оледенения примерно 11 700 лет назад. К тому времени, как мы умрем, мое первое высказывание, наверное, уже не будет правдивым. Есть немалая вероятность, что к тому времени мы сможем говорить, что родились в антропоцене.

Спросите себя: если *Homo sapiens* исчезнет с лица Земли, какие от него останутся следы? От большинства видов не остается почти ничего кроме окаменелых костей. Ну разве что несколько отпечатков стоп или фрагмент ДНК, сохранившийся в капле янтаря. А вот человек, когда вымрет, оставит после себя руины городов, шоссе, поля и каналы, железные дороги, затонувшие корабли и без счету предметов из пластмассы. Геологи уже задались вопросом, какая часть этого

рукотворного мира сохранится в геологических слоях. Какие свидетельства нашего существования сможет обнаружить инопланетный геолог спустя миллион лет после исчезновения человечества?

Бетон — вероятно: это один из наиболее долговечных следов человеческой деятельности, хотя облик его, видимо, со временем изменится. Геологи будущего, наверное, хорошо научатся распознавать бетонную крошку, рассыпанную на месте давно исчезнувших городов. Бесконечно долго могут сохраняться в подходящих осадочных породах фрагменты пластика. Химия Земли станет заметно иной, если учесть, сколько мы сжигаем ископаемого топлива и сколько вносим в почву синтетических удобрений. Плотины, шахты и каналы тоже могут оставить долго не изглаживающиеся рубцы. Возможно, резко и красноречиво изменится картина с окаменелостями других животных: слоны и тигры исчезнут из палеонтологической хроники, а куры увеличатся в размере и расширят ареал обитания на всю современную нам сушу.

Рассуждая о таких записях человека в будущей геологической хронике планеты, специалист по химии атмосферы Пауль Крутцен утверждал, что мы вступили в новую геологическую эпоху — антропоцен (от греческого *anthropos* — «человек»). Его аргументация возымела успех, и группа геологов предложила принять этот термин в качестве научного названия эпохи. Сегодня эту тему обсуждают в различных геологических обществах, и многие ученые уже используют слово «антропоцен» в неофициальном общении. Главный вопрос — откуда отсчитывать начало новой эпохи. Кто-то предлагает взять за исходную точку промышленную революцию, кто-то — неолитическую революцию. Рабочая группа по антропоцену говорит о четком химическом следе, по которому удобно прочертить границу эпох: это радиоактивные элементы, рассеянные по всему миру первыми испытаниями ядерного оружия.

Но какое имеет значение, будет ли переименован геологический период, в котором родилось большинство из нас? Для Крутцена и других сторонников теории климатических изменений новое название — важный символ длительного воздействия, которое оказывает человек на экосистему Земли. Для защитников природы это стало бы призывом к действию, который всех заставит менять образ жизни. «Имя “антропоцен” сообщает нам, что мы играем с огнем, ведем себя безрассудно, о чем, вероятно, нам придется пожалеть», — говорит климатолог Крис Рэпли¹.

Разумеется, на самом деле меняется только наше представление о самих себе и нашей роли на Земле. Но в предлагаемой смене имени эти новые представления отражены как в капле воды. «Это один из таких моментов, когда научное открытие, как, например, вывод Коперника о том, что Земля вращается вокруг Солнца, может кардинально изменить взгляды людей на самые разные далекие от науки материи», — объявил в 2011 г. журнал *The Economist* в передовице, озаглавленной «Добро пожаловать в антропоцен»².

«Это превращается в политический акт. Именно этого хотят столь многие люди», — комментирует Стен Финни, бывший председатель Международной стратиграфической комиссии — той самой организации, которой в конце концов придется голосовать об официальном признании термина «антропоцен»³.

Хотя большинство геологов воздерживается от оценочных суждений о воздействии человечества на планету, если новое имя побудит нас глубже задуматься о далеких последствиях наших поступков, это будет хорошо. «Смена названия подчеркнула бы ту гигантскую ответственность, что лежит на человечестве как на хранителе Земли», — писал Пауль Крутцен⁴. Подумайте, как это может изменить наши взгляды и поведение и какие последствия это может иметь для будущего Земли.

Назвать и устыдить

Когда-то именование считалось магическим актом, потому что имя, которое мы даем человеку или предмету, определяет то, какими их видит мир. Нелегко всерьез воспринимать полководца по имени Кутберт или женщину-хирурга Фокси. Имена и названия влияют на то, как мы реагируем на людей и предметы. Одно социологическое исследование установило, что по фиктивным резюме, подписанным «обычными для белых» именами, работодатели в Бостоне и Чикаго в полтора раза чаще приглашают на собеседование, чем по резюме с «афроамериканскими» именами⁵. Другие изыскания показали, что неохотно нанимают также людей с редким собственным именем⁶.

Станным образом могут влиять на нас имена, которые мы носим. Группа маркетологов и психологов путем научного исследования выявила, что люди склонны предпочитать бренды и продукты, начинающиеся с той же буквы, что и их имя⁷. Испытуемые, которых просили ранжировать шоколадные батончики «по ощущениям», ставили марки, начинающиеся на ту же букву, что и их имя, выше, чем эти марки стояли в среднем по всей группе опрошенных.

Но способность имени формировать реальность достигает пика, когда приходит время давать имена товарам, организациям, проектам, предприятиям — и даже законам.

Имена: тактика № 1
Убедить с помощью
выразительного имени

Обычно мы считаем, что преступник, искупивший вину перед обществом, должен получить второй шанс и равные со всеми права. В США это не распространяется на насильников.

В 1994 г., после того, как досрочно выпущенным из тюрьмы маньяком была изнасилована и убита семилетняя Меган Канка, законодатели штата Нью-Джерси, где это случилось, быстро приняли закон, требующий, чтобы присутствие в местном сообществе людей, осужденных за тяжкие преступления против половой неприкосновенности, предавалось огласке. Два года спустя закон Меган прошел в федеральном правительстве, и вскоре в той или иной редакции его приняли все штаты. В итоге люди, совершившие преступления сексуального характера, в США носят несмываемое клеймо, с которым весьма непросто найти жилье и работу или строить личные отношения. Кто-то подвергается словесным и физическим оскорблениям, над кем-то чинят самосуд.

Это суровое обхождение с теми, кто и так в непростой ситуации (некоторые из этих людей попали в реестр половых преступников еще сами будучи детьми), но, возможно, в масштабах общества эта мера оправдана, если помогает снизить число преступлений против половой неприкосновенности. Однако данных о том, что закон Меган оказывает такой эффект, практически нет.

По информации, известной благотворительной организации NSPCC, «несмотря на широкое одобрение родителей, нет никаких подтверждений, что обнародование списков осужденных за половые преступления способствует безопасности детей. И нет подтверждений, что закон Меган снижает уровень рецидивов»⁸. К такому же выводу привело исследование, проведенное Ратгерским университетом и Департаментом исправительных учреждений штата Нью-Джерси⁹. И это неудивительно, если учесть, что подавляющее большинство половых преступлений против малолетних совершается членами семей или знакомыми жертв и только в 7% случаев (по США) нападают посторонние люди¹⁰. Более того, есть свидетельства, что о преступлениях сексуального характера пострадавшие зачастую не заявляют, «опасаясь огласки среди

соседей»¹¹. Кроме того, закон Меган, вероятно, заставляет преступников скрываться, что делает их опаснее. И все же любые попытки изменить закон или повлиять на общественное мнение, горячо его поддерживающее, оказались безуспешными. Насколько это объясняется названием закона? Трудно, услышав эти слова, не вспомнить ту крошку-девочку и ее страшную участь. Не это ли мешает людям трезво оценить эффективность и справедливость закона? Нет ли связи между этой отсылкой в названии закона и стабильным народным одобрением самых крайних и жестких его применений?

«Те, кто выступает против инициатив типа закона Меган, тем самым как бы изобличаются в равнодушии к судьбе Меган, к ее родным и к другим жертвам преступлений», — писал специалист по публичному праву доктор Брайан Кристофер Джонс в своей диссертации «От нейтрального к красноречивому: как названия законопроектов влияют на политический процесс и направляют его». (Как еще один пример закона, который практически невозможно оспаривать из-за названия, доктор приводит американский «Патриотический акт»^{*}.) Далее он пишет:

Такой закон становится памятником человеку, чье имя упомянуто в названии, и это влечет серьезные правовые последствия. Законодатель, испытывающий сочувствие к этому человеку, но возражающий против самого закона, оказывается в довольно двойственной ситуации, когда приходит время голосовать¹².

Выходит, неудивительно, что в сенате США закон Меган одобрили единогласно, а в палате представителей за него проголосовали 418 человек, и ни один — против. Такова власть имен.

^{*} «Патриотический акт» принят после событий 11 сентября 2001 г. Дает правительству и полиции широкие полномочия по надзору за гражданами США. — Прим. ред.

Специально придуманные имена нередко используются, чтобы опорочить некую инициативу или вовсе свести ее на нет. Во время выборов 2017 г. одним из главных политических шагов Терезы Мэй было новое финансирование социальных программ для взрослых. Согласно предложенным поправкам, повышались суммы отчислений, взимаемых с людей, которые получают от государства уход в их собственных домах. При условии, что находящиеся в их владении активы — включая жилье — дороже £100 000. Платить при жизни этим людям не придется, долг вычитается после их смерти из стоимости имущества. Эти меры были вполне разумной попыткой как-то компенсировать серьезный рост социальных расходов государства, объясняющийся тем, что британцы стали дольше жить. По мнению многих, это было справедливое предложение: оно снимает бремя расходов с плеч молодых налогоплательщиков, пытающихся заработать на собственное жилье, и переносит его на тех стариков, чьи дома недавно резко взлетели в цене.

Его уничтожили наименованием. Оппозиционная лейбористская партия для описания предложенной Мэй схемы вынула из нафталина старое, но, как и прежде, хлесткое название «налог на деменцию». По данным Альцгеймеровского общества, «уход за людьми с деменцией обходится дороже, чем за любой другой категорией пациентов, и им приходится больше всех платить. Поэтому налог на общественный уход за взрослыми и прозвали налогом на деменцию»¹³.

И плевать, что многие люди, нуждающиеся в уходе на дому, совсем не страдают деменцией — название оказалось настолько сильным, что целиком скомпрометировало предложенную политику. Молодые избиратели, которые, казалось бы, должны приветствовать начинание, снимающее с них налоговое бремя, вместо этого увидели в Терезе Мэй чудовище, вознамерившееся ограбить их немощных бабушек и дедушек. Во время избирательной кампании

консерваторы потеряли множество голосов только из-за этого предложения. Сколь бы удобно и разумно ни было брать со стариков в дорогих домах доплату за государственную заботу, название «налог на деменцию» гарантирует, что мало у кого из британских политиков хватит духу вернуться к этой идее.

Имена: тактика № 2
Очернить через
нехорошее прозвище

Подобный отпор наименованием получил Google, когда запустил новый, цепляемый на голову компьютерный дисплей, Google Glass. Этот дисплей, располагающийся точно перед одним глазом, дает человеку возможность на ходу пользоваться интернетом. Изучать карту, шагая по улице, читать почту во время стирки, снимать видео, катаясь на американских горках, или получать уведомления из соцсетей во время пробежки. Инженеры и любители научной фантастики давно предсказывали появление такого устройства.

Но была у гугл-очков одна неприятная особенность. В них можно делать фотоснимки простым подмигиванием. Люди вокруг чувствовали, что подмигивающие гаджетоманы вторгаются в их частную жизнь. Раздел в инструкции Google, посвященный этой особенности очков, предлагал следующие рекомендации:

Этикет

Будьте благоразумны. Думайте, кому подмигиваете, и учитывайте, где и среди кого находитесь. Вас могут неправильно понять. ;-)¹⁴

В общем, Google убеждал обладателей очков «не пугать и не сердить окружающих»¹⁵, уважать их частную жизнь. Но людей, не желавших, чтобы их снимали или фотографировали, особенно без их ведома, эти увещевания компании не умиротворили. Других раздражала привычка любителей этого устройства читать соцсети прямо во время разговора. Если на человеке гугл-очки, невозможно понять, что он сейчас делает, даже если видишь его прямо перед собой. Кого-то тревожили и более серьезные страхи: не могут ли очки с помощью программ распознавания образов идентифицировать прохожих на улице? Как это согласуется с бесценной для многих анонимностью в городской толпе?

Ответным ударом стало имя. Пользователей очков скоро прозвали заочканцами*. Это прозвище оказалось убийственным. Как бы ни нравилось вам читать почту, не отрываясь от созерцания заката, как бы ни привлекал хайтековый имидж эдакого шагающего по городу киборга, неужели вы и впрямь согласны носить ярлык с этим ярким неологизмом? Вложив в проект не упоминаемую — но предположительно колоссальную — сумму, Google в январе 2015 г. снял очки с производства. И хотя в 2017 г. устройство вновь начали выпускать для промышленных нужд, вряд ли в обозримом будущем мы увидим гугл-очки на лицах частных потребителей.

Придумать удачное прозвище для осмеяния кого-то или чего-то не всегда легко. За два месяца до президентских выборов 2016 г. на выступлении в Нью-Йорке кандидат от демократической партии Хиллари Клинтон объявила: «Если грубо обобщить, половина сторонников Трампа — это, как я их называю, наши ксожаленцы**». Так? Расисты, сексисты,

* В оригинале — glassholes (по аналогии с ругательством assholes). — Прим. ред.

** В оригинале — deplorables, от английского глагола deplore («сожалеть»). — Прим. ред.

гомофобы, ксенофобы, исламофобы и прочие»¹⁶. В этот момент она дала этим избирателям новое имя. Существительное «ксожаленцы», до тех пор неведомое лексикологам, стало у либеральных американцев ярлыком для всех сторонников Трампа, которых можно заподозрить в реакционных взглядах и наклонностях. Но использование этого слова обернулось против самой Клинтон, которая показала себя заносчивым снобом, одной фразой досадливо отмахнувшись от четвертой части американских избирателей. Тем временем поклонники Трампа приняли эту презрительную кличку и выходили на собрания и шествия в майках и бейсболках с гордой надписью «Я ксожаленец». Накануне инаугурации ближайшие сподвижники Трампа устроили торжественный бал ксожаленцев.

Особенный, прекрасный и уникальный

Среди многих отличных строчек в романе Чака Паланика «Бойцовский клуб» (1996 г.) есть такая едкая реплика:

Ты не особенный. Не прекрасная и уникальная снежинка.

Через 20 лет «снежинка» стала обиходным неодобрительным названием поколения якобы гиперчувствительных, заносчивых и самовлюбленных молодых людей. Под снежинкой обычно понимают тонкокожего миллениала, поглощенного собой и несколько инфантильного, которому интереснее встать в позу, чем взять на себя ответственность. Карикатурный образ снежинки — подрабатывающий по мелочи неженка, живущий с родителями, все время селфящийся, ждущий вознаграждения за малейшее усилие и легко впадающий в стресс от трудного спора или от взглядов, которых не разделяет. Это название всегда употребляется неодобрительно, тому пример романист Брет Истон Эллис, который в своем

подкасте клеймит «маленьких снежинок, сражающихся за справедливость» как «хлюпиков и нарциссов»¹⁷.

Правдив ли этот образ поколения снежинок, справедлив или нет, но словечко подхватили политики всех направлений. Консерваторы Брайтбаровской школы глумятся над тем, как шокируют снежинок их взгляды на права иммигрантов или климатические изменения. Либералы стонут от снежинок в кампусах: то они-де требуют «безопасных территорий»* и предупреждений о шокирующем контенте, то отказываются слушать приезжих лекторов, исповедующих неудобные взгляды. Похоже, что это название как-то выразило представления многих пожилых людей о самых молодых взрослых нашего общества: в 2016 г. «поколение снежинок» стало одним из 10 слов года по версии словаря Коллинза, и одним из 12 слов, задавших облик года, по версии газеты *Financial Times*.

Почему такое презрительное прозвище так быстро закрепилось в обиходе? Отчего мы с такой охотой бросились поносить целое поколение? У многих глумящихся над снежинками есть родные и коллеги, попадающие в эту категорию. Зачем мы, старшие, так злы?

Если отвечать честно, дело, скорее всего, в том, что мы боимся. Высокообразованных комментаторов определенного возраста не только ставят в тупик фразы типа «Оцени свои привилегии», но и нервирует ширящаяся цензура и политика лишения слова в университетах (хотя это уже не ново). Эллис в своей тираде выражает собственное беспокойство: «У этих маленьких наци, занятых чисткой языка, есть новый свод правил о том, как должны и не должны мужчины и женщины выражать свои мысли». Он намекает на Первую поправку, которая защищает свободу слова: ему определенно кажется,

* То есть свободные от гомофобии. Такими в США, Австралии, Великобритании и Канаде объявляются учебные заведения, где представители ЛГБТ-сообщества никак не притесняются и не преследуются. — *Прим. ред.*

что этому завоеванию демократии угрожают презируемые им снежинки. «Мы вступаем в поистине авторитарный культурный момент, — возглашает Эллис. — Это такой регресс, такой мрак и абсурд, будто в научно-фантастическом фильме-антиутопии: есть лишь один установленный способ высказаться».

Тревоги о наступлении на свободу слова не беспочвенны, учитывая нашу историю. Право думать и говорить что хочешь драгоценно и жизненно важно для демократического общества. Кроме того, есть немало людей, которых возмущает, что управляемые молодежью массмедиа задают нормы допустимого в высказываниях на темы эмиграции, расы, пола и сексуальности. «Я больше не могу говорить что думаю» — обычная жалоба, которая звучит там, где начинают преобладать взгляды прогрессистов. Вполне естественно встревожиться, когда молодежь, как нам кажется, захватывает право диктовать в вопросах, где общепринятыми всегда считались наши взгляды.

Таким образом, успех слова «снежинки», скорее всего, объясняется страхом и гневом. Это опасно, потому что в таком случае это прозвище — не шутка, не веселое зубоскальство, а оружие.

Последствия могут быть серьезными. Имена способны усилить разделение между социальными группами. Старшее поколение рискует поверить в карикатурный образ снежинки и распространить его на всю молодежь. Старшие будут отмахиваться от заявлений о сексуальных домогательствах, как мы это видели в Голливуде, в британском парламенте, да и повсеместно: это-де очередное проявление гиперчувствительности снежинок. Миллениалы, и без того загруженные проблемами (найти работу, выплатить кредит на образование, обзавестись жильем), получают еще один повод злиться на остальное общество. Межпоколенческое пренебрежение может уничтожить прекрасные черты миллениалов, такие как забота об окружающей среде или о демаргинализации.

Если только мы не хотим углубить пропасть между молодыми и не столь молодыми членами общества, надо постараться избегать этого выразительного, но в целом деструктивного прозвища.

Удаление зубов

Имена зачастую кажутся незыблемыми: однажды имя выбрано, и все — есть только эта правда. Но в камне имена выбиваются только на кладбище. Важнейший момент в Книге Бытия — когда ангел переименовывает Иакова в Израиля. Женщины, выходя замуж, нередко принимают фамилию мужа — громкое заявление о жизненной перемене и новых обязательствах. Взрослые люди отказываются от неприятных им личных имен, полученных при рождении, меняют фамилии от страха или ради славы. Один возмущенный потребитель выразил протест непомерным банковским комиссиям, официально сменив имя на «Йоркширский банк — фашистская сволота»: банку пришлось, закрывая счет этого клиента, выписать чек на такое имя.

Страны меняют названия, чтобы ознаменовать этим получение независимости или новый идеологический курс. Города и улицы переименовывают в честь знаменитых людей. Русский город Санкт-Петербург дважды сменил имя, прежде чем вернулся к первоначальному. Сайгон, переименованный в честь вьетнамского лидера, вдохновлявшего северян на захват южной столицы, под новым именем Хошимин стал совсем иным городом. В 2015 г. муниципалитет Мадрида, возглавляемый левыми политиками, решил переименовать 30 улиц и площадей, чьи названия были связаны с диктатором Франко. За два года до этого зимбабвийский президент Роберт Мугабе объявил, что водопад Виктория нужно переименовать в Моси-оа-Тунья («гремящий дым»), чтобы избавиться от приметы колониального прошлого. Более плавная эволюция

происходила в Австралии, где скалу Эрс-Рок в 1993 г. решили называть Эрс-Рок/Улуру, а в 2001-м — Улуру/Эрс-Рок, признав тем самым права аборигенного народа анангу.

Коммерческие компании и иные организации меняют названия, чтобы высветить или сменить свою миссию, лучше подать себя на новом рынке или отделаться от неприятных ассоциаций. О Tokyo Tsushin Kogyo иностранные потребители ломали бы языки, а вот Sony пошло неплохо. Общество ДЦП и даунизма сменило название на «Вместе», когда слово «даун» стало ругательством. Старинное название звукозаписывающей фирмы «Голос его хозяина» (His Master's Voice) сократили до чеканного HMV. British Petroleum, родившийся когда-то как англо-персидская нефтяная компания, сменил название на BP, отразив этим интернациональность своей деятельности и руководства (об этой смене, кажется, позабыл Барак Обама, впавший в националистическую риторику, когда старая буровая платформа, арендованная «компанией *British Petroleum*», отравила американское побережье Мексиканского залива).

Мы можем менять свои имена, названия стран, компаний, городов и, конечно же, разных предметов. И, как показал стэнфордский эксперимент с овощными блюдами, сменив название объекта, мы можем сменить отношение к нему.

Имена: тактика № 3

Сменить название,
чтобы изменить восприятие

Патагонский клыкач — не самое прекрасное существо. Если вы не в особо доброжелательном настроении, то можете сказать, что это крупное серое существо из глубоких южных вод

выглядит почти чудовищем. Частокол острых зубов, торчащих из незакрывающейся несимметричной пасти, и выпученные глаза придают этой рыбе особенно жуткий вид. Неаппетитная внешность только подчеркивается названием: кому захочется есть клыкача?

Даже рыбакам, выживавшим клыкача из глубин, он чаще всего был ни к чему. Мякоть у него пресная и маслянистая, и обычно пойманных клыкачей бросали обратно в море. Какой смысл вытаскивать, потрошить и готовить столь безвкусную рыбу?

В 1977 г. американский рыбозакупщик по имени Ли Ланц в доке чилийского порта Вальпараисо увидел особь *Dissostichus eleginoides*. «Чудная рыбина, — сказал он. — Что за страшн-лице?» В ответ он услышал: *bacalao de profundidad*, то есть глубоководная треска.

«Никто не знает, что с ней делать», — пояснил Ли чилийский партнер.

Несколько дней спустя Ланц бродил по рыбному рынку в Сантьяго, столице Чили, где заметил такую же рыбину. Из любопытства он купил кусок филе и зажарил. Да, оно не обладало ярким вкусом, но мясо было рыхлым, нежным, маслянистым: белая мякоть будто таяла во рту. Ланц рассудил, что американцам эта рыба не покажется такой безвкусной, как местным, и нежную жирную текстуру они, в отличие от чилийцев, оценят. Отсутствие выраженного вкуса могло даже пойти во благо: идеальный чистый холст, на который ресторанные повара в США будут накладывать свои «краски», используя соусы, травы и пряности по своему разумению.

Но вот название никак не подходило. Вряд ли кого-то заинтригует «глубоководная треска», а уж «клыкача» и вовсе никто не решится заказать.

Сопровождая первую партию патагонского клыкача в Штаты, Ланц обдумывал возможные действия. Он знал, что в Америке любят морского окуня. Так почему бы не попро-

бовать это имя? Название «морской окунь» или «сибас» носят более сотни разных видов рыб. Что плохого, если добавится еще один? Мякоть патагонского клыкача белая и рыхлая, как у сибаса, так что никаких неприятных неожиданностей для едоков не будет. А что *Dissostichus eleginoides* — это нототения, а вовсе не окунь, Ланца, похоже, не волновало.

Он подумывал назвать свое открытие южноамериканским морским окунем или тихоокеанским морским окунем, но и то и другое звучало слишком обычно. Тогда, вспомнив о доках Вальпараисо, где он впервые наткнулся на странную рыбину, Ланц решил назвать клыкача «чилийский сибас». Имя вышло оригинальным, экзотическим и изящным. Оно подошло идеально.

Пройдет еще 17 лет, и Управление по контролю за продуктами и лекарствами согласится, что «чилийский сибас» — допустимое «дополнительное торговое название» для патагонского клыкача и его близкого родственника клыкача антарктического. Но к тому времени *Dissostichus eleginoides* уже превратится из никому не известного глубоководного отверженного в одну из самых востребованных позиций в меню самых изысканных ресторанов. Поначалу хорошо принятый как дешевая замена более популярным сортам белой рыбы вроде черной трески, чилийский сибас стал дорогим фирменным блюдом ресторанов типа нью-йоркского «Аквагриля» (в глазури мисо) и лондонского «Хаккасана» (обжаренный в воке с трюфельным соусом). Смена названия чудесным образом сказала на спросе.

Для самой рыбы смена имени имела куда менее приятные последствия. Большую часть своей истории клыкач вольно плавал в океанских глубинах, а тут внезапно стал объектом охоты с рыболовецких судов, оснащенных лесками в мили длинной, на каждую из которых нацеплено до 15 000 наживленных крючков. Одно такое судно в сутки вылавливает до 20 т рыбы. Какие-то попытки регулировать вылов предпринимались,

но патагонского клыкача промышляют по большей части в нейтральных водах, то есть безнадзорно. Нелегальный промысел процветал. К исходу тысячелетия экологов настолько встревожила стремительная убыль популяции клыкача, что они развернули кампанию под девизом «Забудьте о чилийском сибасе», пытаясь убедить рестораны исключить эту рыбу из меню.

Патагонский клыкач — не единственный вид ихтиофауны, прошедший головокружительный цикл от коммерческого открытия и всемирного потребительского признания до резкой убыли численности и экологического бойкота. Подобные превратности судьбы испытали морской черт и слизнеголов. А черная акула когда-то была самой многочисленной из акул, но ее численность упала, как считают ученые, на 95%. Что общего у этих четырех видов рыб? Все они стали весьма популярным потребительским продуктом после смены названия. «Морской ангел» звучит получше «морского черта», «каменный лосось» в рыбном ресторанчике уже несравненно интереснее «черной акулы», и «оранжевый ерш» кажется в миллион раз вкуснее «слизнеголова». Сейчас все четыре вида стоят у Гринписа в Красном списке рыб не для потребления. Как написала об этом в 2009 г. газета *The Washington Post*, «если бы слизнеголов по-прежнему оставался слизнеголовом, он избежал бы столь плачевной участи»¹⁸.

Но не любые смены названия ихтиофауны несут бедствия. Речной рак, прежде звавшийся грязевиком, после «ребрендинга» стал объектом органического разведения и одним из местных деликатесов в Луизиане. Дельфиновая рыба получила гавайское название «махи-махи», чтобы люди не путались и не пугались, что им предлагают отведать милашку-дельфина. Пильчарды возродились под именем корнуолльских сардин. Сегодня с помощью смены названия в Северной Америке пытаются остановить распространение азиатского карпа.

Эта крупная пресноводная рыба, как считается, представляет серьезную угрозу для экосистем американских рек, таких как Миссури и Иллинойс. Сотни миллионов долларов уже потрачены на то, чтобы изгнать карпа из Великих озер. Преднамеренно завезенный в США в 1970-х, азиатский карп расплодился здесь до такой степени, что в нескольких крупных водоемах вытеснил все остальные виды рыб. И рыболовы, и экологи ищут пути избавления от пришельца.

Как мы видим из печального примера патагонского клыкача, прекрасный способ уничтожить популяцию живого существа — это заставить публику от Лос-Анджелеса до Дубаи требовать его в ресторанах. Увы, американцы по большей части равнодушны к кулинарным достоинствам азиатского карпа, хотя эта рыба питательна и на ее родине в Китае считается деликатесом. Поэтому группа кулинаров под предводительством шеф-повара Филиппе Паролы позаимствовала прием из истории о чилийском сибасе и переименовала азиатского карпа в среброперкуTM. Такое название, надеются его авторы, окажется более симпатичным для американских едоков рыбы и мотивирует рыбаков вылавливать карпа.

Маркетологи переименовывают пищевые продукты ради лучшего сбыта, но бывает, что название еды становится ареной политических битв. Во время Первой мировой войны в Америке переименовали зауеркраут (квашеную капусту) в капусту свободы, чтобы очистить популярное блюдо от ассоциаций с Германией. Похожий рецепт конгресс США хотел применить к французской картошке фри, переименовав ее в картошку свободы, когда Франция, отказавшись участвовать в усмирении Ирака, впала в Америке в немилость. А когда датская газета напечатала карикатуры с пророком Мухаммедом, иранским пекарям приказали переименовать датские булочки в розы Пророка.

И даже азиатский карп успел пережить еще одно переименование на политической почве: в 2015 г. сенат штата Миннесота одобрил комплекс мер по переименованию этой рыбы в карпа распространенного, поскольку название нежелательного пришельца азиатом могло кого-нибудь оскорбить.

Кролик-вредитель

Смена имени бывает чрезвычайно важным актом в политике. Если какая-то тема вызывает споры, эффективной тактикой может стать переименование ключевого элемента дискуссии. Противники абортов давно поняли, что гораздо больше симпатий вызывает позиция pro-life, то есть «за жизнь». А их оппоненты предпочитают выступать не «за аборты», а «за выбор». Бывает, что только удачно подобранное имя решает судьбу общественной дискуссии. Бывший министр обороны Великобритании Майкл Хезелтайн заявил, что аргументы в пользу сохранения ядерного арсенала нашлись, когда пропагандистское подразделение министерства в 1983 г. предложило министру не говорить об «одностороннем разоружении» — «такой милой и благонамеренной уютной вещи»¹⁹ — а выступать против «невзаимного разоружения». Такая формулировка подразумевает, что другая сторона получает преимущество. «Невзаимное» предполагает, что кого-то используют. «Всего два слова ударили в самое нужное место», — резюмирует Хезелтайн²⁰.

Американский политехнолог Фрэнк Лунц прославился своей тактикой переопределения ярлыков ради достижения политических целей Республиканской партии. Неопрятный толстяк со странным детским лицом, любящий сочетать деловой костюм с дизайнерскими кроссовками, Лунц стал чрезвычайно успешным исследователем общественного мнения и коммуникатором, востребованным и на телеканалах, и в офисах крупных компаний. Он получил в Оксфорде степень

доктора политологии, но при этом говорит о себе так: «Я ни грамма не смыслю ни в чем, кроме того, что в головах у американцев»²¹. А эта способность позволяет ему прекрасно видеть, как публика воспримет те или иные названия и ярлыки.

Процитируем сайт компании Luntz Global:

На политической арене наш генеральный директор, доктор Фрэнк Лунц, во многих и многих случаях помог переопределить дискурс... Он прославился, рассказав, что американцы называют налог на наследование налогом на смерть, как он того и заслуживает. Лунц доказал, что родители не говорят об «образовательных ваучерах», а обсуждают «социальные стипендии». И выяснил, что американцы не хотят «бурить нефть», а хотят «разведывать энергозапасы»*.

В США налог на наследование был далеко не столь обременительным, как в большинстве европейских стран. В 2017 г. он применялся только при наследовании имущества стоимостью более \$5 млн, и лишь небольшой доле американцев приходилось его платить. Даже на стыке тысячелетий пара, располагающая имуществом дороже \$1 млн, могла покидать земную юдоль в полной уверенности, что государство ни цента от него не отщипнет. Однако республиканцы давно точили зубы на этот налог, и в 2017 г. при подготовке налоговой реформы Трампа его думали отменить.

Поначалу политикам, развернувшем кампанию за отмену налога, никак не удавалось вызвать у избирателей живой интерес к предмету. Закономерно лишь немногие считали насущно необходимым избавить богатых от обязанности еще чем-то помочь обществу после смерти. Считается, что термин «налог на смерть» придумал общественный деятель Джим Мартин,

* Цит. по состоянию на январь 2017 г.; сейчас этого текста на сайте нет.

но именно Фрэнк Лунц провел опрос и убедительно продемонстрировал, насколько сильнее людей возмущает «налог на смерть», чем банальный «налог на наследование». Новый ярлык привнес в налог этическое измерение: ведь нельзя же облагать пошлиной такое трагическое событие, как смерть? Кроме того, новое название как бы намекало, что этим налогом облагаются все, ведь каждый однажды умрет. «Все это чистый маркетинг», — говорил Мартин о том явлении, которое цинично именовал «самым жестким из всех налогов»²².

Лунц применил новый термин в республиканском «Контракте с Америкой» в 1994 г. Он рекомендовал республиканским сенаторам и конгрессменам для лучшего эффекта устраивать пресс-конференции «в местном морге». Билл Клинтон пытался противостоять яркому словотворчеству Лунца, предложив для предполагаемой отмены налога свой остроумный термин «счастливый билет для богатых». Но, несмотря на все старания президента, к 2001 г. 80% американцев выступали за отмену «налога на смерть».

«Язык как огонь, — говорит Лунц. — В зависимости от того, как вы его используете, он может обогреть ваш дом или спалить его дотла»²³.

Фрэнк Лунц умеет применять свою дьявольскую магию имен практически всюду: «Если мне нужно демонизировать зайчика, я назову его, например, кроликом, — рассуждает он. — Кролик разоряет ваш сад. Это языковой кульбит. Зайчик — милый; кролик, разоряющий сад, — вредитель»²⁴. Лунц не только помог нефтяным гигантам бурить, где они хотят, под ура-патриотическим лозунгом «разведки энергоресурсов Америки», но и больше всех помешал развитию более экологичных форм энергетики и транспорта. Во время первого президентского срока Джорджа Буша он рекомендовал республиканцам избегать термина «глобальное потепление», который приводит на ум картины тающей планеты, перегретой сжигаемыми углеводородами, заменив его

нейтральным «изменение климата». Внутренний документ, просочившийся в 2003 г. за стены компании Лунца, гласил:

«Изменение климата» пугает меньше, чем «глобальное потепление». Как отметил один из участников фокус-группы, «изменение климата — это будто вы переехали из Питтсбурга в Форт-Лодердейл». У «глобального потепления» — шлейф катастрофических ассоциаций, а вот «изменение климата» подразумевает более управляемые и не столь драматичные процессы»²⁵.

Лунц был прав. Одиннадцать лет спустя ученые из Йельского проекта по информированию о климатических изменениях и Информационного центра по климатическим изменениям при Университете Джорджа Мейсона выяснили, что в «глобальном потеплении» американцы видят угрозу на 13% чаще, чем в «изменениях климата». «Судя по всему, применение термина “изменения климата” действительно понижает интерес к этому явлению», — заключают исследователи²⁶.

«Моя работа — находить слова, вызывающие нужные эмоции, — говорит Лунц. — Сами по себе слова можно найти в словаре или в телефонном справочнике, но эмоциональные слова способны изменить судьбу и привычный нам уклад жизни. Мы знаем, что они меняли ход истории; знаем, что они меняли поведение людей; знаем, что такие слова могут начать или остановить войну. Мы знаем, что слова в союзе с эмоциями — это самая большая сила из всех, известных человечеству»²⁷.

Верное имя

Имена важны. Имена и ярлыки, которые мы даем людям, законам, теориям и предметам, влияют на то, какими их видит мир, и, значит, на то, как он с ними обходится. Умно выбранное имя заставляет посетителей ресторанов наперебой

заказывать неизвестную рыбу; неудачно выбранное оставляет граждан равнодушными к проблеме планетарной важности. Выбрав эмоционально нагруженное название для предмета дискуссии, можно выиграть спор еще до того, как он начнется. Имена не бывают нейтральными. У них есть власть, есть действие: они могут мотивировать, могут нанести великий вред. И если нынешнее имя вашей компании, продукта или движения не дает нужного эффекта, меняйте его. Новое имя — это новая правда: если оно несет новое восприятие действительности, многое может поменяться.

Если вы удивились, что в этой главе есть история о человеке по имени Ланц и история о человеке по имени Лунц, то это просто совпадение.

Я полагаю.

На практике

- Тщательно выбирайте имена для людей и проектов — от имени может зависеть будущее.
- Если продукт или концепция плохо продаются, попробуйте их переименовать.

Но остерегайтесь

- Людей, использующих красноречивые имена, чтобы заставить вас что-то купить, голосовать или поступать в их интересах.
- Оппонентов, присваивающих вредные прозвища вам или вашим начинаниям.
- Манипуляторов, меняющих термины во время спора, чтобы повлиять на его исход.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

НЕИЗВЕСТНЫЕ ПРАВДЫ

Прогнозы

Мы не принимаем решений о тратах, вложениях, найме
и о том, не пора ли поискать другую работу,
если не знаем, что будет дальше.

МАЙКЛ БЛУМБЕРГ

Упреждение или предупреждение?

Утром 5 июня 1967 г. почти вся армада израильских ВВС (IAF) поднялась в воздух и на малой высоте пошла на запад над Средиземным морем. Достигнув Порт-Саида, самолеты взяли курс на юг, на Египет. Там их не ждали. После Суэцкого кризиса 1956 г. между Израилем и Египтом установился хрупкий мир. Израиль не объявлял Египту войны, и израильские политики ни намеком не выдали своих намерений. У Египта была система ПВО, но самолеты летели так низко, что радары не смогли их обнаружить. IAF нанес удар как раз после обычного у египтян рассветного патрулирования неба, когда пилоты сидели за завтраком.

На египетских аэродромах не было укрытий-капониров, и большинство самолетов стояли прямо на летном поле. Первая волна израильских штурмовиков атаковала 11 египет-

ских аэродромов, изрыв специальными бомбами взлетные полосы и уничтожив 189 самолетов. Вернувшись на базы, израильтяне заправили баки, через несколько минут вновь поднялись в воздух и взяли курс на Египет. Еще два налета, и в общем было разбомблено 19 военных аэродромов и уничтожено более 300 самолетов. Тем же утром Сирия, Иордания и Ирак ответили на удар по Египту, отправив свои самолеты атаковать цели в Израиле. Это не дало заметного стратегического эффекта, но заставило Израиль переключить внимание на аэродромы этих стран. К вечеру IAF уничтожили около 400 арабских самолетов. Израиль достиг безраздельного господства в небе над Ближним Востоком, что обеспечило его наземным силам превосходство в ходе начавшейся после этих событий Шестидневной войны. Израильская армия заняла Синайский полуостров, сектор Газа, западный берег Иордана, восточный Иерусалим и Голанские высоты, и большую часть этих территорий Израиль поныне удерживает за собой.

Это была ошеломительная победа. Но зачем Израиль пошел на это? Зачем крошечная страна, окруженная враждебными арабскими государствами, решила развязать войну?

После Суэцкого кризиса Израиль согласился вывести войска с оккупированных египетских территорий на Синайском полуострове при условии, что ООН развернет миротворческие силы как буфер между двумя народами. Миротворцы оставались на позициях 10 лет, оберегая мир и обеспечивая свободный проход израильских судов через стратегически важный Эт-Тиран — узкий пролив между Синайским полуостровом и Саудовской Аравией.

Все это время давление соседей на Израиль только нарастало. Союзником арабских стран был Советский Союз, снабжавший их оружием и дипломатической поддержкой. Образовалась Организация освобождения Палестины. Нерегулярное арабское ополчение совершало вылазки. В ответ Израиль

наносил удары по целям в Иордании и Сирии. Напряженность между Израилем и его арабским окружением была высока.

13 мая 1967 г. Египет — тогда носивший название «Объединенная Арабская Республика» — сосредоточил крупную группировку войск на Синайском полуострове. Президент ОАР Гамаль Абдель Насер отреагировал на ложное советское предупреждение об активности израильской армии у сирийской границы. Насер приказал вывести с границы миротворцев ООН, а 22 мая закрыл для израильских судов Эт-Тиран, перерезав жизненно важные поставки нефти.

Израиль сделал вывод, что готовится вторжение. Правительство страны составило прогноз и действовало исходя из него.

Авианалеты на Египет и поныне известны как, пожалуй, самый успешный случай упреждающего удара — наступательной операции, развернутой для обороны в ситуации надвинувшейся военной угрозы. Операцию, получившую кодовое название «Фокус», планировали давно: она опиралась на всеобъемлющий сбор и анализ разведанных и особую подготовку пилотов. Но провели ее лишь после того, как Египет стал бряцать оружием на Синайском полуострове.

Упреждающие действия всегда спорны, потому что их моральным оправданием могут быть только конкурентные правды о будущем. Чтобы не предстать в глазах мировой общественности агрессором, Израилю нужно было показать, что Египет с союзниками сам вот-вот собирался нанести удар и это они были настоящими агрессорами, даже несмотря на то, что первым напал Израиль.

После случившегося уже невозможно сказать, насколько оправдался бы прогноз об арабской агрессии, если бы Израиль не упредил ее. Все, что мы можем, это рассмотреть события, предшествовавшие 5 июня 1967 г., и для себя решить, была ли конкурентная правда Израиля о будущем обоснованна и убедительна. В определенных кругах ее закономерно

оспаривают. Египет и в самом деле планировал вторжение в Израиль — так называемую операцию «Рассвет», назначенную на 27 мая, — но план отменили по приказу Насера в последнюю минуту. Вернулся бы Египет к этому плану или чему-то подобному, если бы Израиль не напал первым? Если не в 1967-м, то год или два спустя?

Иногда проводят моральную границу между войной упреждающей и превентивной, наиболее ярким примером которой служит Война в заливе 2003 г. Ведя коалицию государств в злосчастный поход против Ирака, Джордж Буш и Тони Блэр оправдывали свои действия предполагаемыми намерениями Ирака в некоем будущем применить оружие массового поражения против американских или европейских городов. Соответственно, многие обвинения исходили из ложных сведений о наличии у режима Хуссейна такого оружия, предоставленных администрацией Буша и правительством Блэра (в ходе войны оружия массового поражения в Ираке не нашли). Но я бы не удивился, если бы Джордж Буш и Тони Блэр, не случись им сместить Саддама Хуссейна, и дальше бы держались своей «правды» о том, что тот рано или поздно ударит по западным странам. Этот прогноз опровергнуть не так легко, как утверждение, что Хуссейн обладает оружием массового поражения.

Практическая разница между упреждающей и превентивной войной — разница во времени. В обоих случаях военные действия разворачиваются, чтобы предупредить угрозу нападения. Упреждающей война будет, когда речь идет о близкой и неотвратимой угрозе, а вот превентивная предполагает менее определенную угрозу в некоем отдаленном будущем. Вся разница в том, насколько уверены вы в своих прогнозах и насколько скоро ждете их исполнения. Таким образом, у манипуляторов есть полная свобода хитрить, призывая к упреждающей войне, даже если они втайне сомневаются в неизбежности вражеского нападения. Заявлять, что на вашу

страну нападут, — не обязательно ложь, но, если при этом дают понять, что нападут вот-вот, это может оказаться грубым передергиванием.

Что готовит будущее

Верно ли утверждение?

Завтра взойдет солнце.

А такое?

Когда-нибудь я умру.

Полагаю, вы в обоих случаях ответили положительно. Утверждения полностью правдивы.

Это интересно, поскольку ни одно из них не признаешь точным фактом: вполне возможно, что до завтра Солнце взорвется, а какая-то форма криогенной консервации сохранит вас живым навечно. Мы считаем такие утверждения истинными, поскольку опыт учит нас, что солнце встает каждый день, а приобретенное знание сообщает нам, что все умирают. Эти прогнозы мы принимаем как абсолютно бесспорные.

Но как насчет вот таких?

Поезд отправится в 20:45.

Семестр закончится 15 декабря.

Миллионы туристов посетят Париж в следующем году.

Следующий фильм этой студии выйдет в прокат в сентябре.

Мы поженимся 2 июня.

Мы почти не сомневаемся, что эти прогнозы сбудутся. Если выйдет иначе, это не станет великим потрясением — не все

наши предсказания исполняются. Но мы достаточно полагаемся на такие предсказания, чтобы планировать жизнь в расчете на них: вкладывать деньги, нанимать, переезжать, голосовать, учиться, тратить и строить согласно ожидаемому развитию событий. А иначе нас наверняка ждут неприятности: мы опоздаем на поезд, забытый ребенок будет ждать у ворот школы, на свадьбу не приедет кейтеринговая компания.

К таким прогнозам мы относимся как к осуществимым правдам.

Фермеры возделывают поля и распыляют пестициды; болельщики покупают сезонные абонементы на стадион; счастливые пары бронируют церкви и шатры для свадебного банкета; отельеры строят новые гостиницы; беременные покупают кровати и коляски. Все эти люди совершают важные действия и немалые траты на основе прогнозов, в исполнении которых вполне уверены.

Но пока прогнозы не сбылись, они не будут абсолютными правдами. Всегда остается возможность, что случится иначе. То есть мы всегда можем *прогнозировать* иной вариант развития событий — предложить конкурентную правду о будущем.

Тщательно отобранные прогнозы можно использовать, как и прочие конкурентные правды, чтобы убеждать, влиять, мотивировать и вдохновлять.

Лидеры-визионеры

Atkins — всемирное инженерное бюро, которое проектировало и строило небоскребы, шоссе, тоннели, аэропорты и многое другое. Эта компания курировала часть объектов, построенных в Лондоне к Олимпиаде 2012 г., а сейчас работает над созданием крупнейшего в мире научного термоядерного реактора и над новаторским проектом системы плавучих ветряков. Это титанические предприятия, осуществление которых займет годы или даже десятилетия. Неудивительно,

что руководители бюро Atkins уделяют много времени размышлениям о будущем.

Инженерно-строительная отрасль — пожалуй, одна из немногих, еще не потревоженная цифровой революцией, и здесь директоров компаний лишает сна не вопрос, *случится ли* это, а вопрос, *когда это случится*. Atkins работает в этой сфере почти 80 лет и хочет еще долго оставаться в лидерах, поэтому его дирекция напряженно прогнозирует, что изменится завтра — какие откроются возможности и с какими угрозами предстоит столкнуться.

Стремительная урбанизация потребует и от муниципальных, и от государственных властей строить смелые планы энергетического, водного и транспортного обеспечения растущего населения. Изменения климата сделают необходимой защиту от наводнений. Новые источники энергии и виды ее применения подразумевают новые способы генерации и распределения. Террористическая угроза может заставить владельцев инженерных сооружений устанавливать защитные системы и на здания, и на коммуникации. Может быть, важнее всего, что Atkins предвидит «новую волну цифровизации», которая пронижет рукотворную среду и изменит саму природу отрасли.

Меня пригласили в британско-европейское подразделение бюро Atkins помочь подготовить 8500 сотрудников к встрече с этим дивным новым миром. Мы поставили перед компанией дерзкую цель — переопределить проектирование среды и архитектурный дизайн, wpływ на новой цифровой волне в мир нетворкинга и больших данных. Организация, сделавшая имя на сочетании стали, бетона и стекла, должна была стать таким же экспертом в применении двоичного кода и алгоритмов. Автоматизированное проектирование, съемки местности лазерами и дронами, прогнозная аналитика, виртуальная реальность и навигация по Интернету вещей — все это должно было стать ключевой компетенцией Atkins. Мы предсказали,

что, если это новое видение будущего поддержит вся компания, имя Atkins станет синонимом инфраструктуры мирового класса. Эта марку уже высоко ценят ее клиенты; в будущем ее будет знать и уважать широкая публика.

Этот анализ вероятных тенденций, подкрепленный ясным видением будущего и планом, как в это будущее попасть, оказался отличной мотивацией для сотрудников Atkins. Суммировав все различные возможности и неопределенности в четком описании намерений и ожиданий, боссы компании гораздо успешнее прежнего смогли эффективно и целенаправленно использовать энергию сотрудников. Прогнозы дирекции помогли повысить вовлеченность, подготовленность и эффективность персонала. После поглощения Atkins компанией SNC-Lavalin в 2017 г. это видение будущего не изменилось — свет маяка, который поможет людям не сбиться с пути ни в момент смены владельцев, ни в любых других передрыгах.

В этой бизнес-истории нет ничего уникального. Если вам приходилось заниматься стратегическим консалтингом, разработкой политик или бизнес-планированием, вам знакомы ее главные компоненты. Основное требование — разумная дирекция, способная предсказать, как будут меняться обстоятельства, и предложить картину будущего, на которую люди будут работать.

Но в этом процессе есть интересный момент: применение всей этой энергии, ресурсов и решимости диктуется событиями, которые еще не произошли, а может быть, и не произойдут вовсе. В 2008 г. я взялся за похожую работу для другого клиента, британского Агентства защиты здоровья. Мы рассмотрели вероятные будущие угрозы здоровью населения: эпидемии, химическое загрязнение, радиацию и другие основные факторы риска — и описали, как агентство будет координировать работу государственных экспертов в этих

областях, создавая новую общенациональную систему реагирования, более эффективно защищающую людей. Получилась вдохновляющая программа, которая уже начала приносить плоды в аспекте вовлеченности персонала, и тут новое правительство Дэвида Кэмерона решило упразднить агентство.

Что ж, *такого* мы не предвидели.

Прогнозы в сложных сферах деятельности, таких как банковское дело, разработка государственных услуг или развитие инфраструктуры, по определению уязвимы перед лицом непредсказуемых событий. Тем не менее, если мы хотим хоть чего-нибудь достигнуть, приходится прогнозировать. Любой организации нужно твердое направление движения — к намеченным целям — и представление о том, чего ждать на пути к ним. Мы считаем свои прогнозы условными правдами о будущем, которые позже, не исключено, придется пересмотреть. Без них движение невозможно.

Убеждающие прогнозы

Предположим, вам нужно убедить Кристину, потенциальную новую сотрудницу, работать в вашем отделе. Вы будете обсуждать компенсационный пакет и задавать ее сферу ответственности. Но, возможно, больше всего Кристина захочет знать, что ее ждет, если она согласится. Каково это будет — работать у вас? Насколько довольна она будет через полгода такой работы? Какие возможности откроются перед ней, какие навыки она приобретет?

Ее решение, соглашаться ли на эту работу, вероятно, будет зависеть от этих вопросов. Что же вы можете сообщить ей о будущем?

У вас в голове оформляется ряд высказываний:

Два-три дня в неделю вам придется задерживаться на работе.

Вы будете работать с Джеффом. Это полный кошмар, но избавиться от него мы не можем.

Вам придется выслушивать несправедливые оскорбления от клиентов, возмущенных правилами возврата денег, которые у нас приняты.

Как минимум три года мы не сможем вас повышать.

Вы знаете, что это все правда. Но вряд ли захотите сказать ее вслух. Вместо этого вы огласите другие, столь же правдивые прогнозы:

Вы приобретете ценный опыт работы с клиентами.

Каждый год вы будете проходить двухнедельный тренинг по необходимым навыкам.

Вам нужно будет посещать парижское и сингапурское отделения нашей компании.

Через год у вас появится возможность взять на себя дополнительные обязанности.

Как и неполные правды, которые мы уже рассмотрели, прогнозы можно расчетливо отбирать, создавая определенное видение действительности. Коммуникаторы могут опускать и затушевывать определенные прогнозы, как делают это с неполными правдами. Поэтому политики предпочитают говорить о расходах, которые они одобряют, если выиграют выборы, но не о долге, который увеличат, и не о налогах, которые поднимут. Мы все так делаем. Стараясь заинтересовать ребенка летней поездкой в отпуск, родители будут говорить о солнечных пляжах и развлечениях, но не о ночном бессонном перелете и без интернета. Всеобъемлющую картину будущего нарисовать куда труднее, чем картину прошлого, так что мы, разумеется, стремимся выбирать

те элементы, которые помогают нашим задачам или способствуют победе в споре.

Если мы находим правдоподобный прогноз, укрепляющий нашу позицию, мы оглашаем его. Беспольные прогнозы мы вообще предпочтем не упоминать. Если у нас есть конфликтующие прогнозы равно уважаемых экспертов, выбрать и обнародовать те, которые лучше согласуются с нашей позицией, отбросив остальные, будет закономерно.

Прогнозы: тактика №1
Выбрать нужные прогнозы

Во время британского референдума о выходе из ЕС один из самых эффектных плакатов сторонников Brexit гласил: «ТУРЦИЯ (население 76 млн) ВСТУПАЕТ В ЕС». Граждане стран — членов Евросоюза имеют право жить и работать на всей его территории, так что в момент всеобщей озабоченности нестабильностью на Ближнем Востоке и потоком иммигрантов, сторонникам Brexit хватило нескольких слов, чтобы перепугать немалую часть голосовавших. Но был ли этот прогноз правдивым?

Турция подала заявку на вступление в ЕС в 1987 г., а в 1999 г. получила статус кандидата. Британия много лет лоббировала прием Турции в ЕС. В 2010 г. премьер-министр Дэвид Кэмерон сказал, обращаясь к турецкой аудитории: «Я хочу, чтобы мы вместе проложили дорогу от Анкары до Брюсселя»¹. Во время референдума Евросоюзу понадобилась помощь Турции в регулировании потока мигрантов в Европу, и многие тогда домысливали, что окончательной ценой такого сотрудничества может стать прием Турции в члены союза. И если вы готовы принять эластичную временную

шкалу, подразумеваемую конструкцией «Турция вступает», тогда для вас утверждение вполне правдиво: «Турция вступает в ЕС» когда-нибудь в будущем.

С другой стороны, как и любая другая страна ЕС, Великобритания имела право вето на прием новых членов: если бы британское правительство не захотело видеть Турцию среди стран ЕС, Турция никак не смогла бы в него вступить (пока там оставалось Соединенное Королевство). И даже если бы правом вето не воспользовалась Британия, к нему определенно прибегнул бы Кипр, так как его северная часть остается под турецкой оккупацией. Более того, вступлению Турции в ЕС мешало еще и множество формальных барьеров из-за коррупции, отсутствия свободной прессы и задокументированных случаев нарушений прав человека. Поэтому столь же правдивым было бы заявить, что вступление Турции — дело весьма отдаленного будущего. Более того, Дэвид Кэмерон, противник Brexit, во время дебатов о выходе заявил: «При нынешнем темпе изменений [Турция] дозреет до вступления в Евросоюз где-то к 3000 г.»². В общем, плакат сторонников Brexit представляется изрядным лукавством.

Большая часть споров во время Brexit происходила вокруг конкурентных прогнозов о том, что будет, если Британия выйдет из ЕС. Противники выхода предсказывали изоляцию, экономические потери, нестабильность, ограничение свободы передвижения и даже кризис европейского порядка. Сторонники Brexit предвидели новую эру международной торговли и ничем не связанного прогресса, новую модель сотрудничества с европейскими союзниками и гораздо более полный контроль Британии над собственной судьбой. Хотя обе стороны преувеличивали потенциальные выигрыши и утраты для страны, большинство их утверждений о будущем были обоснованными прогнозами, построенными на тех или иных фактах.

Не в воде ли наша гибель?

Но, пожалуй, нигде не ломается столько копий вокруг конкурентных прогнозов, как в дискуссии о глобальном потеплении.

Углекислый газ, производимый человечеством, накапливается в атмосфере Земли, создавая экран наподобие парника, который удерживает солнечное тепло, прежде излучавшееся обратно в космос. Эта наблюдаемая и измеряемая часть картины глобального потепления сегодня почти не оспаривается. Но причина, по которой мы сейчас пытаемся так серьезно поменять привычные способы путешествовать, генерировать энергию и жить, находится в другой части картины — в прогнозах о том, что случится с климатом Земли, и о пагубных последствиях, которые от этого могут возникнуть.

Межправительственная комиссия по проблемам изменений климата (IPCC) вывела, что разница между средней мировой температурой поверхности Земли в 2081–2100 гг. и в период 1986–2005 гг. составит от 0,3 до 4,8 °C в сторону повышения³. Это довольно широкий разброс, и он позволяет предсказать как благополучное, так и катастрофическое будущее. Почему же эксперты дают столь неточную цифру?

Согласно прогнозам, углекислый газ (CO₂) сам по себе вызовет лишь незначительное потепление. Если его концентрация в атмосфере удвоится, на Земле, по расчетам IPCC, потеплеет примерно на 1,2 °C. В этом не видят большой опасности. Прогнозы радикальной смены климата исходят из присутствия вторичного, усиливающего, фактора — потепления от насыщенности атмосферы водяным паром.

Теплый воздух удерживает больше водяного пара, в нем концентрация пара растет приблизительно на 7% с каждым градусом. Поэтому небольшое потепление, вызванное углекислым газом, заметно насытит атмосферу Земли влагой. А поскольку пар — это сильнодействующий парниковый газ, он может более чем удвоить потепление, вызванное одним CO₂.

Кроме того, водяной пар образует облака, которые одновременно способствуют потеплению, мешая тепловой радиации с поверхности Земли, и препятствуют потеплению, отражая солнечные лучи. В целом, облака дают заметное охлаждение, но разные типы облаков могут вести себя по-разному: низкие слоисто-кучевые в основном охлаждают планету, а высокие тонкие перистые нагревают. Значит, если лишний пар даст больше кучевых облаков, это может уменьшить или отменить его нагревающий эффект, а вот если он уйдет в высокие перистые облака, это лишь усугубит ситуацию.

Однако больше пара в атмосфере не обязательно означает больше облаков. На самом деле, исследование показывает, что увлажнение и потепление атмосферы может обернуться поредением облаков и в нижних, и в верхних ее слоях (а это опасно изменит количество осадков и частоту засух). Меняющийся баланс высоких и низких облаков определит, будет ли итоговым эффектом потепление или похолодание.

Сегодня климатологи считают, что суммарное влияние облаков на потепление, вызванное парниковыми газами, выразится в незначительном усилении действия CO_2 . Но как ни стараются ученые смоделировать будущее поведение облаков, большинство признают, что не вполне уверены в результате. При такой неопределенности относительно воздействия меняющейся густоты облаков на мировые температуры делать долговременные прогнозы климата весьма непросто.

Подобная неопределенность — обычная компонента научных исследований. Это не значит, что картина глобального потепления ложна, как и не значит, что можно не спешить с ответными действиями на случай пессимистического развития событий. Но это значит, что на обоих полюсах дискуссии будут приводиться самые разные конкурентные правды. И ученые, стремящиеся повысить точность наших

климатических прогнозов, часто будут попадать под перекрестный огонь.

Даже если температура вырастет существенно, не все соглашаются, что последствия для людей будут бедственными. Основная причина такого несогласия — невообразимая сложность планетарных систем, которые приходится моделировать. Повысятся ли частота и сила ураганов, как можно заметить по «Харви», «Ирме» и «Марии»? Нарушится ли обогревающая Европу термохалинная циркуляция? Вызовет ли таяние вечной мерзлоты выделение связанного в ней CO_2 в атмосферу, что приведет к дальнейшему усугублению глобального потепления? Вызовут ли засухи и неурожаи массовые миграции и войны? Затопит ли поднимающийся океан приморские города? Точно этого не может знать никто, и потому транслируется великое множество условно вероятных сценариев.

Неполные правды, представленные в соответствующем контексте, зачастую помогают показать, каково возможное будущее. В 2017 г. специальный климатологический отчет (одна из составляющих национальной программы мониторинга климата в США) констатировал «относительно прочные свидетельства» того, что антропогенный фактор был среди причин жары 2003 г. в Европе и жары 2013 г. в Австралии. Также отчет гласит, что некоторые виды погодных явлений «меняют характер протекания под влиянием климатических изменений», причем природа этого влияния, по признанию авторов, изучена недостаточно. Но обе стороны спора зачастую пытаются лишь неполными правдами подтвердить свои тревоги или, напротив, спокойствие в отношении будущего. Вот заметка 2016 г. с новостного канала ClimateWire, опубликованная в журнале *Scientific American* и показывающая, как изменения климата могут вызывать конфликты и войны:

Противостояние, происходящее в Сирии, унесло жизни 470 000 человек и лишило крова миллионы. И этому конфликту тоже предшествовала необычайно суровая сушь в 2006 и 2010 гг. Миллионы крестьян мигрировали в города, создав тем самым почву для социальной конфронтации. Согласно одному научному исследованию, этой засухи не случилось бы без нынешних климатических изменений⁴.

Приведенные факты в целом верны, а вот подразумеваемая причинно-следственная связь между ними, как возмущенно заявило бы большинство политологов, определенно надуманна. В сирийской войне климатические изменения не повинны.

Некоторые примиренцы рисуют грядущее потепление в радужных тонах. «Меньше людей будет погибать от переохладения», — писал лоббист Майрон Эбелл, которому Дональд Трамп поручил возглавить преобразование Агентства по охране окружающей среды. Далее он рассуждает:

Во многих местах жизнь станет приятнее. В Саскатуне в январе будет не минус двадцать, а минус десять. И я не думаю, что многие станут жаловаться, если зима в Миннеаполисе станет больше похожа на зиму в Канзас-Сити... А для стариков и людей хрупкого здоровья более теплая погода будет, несомненно, не только приятнее, но и здоровее⁵.

И все это, вероятно, правда, пусть и цинично-равнодушная к судьбам миллиардов людей, живущих в более теплых краях.

Научный журналист Мэтт Ридли указывал на начавшееся озеленение планеты — наблюдаемое в многочисленных экосистемах увеличение растительной массы — как на главный экономический и экологический выигрыш от повышенного содержания CO₂ в атмосфере⁶. Мэтт отмечает, что

углекислый газ представляет собой важнейшее сырье для растений: фермеры привыкли для лучшего роста огородных культур повышать концентрацию CO_2 теплицами. В будущем, предполагает Ридли, от насыщения земной атмосферы углекислым газом выиграют и поля, и леса. Однако этот оптимистический сценарий нужно рассматривать в купе с вероятностью расстройств погодных механизмов, которое обернется засухами, бурями и наводнениями в сельскохозяйственных территориях и разбалансированием хрупких природных экосистем. В сентябре 2017 г. ураган «Мария», предположительно усиленный климатическими изменениями, уничтожил в Пуэрто-Рико большую часть дождевых лесов и до 80% сельскохозяйственных растений.

Все подобные прогнозы основаны на множестве актуальных переменных, сложным образом взаимодействующих с другими переменными, не всегда до конца нам понятными. Чуть измените значение переменной или характер их взаимодействия, и прогнозы изменятся радикально. Полезно задумываться о том, что *может* случиться, но лишь немногие солидные ученые готовы говорить о том, что *должно* случиться.

Трансформирующие прогнозы

Завтрашняя погода не зависит от наших предсказаний — она будет какой будет, что бы ни сказали прогнозисты. И наоборот, если страхи относительно губительного глобального потепления заставят нас сокращать выбросы углекислого газа или внедрять меры геоинжиниринга, воздействующие на климат, то само предсказание повлияет на дальнейшие события.

Само оглашение предсказания может повлиять на событие этого предсказания. Страны, громко предрекающие войны, сами же их и начинают. Национальные банки, ставящие целью не превысить определенный уровень инфляции,

побуждают рынки к соответствующему поведению, которое и дает нужный результат. Именитые эксперты, заявляющие, что та или иная компания разорится, нередко тем самым ускоряют ее крах. Родители, вслух низко оценивающие шансы ребенка на экзамене, способствуют его неудаче. Все это *самоисполняющиеся* прогнозы.

И наоборот, *самоопровергающиеся* предсказания — это те, которые, если поступать в соответствии с ними, не исполняются. Своевременные предупреждения о потенциальных масштабах вспышки Эболы в 2014 г. были настолько пугающими, что заставили международное сообщество действовать, и так удалось избежать большей части того полумиллиона с лишним случаев лихорадки, которые предсказывал Центр контроля и профилактики заболеваний. Адепты теории глобального потепления надеются, что их нынешние тревожные прогнозы завтра помогут не допустить исполнения худших прогнозируемых сценариев.

Прогнозы: тактика № 2

Предсказать,
чтобы предупредить
нежелательные события

Условные прогнозы могут быть самоисполняющимися и самоопровергающимися. Условие «Если вовремя сделаешь уроки, я дам тебе \$20», вероятнее всего, повлечет за собой выплату. Предупреждения «Отправишь этот документ — и ты уволен», скорее всего, будет достаточно, чтобы человек успешно избежал такого развития событий.

Обещание тех или иных действий — это форма прогноза, который мы воспринимаем как истину, если он исходит

от достаточно надежного человека или организации. «Буду в семь возле театра», — говорит ваш возлюбленный, и вы по опыту знаете, что это правда. «Европейский центробанк готов сделать все необходимое, чтобы сохранить евро. И поверьте, этого будет достаточно», — заявил в 2012 г. президент ЕЦБ Марио Драги, и авторитета человека и учреждения хватило, чтобы успокоить рынок и снизить рост государственного долга⁷. Четыре года спустя газета *Financial Times* так охарактеризовала этот самоисполняющийся прогноз: «Все признают, что он спас еврозону, оказавшуюся на грани распада»⁸.

Прогнозы: тактика № 3

Предсказать, чтобы вызвать
нужные события

Таким образом, прогнозы не только направляют наши действия и формируют важные решения: оглашение прогнозов может изменить будущее, непосредственно способствуя их исполнению или опровержению. Прогнозы, чья достоверность такова, что их принимают как истину, подталкивают людей к действиям и меняют окружающую действительность. Когда налицо несколько убедительных прогнозов и мы выбираем один, которому верим, которого придерживаемся и которым делимся, он-то в итоге может и определить наше будущее.

Утопия или антиутопия?

Роботы наступают.

И не только роботы. Сочетание искусственного интеллекта (ИИ) с большими данными, сверхчувствительными

сенсорами и небывалой плотностью сетей коммуникации обернется тем, что машины скоро научатся лучше людей выполнять многие физические и интеллектуальные задачи. Лучше — и намного, намного дешевле.

С распространением роботов многие профессии исчезнут совсем. Уже сегодня множество производственных задач выполняют автоматы. Кассиры в магазинах, кассиры в банках, операторы колл-центров постепенно вымирают. Следующими будут водители такси и грузовиков, вытесненные беспилотными автомобилями. Сейчас только в США работает 3,5 млн водителей грузовиков. Не сильно отстанут и работники умственного труда, выполняющие типовые операции: бухгалтеры, юристы по недвижимости, финансовые обозреватели, секретари, больничные лаборанты и т. д. И даже ручную работу вроде приготовления пищи, уборки или стрижки мы потеряем, лишь только роботы немного прибавят в ловкости и координации движений.

Машины сделают лишними миллионы, а возможно, и миллиарды людей. Резко усугубится неравенство.

Машинное обучение неизбежно позволит компьютерам стать умнее нас, и тогда они могут решить захватить власть. «Следует избегать категоричных прогнозов о пределах возможностей будущего ИИ», — предупреждала группа экспертов в 2017 г.

Риски, создаваемые искусственным интеллектом, особенно риски катастрофы и глобальной катастрофы, должны стать предметом работы по планированию и предупреждению, соизмеримой с предполагаемым ущербом... Системы с искусственным интеллектом, сконструированные так, чтобы раз за разом воспроизводиться и совершенствоваться таким путем, который может вызвать взрывное усиление качества или количества, должны контролироваться строгими правилами безопасности⁹.

Рекомендации экспертов относительно будущего изучения ИИ вряд ли успокоят тех, кто рос на «Терминаторе» и «Матрице». Не забывайте, что самые передовые разработки в области ИИ и роботов по большей части ведутся в военных целях. Даже если машины не захотят нас истребить, они могут низвести нас до положения рабов или морских свинок.

«Создание полностью искусственного интеллекта может стать предвестием гибели человечества», — предупреждал профессор Стивен Хокинг¹⁰.

«Если искусственный общий интеллект, превосходящий человеческий, создадут без должной предосторожности, практически несомненно, что человеческая раса исчезнет очень скоро», — соглашается с ним Майкл Вассар, бывший президент Института изучения машинного интеллекта¹¹. Безусловно, нужно сделать все, чтобы не допустить этой катастрофы. Основатель компаний Tesla и SpaceX Илон Маск назвал искусственный интеллект «главной угрозой нашему существованию». «С искусственным интеллектом мы вызываем демона», — заявил он¹². Маск убежден, что ИИ следует регулировать на национальном или международном уровне. Но он идет и дальше. Пугающие предвидения об искусственном интеллекте — один из стимулов его космической программы: согласно журналу *Vanity Fair*, он хочет колонизировать Марс, чтобы у нас «было куда рвануть, если ИИ взбунтуется и нападет на людей»¹³.

Кроме бегства от машин, которое вскоре может стать невозможным, Маск предлагает еще один способ выживания — объединить с ними силы. Он уже приступает к проекту киборга («обладающего своего рода синтезом биологического и машинного интеллектов»), создав компанию Neuralink. В ней будут разрабатывать «нейронное кружево» из «мельчайших мозговых электродов, через которые мы однажды сможем выгружать и загружать мысли»¹⁴. Маск тратит немало времени, рискует колоссальными деньгами

и репутацией, стараясь не допустить, чтобы нас вытеснили или истребили машины.

У основателя Microsoft Билла Гейтса есть альтернативное предложение по обузданию всеобщей роботизации — налог на роботов. «Нужно стремиться увеличить базу налогообложения и при этом замедлить распространение роботов», — сказал он¹⁵. Другой путь к тому же результату — уменьшить подоходный налог или субсидировать доплаты низкооплачиваемым работникам, чтобы они могли составить конкуренцию машинам, а у компаний было бы меньше причин вкладываться в автоматизацию. Гейтс понимает, что налогами машины не обуздать навсегда, но так у людей, возможно, появится время адаптироваться и развить навыки, необходимые для выживания в мире искусственного интеллекта.

Мы должны требовать от правительств регулировать и облагать налогами любые компании, развивающие ИИ или создающие новые поколения роботов. Более того, стоит, возможно, вообще запретить проклятых роботов или переходить к прямому действию, если правительства не поторопятся принять защищающие нас законы. Нужно что-то делать, иначе не спастись.

Чепуха и страшилки! Чересчур мрачное видение будущего. Да, машины заберут многие из наших самых однообразных, тупых и скучных занятий. Что в этом дурного? Неужели кто-то вправду хочет весь день сидеть, уткнувшись носом в экселевские таблицы или по ночам латать дыры на дорогах? Неужели крутить баранку грузовика, переворачивать котлеты в бургерной или разглядывать срезы больных тканей — достойная самореализация для наших сложно устроенных сознаний? Искусственный интеллект позволит нам заняться более интересными вещами, выбирать творческие профессии. Когда старые профессии исчезнут, появятся новые — в тех областях, которых мы сегодня не можем даже представить.

Ни промышленная революция, ни компьютерный век не принесли поголовной безработицы. Сегодня нам нужны программисты и веб-дизайнеры, ученые-иммунотерапевты, специалисты по кибербезопасности и моделированию данных — все это профессии, созданные высокими технологиями. Будущее порадует всех, кто готов применять новые технологии для развития своих способностей.

Более того, роботы и искусственный интеллект могут оказаться нашим спасением. Многие из стоящих перед нами трудноразрешимых проблем (например, глобальное потепление или стремительно растущие расходы на заботу о престарелых) помогут решить машины. Роботы, способные отслеживать состояние организма, поддерживать или аккуратно переносить человека или даже вести нескучную беседу, способны улучшить жизнь миллионов стариков, позволить им гораздо дольше жить независимо. Бригады автономных роботов могли бы мониторить и ремонтировать наши рассыпающиеся дороги и здания. Стаи дронов предложат какое-то геоинженерное решение, которое поможет регулировать температуру земной поверхности.

К чему бояться машин, что умнее нас, если мы сами программируем их на удовлетворение своих нужд и сами говорим им, что нам требуется? Может быть, интеллект, превосходящий наш, сумеет урегулировать арабо-израильский конфликт, предотвратит ядерную войну или прекратит страдания. Машины разумнее нас могут столь же добросердечно нас опекать, как мы своих обожаемых кошек и собак.

И значит, давайте всеми силами ускорять создание ИИ. Давайте объявим налоговые каникулы для компаний — разработчиков роботов и будем раздавать гранты университетским кафедрам, исследующим машинное обучение. Давайте отменим ограничения на использование беспилотного транспорта и вступим в золотой век научно-технического прогресса.

Как будет? Те, кто пророчит беду, — это активисты или дезинформаторы? Мы точно знаем, что роботы наступают и что они радикально изменяют мир. Но каким именно образом — этого мы не понимаем. И притом нам скоро придется выбирать, как реагировать на это небывалое и удивительное явление. Даже бездействие — разновидность реакции, у которой свои последствия. Как мы поймем, что делать? Единственная возможность выбрать образ действий — это спрогнозировать будущее.

Или положиться на чужой прогноз.

Защита от будущего

Будущее надвигается все быстрее и быстрее — спасибо ускоряющему ход техническому прогрессу, глобальной коммуникации и политическим переменам. Мир становится все изменчивее, все зыбче, и предсказывать, что случится завтра, как никогда сложно. Вместе с тем необходимость планировать, вкладывать средства и быть готовым ко всему никогда не была столь острой. Прогнозирование — важнейший каждодневный навык.

Компании, где хотят быть готовыми к неизвестному будущему, прибегают к сценарному планированию, чтобы понять, смогут ли они справиться с теми или иными ситуациями. В крупных банках теперь обязательно инсценируют катастрофические финансовые события, чтобы проверить на прочность балансовые отчеты. Учреждения типа больниц или армий моделируют разные варианты будущего с целью убедиться, что располагают ресурсами и планами действий на все возможные случаи. Все эти организации, в сущности, воображают конкурентные варианты будущего, чтобы отладить решения, принимаемые сегодня.

У этих организаций мы можем поучиться. Завтра мало будет давать один прогноз — придется жонглировать разными

конкурентными правдами о будущем, чтобы быть готовыми, какая бы из них ни воплотилась. Это в первую очередь касается работы, которую нам придется выполнять, и обучения, которое мы, соответственно, должны получить. Но это применимо и к сроку, который мы проживем, к среде, в которой нам придется обитать, к машинам, с которыми придется уживаться, к киберугрозам, от которых нужно защититься, к занятиям, что будут нам доступны, и даже к желаниям, которые мы будем испытывать. Похоже, что научно-техническая мысль собралась все это преобразить.

Мы не можем знать, что готовит нам будущее, но, если принимать всерьез весь круг конкурентных правд о нем, мы, не исключено, сумеем в нем выжить.

На практике

- Рисуйте позитивную и правдоподобную картину будущего, чтобы вдохновить людей на действия в настоящем. Рассматривайте широкий набор конкурентных прогнозов, чтобы гарантировать, что вы готовы к любому из возможных сценариев.
- Если кто-то делает прогноз, требующий от вас сегодня сомнительных действий, усомнитесь в достоверности этого прогноза и посмотрите, какие выводы можно сделать из альтернативных прогнозов.

Но остерегайтесь

- Манипуляторов, которые обходят молчанием значимые, но демотивирующие прогнозы, когда убеждают вас что-то предпринять.
- Людей, транслирующих и распространяющих лишь те прогнозы, которые согласуются с их позицией в споре.

Верования

Посмеет кто сказать, что он один лишь истину обрел?

Генри Лонгфелло

Бог среди нас

Главной чертой, привлекавшей людей к Джеймсу Уоррену Джонсу, была его искренняя и неизменная вера в равенство всех рас. Выросший в Индиане в 1940-е, он опередил свое время. В его родном штате тогда еще запрещались браки между белыми и черными, и был момент, когда Индиана считалась самым куклуксклановским штатом из всех. В 1920-х христианское мракобесие в сочетании с глубоко укорененным расизмом заставляло здешнее население выбирать куклуксклановцев и сочувствующих им на все уровни государственной власти. Отец Джонса, как считается, тоже состоял в ку-клукс-клане, и Джонс вспоминал, как тот не пустил в дом его чернокожего друга, после чего он с отцом не разговаривал несколько лет. Вера Джима Джонса опасно отличала его от всех соседей, и он был белой вороной.

Но все же не отрекался от нее. В 1955 г. Джонс основал первую в Индиане межрасовую церковь, и они с женой стали

первой в штате белой парой, принявшей в семью черного ребенка. В 1961 г. Джонса пригласили возглавить Индианополиссский комитет по правам человека, и на этом посту он принудил к десегрегации целый ряд муниципальных организаций и частных компаний. Харизматичный оратор, он произносил захватывающие проповеди, призывающие к сглаживанию пропасти между черными и белыми. «Он страстно призывал к расовой интеграции», — свидетельствовала бывшая последовательница Джонса Тери Бьюфорд О'Ши¹. Сам Джонс заявлял, что его миссия — создать «радужную семью».

Расовое равенство — не единственное убеждение, двигавшее Джимом Джонсом. Он был еще и коммунистом — во времена, когда большинство американцев ненавидели саму идею коммунизма и боялись ее. Джонс верил, что все люди имеют равные права, а обеспеченные должны помогать малоимущим. Он открывал столовые для бездомных, дома инвалидов, сиротские приюты и бюро по трудоустройству. «Единственное учение, которым мы сегодня можем поднять человечество, — это социализм в той или иной форме», — проповедовал он².

Вера Джонса в равенство рас и социализм сделала его чужаком в родном штате. Но достойные восхищения ценности, которые он извлекал из этих учений, приводили в его церковь множество последователей. В 1965 г. его «Храм народов» переехал в Калифорнию, где призывы Джонса к равенству, социализму и политической активности пришлись по душе многим молодым альтруистам либеральных взглядов. Они разделяли веру Джонса и толпами шли в его церковь.

История, которая могла бы стать вдохновляющим примером общественного прогресса, свернула не в ту сторону, когда Джим Джонс объявил своим последователям, что он Бог.

И некоторые из них ему поверили.

Джонс принялся «исцелять» больных, исполняя мошеннические ритуалы, срежиссированные так же тщательно, как

выступления иллюзионистов. Доходили слухи о запугивании и тотальном контроле. Многие из последователей Джонса переписывали на него все свое имущество. Некоторые даже передавали ему опеку над собственными детьми. Несмотря на это его слава росла, и секта «Храм народов» через свои церкви в Сан-Франциско и Лос-Анджелесе привлекала тысячи неофитов, среди которых было много незащищенных бедняков и афроамериканцев. Паства Джонса превратилась в политическую силу, которую он мог по своей воле мобилизовать, чтобы поддержать или ниспровергнуть того или иного калифорнийского политика.

Но пошли разговоры о разных злоупотреблениях, и Джонс в конце концов покинул Калифорнию, переехав в миссию, основанную его последователями в гайанской глуши. Сотни простых людей, увлеченных идеей утопии в джунглях, свободной от расовой и гендерной дискриминации, и поехавшие с ним в Южную Америку, оказались в изоляции и в полной зависимости от Джонса как единственного источника информации и инструкций. Джонс без стеснения злоупотреблял своей властью, вынуждая к интимной близости и женщин, и мужчин, публично унижая людей, избивая их и опаивая наркотиками. В коммуне через репродукторы постоянно звучали записи его голоса. Библии рвали и пускали на туалетную бумагу. Семьи преднамеренно разлучали. Детей запирали в камерах сенсорной депривации. В этом, все более оторванном от реальности мире Джонс, восседавший на троне в темных очках и костюме-сафари, все глубже впадал в паранойю и безумие.

«Жизнь — это чертова болезнь, — говорил он своим последователям. — И есть лишь одно лекарство от этой блядской болезни. Смерть»³.

И некоторые ему поверили.

Джим Джонс принялся репетировать массовое самоубийство, убеждая сектантов принимать отравленное (по его

словам) питье. Многие повиновались, и тех он хвалил за верность. «Теперь я знаю, что могу вам доверять», — говорил Джонс. Подобные репетиции проходили раз в несколько недель.

Конец наступил в ноябре 1978 г., когда расследовать сообщения об издевательствах и запугивании приехал американский конгрессмен в сопровождении помощников и репортеров. Телохранители Джонса убили конгрессмена Лео Райана и трех журналистов. После этого Джонс собрал всю общину на центральной площади и объявил, что пришло время умереть.

Цианид сыпали во фруктовый сок (может быть, марки Kool-Aid, а может быть, и нет), и сотни последователей Джонса добровольно его выпили. Других — в их числе более 200 детей — либо заставили выпить яд, либо умертвили смертельной инъекцией, либо застрелили. Сам Джонс умер от пулевого ранения, возможно выстрелив в себя. Общим числом 918 душ совершили суицид или были убиты в тот день в Гайане во имя верований, насаждавшихся Джимом Джонсом.

«В Библии есть место, где Иисус велит людям бросать семьи и идти за ним. Джим постоянно его цитировал, — вспоминала Тери Бьюфорд О'Ши. — Он говорил, что он Ганди, Будда, Ленин, что он — возвращение всех, чьего возвращения мы когда-либо чаяли. И мы ему верили»⁴.

Истинные верования

Мы знаем точно, что Джим Джонс не был ни Ганди, ни Буддой, ни Лениным. Он не был Богом. Тогда почему в книге о правде мы рассматриваем эту явную ложь?

Во-первых, для тысяч последователей Джонса эти утверждения не были ложью. «Мы верили ему» — таково простое свидетельство Тери О'Ши. Для многих членов «Храма народов» Джонс в самом деле был Богом. И это не были дураки

и невежды. Многие из них окончили колледжи, работали на должностях, предполагающих значительную ответственность. Многие всерьез и подолгу размышляли о несовершенстве мира и пришли к выводу, что «Храм народов» предлагает лучший путь. Такова была их вера. Такова была их правда. И кто-то из этих людей был готов за эту правду умереть.

Во-вторых, этот пример религиозной крайности проливает некоторый свет на наши собственные верования. Много лет Джим Джонс собирал свою паству, провозглашая такие воззрения, которые многие из нас сочли бы истиной: все расы равны, хорошо обеспеченные люди должны помогать оказавшимся в крайней нужде. У всех есть верования, которые мы считаем безоговорочной истиной.

Веру можно определить как идею, которую субъект считает истинной и которую нельзя ни доказать, ни опровергнуть. Мы не можем опровергнуть утверждение, что Джим Джонс — Бог, как и не можем доказать, что все расы равны. Мы можем иметь твердые убеждения об истинности или ложности подобных идей, но ни логика, ни наука не помогут нам подтвердить их или развеять.

Вот некоторые верования, которые вы, возможно, считаете правдой:

Мужчины и женщины равноценны.

Люди должны хранить верность своей стране.

Жизнь человека более ценна, чем жизнь бессловесного животного.

Мы настоящие живые существа, а не цифровые сущности, созданные компьютером в виртуальной реальности.

Люди не могут никому принадлежать.

Такого рода истины обычно принимают форму философских, религиозных, моральных и идеологических уста-

новок. Мы не можем их доказать, но ведь для главных наших верований сама концепция доказывания кажется совершенно неуместной. Следующим поколениям наши верования могут показаться дикими или смешными, как нам теперь кажется вера в волшебников или в божественную природу монархов, но для нас самих эти истины чаще всего непоколебимы.

В практическом плане неважно, зовем ли мы эти верования *истинами*, хотя многие зовут. Больше миллиарда душ состоят в католической церкви, которая говорит об «основных истинах веры» и «свидетельствовании об истине». Архиепископ Канзас-Сити издал брошюру под названием «Пятьдесят истин, которые должен знать каждый юный католик», где описываются вопросы веры, такие как первородный грех, воскресение из мертвых и пресуществление⁵. «Все люди должны искать истину, особенно в том, что касается Бога и Его Церкви», — заявил папа Павел VI в *Dignitatis Humanae*. «И закон Твой — истина», — утверждал, обращаясь к Богу, автор 118-го псалма. «И познаете истину, и истина сделает вас свободными», — обещал Иисус.

Верования — это не только религии и культы. В другой главе я высказывал сомнения в научных доказательствах эффективности косметических средств. Но, может быть, я промахнулся в самой сути. «Чтобы рекламировать товар или услугу, вы должны в них верить, — считал Марсель Блестайн-Бланше, основатель французского рекламного концерна Publicis. — Чтобы убеждать, ты сам должен быть убежден». Верования играют важную роль и в маркетинге, и в потреблении тех косметических продуктов, эффект от которых не сразу заметен. Как эффект плацебо и вправду помогает некоторым пациентам вылечиться, вера в то, что маска с маслом морковного семени поможет выглядеть моложе, обеспечивает удовлетворение от товара и внутреннее свечение, которые вполне оправдывают покупку.

Ядерное сдерживание тоже основано на вере. Нас приучили верить, что ядерный арсенал Великобритании в исправности и в любой момент может быть пущен в ход по команде премьер-министра. Но и сам премьер-министр не знает, насколько это верно, какие бы ручательства ни давал министр обороны. Более четверти века никто не видел, как взрываются британские ядерные боеприпасы, так что на деле мы не имеем понятия, в боевой ли они готовности сегодня. Мы верим, что они в должном порядке, и, что важнее, наш потенциальный противник тоже в это верит, но ни мы, ни премьер-министр не можем утверждать, что эти боеголовки не набиты старыми газетами. Фундаментальная военная стратегия (и в Соединенном Королевстве, и в других странах) опирается на веру в ныне существующую ядерную мощь Британии, которую практически никто не может проинспектировать.

Идеологии — это верования о лучшем способе достичь благ, к которым мы стремимся, — мира, процветания, безопасности, сытости, крова и достойной жизни для себя и сограждан. Одни люди верят, что наилучший путь к этому — дать каждому заниматься своими делами в рамках закона, защищающего права собственности и заставляющего выполнять обязательства. Другие верят в иную дорогу к той же цели, представляя себе некую коллективную структуру, которая управляет деятельностью людей и гарантирует надлежащее распределение материальных благ. Третьи верят в наделение привилегиями какой-то социальной или религиозной группы ради блага всего сообщества.

В битве идеологий ближе других к победе оказался капитализм. Его основные элементы — право частной собственности, рыночная конкуренция, свобода выбора и частного предпринимательства — сегодня институционализированы в большинстве стран мира. Но остаются и большие сомнения, даже у верных приверженцев этой системы: опустошительные последствия глобального финансового кризиса, катастрофический ущерб,

наносимый экосистеме, массовые сокращения рабочих мест в сворачивающихся отраслях и растущее неравенство людей указывают на несовершенство капиталистической модели. Примечательно, что в 2017 г. премьер-министр Великобритании Тереза Мэй сочла необходимым защитить капитализм и свободный рынок перед лицом растущего увлечения марксистскими альтернативами, подогреваемого лидером партии лейбористов Джереми Корбином.

Наши главные верования формируют хребет нашего мировоззрения и направляют наши каждодневные действия. Патриоты выражают любовь к родине, вздымая флаги, поступая на военную службу и даже отдавая жизни в жертву стране. Верования заставляют делать то, что не заставит делать ни одна другая правда. Мы не сомневаемся в их истинности и соответственно этому живем. Мысль о древних греках, вымаливающих у Деметры добрый урожай, или о современных китайцах, сжигающих бумагу с письмами, чтобы обеспечить деньгами умерших предков, может вызывать улыбку, но мы в таком же рабстве у своих верований, как эти люди — у своих.

Всё это правды, которые строят наш мир.

Общие верования

Вера имеет власть, заставляющую людей поступать определенным образом. Но у нее есть еще одна важнейшая функция: вера объединяет.

В Канзасе коммунисту, должно быть, одиноко. И, если вам случится придерживаться строгих марксистских взглядов и вы встретите единомышленника в Вичите, скорее всего, вы объединитесь. Ваша общая правда не только ободрит, она добавит смысла любым человеческим отношениям. Общая правда предполагает, что у вас совпадают ценности и устремления и ваши действия предсказуемы. Верования служат своего рода

социальным клеем, позволяя незнакомцам взаимодействовать и сотрудничать в больших коллективах и совершать небывалые дела. К сожалению, в то же время верования могут усиливать разделение, когда люди объединяются по принципу несогласия с верованиями других групп. Курсы республиканцев и демократов в США, похоже, все сильнее расходятся, чему способствует все более решительная приверженность тех и других взаимно непримиримым верованиям.

Но у этого механизма есть и обратный ход. Если мы хотим присоединиться к той или иной партии, скорее всего, нам придется соответственно адаптировать свои верования. Во избежание душевных ран или когнитивного диссонанса, который может возникнуть, если наши верования радикально отличаются от верований ближних, нам дана мощная способность видоизменять свои верования, чтобы они лучше соответствовали ожиданиям окружающих. Новые верования, рождающиеся в человеческих объединениях, быстро распространяются посредством самоусиливающегося процесса, известного под названием «каскад доступности», при котором идея становится тем более привлекательной, чем больше членов группы ее высказывают, независимо от того, верят ли они в нее или просто хотят соответствовать.

Верования: тактика № 1

Поддержать согласие

Это убедительно продемонстрировали члены «Храма народов», многие из которых влились в эту общность, потому что нуждались в дружеском окружении или разделяли идею расового равенства, а в итоге стали носителями диких верований, насаждавшихся Джимом Джонсом. Однажды я посещал

протестантский «Альфа курс»^{*} как любопытствующий атеист, и меня изумило, как вполне разумные люди из аудитории в какой-то момент принимали самые невероятные его положения — те, которые в начале курса без труда развенчивали, — видимо, потому что стремились влиться в большой проект, обещающий любовь, поддержку и смысл.

Есть знаменитый психологический эксперимент, когда испытуемый проходит тест на зрение в составе группы людей, будто бы таких же испытуемых, но на деле тайных помощников экспериментатора. Группе показывают две карточки. На первой — одна черная линия, на второй — три черные линии разной длины. Экспериментатор просит показать, какая из трех равна по длине линии с первой карточки. Правильный ответ очевиден, но вся группа необъяснимо выбирает не ту линию. Что будет делать испытуемый? Выберет очевидный правильный ответ или присоединится к мнению группы?

В среднем примерно треть испытуемых отбрасывает собственный здравый смысл и соглашается с остальными. Когда тест повторяется несколько раз, две трети испытуемых соглашаются по крайней мере однажды. После теста испытуемые дают разные объяснения своему выбору: кто-то поясняет, что, вообще-то, верил своей оценке, но решил не выделяться; другие говорят, что побоялись ошибки — группе лучше знать.

Если мы так легко соглашаемся с чужим мнением, даже когда ясно видим, что выбран ошибочный ответ, насколько легче нам изменить свои верования, касающиеся предметов, которых мы не видим и о которых не можем точно знать? Если вся ваша родня считает, что Иисус — сын Божий, то какие у вас причины от них откалываться? Ученые мужи в общине уверяют вас, что священная книга велит бить и гнать неверных. Зачем вам искать иное толкование? Вся

^{*} «Альфа курс» — программа практического знакомства с христианством. Существует с 1970-х гг., ныне распространена уже в 169 странах. — *Прим. ред.*

ваша деревня верит, что совместное владение имуществом есть наилучший путь к общему счастью. И как тут защищать свое корыстное желание оставить все выращенное себе?

Бывает, что мы инстинктивно не верим в правдивость тех или иных непроверяемых верований, но стоит какое-то время пожить среди убежденных, и их правда станет и нашей правдой.

И если мы как-то показываем, что сопротивляемся их верованиям, существуют способы преодолеть наш скептицизм. В популярной культуре эти технологии известны как «промывание мозгов». Нейробиолог Кэтлин Тейлор описывает основные методы, применяемые сектами типа «Храма народов», современными экстремистскими организациями и коммунистическими идеологиями Китая и Вьетнама XX в.

Человека изолируют, так что единственными источниками информации и человеческого тепла остаются верующие. Джим Джонс увел свою паству в чашу гайанских джунглей (ради такого же отчуждения религиозные и идеологические группы организуют летние лагеря, монастыри, медресе и ГУЛАГи). Изоляция позволяет верующим фильтровать конкурентные правды, которые слышит человек. Верующие формируют контекст, выбирают истории и задают моральные правды. Они говорят, чего нужно хотеть, формулируют определения и дают прогнозы. Своим выбором конкурентных правд они формируют мировоззрение человека.

Верования: тактика № 2

Изоляция и контроль

Верующие расшатывают прежние убеждения человека, подвергая сомнению дорогие ему привязанности и обещания.

Они оспаривают причинно-следственные связи, которые человек принимал безусловно, а когда его уверенность колеблется, дают альтернативные объяснения порядка вещей. Верующие предлагают абсолютный авторитет и знание, едва привычная картина реальности у человека начинает рассыпаться. Они дают ему твердую почву, на которой можно удержаться, — очевидно простую, но всеобъемлющую систему взглядов, готовую для усвоения.

Верования: тактика № 3

Повторение

Свои главные послания верующие будут повторять снова и снова. Повторение утвердит новые верования глубоко в сознании человека. Кроме того, человека убеждают или заставляют самого повторять эти послания, чтобы они запомнились как его собственные слова. Весь процесс замешивается на эмоциях: любовь и ненависть, страх и гнев — куда лучшие проповедники, чем отвлеченное рассуждение. Чтобы новые верования прочно закрепились, человека нужно заставить переживать — и хулить свои прежние верования. Посмотрите видео обитателей Джонстауна, снятое вечером накануне самоубийства сектантов: на лицах этих обреченных людей вы увидите восторг, а в голосах услышите радостное возбуждение.

Изолируя людей, фильтруя доступные им конкурентные правды, подвергая сомнению и подрывая их прежние верования, снова и снова повторяя основные положения новой веры и дирижируя эмоциями, идеологические и религиозные манипуляторы самого гнусного толка добиваются высокой степени контроля над поведением ближних.

Корпоративное кредо

После финансового кризиса 2008 г. и всевозможных скандалов в профессиональных сообществах и медиа многие организации всерьез взялись за оздоровление корпоративной культуры. Миллионы долларов тратились на тренинги и консультации, чтобы научить банкиров, директоров фармацевтических компаний и журналистов поступать этично. Обновление культуры — важнейший компонент трансформационных программ многих корпораций. Компаниям, оказавшимся на грани краха, часто бывает необходимо убедить сотрудников серьезно менять поведение, например охотнее пробовать новые идеи или шире взаимодействовать с другими отделами.

Эксперты по корпоративной культуре давно знают, что изменить поведение людей, просто попросив их вести себя иначе, обычно не удастся. Для этого руководству организации нужно понять и изменить верования, которые диктуют поведение персонала. Консультанты сравнивают культуру организации с айсбергом: само по себе поведение сотрудников видно всем, но оно опирается на гораздо более важные («подводные») общие верования. «Таким образом, для смены культуры необходимы перемены на уровне верований», — считает консалтинговая компания Deloitte⁶.

Корпорация General Electric (GE) славилась своей жесткой культурой «сортировки и вышвыривания» сотрудников, основанной на строгих показателях эффективности. Во время правления легендарного Джека Уэлча в GE взрастили обширный корпус прочных верований вокруг вызова и конфронтации как инструментов повышения качества и исключения ошибок. Профессор Стэнфордского университета, специалист по бизнес-психологии Боб Саттон так отзывался о системе ранжирования сотрудников по эффективности, которую многие считали жестокой: «Для Джека это была религия»⁷. Десять лет спустя, при новом генеральном директоре, в центре внимания

оказалось новаторство, и, соответственно, стали ценны воображение, смелость и открытость. Теперь у GE уже другие стратегические цели, и она вновь нуждается в смене культуры. Для этого компания составила «Кредо General Electric»:

Потребители — залог нашего успеха.
Оставайтесь тощими, чтобы быстрее бежать.
Учитесь и меняйтесь — тогда выиграете.
Вдохновляйте и ободряйте друг друга.
Добивайтесь результатов в изменчивом мире⁸.

Если этот список корпоративных банальностей вызывает у вас только скепсис, вам стоит узнать, что это кредо GE составила путем опроса сотрудников. Именно в это хотят верить люди, работающие в компании. Вместе с тем эти лозунги согласуются с корпоративной стратегией.

Не все верования настолько конструктивны. В различных организациях часто встречается что-то из такого вот набора:

Моя усердная работа ничего не меняет.
Руководство заботится только о себе.
Потребители дураки и не знают, чего хотят.
Женщина не может быть хорошим инженером.

Такого рода негативные, контрпродуктивные или деструктивные верования демотивируют людей или программируют на поведение, которое вредит организации и снижает ее эффективность. Заметив в компании такие верования, руководители должны попытаться их изменить.

Но это легче сказать, чем сделать.

Обычно консультанты по корпоративной культуре сначала пытаются прояснить причинно-следственную связь между нежелательными сценариями поведения и стоящими за ними верованиями. Разобравшись, как такие верования возникли и каким целям они могли когда-то служить, руководство организации может признать их былую правдивость или

ценность, даже доказывая при этом, что они больше не ценны и не полезны. Живые истории, показывающие, какой ущерб наносят вредные верования, тоже помогают их развенчать. Для распространения новых, более конструктивных верований можно вербовать агентов влияния — тех сотрудников, к которым прислушиваются у офисного кулера.

Чтобы повторять и закреплять новые мантры, используются внутрикорпоративные документы, события и инициативы. Лидеры коллектива выступают ролевыми моделями, показывая словами и делами собственную приверженность новой вере и при этом отрекаясь от старой. Сотрудников, очевидно живущих по новой вере, отмечают и награждают. На свободные вакансии отбирают кандидатов, которые разделяют новые верования или готовы их принять.

Возможно, вы заметили некоторые параллели между процессом модификации корпоративной культуры и сектантскими техниками промывания мозгов, описанными Кэтлин Тейлор. Решающая разница в том, что наемные работники в корпорации имеют возможность не принимать новых верований или вообще уйти; здесь не бывает изоляции, а намерения владельцев бизнеса в целом благие. Конечно, можно вообразить и корпорацию с тираническими порядками, где в процессе смены культурной модели применяют элементы промывания мозгов, но большинство тех, которые видел я, вполне гуманны. Вместе с тем перемонтировать верования ближних — тонкое искусство, требующее великой осторожности и ответственности.

Толкователи веры

Если вы видели репортаж о событиях 11 сентября 2001 г., изучали историю Крестовых походов или слышали о религиозных конфликтах в Кашмире, Мьянме, Сирии или любом из множества других, вы не усомнитесь в том, что религиозные верования влияют на поведение людей. Менее заметны,

но гораздо более обычны акты милосердия, филантропии, прощения и заботы, вдохновленные такими верованиями. Вера диктует поступки.

При этом последователи одного учения могут разделять его основные постулаты, но довольно серьезно не сходятся в деталях. Они придерживаются разных правд об их общей вере. Все христиане признают непорочное зачатие, смерть на кресте и воскресение Иисуса, но расходятся в вопросах пресуществления и природы Троицы. Буддисты сходятся в Четырех благородных истинах о страдании, но не сходятся в том, каком путем лучше всего достигать нирваны. Все мусульмане соглашаются, что Мухаммед был последним пророком, но спорят о его полноправных наследниках.

Неудивительно, что христианство генерирует конкурирующие верования, ведь в Библии предложено четыре версии жизнеописания Иисуса — написанные разными авторами, в разные времена, для разных читателей. Евангелия не мыслились как объективный репортаж: это выборочные рассказы — истории, авторы которых по своему умыслу помещают в фокус разные события, разные моральные и идеологические принципы и в каких-то случаях противоречат друг другу. Иисус объявляет себя Богом в Евангелии от Иоанна, но такого нет ни у Матфея, ни у Марка, ни у Луки. Нагорная проповедь из Матфея — содержащая ряд важнейших идей христианства — у Луки перенесена на «ровное место» и вовсе не описана у Марка и Иоанна. Иуда поцелует предаёт Христа у Марка, но не у Иоанна; у Матфея он вешается на осине, но в Деяниях (написанных Лукой) он погибает, упав и распоров чрево. Такова правда Евангелий.

Но даже там, где в священном тексте есть лишь один рассказ о событии или излагается одна моральная позиция, остается простор для разных толкований, особенно в применении к общественным явлениям или технологиям, не существовавшим во время написания этого текста.

Проповедует ли Коран гендерное равенство? Запрещает ли Библия аборт? На эти вопросы священные тексты не дают ясных ответов. Символический и аллегорический язык еще сильнее затуманивает смысл написанного. А ведь от того, какую правду решают извлечь из священных книг, зависит выбор и поведение миллиардов людей.

Верования: тактика № 4
Выборочное толкование
священных текстов

Изучая юриспруденцию в Лондоне в конце XIX в., Мохандас Ганди познакомился с английским переводом «Бхагавадгиты». Ганди было 19 лет, и до тех пор он ни разу не заглядывал в священные тексты индуизма. Человек, которому предстояло стать духовным отцом независимой Индии, в юности был бунтарем, ел мясо, пил алкоголь и волочился за женщинами. «Гита» — разговор между принцем Арджуной и Кришной (инкарнацией верховного бога Вишну) — стала для него откровением. «Некоторые из ее стихов, — писал Ганди в автобиографии, — оставили глубокий след в моем сознании и до сих пор звучат у меня в ушах». Эта книга тоже вдохновила его на кампанию ненасильственного гражданского протеста. «Сегодня “Гита” — не просто моя Библия или мой Коран, — говорил Ганди в 1934 г., — она — больше, она — моя мать»⁹. Он посвятил много времени переводу этого памятника на язык гуджарати.

«Фрагмент из “Бхагавадгиты” показал мне, как могут и должны применяться вечные принципы ниспровержения ненависти любовью и неправды правдой», — писал Ганди в письме к борцу за независимость Индии Балу Гангадхару Тилаку¹⁰.

На первый взгляд это кажется поистине странным, ведь «Гита» — вовсе не манифест пацифизма. Большую ее часть составляют убедительные доводы в пользу войны.

Место действия «Гиты» — боевая колесница на поле сражения, где сошлись два воинства. Принц Арджуна, великий воин, не хочет участвовать в войне за наследство, где ему придется сражаться против собственной семьи и друзей. «Гнуснейшее из убийств, братоубийство!» — восклицает он. Кришна убеждает его сражаться: это воинский долг Арджуны и он всего лишь оружие смертоносной воли богов.

Так поднимайся! Добудь себе славу!

Царством, врагов перебив, наслаждайся!

Их ведь заранее всех поразил Я:

будь лишь оружием Моим, славный лучник!*

Трудно помыслить более побудительный призыв к битве. И он имеет действие. К концу повествования Арджуна поднимает оружие и готов вступить в сражение, где падут почти все его участники. Именно «Гиту» цитировал Роберт Оппенгеймер, размышляя о первом испытании ядерной бомбы в пустыне штата Нью-Мексико: «И вот я стал Смертью, разрушителем миров».

Как же Ганди увидел в «Гите» разговор о правде и любви? Он усмотрел в декорациях поля сражения метафору внутренней брани, которую ведем мы все. Арджуне пришлось сражаться — не буквально, а образно, — как приходится сражаться каждому из нас. Для Ганди сражением была ненасильственная борьба за независимую Индию, которая объединит все веры. Главное послание «Гиты» оказалось не о войне, а о непривязанности к плодам собственных трудов: совершенно нормально быть довольным хорошо сделанной работой, но главное — делать работу хорошо, не заикливаясь

* Пер. В. Семенцова.

на результате. Для Ганди непривязанность логически вела к вере в ненасилие.

Он даже о «Махабхарате» — колоссальной поэме, насквозь пропитанной кровью, в которой «Гита» образует лишь один эпизод, — сказал так: «Наперекор индуистским ортодоксам я считал, что эта книга написана, чтобы доказать бессмысленность войны и насилия»¹¹.

Неудивительно, что другие толковали «Гиту» совсем иначе. Такие как Тилак видели в ней чисто индуистский текст, одобряющий насилие как орудие справедливой борьбы — против хоть британских колонизаторов, хоть мусульманских соседей. В начале XX столетия у индийских борцов за независимость, оказавшихся в британской тюрьме, «Гита» была самым популярным чтением. Одним из таких был Лала Ладжпат Рай, писавший, что повеление Кришны «взять оружие и поставить на карту жизнь» обязует всех индийцев, не щадя своей жизни, бороться против британского владычества¹². По мнению этих людей, «Гита» одобряет насилие, если прибегающие к нему не жаждут «плода от своих трудов».

Сегодня в «Гите» видят источник вдохновения и легитимности правящая Индийская народная партия и другие сторонники фундаменталистского индуизма. Глава военизированной националистической организации «Раштрия сваямсевак сангх» недавно призвал индийцев «осваивать и применять» учение «Гиты», чтобы вывести Индию в мировые лидеры¹³. Премьер-министр Индии Нарендра Модии, человек, который в 2002 г., будучи главным министром штата Гуджарат, вряд ли пошевелил и пальцем, когда вырезали почти тысячу мусульман, вручая экземпляр «Гиты» японскому премьеру, сказал: «Не думаю, что могу дать что-либо сверх этого и что в мире вообще есть что-то, что стоило бы иметь, кроме нее»¹⁴.

Первый премьер-министр Индии Джавахарлал Неру заметил: «Нынешние лидеры, вдохновляющие наши мысли и поступки, — Тилак, Ауробиндо Гхош, Ганди — отталкивались

от “Титы”, которую каждый толковал по-своему. Ганди основал на ней свою твердую веру в ненасилие; другие оправдывали ею насилие и войну за правое дело»¹⁵.

Другим толкователем, придерживавшимся более воинственной интерпретации «Гиты», был Натхурам Годзе. Он писал: «Господь Кришна на поле битвы и вне его убил ради блага этого мира многих заносчивых и могущественных людей, и даже в “Гите” он снова и снова наставляет Арджуну убивать близких и дорогих ему людей и в итоге убеждает его»¹⁶. 30 января 1948 г. Годзе пришел с полуавтоматическим пистолетом «Беретта» в Бирла-хаус и с близкого расстояния выпустил три пули в грудь и живот одного из таких могущественных людей — Махатмы Ганди. На суде Годзе цитировал «Гиту», и эту книгу он взял с собой на казнь. Натхурам Годзе нашел свою правду в том же священном тексте, где нашел свою убитый им человек, но невозможно представить более далекие друг от друга правды.

«Эти традиции говорят многими голосами, — замечал об основных мировых религиях философ Кваме Энтони Аппиа. — Быть знатоком Писания — значит понимать, в какие места вчитываться, а какие пропускать»¹⁷. Разумеется, он описывал тактику отбора и избегания, которую мы обсуждали в первой части. И поскольку разные толкователи Писания могут пропускать разные фрагменты, они неизбежно генерируют конкурентные правды о том, что говорят их священные книги, направляя последователей в разные стороны. Даже если вы верите, что Библия или Коран — это слово Божье, у смертных посредников есть все возможности подкорректировать Его послание. Более того, случается, что религиозных лидеров жизнь вынуждает искать новые толкования — чтобы в меняющемся моральном климате их вера сохраняла актуальность. Современные взгляды на рабство и гомосексуальность требуют нового прочтения таких текстов, как Послание к ефесянам и Левит.

Иудаизм, похоже, в определенные моменты прямо поощряет конкурентные правды. Когда две крупные школы талмудистов разошлись в важном вопросе Писания, «божественный голос» объявил спорщикам: «И то и другое — слова живого Бога». Об этом сюжете раввин Марк Энджел написал:

Итогом таких споров должно становиться некоторое правило, чтобы люди знали, как исполнять закон. Но «побежденная» сторона ничего не теряет. Ее мнение все равно цитируют, все равно принимают всерьез. Оно не возобладало сейчас, но может возобладать в другое время и при других обстоятельствах¹⁸.

Джонатан Сакс, много лет занимавший пост главного раввина Великобритании, тоже видит смысл в разных версиях истины:

Не бывает и не может быть, чтобы правда на земле — это была вся правда. Она ограниченная, не полная, частичная, не всеобщая. Когда сталкиваются две теории, это не обязательно оттого, что одна верна, а другая ложна. Может быть, и часто бывает, что они просто отражают действительность в разных ракурсах... На небесах — одна правда, на земле же — много¹⁹.

Аминь.

Знает лишь Бог

Есть такая расхожая мудрость: все согласны, что большинство других людей держатся неправильного мнения о религии. Может быть, оно неправильно у всех. Конечно, все не могут быть правыми. Часть верований просто должна быть заблуждением. Но пока никто не доказал их ложность, для верующих они будут конкурентной правдой.

«Все люди ищут истину, но лишь Богу ведомо, кто ее нашел», — писал лорд Честерфилд в письме к сыну в 1747 г., пытаясь смягчить презрение юноши к «простодушным и суевверным папистам».

Мы можем уважать в чужих верованиях конкурентные правды. Это не значит, что мы должны их принимать. И мы вправе убеждать ближних поменять свои верования, выдвигая этические и рациональные доводы и даже пуская в ход эмоциональные призывы. И это непременно нужно делать в обществах, расколотых религиозными или идеологическими конфликтами, и в организациях, зараженных деструктивными верованиями. Если только мы не позволяем себе промывать мозги тем, кто на нас работает или подвержен нашему влиянию, проповедь ради благих целей часто оказывается стоящим делом.

На практике

- Если хотите изменить негативное поведение ближних, найдите и оспорьте верования, диктующие такое поведение.
- Укрепляйте группы и организации, устанавливая и уважая позитивные общие верования.

Но остерегайтесь

- Промывателей мозгов, которые изолируют людей и фильтруют конкурентные правды.
- Групп, где пытаются формировать верования, принуждая людей к согласию.
- Манипуляторов, пытающихся внушить вам опасные или экстремистские толкования священных текстов.

ЭПИЛОГ

Последние правды

Никто не посмел бы назвать его лжецом. По той простой причине, что ложь вошла в его плоть и кровь, и от этого даже правда, слетая с его уст, отдавала враньем*.

Джон Стейнбек. К востоку от Эдема

В этом учебнике правды я почти ничего не сказал о том, почему правда важна. Но если вы дочитали до этой страницы, то, похоже, и без меня предпочитаете правду ее альтернативе. Я же в своей книге стараюсь показать, насколько важно выбрать, сообщить и принять *правильную* правду.

Мы рассмотрели пугающее многообразие техник, посредством которых политики, рекламщики, журналисты, общественные деятели и даже правительственные чиновники умеют вводить в заблуждение, не отступая от правды. Мы можем ловить их за руку, выводить на чистую воду и не плясать под их дудку. Лукавые правды не всегда очевидны. Они встречаются в рекламных текстах, соцсетях, газетных статьях, сплетнях, корпоративных меморандумах и буклетах благотворительных фондов. Некоторые расчетливо сделаны почти невидимыми. «Нами управляют, формируют наши мысли, диктуют нам вкусы и внушают идеи преимущественно люди, о которых мы никогда не слышали», — писал в 1928 г.

* Пер. А. Михалева.

Эдуард Бернейс, родоначальник науки пиара. Лукавые правды окружают нас со всех сторон. Алгоритм в приложении 1 должен вам помочь их замечать.

Манипулятор выигрывает, если ему не задают вопросов. Если же слушатель высказывает сомнения, чрезвычайно просто направить его в нужную сторону, не поступаясь правдой. Потому, когда только можете, спорьте с ним. Требуйте разъяснений и подтверждений. Не оставляйте возможности влиять. Если подозреваете умолчание, спросите прямо. Если цифры подобраны тенденциозно, найдите альтернативные интерпретации. Ставьте под сомнение уместность эмоциональных историй и красноречивых названий. Ищите, на каких моральных или мировоззренческих посылах построена аргументация. Требуйте точного определения терминов.

«Я не лгал, — убеждал толпу репортеров бывший мэр Торонто Роб Форд, уличенный в употреблении крэка. — Вы не задали правильных вопросов»¹.

Мы стараемся призвать к ответу политиков и журналистов, когда они лгут. Хуже получается давать отпор манипуляторам, когда их заявления с формальной точки зрения правдивы. И если манипулятор способен заявить, что говорил только правду, мы обычно сдаемся, несмотря на неотступное ощущение свершившейся несправедливости. Это позволяет манипуляторам снова и снова проворачивать свои трюки. Не нужно им этого позволять.

Одна из трудностей — в том, что нет общепринятых терминов для разоблачения манипуляторов. Если политик утверждает, что выросли зарплаты, и в подтверждение приводит хитроумные статистические интерпретации, мы не можем назвать его лжецом. Но что же нам делать?

Я предлагаю ввести в социальных медиа хештег *#misleadingtruth**. Давайте изобличать лукавую правду, где

* *#лукаваяправда. — Прим. ред.*

только ни встретим. И называть прибегающих к ней людей манипуляторами.

А еще вы можете сообщать о лукавых правдах в подходящие бюро проверки фактов (см. приложение 2). Сами по себе эти организации не избавят нас от «прелестей» постправды: искажающие действительность заявления популярных политиков и знаменитостей разлетаются гораздо шире, чем опровержения фактчекеров. Тем не менее такие бюро создают удобное основание из относительно объективных фактов, опираясь на которые мы можем добиваться исправления ходящей в обществе информации и более точного отражения действительности.

Сегодня все более усложняющиеся технологии адресной массовой коммуникации позволяют политтехнологам, компаниям, общественным деятелям и даже иностранным дезинформаторам отправлять специально отобранном получателям рассчитанные на них послания, не видимые ни прессе, ни фактчекерам. Отобранные правды доставляются по электронной почте, через мессенджеры или интернет-рекламу, которую не видят остальные. Это существенно снижает для манипуляторов риск быть уличенными и публично опозоренными и повышает вероятность того, что они и впредь будут прибегать к своим тактикам. Если вы получили адресованное вам послание с лукавой правдой, сообщите. Иначе мы об этом можем и не узнать, а манипуляторы станут еще наглее.

В конце концов, против лукавых правд лучше всего помогают более уместные и полные правды. Нам нужно брать на себя ответственность лучше изучать предмет и привлекать самые надежные из доступных данных, чтобы рассудить, какие правды самые честные и уместные. Это нелегкая работа. Нужно усилие, чтобы пойти дальше первой инстинктивной реакции на событие или проверить первые заявления, сделанные после какого-то громкого случая. Нужен навык, чтобы избегать предвзятого восприятия и сохранять ясный

ум. Но в раздробленном мире ангажированных медиа это единственный способ отыскивать и распространять самые честные правды.

Прежде чем мы выставим свои правды против лукавых, мы должны тщательно изучить вопрос и проверить все факты. Наши правды должны ясно формулироваться и сопровождаться доказательствами. И они должны быть лаконичными и емкими, чтобы пробиться сквозь шум и получить шанс на широкое распространение. Чем больше людей поделятся этими «более правдивыми» правдами, тем скорее они укоренятся.

Под занавес давайте оставим манипуляторов и вспомним позитивные аспекты конкурентных правд. Работая сообща, люди добиваются потрясающих успехов. Побеждают болезни, спасают от голода миллиарды душ, создают всемирные компании, защищают народы, создают чудесные технологии, объединяющие весь мир, — все это плоды сотрудничества многих людей, а сотрудничество стоит на общих идеях — правдах, которые мы друг другу сообщаем.

Люди, осуществившие эти великие достижения, тщательно отбирали правды и делились ими к пользе других. Они обращались к вдохновляющим прогнозам и верованиям, убедительным суждениям о том, что желательно, отредактированным версиям исторических событий, мотивирующим рассказам, пугающим описаниям угроз и смелым картинам будущего — чтобы собрать единомышленников и побудить их к действию. Ничего не происходит без коммуникаторов.

Умение выбрать верные конкурентные правды для распространения всегда было важнейшим условием успешного руководства и осуществления перемен, но оно важно и для выстраивания самого элементарного сотрудничества в семье и на работе. Выбираемые вами правды, конечно же, должны быть честными, но, кроме того, они должны приносить пользу.

Есть правды, в которые веришь скорее, чем в другие. Они *правдиво звучат*. Даже если вы думаете, что можете доказать свою правду данными и логикой, будет ли у вас шанс это сделать? На британском референдуме о выходе из ЕС зачастую казалось, что те, кто призывает к Brexit, лучше противника умеют выбирать правды, убеждающие с первого взгляда. Самые убедительные из конкурентных правд — те, что кажутся самоочевидными.

Если вы хотите, чтобы вашу правду услышали, важна ее форма. Чтобы произвести впечатление, применяйте простые сигналы, удивительные мудрости, цепляющие взгляд цифры, яркие истории и красочные визуализации. Текст «Женщины в США зарабатывают по 74 цента на каждый доллар, заработанный мужчинами» побивает любые речи о дискриминации в трудовой сфере. Из лаконичных посланий (особенно с аллитерацией) выходят запоминающиеся мемы. Попробуйте передать свою мысль в такой форме, чтобы она считывалась с первого взгляда.

По определению у вашей конкурентной правды будут альтернативы, и вы можете встретить противодействие со стороны соперничающих правд. Даже когда у вас есть возможность заглушить иные честные правды (например, если вы директор школы или президент компании), обычно это не самая умная тактика. Есть более уважительный и плодотворный подход — создать упорядоченный форум, где соперничающие правды можно высказывать и обсуждать. Прежде чем выдвигать свои доводы, покажите, что вы понимаете точку зрения оппонента. Ваши правды должны выигрывать за счет своих достоинств.

Сообщения не всегда сразу доходят до адресата полностью: чтобы у людей менялись мнения и появлялись новые воззрения, нужно, чтобы они снова и снова слышали или читали ваше послание. Повторение — еще и хороший способ противостоять соперничающим правдам, которые в условиях

коммуникативного вакуума вполне могут пустить корни. Но с повторением, если вы не в секте, есть одна трудность: оно действует на нервы. А еще, как это вышло во время британских выборов 2017 г. с отовсюду звучащим обещанием Терезы Мэй осуществлять «сильное и стабильное правление», повторяющееся сообщение перестает восприниматься или становится предметом осмеяния. Чтобы избежать такого поворота, коммуникаторам приходится искать новые интересные способы говорить одно и то же.

К коммуникации можно подходить так же, как композитор подходит к теме с вариациями. Он начинает с короткой музыкальной идеи — темы, то есть мелодии, которая редко длится больше пары минут. Затем он принимается обыгрывать эту мелодию, добавляя и убирая ноты, меняя ритм, ключ или метр, орнаментируя, переходя на другой темп, варьируя инструментовку. Каждая вариация получает свой характер и может звучать совершенно не похоже на исходную мелодию, но основная тема всегда присутствует. Организации могут практиковать такой же подход — договориться об основной правде — теме, но позволить людям выражать ее каждому на свой манер. Эти интересные вариации заставят всех запомнить тему.

И всю эту книгу можно рассматривать как вариации на тему:

Обычно есть более одного способа сказать правду о каком-то предмете. Конкурентные правды можно использовать конструктивно, чтобы увлечь людей и вдохновлять их на действия, но при этом нужно остерегаться коммуникаторов, которые обращаются к конкурентным правдам, чтобы вводить в заблуждение.

Такова моя тема. Надеюсь, вам понравились ее вариации.

Конкурентные правды в ближайшие годы будут плодиться. Мир усложняется с каждым новым мостком между людьми

и организациями, субъективные правды множатся там, где отступает авторитарная власть, давая место индивидуальности и самовыражению, ежесекундно рождаются новые искусственные правды, а неизвестных правд становится тем больше, чем дальше мы заглядываем в будущее и чем сквозь более абстрактные концепции нам приходится пробиваться.

Бояться конкурентных правд не стоит. Наш прогресс зависит от взаимодействия правд. Наука, политика и искусство процветают, когда разные правды свободно вступают в дискуссию. Конкурентные правды нужно приветствовать как сырье для нового мышления, творчества, инноваций. Строго говоря, нужно остерегаться всякого, кто пытается утвердить одну «истинную» правду, отвергая все иные. Зачем нужен такой разговор, рассуждение или спор, в котором есть лишь одна истина, а все иное — ересь?

Понимая, что правд может быть много, не стоит быть слишком подозрительным к словам ближних. Болезнь постправды постигла нас еще и оттого, что в мире стало меньше доверия. Нужно остерегаться лукавых правд, но не следует сомневаться в честности всякого, кто тщательно отбирает свои правды. В этой книге я постоянно старался показать, что конкурентные правды используются во благо не менее широко, чем во зло. В ее текст я включил сотни моих собственных конкурентных правд. Какие-то из них очевидны, другие менее явны, но ни одна из них не имеет цели ввести читателя в заблуждение или принести кому-то какой-то вред. Хотел бы надеяться, что вы в основном доверяете тому, что я написал, даже при том, что я признаюсь в тщательном подборе правд с целью создать определенную картину действительности.

Демократизация информации не только открывает новые возможности, но и требует ответственности. В прошлом вопрос об истинности решали высокие авторитеты, например церковь или тоталитарные правительства. В более

просвещенные времена эта роль перешла к заслуживающим доверия периодическим изданиям. Но сегодня информации несравнимо больше, как и источников, из которых она поступает. Дальше нельзя полагаться на то, что организации вроде *The New York Times* или BBC соберут для нас информацию по всему миру и отметят, какие правды точнее отражают действительность, а какие вводят в заблуждение. Таких посредников больше нет. Придется делать эту работу самим и помогать тем, кто рядом. Нужно лучше понимать, каким образом правды, которые мы слышим, формируют наши взгляды и могут усиливать раскол в обществе. Чтобы не замкнуться в собственной раковине и в информационном пузыре, нужно искать конкурентные правды, оспаривающие наши воззрения и верования нашего племени.

Сегодня умение распознавать конкурентные правды для каждого из нас важно как никогда. И наоборот, доселе у нас не было таких широких возможностей менять жизнь к лучшему с помощью нужных конкурентных правд. Инструменты, знания, каналы коммуникации и аудитория — все под рукой. Остается с умом выбирать правды и умело их сообщать.

БЛАГОДАРНОСТИ

Я рассказчик и коллекционер содержательных идей, но почти не занимаюсь полевыми исследованиями, поэтому здесь я многим обязан журналистам, ученым, историкам, экспериментаторам и писателям, чьим усердным трудом задокументированы бесчисленные факты, упомянутые в этой книге. Мои предпочтения в периодике отразились в том, что немалой части историй из этой книги дали жизнь «Радио 4» BBC, особенно передача *More or Less* («Более-менее»), газеты *The Guardian*, *The Economist*, *The New York Times* и *The Washington Post*. Спасибо всем продюсерам, журналистам и редакторам, создавшим точные и доступные правды, о которых я здесь пишу.

Идею «Правды» подарила мне работа в сфере стратегических коммуникаций, проделанная мной в последние 10 лет, а началось это все с компании *The Storytellers*. Благодарю Маркуса Хейеса, Мартина Кларксона, Элисон Эссе и Криса Спенсера, показавших мне, что прошлое, настоящее и будущее компании можно с пользой (пусть и выборочно) отразить в 30 предложениях, и давших возможность создавать истории для самых интересных организаций в мире. Еще спасибо компаниям *Atkins* и *Ericsson*, Королевским ботаническим садам Кью, а также Банку Англии, разрешившим мне о них написать.

Первые черновики читали (и давали мне прекрасные советы) мои добрые друзья Дэни Бирн, Бекки Картер, Мартин Кларксон, Имоджен Кливер, Пол Кливер, Мэл Кокран,

Розмари Макдональд, Малкольм Миллар, Бруно Шавлтон, Лора Уоткинс и Эндрю Уилсон. Также я благодарен Марку Белмару и Карстену Хаустайну за экспертные консультации по экономике киноа и климатическим изменениям соответственно. Все оставшиеся в тексте ошибки и искажающие действительность правды — мои.

В публикации «Правды» участвовало и будет участвовать множество людей. Я благодарю всех, а в особенности Трейси Бихар, Дуга Пеппера и Дуга Янга, совместно отредактировавших мою рукопись с пониманием, тактом и согласием. И наконец, Йэн Торникрофт, Ричард Пайн, Элен Фере, Дженнифер Кастер и все остальные в литературном агентстве А.М. Хита: спасибо, что мы вновь работаем.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Определитель лукавых правд

Этот вопросник составлен, чтобы облегчить оценку подозрительных утверждений и выявление неочевидных лукавых правд. Это не просто тест с галочками. Чтобы сделать вывод, придется выносить собственное суждение и проводить необходимые разыскания.

- Правдиво ли утверждение?
- Меняет ли оно мой взгляд на вещи?
- Может ли оно повлиять на мое поведение?
- Каковы намерения говорящего и помогает ли это утверждение их исполнить?
- Какие факты и какой контекст говорящий мог оставить в тени?
- Предоставил ли он доказательства, подтверждающие его правду? Достоверны ли они?
- Как еще можно представить тот или иной факт или цифру? Изменится ли от этого их смысл?
- Основано ли утверждение на субъективном суждении об этичности, желательности или финансовой ценности?
- Одинаково ли мы с говорящим раскрываем используемые им термины?
- Повлияли ли на меня выбранное говорящим название или приведенный красноречивый случай?

ПРАВДА

- Основано ли утверждение на прогнозе или на вере, и, если так, не будут ли более убедительны альтернативные прогнозы или верования?
- Мог бы кто-то другой транслировать иное, но равно правдивое описание действительности?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Организации, проверяющие факты

По всему миру работает немало организаций, которые с помощью кропотливой проверки фактов противостоят лжи, затопившей публичный дискурс в эпоху постправды, и некоторые из них занимаются также и лукавыми правдами. Возможно, вы захотите их поддержать или предложить им расследовать и обнародовать какие-то правды, искажающие действительность:

- **PolitiFact** расставляет заявления американских политиков по шкале своего «правдометра», которая ранжирована от «правды» до «безбожного вранья» — для самых смехотворных фальшивок. За освещение президентских выборов 2008 г. организация получила Пулитцеровскую премию. Ее оценки «полуправда» и «в основном вранье» подошли бы для многих лукавых правд. Особое внимание PolitiFact обращает на контекст и формулировки.
<http://politifact.com/>
- **The Washington Post Fact Checker** специализируется на «вытрясании правд» из заявлений известных людей, обеспечивает недостающий контекст и расшифровывает «кодовые слова», используемые манипуляторами для «замутнения или затемнения правды». Лукавые и лживые заявления The Washington Post Fact Checker оценивает

в Пиноккио: лукавые правды получают от одного («Выборочное сообщение фактов. Есть умолчания и преувеличения») до трех Пиноккио («Может включать утверждения, формально правдивые... но настолько вырванные из контекста, что они полностью искажают ситуацию»).

<https://washingtonpost.com/news/fact-checker/>

- **FactCheck.org** действует при Центре публичной политики Анненберга в Пенсильванском университете. Организация следит за точностью передачи фактов в американском политическом дискурсе, уделяя особое внимание выборам президентов и сенаторов.

<http://factcheck.org/>

- **Full Fact** — британская благотворительная организация, занимающаяся исправлением вводящих в заблуждение и необоснованных заявлений по политическим вопросам, преимущественно британским. Распространяет образовательные материалы и ведет реестр достоверных данных.

<https://fullfact.org/>

- **First Draft** — альянс нескольких организаций, включающий Google News Lab, который работает на повышение стандартов использования информации, в том числе свидетельств очевидцев, почерпнутых из интернета и социальных сетей. Альянс недавно построил партнерскую сеть, куда вошли CNN, BBC, BuzzFeed, Bloomberg и многие другие информационные агентства, научные учреждения и общественные организации.

<https://firstdraftnews.com/>

- **International Fact-Checking Network (IFCN)**, работающий при Пойнтеровском институте изучения журналистики, обеспечивает ресурсную и организационную поддержку фактчекерским организациям по всему миру.

<https://poynter.org/channels/fact-checking>

- **Snopes.com** — сайт, посвященный прежде всего развенчанию городских легенд, среди которых есть и основанные на лукавых правдах.
<http://snopes.com/>
- У BBC есть интернет-сервис **Reality Check** (<http://bbc.co.uk/realitycheck>), где мониторят в основном темы, касающиеся политических интересов Британии, и публикуют объективные данные и оценки. *More or Less* («Более-меее») — много лет существующая передача на «Радио 4» BBC, где остроумно и безжалостно разбирают цифры из новостей. Команда *More or Less* особенно любит отстреливать зомби-статистику* и выводить на чистую воду лукавые цифры.
<http://bbc.co.uk/programmes/b006qshd>
- **Les décodeurs** — отдел фактчекинга французской газеты *Le Monde*. Его задача — проверять заявления, утверждения и слухи и восстанавливать контекст. В *Le Monde* разработали расширение для интернет-браузеров, распознающее сомнительные истории в интернете.
<http://lemonde.fr/les-decodeurs/>
- Австралийский **Fact Check** — совместная инициатива Мельбурнского королевского технологического университета и ABC. Ее цель — пробиваться сквозь «трясину фальшивых новостей, тенденциозной подачи, дезинформации и старого доброго паникерства». В этой организации работают экспертные комиссии по изменениям климата, юриспруденции и экономике.
<http://abc.net.au/news/factcheck/>

* Зомби-статистика — ничем не подтвержденные цифры, которые постоянно опровергаются, но по-прежнему обращаются в публичном дискурсе, например утверждение о том, что на Земле сегодня живет больше людей, чем их умерло за всю историю человечества. — *Прим. ред.*

- **CORRECTIV** — германская некоммерческая организация, занимающаяся журналистскими расследованиями острых тем вроде ТТИП, и катастрофа рейса МН17. У нее есть образовательная программа, где широкую публику знакомят с инструментарием расследовательской журналистики.
<https://correctiv.org/en/>
- **Africa Check** — некоммерческая организация из Йоханнесбурга, проверяющая заявления общественных деятелей по всей Африке. У нее есть франкоязычный сайт, продюсируемый отделением в Дакаре.
<https://africacheck.org/>
- **Chequeado** — ведущая фактчекерская организация Аргентины. В режиме реального времени проверяла утверждения на президентских дебатах, производит на кабельном телеканале свою программу 50 Minutos («50 минут»).
<http://chequeado.com/>

В этот список попали далеко не все организации. В 2017 г. Репортерская лаборатория при Университете Дьюка насчитывала 114 фактчекерских организаций и групп, работающих в 47 странах. Ищите в интернете наиболее подходящие для вас.

ПРИМЕЧАНИЯ

Введение. Когда правды сталкиваются

- ¹ <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2007/feb/24/foodanddrink.recipes1>
- ² <http://www.independent.co.uk/life-style/food-and-drink/features/the-food-fad-that's-starving-bolivia-2248932.html>
- ³ <http://www.nytimes.com/2011/03/20/world/americas/20bolivia.html>
- ⁴ <https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/jan/16/vegansstomach-unpalatable-truth-quinoa>
- ⁵ <http://www.independent.co.uk/life-style/food-and-drink/features/quinoa-good-for-you-bad-for-bolivians-8675455.html>
- ⁶ <http://www.theglobeandmail.com/life/the-hot-button/the-more-you-love-quinoa-the-more-you-hurt-peruvians-and-bolivians/article7409637/>
- ⁷ <http://intent.com/intent/169482/>
- ⁸ Marc F. Bellemare, Johanna Fajardo-Gonzalez and Seth R. Gitter, 'Foods and Fads — The Welfare Impacts of Rising Quinoa Prices in Peru', Working Papers 2016-06, Towson University, Department of Economics (2016).
- ⁹ <http://www.npr.org/sections/thesalt/2016/03/31/472453674/yourquinoa-habit-really-did-help-perus-poor-but-theres-trouble-ahead>
- ¹⁰ <http://vegnews.com/articles/page.do?pageId=6345&catId=5>
- ¹¹ <https://www.theguardian.com/environment/2013/jan/25/quinoa-goodevil-complicated>
- ¹² <http://www.independent.co.uk/life-style/food-and-drink/features/quinoa-good-for-you-bad-for-bolivians-8675455.html>
- ¹³ <http://vegnews.com/articles/page.do?pageId=6345&catId=5>
- ¹⁴ Липпман У. Общественное мнение. — М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004.
- ¹⁵ <http://media.nationalarchives.gov.uk/index.php/king-george-vi-radiobroadcast-3-september-1939/>
- ¹⁶ <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/6269521.stm>

- 17 <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/1539715/Colgate-gets-the-brush-off-for-misleading-ads.html>
- 18 <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/persuaders/interviews/luntz.html>
- 19 <https://dshs.texas.gov/wrtk/>
- 20 <https://www.cancer.org/cancer/cancer-causes/medical-treatments/abortion-and-breast-cancer-risk.html>
- 21 <https://www.cancer.gov/types/breast/abortion-miscarriage-risk>
- 22 <https://www.washingtonpost.com/news/fact-checker/wp/2016/12/14/texas-state-booklet-misleads-women-on-abortions-and-their-risk-of-breast-cancer>
- 23 Evan Davis, *Post-Truth: Why We Have Reached Peak Bullshit and What We Can Do About It* (London, Little, Brown, 2017).
- 24 Tony Blair, *A Journey* (London, Hutchinson, 2010).

1. СЛОЖНОСТЬ

- 1 <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/62785-is-amazon-really-the-devil.html>
- 2 <http://www.independent.co.uk/news/people/profiles/james-dauntamazon-are-a-ruthless-money-making-devil-the-consumers-enemy-6272351.html>
- 3 <http://www.csmonitor.com/Books/chapter-and-verse/2012/0607/AnnPatchett-calls-out-Amazon>
- 4 <http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/books/news/amazon-the-darth-vader-of-the-literary-world-is-crushing-small-publishers-former-downing-st-adviser-a6888531.html>
- 5 <http://www.authorsunited.net/july/>
- 6 James McConnachie, 'What do we think of Amazon?', *The Author*, Winter 2013.
- 7 <https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/jun/04/war-on-amazon-publishing-writers>
- 8 <https://www.srgresearch.com/articles/leading-cloud-providers-continue-run-away-market>
- 9 <https://www.thebureauinvestigates.com/stories/2011-12-07/revealed-the-wikipedia-pages-changed-by-bell-pottinger>
- 10 <https://press-admin.voteda.org/wp-content/uploads/2017/09/Findingsof-Herbert-Smith-Freehills-Review.pdf>
- 11 <http://amabhungane.co.za/article/2017-06-06-guptaleaks-how-bellpottinger-sought-to-package-sa-economic-message>
- 12 <https://www.nelsonmandela.org/news/entry/transcript-of-nelsonmandela-annual-lecture-2015>

- ¹³ <http://amabhungane.co.za/article/2017-06-06-guptaleaks-how-bellpottinger-sought-to-package-sa-economic-message>
- ¹⁴ <http://www.thetimes.co.uk/edition/news/450m-lost-over-failed-greenpower-programme-n7hf0h6ht>
- ¹⁵ <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2002/10/20021007-8.html>
- ¹⁶ https://thecaucus.blogs.nytimes.com/2007/07/10/scandal-taintsanother-giuliani-ally/?mcubz=0&_r=0
- ¹⁷ <http://abcnews.go.com/Blotter/DemocraticDebate/story?id=4443788>

2. Хроника

- ¹ https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf
- ² Civil War Preservation Trust, *Civil War Sites: The Official Guide to the Civil War Discovery Trail* (Guildford, CT, Globe Pequot Press, 2007).
- ³ https://www.washingtonpost.com/local/education/150-years-laterschools-are-still-a-battlefield-for-interpreting-civil-war/2015/07/05/e8fbd57e-2001-11e5-bf41-c23f5d3face1_story.html
- ⁴ <http://www.nytimes.com/2015/10/22/opinion/how-texas-teacheshistory.html>
- ⁵ <http://www.people-press.org/2011/04/08/civil-war-at-150-stillrelevant-still-divisive/>
- ⁶ https://www.washingtonpost.com/local/education/150-years-laterschools-are-still-a-battlefield-for-interpreting-civil-war/2015/07/05/e8fbd57e-2001-11e5-bf41-c23f5d3face1_story.html
- ⁷ <http://www.latimes.com/opinion/editorials/la-ed-textbook27jul27-story.html>
- ⁸ <http://news.bbc.co.uk/1/hi/8163959.stm>
- ⁹ <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/africa/7831460.stm>
- ¹⁰ <http://abcnews.go.com/blogs/politics/2013/04/george-w-bushs-legacyon-africa-wins-praise-even-from-foes/>
- ¹¹ <http://www.nytimes.com/books/97/04/13/reviews/papers-lessons.html>
- ¹² <http://www.nytimes.com/2015/04/25/opinion/will-the-vietnam-warever-go-away.html>
- ¹³ <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/asia-pacific/716609.stm>
- ¹⁴ Ken Hughes, *Fatal Politics: The Nixon Tapes, the Vietnam War and the Casualties of Reelection* (Charlottesville, VA, University of Virginia Press, 2015).
- ¹⁵ <http://www.theguardian.com/news/2015/apr/21/40-years-on-fromfall-of-saigon-witnessing-end-of-vietnam-war>

- ¹⁶ Walter Lord, *The Miracle of Dunkirk* (New York, Viking, 1982).
- ¹⁷ http://www.bbc.co.uk/history/worldwars/wwtwo/dunkirk_spinning_01.shtml
- ¹⁸ <https://theguardian.com/books/2017/jun/03/hilary-mantel-why-ibecame-a-historical-novelist>

3. Контекст

- ¹ The Infinite Mind, 'Taboos' Program Transcript: <https://books.google.co.uk/books?id=Z2jn-Txy5xIC&lpg=PA10>
- ² <https://blogs.spectator.co.uk/2014/11/the-tribal-view-of-votersillustrated-through-downing-streets-cats/>
- ³ <https://www.cbsnews.com/news/masterpieces-of-deception-some-fakeart-worth-real-money/>
- ⁴ https://issuu.com/onview/docs/on_view_04-06.2014?e=1593647/7308241
- ⁵ <https://www.economist.com/news/business/21716076-plant-basedmeat-products-have-made-it-menus-and-supermarket-shelves-market>
- ⁶ <https://www.smithsonianmag.com/smart-news/biotech-companygrowing-meatballs-lab-180958051/>
- ⁷ <http://www.nowtolove.com.au/news/latest-news/are-you-for-real-allmen-panel-at-the-global-summit-of-women-6288>
- ⁸ https://twitter.com/rocio_carvajalc/status/479023547311202305
- ⁹ <https://twitter.com/KathyLette/status/478980823014576128>
- ¹⁰ <https://www.globewomen.org/about/aboutus.htm>
- ¹¹ <http://www.globewomen.org/ENewsletter/Issue%20No.%20CCxIV,%20December%2018,%202013.html>
- ¹² <https://www.nytimes.com/2016/02/16/us/politics/ted-cruz-ad-goesafter-donald-trumps-stance-on-planned-parenthood.html>

4. Цифры

- ¹ S. Coren and D. F. Halpern, 'Left-handedness: a marker for decreased survival fitness', *Psychological Bulletin*, 109 (1) (1991).
- ² <http://www.nytimes.com/1991/04/04/us/being-left-handed-may-be-dangerous-to-life-study-says.html>
- ³ <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-23988352>
- ⁴ <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-19592372>
- ⁵ <http://uk.businessinsider.com/trump-says-94-million-americans-outof-labor-force-in-speech-to-congress-2017-2?r=US&IR=T>
- ⁶ <https://www.washingtonpost.com/politics/2017/live-updates/trumpwhite-house/>

real-time-fact-checking-and-analysis-of-trumps-addressto-congress/
fact-check-ninety-four-million-americans-are-out-of-the-labor-
force/?utm_term=.54286ee433ca

- ⁷ <http://www.nbcnews.com/politics/2016-election/trump-says-places-afghanistan-are-safer-u-s-inner-cities-n651651>
- ⁸ <http://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2016/09/08/homicides-in-chicago-eclipse-u-s-death-toll-in-afghanistan-and-iraq-infographic/#7fe711792512>
- ⁹ <http://watson.brown.edu/costsofwar/costs/human/civilians/afghan>
- ¹⁰ <https://blogs.spectator.co.uk/2017/10/theresa-mays-conservative-conference-speech-full-text/>
- ¹¹ <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/theresa-may-housing-policy-new-homes-per-year-low-a7982901.html>
- ¹² <http://www.iihs.org/iihs/topics/t/general-statistics/fatalityfacts/state-by-state-overview>
- ¹³ <http://www.forbes.com/sites/timworstall/2013/07/10/apples-chinese-suicides-and-the-amazing-economics-of-ha-joon-chang/#2c2fd5e36d1c>
- ¹⁴ http://www.nsc.org/NSC/Documents_Corporate/Injury-Facts-41.pdf
- ¹⁵ <http://edition.cnn.com/2013/04/18/us/u-s-terrorist-attacks-fast-facts/index.html>
- ¹⁶ https://www.plannedparenthood.org/files/2114/5089/0863/2014-2015_PPFA_Annual_Report_.pdf
- ¹⁷ <https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/65/ss/ss6512a1.htm>
- ¹⁸ <http://www.oecd.org/dac/development-aid-rises-again-in-2016-but-flows-to-poorest-countries-dip.htm> and <http://election2017.ifs.org.uk/article/the-changing-landscape-of-uk-aid>
- ¹⁹ <http://www.express.co.uk/news/royal/484893/Proof-our-sovereign-really-is-worth-her-weight-in-gold>
- ²⁰ <https://inews.co.uk/essentials/news/doctors-warn-lifesaving-breast-cancer-drug-costing-just-43p-denied-thousands/>
- ²¹ <https://popularresistance.org/when-someone-says-we-cant-afford-free-college-show-them-this/>
- ²² <http://www.parliament.uk/business/publications/written-questions-answers-statements/written-question/Lords/2015-12-03/HL4253>
- ²³ <http://renewcanada.net/2016/federal-government-announces-additional-81-billion-for-infrastructure/>
- ²⁴ <https://twitter.com/DanielJHannan/status/608733778995998720>
- ²⁵ <https://www.gov.uk/government/news/hm-treasury-analysis-shows-leaving-eu-would-cost-british-households-4300-per-year>

- ²⁶ <https://www.childrenwithcancer.org.uk/stories/cancer-cases-inchildren-and-young-people-up-40-in-past-16-years/>
- ²⁷ <http://www.telegraph.co.uk/science/2016/09/03/modern-life-is-killingour-children-cancer-rate-in-young-people/>
- ²⁸ <http://www.cancerresearchuk.org/about-us/cancer-news/pressrelease/2015-11-26-childrens-cancer-death-rates-drop-by-a-quarter-in-10-years>
- ²⁹ <http://www.bbc.co.uk/programmes/p04kv749>
- ³⁰ <http://www.cancerresearchuk.org/health-professional/cancer-statistics/childrens-cancers#heading-Zero>
- ³¹ Lance Price, *The Spin Doctor's Diary: Inside Number 10 with New Labour* (London, Hodder & Stoughton, 2005).
- ³² Danny Dorling, Heather Eyre, Ron Johnston and Charles Pattie, 'A Good Place to Bury Bad News?: Hiding the Detail in the Geography on the Labour Party's Website', *Political Quarterly*, 73 (4) (2002): http://www.dannydorling.org/wp-content/files/dannydorling_publication_id1646.pdf
- ³³ <https://qz.com/138458/apple-is-either-terrible-at-designing-charts-or-thinks-you-wont-notice-the-difference/>
- ³⁴ <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/9819607/Minister-poorfamilies-are-likely-to-be-obese.html>
- ³⁵ <https://www.gov.uk/government/statistics/distribution-of-median-and-mean-income-and-tax-by-age-range-and-gender-2010-to-2011>
- ³⁶ <http://www.newstatesman.com/2013/05/most-misleading-statisticsall-thanks-simpsons-paradox>
- ³⁷ <https://www.ft.com/content/658aba32-41c7-11e6-9b66-0712b3873ae1>
- ³⁸ <https://www.jfklibrary.org/Research/Research-Aids/Ready-Reference/RFK-Speeches/Remarks-of-Robert-F-Kennedy-at-the-University-of-Kansas-March-18-1968.aspx>

5. Истории

- ¹ Mervyn King, *The End of Alchemy: Money, Banking and the Future of the Global Economy* (London, Little, Brown, 2016).
- ² Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М.: Азбука-Аттикус, Колибри, 2018.
- ³ Кляйн Н. Доктрина шока. Расцвет капитализма катастроф. — М.: Добрая книга, 2015.
- ⁴ <https://www.theguardian.com/uk-news/2017/mar/28/beyond-theblade-the-truth-about-knife-in-britain>
- ⁵ <https://www.bbc.co.uk/education/guides/zyydjxs/revision/4>

- ⁶ <http://www.independent.co.uk/news/james-purvis-has-lost-his-job-and-his-faith-in-politicians-but-hes-hanging-on-to-the-sierra-1358104.Html>

6. Мораль

- ¹ http://www.larouchepub.com/eiw/public/1999/eirv26n07-19990212/eirv26n07-19990212_056-stand_by_moral_truths_pope_urges.pdf
- ² <http://www.margaretthatcher.org/document/107246>
- ³ <http://www.phlmetropolis.com/santorums-houston-speech.php>
- ⁴ http://articles.latimes.com/1990-09-06/news/mn-983_1_casual-drugusers
- ⁵ Julia Buxton, *The Political Economy of Narcotics: Production, Consumption and Global Markets* (London, Zed Books, 2006).
- ⁶ <http://query.nytimes.com/mem/archive-free/pdf?res=9901E5D61F3BE633A2575BC0A9649C946596D6CF>
- ⁷ David F. Musto, *The American Disease: Origins of Narcotic Control* (New York, OUP, 1999).
- ⁸ Stephen R. Kandall, *Substance and Shadow: Women and Addiction in the United States* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1999).
- ⁹ Timothy Alton Hickman, *The Secret Leprosy of Modern Days: Narcotic Addiction and Cultural Crisis in the United States, 1870–1920* (Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 2007).
- ¹⁰ Susan L. Speaker, ‘“The Struggle of Mankind Against Its Deadliest Foe”: Themes of Counter-subversion in Anti-narcotic Campaigns, 1920–1940’, *Journal of Social History*, 34 (3) (2001).
- ¹¹ <http://www.theguardian.com/society/2016/mar/08/nancy-reagandrugs-just-say-no-dare-program-opioid-epidemic>
- ¹² <https://harpers.org/archive/2016/04/legalize-it-all/>
- ¹³ <https://www.theguardian.com/us-news/2017/may/12/jeff-sessionsprison-sentences-obama-criminal-justice>
- ¹⁴ http://abcnews.go.com/ABC_Univision/Politics/obama-drug-czartreatment-arrests-time/story?id=19033234
- ¹⁵ S. L. A. Marshall, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War* (New York, William Morrow, 1947).
- ¹⁶ Peter Kilner, ‘Military Leaders’ Obligation to Justify Killing in War’, *Military Review*, 82 (2) (2002).
- ¹⁷ John Stuart Mill, *On Liberty* (1859): <http://www.econlib.org/library/Mill/mlLbty1.html>
- ¹⁸ <http://www.nytimes.com/2013/02/03/opinion/sunday/why-policeofficers-lie-under-oath.html>
- ¹⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=BmxWQm3d2Lw>

- ²⁰ <http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leavinggoldman-sachs.html>
- ²¹ <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/jan/18/bigbanks-problem-ethics-morality-davos>
- ²² <https://www.theguardian.com/culture/culture-cuts-blog/2011/feb/15/arts-funding-arts-policy>

7. Желательность

- ¹ <http://www.ft.com/cms/s/0/cb58980a-218b-11e5-ab0f-6bb9974f25d0.html>
- ² Харари Ю.Н. Sapiens. Краткая история человечества. — М.: Синдбад, 2017.
- ³ Rajagopal Raghunathan, Rebecca Walker Naylor and Wayne D. Hoyer, 'The Unhealthy = Tasty Intuition and its Effects on Taste Inferences, Enjoyment, and Choice of Food Products', *Journal of Marketing*, 70 (4) (2006).
- ⁴ <http://www.caltech.edu/news/wine-study-shows-price-influencesperception-1374>
- ⁵ Andrew S. Hanks, David Just and Adam Brumberg, 'Marketing Vegetables: Leveraging Branded Media to Increase Vegetable Uptake in Elementary Schools' (10 December 2015): <https://ssrn.com/abstract=2701890>
- ⁶ Brian Wansink, David R. Just, Collin R. Payne and Matthew Z. Klinger, 'Attractive names sustain increased vegetable intake in schools', *Preventative Medicine*, 55 (4) (2012): <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22846502>
- ⁷ <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2016/jan/05/diet-detox-arthealthy-eating>
- ⁸ <https://www.theguardian.com/careers/2016/feb/11/why-i-love-my-jobfrom-flexible-working-to-chilled-out-bosses>
- ⁹ <https://www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-Aspen-ValleyHospital-RVW10555388.htm>
- ¹⁰ <https://www.glassdoor.ie/Reviews/Employee-Review-NBCUniversalRVW11687972.htm>
- ¹¹ <https://sliwinski.com/5-loves/>
- ¹² <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engagedwork.aspx>
- ¹³ <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/nov/05/society-business-fixation-profit-maximisation-fiduciary-duty>
- ¹⁴ http://www.tarki.hu/hu/news/2016/kitekint/20160330_refugees.pdf
- ¹⁵ <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-37310819>

8. Финансовая ценность

- ¹ <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/02/have-youever-tried-to-sell-a-diamond/304575/>

9. Определения

- ¹ <http://www.bbc.co.uk/news/world-us-canada-14199080>
- ² Там же.
- ³ <http://www.theguardian.com/global-development-professionalsnetwork/2014/aug/04/south-sudan-famine-malnutrition>
- ⁴ Там же.
- ⁵ <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2001/09/bystandersto-genocide/304571/>
- ⁶ <http://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB53/rw050194.pdf>
- ⁷ <https://www.unilever.co.uk/brands/our-brands/sure.html> accessed 8/10/17
- ⁸ <http://abcnews.go.com/Business/dannon-settles-lawsuit/story?id=9950269>
- ⁹ <http://nypost.com/2003/06/20/suit-poland-spring-from-dubioussource/>
- ¹⁰ <https://www.theguardian.com/uk/2004/mar/19/foodanddrink>
- ¹¹ <http://adage.com/article/cmo-strategy/sierra-mist-changing/301864/>
- ¹² George Orwell, 'Politics and the English Language' (1946): http://www.orwell.ru/library/essays/politics/english/e_polit/
- ¹³ http://england.shelter.org.uk/news/november_2013/80,000_children_facing_homelessness_this_christmas
- ¹⁴ <https://england.shelter.org.uk/donate/hiddenhomeless>
- ¹⁵ http://slate.com/articles/news_and_politics/chatterbox/1998/09/bill_clinton_and_the_meaning_of_is.html
- ¹⁶ Lance Price, *The Spin Doctor's Diary: Inside Number 10 with New Labour* (London, Hodder & Stoughton, 2005).
- ¹⁷ <http://www.cbsnews.com/news/poll-womens-movement-worthwhile/>
- ¹⁸ <http://www.theguardian.com/theobserver/2013/jun/30/susansarandon-q-and-a>
- ¹⁹ <https://www.facebook.com/WomenAgainstFeminism/info/> accessed 8/10/17
- ²⁰ http://www.huffingtonpost.com/joan-williams/feminism_b_1878213.html
- ²¹ <http://www.elleuk.com/life-and-culture/news/a23534/david-cameronafraid-feminist-shirt-meaning/>

- ²² <http://www.independent.co.uk/voices/comment/feminists-shouldweep-at-the-death-of-margaret-thatcher-and-why-would-that-beexactly-8567202.html>
- ²³ <https://www.instagram.com/p/2WJAqmwzOQ/>

10. Социальные конструкты

- ¹ Харари Ю.Н. Sapiens. Краткая история человечества. — М.: Синдбад, 2017.
- ² <http://www.standard.co.uk/news/politics/eu-referendum-what-is-theeu-trends-on-google-hours-after-brexite-result-announced-a3280581.html>
- ³ http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/HRC/32/L.20
- ⁴ <http://www.express.co.uk/comment/expresscomment/414006/Thishuman-rights-ruling-flies-in-the-face-of-UK-justice>
- ⁵ <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-china-34592186>

11. Имена

- ¹ <https://www.theguardian.com/environment/2016/aug/29/declare-anthropocene-epoch-experts-urge-geological-congress-humanimpact-earth>
- ² <http://www.economist.com/node/18744401>
- ³ <http://www.nature.com/news/anthropocene-the-human-age-1.17085>
- ⁴ http://e360.yale.edu/feature/living_in_the_anthropocene_toward_a_new_global_ethos/2363/
- ⁵ <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/0002828042002561>
- ⁶ <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683940810849648>
- ⁷ https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/name-letter_branding
- ⁸ Kate Fitch, 'Megan's Law: Does it protect children? (2) An updated review of evidence on the impact of community notification as legislated for by Megan's Law in the United States' (NSPCC, 2006).
- ⁹ http://www.nj.com/news/index.ssf/2009/02/study_finds_megans_law_fails_t_1.html
- ¹⁰ <https://www.bjs.gov/content/pub/pdf/saycrlr.pdf>
- ¹¹ Kate Fitch, 'Megan's Law: Does it protect children? (2) An updated review of evidence on the impact of community notification as legislated for by Megan's Law in the United States' (NSPCC, 2006).
- ¹² Brian Christopher Jones, 'From the Innocuous to the Evocative: How Bill Naming Manipulates and Informs the Policy Process': available

- at <https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/9206/1/Thesis%20Examination%20Copy%20-%20New%20-%20Final.pdf>
- ¹³ Alzheimer's Society, 'The Dementia Tax 2011', June 2011.
- ¹⁴ <https://support.google.com/glass/answer/4347178?hl=en-GB> accessed 8/10/17
- ¹⁵ <https://sites.google.com/site/glasscomms/glass-explorers>
- ¹⁶ <https://www.ft.com/content/af01ff78-c394-11e6-9bca-2b93a6856354>
- ¹⁷ <http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/read-bret-eastonellis-excoriating-monologue-on-social-justice-warriors-and-politicalcorrectness-a7170101.html>
- ¹⁸ <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/07/30/AR2009073002478.html?sid=ST2009073002982>
- ¹⁹ <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/ukip/10656533/Ukipshould-be-dismissed-as-a-modern-day-CND-says-Lord-Heseltine.html>
- ²⁰ David Fairhall, *Common Ground: The Story of Greenham* (London, IB Tauris, 2006).
- ²¹ <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2014/01/the-agony-offrank-luntz/282766/>
- ²² <http://prospect.org/article/meet-mr-death>
- ²³ Frank Luntz, *Words that Work: It's Not What You Say, It's What People Hear* (New York, Hyperion, 2007).
- ²⁴ <http://www.nytimes.com/2009/05/24/magazine/24wwln-q4-t.html>
- ²⁵ Steven Poole, *Unspeak* (London, Little, Brown, 2006).
- ²⁶ <https://www.theguardian.com/environment/2014/may/27/americans-climate-change-global-warming-yale-report>
- ²⁷ <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/persuaders/interviews/luntz.html>

12. Прогнозы

- ¹ <https://www.ft.com/content/d646b090-9207-311c-bdd1-fca78e6dd03e>
- ² <https://www.theguardian.com/politics/2016/may/22/david-camerondeffence-minister-penny-mordaunt-lying-turkey-joining-eu>
- ³ http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/wg1/WG1AR5_SPM_FINAL.pdf
- ⁴ <http://www.scientificamerican.com/article/10-ways-climate-sciencehas-advanced-since-an-inconvenient-truth/>
- ⁵ <https://www.forbes.com/forbes/2006/1225/038.html>
- ⁶ <https://www.thegwpf.org/matt-ridley-global-warming-versus-globalgreening/>

- ⁷ <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2012/html/sp120726.en.html>
- ⁸ <https://www.ft.com/content/45de9cca-fda7-3191-ae70-ca5daa2273ee>
- ⁹ <https://futureoflife.org/ai-principles/>
- ¹⁰ <http://www.bbc.co.uk/news/technology-30290540>
- ¹¹ http://www.huffingtonpost.com/entry/humankinds-greatest-threatmay-not-be-global-warming_us_59935cdde4b0afd94eb3f597
- ¹² <https://www.theguardian.com/technology/2014/oct/27/elon-muskartificial-intelligence-ai-biggest-existential-threat>
- ¹³ <http://www.vanityfair.com/news/2017/03/elon-musk-billion-dollarcrusade-to-stop-ai-space-x>
- ¹⁴ <http://www.vanityfair.com/news/2017/04/elon-musk-is-seriouslystarting-a-telepathy-company>
- ¹⁵ <https://qz.com/911968/bill-gates-the-robot-that-takes-your-jobshould-pay-taxes/>

13. Вєрования

- ¹ <https://www.theatlantic.com/national/archive/2011/11/drinking-thekool-aid-a-survivor-remembers-jim-jones/248723/>
- ² <http://edition.cnn.com/2008/US/11/13/jonestown.jim.jones/index.html>
- ³ Там же.
- ⁴ <https://www.theatlantic.com/national/archive/2011/11/drinking-thekool-aid-a-survivor-remembers-jim-jones/248723/>
- ⁵ https://www.archkck.org/file/schools_doc_file/curriculum/religion/religion-updated-8/3/15/Fifty_Truths_Every_Catholic_Teen_Should_Know_snack.pdf
- ⁶ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/cfo-insightculture-shift-beliefs-behaviors-outcomes.html>
- ⁷ <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2015/08/howmillennials-forced-ge-to-scrap-performance-reviews/432585/>
- ⁸ <https://hbr.org/2015/01/ges-culture-challenge-after-welch-and-immelt>
- ⁹ M. V. Kamath, *Gandhi: A Spiritual Journey* (Mumbai, Indus Source, 2007).
- ¹⁰ <http://thehindu.com/opinion/op-ed/gita-gandhi-and-godse/article6835411.ece>
- ¹¹ <https://theguardian.com/books/2007/aug/16/fiction>
- ¹² <http://nybooks.com/articles/2014/12/04/war-and-peace-bhagavad-gita/>

- ¹³ <http://www.hindustantimes.com/punjab/imbibe-gita-teachings-to-makeindia-world-leader-rss-chief/story-IGwO1smUgtPyMZMv1gdWtO.html>
- ¹⁴ <http://timesofindia.indiatimes.com/india/Narendra-Modi-gifts-Gitato-Japanese-emperor-takes-a-dig-at-secular-friends/articleshow/41530900.cms>
- ¹⁵ <http://thehindu.com/opinion/op-ed/gita-gandhi-and-godse/article6835411.ece>
- ¹⁶ <http://nybooks.com/articles/2014/12/04/war-and-peace-bhagavad-gita/>
- ¹⁷ http://downloads.bbc.co.uk/radio4/transcripts/2016_reith1_Appiah_Mistaken_Identities_Creed.pdf
- ¹⁸ <https://www.jewishideas.org/healthy-and-unhealthycontroversythoughts-parashat-korach-june-25-2011>
- ¹⁹ Сакс Дж. Достоинство различия. Как избежать столкновения цивилизаций. — М.: Мосты культуры / Гешарим, 2008.

Эпилог. Последние правды

- ¹ <http://www.cbc.ca/news/canada/toronto/rob-ford-s-crack-use-in-hisown-words-1.2415605>

Макдональд Гектор

ПРАВДА

Как политики, корпорации и медиа
формируют нашу реальность,
выставляя факты в выгодном свете

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *Л. Разживайкина*
Корректоры *О. Гриднева, О. Улантикова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Дизайн обложки *Ю. Буга*

Подписано в печать 14.11.2018. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 23,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

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

16+

Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14