

БОБ ЙОХАНСЕН

ИНСТИТУТ БУДУЩЕГО

УПРАВЛЯЯ

МЫШЛЕНИЕ ПОЛНОГО СПЕКТРА

КОМПАНИЯМИ

ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

БУДУЩЕГО

ПЕРЕВОД ЛЮДМИЛЫ ГОЛОВИНОЙ

МИОО

Боб Йохансен
Управляя компаниями
будущего. Мышление полного
спектра для развития бизнеса
Серия «МИФ Бизнес»
Серия «Цифровые технологии»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68979183

*Управляя компаниями будущего. Мышление полного спектра для
развития бизнеса / Боб Йохансен: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2023
ISBN 9785001959373*

Аннотация

Ведущий мировой футуролог Боб Йохансен на основе исследований Института будущего показывает, как новый образ мышления позволит руководителям видеть и использовать возможности для развития бизнеса.

Мышление полного спектра – это способность искать закономерности, выходя за рамки стереотипов. Мир быстро меняется, а в течение следующих 10 лет действительность изменится еще сильнее.

Основные тенденции заключаются в том, что:

- от экономики продукта мы переходим к экономике впечатлений и клиентского опыта;
- все чаще люди будут решать, чем они хотят владеть, а чем – только пользоваться;
- все труднее будет разделять человеческие и компьютерные ресурсы;
- на рынок труда выйдет поколение цифровых аборигенов, и именно их образ жизни и ценностные ориентиры будут задавать вектор корпоративной политики.

Выжить и процветать в новой реальности смогут те компании, лидеры которых обеспечат пространство для широкого спектра альтернативных решений и будут придерживаться мышления полного спектра.

Для кого эта книга

Для руководителей и лидеров, которые хотят осмыслить новые возможности и увидеть мир таким, какой он есть на самом деле.

Для всех, кто стремится увидеть возможности другого уровня и мыслить в новых плоскостях.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Введение. Какими категориями вы пользуетесь, чтобы описать самого себя?	7
Часть 1. Прошлое не может продолжаться	19
Глава 1. Мышление полного спектра набирает обороты. Больше ясности, меньше самоуверенности	28
Глава 2. Навязывание категорий. Не навешивайте на меня ваш ярлык, пожалуйста	45
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Боб Йохансен

Управляя компаниями будущего. Мышление полного спектра для развития бизнеса

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Copyright © 2020 by Bob Johansen

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,
San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО
«Манн, Иванов и Фербер», 2023

*** * ***

*Посвящается Робину, Кори и Аманде, Лайзе
и Заку, Нико и Эверетту, Робби, Нейту и Аттикусу*

Мышление полного спектра – это способность

искать и находить закономерности и взаимосвязи в широком диапазоне возможностей – за ограниченными пределами, вне рамок и категорий, избегая ложной самоуверенности и категоричности суждений.

Введение. Какими категориями вы пользуетесь, чтобы описать самого себя?

Я люблю задавать этот вопрос в начале своих семинаров и всегда удивляюсь, как много разных категорий используют люди: «Я мать, отец, менеджер, бухгалтер, руководитель, член правления, военнослужащий, повар, садовник, писатель». И так далее. Нередко человек перечисляет не менее 20 категорий.

Сколько разных категорий вам понадобится, пока вы не взглянете на себя, используя более широкий диапазон мышления?

Категории навязывают нам определенный тип мировоззрения. Они опутывают людей, как сети, с помощью которых ловят диких животных. Категории держат нас в клетке. Категории могут убивать.

Мышление полного спектра¹ – способность искать и на-

¹ Я пребываю в сомнениях по поводу того, как использовать слово «спектр» – в единственном или во множественном числе, – поскольку не хочу говорить только об одном континууме. В книге основное внимание сосредоточено на важности рассмотрения любого вопроса, темы, идеи, феномена, системы или других вариантов будущего в широком спектре возможностей. «Спектры» – менее привычный и понятный термин, но он также подразумевает иной способ мышления: именно это я и предлагаю. Некоторым людям термин «широкий спектр» кажется

ходить закономерности и взаимосвязи в широком диапазоне возможностей: снаружи, на стыке, за пределами или, может быть, совсем без рамок или категорий, избегая при этом ложной самоуверенности и категоричности суждений.

В современной политической повестке категориальное мышление заставляет нас представлять друг друга в слишком упрощенном виде, уводя от понимания общей картины. Мышление такого типа лишено контекста. Категории ведут нас к некоторой определенности и уверенности в своей правоте, но не к ясности.

Мышление полного спектра обладает потенциалом размыывать полярности, показывать, что различия между нами не настолько сильны, как кажется при взгляде через призму узких категорий. Мой коллега Тоши Ху, который руководит лабораторией новых средств коммуникаций в Институте будущего, заметил, что мышление полного спектра помогает найти многоаспектные связи между объектами, явлениями и событиями, а не только те аспекты, которые отличают их друг от друга.

Вспомните лучших руководителей, с которыми вы когда-либо работали, людей, которые оказывали на вас самое сильное влияние, вдохновляя на новые свершения.

К какой категории эти руководители относили себя?

К какой категории они относили вас и других сотрудников?

Мне кажется, лучшие руководители не распределяли других людей по категориям, предварительно не обдумав свое решение. Их отношение позволяло вам чувствовать, что вас ценят и уважают, что у вас есть права и возможности для роста и что вас не подгоняют под те или иные стереотипы. Они использовали адекватные категории, чтобы выявить ваши сильные стороны и подчеркнуть ваш вклад в общее дело, а не навесить ярлык или обесценить ваши усилия. Они не загоняли вас в жесткие рамки и не приписывали вам несуществующих качеств. Они видели все ваши потенциальные возможности. Мне кажется, ваши лучшие руководители имели ясное видение будущего, но редко высказывали категоричные суждения.

Эта книга расскажет, как развить образ мышления, способный расширить диапазон ваших характеристик, дополнив их теми, что восхищают вас в лучших руководителях. Мышление полного спектра стимулирует эмпатию. Бездумная категоризация воспитывает и поощряет неуважительное отношение к другим людям. Категориальное мышление позволяет легко списывать со счетов других людей, навешивая на них избитые ярлыки вроде «иммигрант», «белый», «миллениал», «еврей», «мусульманин» или «старик». Одно дело самому выбрать свою идентичность, и совсем иное, когда о вас отзываются другие, причем то, *как* вы говорите, может быть не менее важно, чем то, *что* вы говорите.

Чтобы идти вперед, необходимо развивать мышление

полного спектра, а не цепляться за устаревшие стереотипы в отношении окружающих и не создавать новые рамки, без особых раздумий загоняя в них людей.

В сущности, закосневшее категориальное мышление и не предполагает особых мыслительных усилий: вы ни о чем не задумываетесь, считая само собой разумеющимся, что новый опыт отлично впишется в рамки, схемы, ярлыки, обобщения и стереотипы. Автоматическая категоризация других безответственна, поскольку не учитывает возможных последствий. Даже если после тщательного изучения вопроса вы примете решение в пользу категоризации, все равно начинать нужно с рассмотрения всего спектра возможных вариантов.

Категоризация – удобная и проверенная временем стратегия для достижения и удержания власти. Она может иметь психологические или материальные преимущества, помогая нам в создании собственной идентичности и круга общения. Однако поспешная или непродуманная категоризация других опасна – и станет еще более опасной в будущем. К счастью, уже сейчас можно наблюдать начало постепенного перехода от категориального мышления к мышлению полного спектра.

Возьмем для примера баскетбол. Элитных баскетболистов принято делить на следующие категории: номер 1 (разыгрывающий защитник), номер 2 (атакующий защитник), номер 3 (легкий форвард), номер 4 (тяжелый, или мощ-

ный, форвард), номер 5 (центральной). А потом приходит Мэд-
жик Джонсон², за ним Леброн Джеймс³, и теперь игроки, об-
ладающие даже более широким спектром навыков, чем они,
могут играть не только на своей позиции, но и на других. Та-
ким образом, устаревшая категоризация игроков уже не ра-
ботает. Лучшие современные баскетболисты способны ме-
нять свои позиции и играть другие роли. Их уже нельзя так
легко отнести к той или иной категории. Сильнейшие игроки
обладают целым спектром способностей и навыков, которые
не вписываются в устоявшиеся, неизменные категории. Это
уже многопозиционный баскетбол, в котором игроки в слу-
чае необходимости меняют свое амплуа. Я называю его бас-
кетболом полного спектра.

Однако полного отказа от категориального мышления
в пользу мышления полного спектра не произойдет. Я
не против категорий, если они точны, справедливы и не при-
носят вреда. Все мы нуждаемся в построении тех или иных
структур и категорий, если они устраивают нас или других
людей. Категории, которые мы выбираем, могут облегчить

² Ирвин Эффей Мэджик Джонсон – мл. (р. 1959) – профессиональный баскет-
болист. На протяжении всей карьеры выступал за клуб «Лос-Анджелес Лейкерс»
на позиции разыгрывающего защитника. В 2002 году принят в Зал славы баскет-
бола. *Прим. ред.*

³ Леброн Рэймон Джеймс (р. 1984) – американский баскетболист, играю-
щий на позиции легкого и тяжелого форварда. Выступает за клуб «Лос-Анже-
лес Лейкерс». Также выступал за сборную США на трех Олимпийских играх.
Прим. ред.

нам жизнь и помочь обрести уверенность.

Например, лучшие ученые умеют использовать категории, не давая им себя обмануть. У категорий долгая история, и порой они оказываются очень удобными для практических целей. Тем не менее Джон Фаулз⁴ утверждает, что мы настолько увязли в категориальном мышлении, что иногда просто не в состоянии воспользоваться всем спектром возможностей, которые предоставляет нам окружающий мир. Нередко мы не видим лес, поскольку зациклены на определении названия каждого отдельного дерева⁵.

Мышление полного спектра найдет применение на всех уровнях агрегации: индивидуальном, организационном и социальном. В будущем мышление полного спектра станет еще более необходимым, и осваивать его будет легче благодаря появлению широкого диапазона новых инструментов.

Свежая комбинация новых и старых технологий и средств массовой коммуникации будет способствовать использованию этого типа мышления, а потом и требовать его использовать. В ближайшее десятилетие потребность в более тонких способах восприятия и оценки окружающего мира возрастет, в связи с чем появятся намного более совершенные инструменты для применения мышления полного спектра.

⁴ Джон Фаулз (1926–2005) – английский писатель, автор множества романов и эссе, известных во всем мире. Видный представитель постмодернизма. *Прим. ред.*

⁵ Это понятие взято из книги Джона Фаулза и Фрэнка Хорвата *The Tree* («Дерево», Toronto: Collins, 1979), прекрасной книги с нумерованными страницами.

Мощные цифровые средства массовой коммуникации, включая геймификацию (игровое взаимодействие), аналитику больших данных, визуализацию, блокчейн и машинное обучение, станут еще более мощными и легкодоступными. Настоятельная потребность в новых фильтрах для обеспечения ясности видения общей картины заставит ввести их в повседневную практику. Мышление полного спектра, усиленное цифровыми технологиями, поможет не поддаваться соблазнам поспешной категоризации и ложной уверенности в своей правоте. Оно станет своего рода противоядием от опасной поляризации современного мира.

Мышление полного спектра помогает нам разглядеть те общие черты, которые часто не очевидны. Суть мышления полного спектра заключается в распознавании закономерностей, поиске ясности и борьбе с чрезмерной уверенностью в своей правоте и категоричностью суждений. Овладение новым образом мышления полного спектра – отличная отправная точка для осмысления собственных возможностей, лучшего понимания мира вокруг нас и видения будущего. Новая парадигма мышления формирует общую картину мира и приветствует многообразие деталей.

Хотя неосмысленное, непроверенное категориальное мышление остается в силе и используется совершенно машинально во многих областях жизни, тем не менее уже чувствуется приближение более позитивного будущего, которое сулит нам гораздо более разнообразные и многообещаю-

щие возможности. В будущем предпочтение будет отдаваться интеллектуальному сочетанию осторожного категориального мышления и упорядоченного мышления полного спектра.

Постепенно мы научимся использовать новые цифровые инструменты для применения мышления полного спектра, чтобы добиться прорыва в бизнесе, лидерстве, инновациях, политике, общественных отношениях и целом ряде других аспектов жизни. В обществе будущего категориальное мышление с поспешными и неточными суждениями, столь привычное в наши дни, станет непростительным и даже начнет вызывать недоумение.

Будущее может оказаться нестабильным, хаотичным, полным борьбы и противоречий – сложной мозаикой из чрезвычайных ситуаций, панических настроений, разбалансированности и надежды. Мышление полного спектра позволит лучше подготовиться к этим вызовам и осознать новые возможности и угрозы. Некоторые уже применяют такое мышление, и их усилия будут все более заметными и притягательными. Благодаря их примеру новичкам станет гораздо легче развивать собственные способности к новому стилю мышления.

Мы будем поступательно двигаться к посткатегориальному будущему (хотя вряд ли достигнем его в полном объеме), где будет цениться досконально выверенное, точное мышление полного спектра. Привычка к категоризации не исчез-

нет, но перестанет быть такой навязчивой.

Эта книга объясняет, почему именно сейчас настала пора переходить от категориального мышления к мышлению полного спектра. Она поможет вам приобщиться к тем, кто уже живет в этой парадигме, и покажет путь к созданию организаций, которые ценят и извлекают немало выгод из новой парадигмы мышления.

Я писал эту книгу, ставя перед собой три цели:

- 1) усовершенствовать способы, которые люди используют для осмысления прошлого, настоящего и будущего;
- 2) усовершенствовать способы, которые используют организации для выявления и оценки новых возможностей для развития бизнеса;
- 3) устранить поляризацию в обсуждении стратегически важных вопросов, открывая пространство для широкого спектра альтернативных решений, выходящих за рамки бинарного выбора.

Эту книгу можно использовать на тренингах и программах подготовки руководителей для корпораций, некоммерческих организаций, органов государственного управления и армии. Она будет интересна менеджерам по найму персонала, руководителям отделов по подбору и развитию кадрового потенциала, руководителям службы управления персоналом (HR), CEO компаний, директорам по информационным технологиям и инноваторам в самых разных сферах деятельности.

В разделе «[Заключение](#)» содержится ряд рекомендаций, предлагаются инструменты и практические меры, которые можно использовать для развития навыков мышления полного спектра, а также для продвижения этой новой парадигмы мышления на всех уровнях организации.

Я надеюсь, что эта книга будет способствовать воспитанию мышления полного спектра у моих современников и появлению следующего поколения интеллектуалов, мыслящих по-новому. Моя цель – заставить лидеров бизнеса, специалистов в области образования, государственных служащих и отдельных людей вырваться из тисков мышления, для которого характерно навешивание ярлыков, использование категорий, четко очерченных схем и всякого рода ограничений. Риски, кроющиеся в определенности и отсутствии сомнений в суждениях, постепенно растут.

Эту книгу можно читать отдельно или вместе с другими моими книгами – *The New Leadership Literacies* («Новые навыки лидера») и *Leaders Make the Future* («Лидеры создают будущее»). В ней я сосредоточил внимание на образе мышления, который нам потребуется, чтобы добиться успеха в будущем и сделать мир лучше. Я начал писать эту трилогию после опыта работы в Военном колледже сухопутных войск, когда задался вопросом, какие навыки будут необходимы эффективным лидерам в мире, в котором мы оказались после 11 сентября⁶. Потом меня заинтересовал во-

⁶ 11 сентября 2001 года произошла серия из четырех координированных тер-

прос о функциональной грамотности лидера. Это понятие включает, помимо профессиональных навыков, обладание новыми знаниями и практиками, умением выстраивать отношения в коллективе. Советую начать с образа мышления, а затем рассмотреть вопросы функциональной грамотности и развития навыков.

Эта книга состоит из трех частей.

- Часть 1. Рассматривает основные концепции и пути освобождения от категориальных ограничений прошлого и настоящего с помощью перспективного мышления и мышления полного спектра.
- Часть 2. Рассказывает о новых инструментах, сетях и истинных цифровых аборигенах, которые будут взаимодействовать с расколотым хаотичным окружающим миром и использовать мышление полного спектра в глобальном масштабе.
- Часть 3. Акцентирует внимание на проблемах будущего, которое начинается уже сегодня. Здесь приводятся примеры расширения горизонтов возможностей в разных сферах жизни. Кроме того, речь пойдет о новых точках применения мышления полного спектра, которые сначала станут возможными, а затем и обязательными.

рористических актов, совершённых в Соединенных Штатах Америки членами террористической организации «Аль-Каида». В результате атак были разрушены башни Всемирного торгового центра в Нью-Йорке и погибло более 3000 человек. Теракт стал крупнейшим в истории по числу жертв. *Прим. ред.*

По мере того как видение будущего становится более ясным и не отягощенным излишней категоричностью, перед людьми открываются новые спектры смыслов.

Многие уверены в своей правоте, но мало кто мыслит четко и ясно.

Пора это изменить.

Часть 1. Прошное не может продолжаться

Будущее – это время мышления полного спектра. Те, кто придерживается этой парадигмы, преуспеют, те, кто ограничивает себя рамками категориального мышления, окажутся в проигрыше.

Будущий мир превратится в глобальный хаос, который окажется трудно разделить на категории. Понадобится мышление полного спектра, чтобы получить хоть какое-то представление о том, что происходит вокруг нас. Грядущее десятилетие ознаменуется чередой серьезных перемен: это в том числе все более заметный разрыв между богатыми и бедными и неравенство в ресурсах, кибервойны и киберпреступления, а кроме того, глобальное изменение климата.

Хаос в мире чреват распространением недостоверной информации (не всегда преднамеренным), дезинформации (преднамеренным) и всеобщим недоверием. В этих условиях попытки втиснуть новые угрозы или новые возможности в тесные рамки старых мыслительных категорий крайне опасны. К счастью, следующее десятилетие откроет возможности для появления новых спектров мышления. Мышление полного спектра будет абсолютно необходимо, чтобы преуспеть в этом мире.

Если у вас есть упаковка яиц, вы можете выбрать способ их приготовления. Но если вы разбили яйца, то, как говорится, сделанного не воротишь: вы не в силах вернуть их в исходное состояние. Однако вы можете приготовить из них какое-нибудь новое блюдо.

В период хаоса и крушения старого многое из того, что застыло на точке замерзания, будет разморожено и реализовано. Многие узлы окажутся распутаны, многие тайны раскрыты, многое просто развалится. Разрушители мира, в котором мы живем сейчас, – а они уже среди нас – вряд ли справятся с тем, чтобы снова склеить разлетевшиеся осколки.

В том хаотичном будущем, которое я предвижу, можно ожидать необычайно большое количество непредвиденных последствий краха старого мира. У нас появится целый ряд новых креативных возможностей, которых нам никогда не предлагало прошлое. В ближайшее десятилетие будущее станет еще более непонятным, требующим неоднозначных решений, и многие, включая большинство лидеров, пока к этому явно не готовы.

Наши старые привычные категории вполне эффективны, когда новые возможности или угрозы укладываются в сложившуюся ранее картину мира. Однако упрощенная категоризация несет в себе определенные риски, если подгонять других под укоренившиеся в сознании поверхностные стереотипы или слишком настойчиво или поспешно сводить к этим категориям новые процессы и практики. Люди ис-

пользуют категории в попытках лучше понять те или иные реалии окружающего мира, но нередко категоризация позволяет получить лишь поверхностные или ошибочные представления. Порой, относя других к той или иной категории, вы унижаете их или умаляете их значимость.

Мышление полного спектра не возникло на пустом месте. Собственно говоря, такое мышление, возможно, было более распространено среди наших предков, нежели среди наших современников. Можно привести в пример детей, которые рождаются с подобным типом мышления, но потом мы разрушаем его своими ярлыками, жестким тестированием их интеллектуальных и академических способностей, инструментами автозаполнения в цифровых устройствах и бинарными компьютерными технологиями, где все в итоге должно быть сведено к нулю или единице.

Попытки создать простые истории, чтобы людям было проще разбираться и ориентироваться в реалиях хаотичного мира, приведут к широкому распространению чрезмерно упрощенных историй, особенно тех, которые создают политики и религиозные деятели экстремистского толка. Люди будут прилагать титанические усилия, чтобы уловить смысл в нарождающемся будущем, где зачастую смысла не будет совсем. Использование привычных и удобных ярлыков будет, с одной стороны, привлекать людей, а с другой – таить в себе опасность.

Мышление полного спектра можно считать в некотором

роде шагом назад к аналоговому миру, хотя на самом деле это шаг вперед к миру с еще более усовершенствованными цифровыми технологиями.

Продюсер Джордж Мартин занялся «Битлз», когда им надоели живые выступления по причине идиотских криков и визга фанатов. Он практиковал мышление полного спектра, когда еще не было такого понятия, и интуитивно чувствовал, что нужно переходить от живых выступлений к чему-то другому, своего рода гибриду аналоговой и цифровой моделей. Мартин не пытался имитировать концертные выступления – он направил свои усилия на то, чтобы создать нечто абсолютно иное и, по крайней мере в некоторых отношениях, более совершенное. Он мыслил, выходя за рамки неизбежного бинарного выбора «или – или». В наше время в музыкальном мире аналоговая модель сменилась цифровой, но цена этому оказалась довольно высока: иногда цифровые записи уступают по качеству звучания, во всяком случае, так считают любители виниловых пластинок.

Теперь мы можем – как это сделали в музыке Джордж Мартин и поздние «Битлз» – создать новый спектр практик, в которых сочетаются нюансы, присущие аналоговой модели, и мощность и масштаб цифровой модели.

Использовать мышление, не связанное никакими ограничениями, будет гораздо проще. Наш мозг – большой мастер заталкивать новые реалии в старые рамки. Инструменты и сети нового поколения помогут обучить его новым на-

выкам мышления полного спектра.

Нейронаука (которая очень помогла мне при создании этой книги) доказывает, что наш мозг отлично умеет укладывать новый опыт в старые, привычные категории. Однако упрощенческий подход к категоризации чреват рисками.

4 октября 2018 года в Нью-Йорке проходил саммит Института нейролидерства. Я выступал с основным докладом, в котором говорил о важности стратегического предвидения и перспективного мышления. В своей ответной речи профессор Колумбийского университета Кевин Очснер заметил, что предвидение может «поднять нас над вечным настоящим», в котором наш мозг действует по умолчанию.

В результате эволюции мозг привык постоянно раскладывать все по полочкам и предсказывать, что будет дальше, чтобы обеспечить нам безопасность и уберечь от разного рода бед и неприятностей. Несмотря на то что предсказать будущее невозможно, мозг каким-то образом умудряется это делать. Когда мы сталкиваемся с непонятной или сложной ситуацией, он реагирует по умолчанию: опасность, продуцирующая страх и ужас, вызывает реакцию «бей или беги». В далеком прошлом наш мозг был запрограммирован на непрерывное предугадывание того, что произойдет в каждый следующий момент. Однако эта деятельность мозга, жизненно необходимая в прошлом, может втянуть нас в массу неприятностей в будущем.

Зарождающееся сейчас будущее заставит нас обучить

мозг новым навыкам и перейти от неосмысленного, неточного категориального мышления к осознанному мышлению полного спектра. Порой категории превращают в оружие, чтобы применить насилие. Порой люди цепляются за категории, чтобы сделать вид, что они все понимают. Порой они используют категоризацию, чтобы унижить других или умалять их заслуги.

Мышление полного спектра поможет выстраивать стратегии с помощью подхода, ориентированного на будущее с оглядкой на прошлое (я называю это Настоящее, Будущее, Ближайшее). Это станет для нас насущной необходимостью, если мы рассчитываем добиться успеха в хаотичном мире будущего. Эта книга покажет вам, как это сделать.

В наши дни многие люди, включая и некоторых наиболее популярных политических и религиозных деятелей, способны мыслить только в рамках четко очерченных схем. Однако некоторые лидеры развили в себе способность к нестандартному мышлению, выходящему за устоявшиеся границы, и именно они заслуживают нашего внимания.

В этой части я расскажу, почему мы не можем и дальше оставаться в плену категориального мышления. Глава 1 рассматривает концепцию мышления полного спектра в применении к разным уровням – индивидуальному, организационному и социальному. Глава 2 посвящена дилемме, заключающейся в том, что мы стали слишком серьезно относиться к категориям, которые изначально должны были помо-

гать нам ориентироваться в окружающем мире. Глава 3 знакомит с перспективным мышлением, которое поможет оставить прошлое в прошлом и начать созидать лучшее будущее.

Глава 1

Мышление полного спектра набирает обороты

Больше ясности, меньше самоуверенности

Глава 2

Навязывание категорий

Не навешивайте на меня ваш ярлык, пожалуйста

Глава 3

Вырываемся из устаревших рамок прошлого

Как использовать перспективное мышление

Категориальное мышление практически не допускает существования едва заметных различий и не учитывает их. Мышление полного спектра предусматривает возможность рассмотреть как детали, так и всю картину целиком. В обществе еще может сохраняться напряженность, поскольку разные культуры заиклены на выявлении и всяческом подчеркивании принадлежности к той или иной категории, но спектр возможностей будет постепенно расширяться.

Например, мы говорим, что находимся в Сети или вне Сети, но по мере увеличения степени нашей взаимосвязан-

ности все труднее будет отделять одно от другого. Пройдет еще десять лет, и нас будет окружать целый спектр реально-стей онлайн/офлайн. Сейчас большинство из нас находятся офлайн, если мы не сидим в интернете. В будущем большинство из нас будут находиться онлайн, за исключением случаев, когда мы отключены от Сети. Благодаря практически полному отсутствию границ между новыми технологиями и интернетом разделение между общением онлайн и офлайн покажется неактуальным. Выражение «выходить в Сеть» будет незнакомо для большинства и не потеряет смысла только для очень пожилых или отставших от жизни людей.

Категории никуда не денутся, простые категории продолжат успешно использоваться, если с их помощью можно точно подогнать новую ситуацию к старой и по аналогии принимать решения. Но упрощенные категории, ярлыки, обобщения и стереотипы будут признаны такими, какие они есть на самом деле, – неточными, размытыми и опасными. Расизм, сексизм и другие предубеждения гораздо труднее оправдать в мире, где на повседневном уровне используются навыки и умения, основанные на мышлении полного спектра.

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ЧАСТИ 1

Как на уровне отдельного индивидуума оспорить в конструктивном ключе свои непроверенные

допущения, касающиеся категоризации себя самого и других?

Как на уровне организации использовать тщательно продуманную категоризацию, направленную на то, чтобы выявить в людях лучшие качества, а не загонять их в жесткие рамки? Как расширить диапазон деятельности своей организации и повысить социальную ценность бизнеса?

Как может общество избежать опасности, которую несет в себе практика создания и использования стереотипов? Как могут разные общества и культуры развивать и внедрять в повседневную практику мышление полного спектра, чтобы сделать пространство будущего более благоприятным для жизни?

Глава 1. Мышление полного спектра набирает обороты. Больше ясности, меньше самоуверенности

Мы приехали к Питеру Друкеру около полудня. В маленькой гостиной на кофейном столике уже стояли банки с безалкогольными напитками, половина все еще в нераспечатанных упаковках. В тот год ему исполнялось 95 лет, а через год, в 2005-м, он умер. Мы собирались поговорить со знаменитым гуру менеджмента⁷ о перспективах в сфере труда и управления человеческими ресурсами.

Я вошел в комнату вместе с Аланом Лафли, бывшим в то время CEO компании Procter & Gamble (P&G), Диком Антуаном, HR-директором P&G, и Крейгом Уайнеттом, визионером и директором по развитию P&G. Я был счастлив оказаться в числе приглашенных и впечатлен тем фактом, что CEO одной из лучших компаний в мире прилетел с другого конца страны на корпоративном самолете ради встречи с этим замечательным человеком.

Нас заранее предупредили, что встреча состоится в про-

⁷ Питера Друкера называют основателем современного менеджмента. Он придумал термин «интеллектуальный работник» и одним из первых ратовал за непрерывное обучение в течение всей жизни. За свою долгую трудовую жизнь он попробовал себя в журналистике, бизнесе и научной деятельности. Он написал 39 книг, в том числе два романа и одну автобиографическую книгу.

стой обстановке без обслуживающего персонала. Хозяин дома радушно приветствовал нас в своем скромном доме в стиле ранчо в Клермонте, Калифорния, в двух шагах от Школы менеджмента Друкера при Клермонтском университете. В то время Питер Друкер был уже не так подвижен, как прежде, но не терял остроты и живости ума. Непродолжительное время, которое я с ним провел, изменило мой образ мыслей и вдохновило на создание этой книги.

Он сказал, что в первую половину жизни нужно пробовать свои силы в разных видах деятельности и обязательно работать с самыми разными людьми, поскольку большинство из нас долго не могут разобраться, что мы, собственно, собой представляем и кем хотели бы стать. Старайтесь использовать весь спектр возможностей, учил он нас.

Во второй половине жизни стоит заниматься только тем, к чему лежит душа, и работать только с теми людьми, с кем нравится работать. Увлеченность тем или иным делом — это хорошо, но не следует слишком рано останавливаться на чем-то одном. Категоризация работы не всегда плохая вещь, пока не загоняет вас в категориальную клетку, из которой потом трудно выбраться.

Учитывая, что Питер Друкер приближался к столетнему юбилею, оставаясь при этом в здравом уме, я прикинул, что первая половина жизни длилась у него примерно до пятидесяти лет. Теперь, по прошествии почти двадцати лет с нашей встречи, я понимаю, что он побуждал нас расширять

представление о том, как выбирать работу и образ жизни, как мыслить нестандартно, в разных направлениях, особенно на ключевых этапах жизненного пути. Сейчас я уже понимаю, что он охватывал все уровни агрегаций – индивидуальный, организационный и социальный.

ЗАГЛЯНИТЕ ЗА РАМКИ БИНАРНОГО ВЫБОРА

Питер Друкер старался побудить нас выйти за рамки категорий. Пока вы не достигли пятидесятилетия, постоянно пробуйте новые виды деятельности, меняйте работу и окружение. Не позволяйте другим людям (родителям, или друзьям, или преподавателям, или начальнику на первой работе, или компании) слишком рано присваивать вам какую-либо категорию или навешивать на вас тот или иной ярлык. Не ограничивайте себя рамками одного рода деятельности или одной карьерной колеи, если не чувствуете призвания к этому делу. Ищите свое предназначение в этом мире, а не просто место работы.

Многие из моих знакомых родителей считают само собой разумеющимся, что их дети после школы продолжают образование в университете. Однако многие из их детей далеко не уверены в том, что это правильно. Часто молодые люди не имеют четкого понимания, чем им заниматься, сомневаются в ценности высшего образования, не хотят иметь за-

долженность по студенческому кредиту. Загнанные в тупик необходимостью сделать бинарный выбор – идти или не идти в университет, – все больше семей принимают решение сделать годовой перерыв в учебе после окончания школы, чтобы дать молодому человеку осмотреться и попытаться осознанно выбрать профессию, которая будет ему по душе. Этот «промежуточный» год может служить наглядным примером результата мышления полного спектра.

Часто родители имеют более конкретные виды на будущее, чем их дети. Мой молодой коллега Гейб Сервантес стал моим научным ассистентом после окончания колледжа Уильямса. В своей семье он был первым, кто получил высшее образование, и первым, кто родился в США (его родители – иммигранты из Мексики). После окончания колледжа, до работы со мной, он успел потрудиться в разных местах и собирался продолжить образование в последипломной юридической школе. Однако изменил свои планы, пришел в Институт будущего и начал вместе со мной работать над этой книгой. Его семья была в шоке: они хотели, чтобы он стал юристом, а не футурологом. Собственно говоря, они даже не слышали о такой профессии. У Гейба была та же цель, что и у его родителей: поступить в юридический вуз и упорно двигаться вверх по карьерной лестнице, чтобы в конце концов получить право консультировать топ-менеджеров корпораций. Он принял решение работать со мной, чтобы быстрее набраться опыта взаимодействия с топ-менеджерами, но его

родители не понимали и даже не могли представить, что бывает и такой путь к карьерному успеху. Гейб в любой момент мог пойти в юридическую школу, но предпочел получить более богатый практический опыт, прежде чем сделать свой выбор.

Питер Друкер настойчиво советовал руководителям Procter & Gamble давать своим сотрудникам широкий выбор возможностей, помогать им справляться с проблемами и принимать оптимальные решения. Не следует исходить из того, что люди будут всегда следовать по накатанной карьерной колее. Побуждайте их время от времени вырываться из привычных рамок.

Большинству из нас не удастся найти свое призвание в ранней молодости. Многие вообще его не находят и проводят долгие часы и годы на работе, которую они не то что не любят – она им даже не нравится. Сам Друкер начинал трудовую деятельность как журналист и сменил не менее шести разных профессий. Конечно, он нашел свое призвание задолго до нашей встречи тем солнечным днем, но только когда ему было хорошо за шестьдесят, он остепенился и полностью отдался своему истинному призванию.

Когда Алан Лафли встал во главе компании Procter & Gamble, он произнес свою первую речь в Чикаго для бывших сотрудников компании. До этого момента компания – бастион подбора персонала из собственных рядов – даже не имела понятия о существовании сети бывших сотрудников P&G.

Бывших сотрудников нередко воспринимают как раздражающий фактор. В той речи Лафли обращался к ним как к влиятельной группе и части семьи P&G, куда входят и нынешние, и бывшие сотрудники. Эта идея была воспринята весьма благосклонно.

За пределами P&G бытовало мнение, что даже несколько лет работы в компании дают огромные преимущества для резюме – может быть, не менее значимые, чем получение степени MBA. Внутри самой компании было принято считать, что сотрудники должны или повышать свой профессиональный и личностный уровень, или увольняться. Компания продвигала по карьерной лестнице людей из собственных рядов и редко нанимала старших руководителей извне. Я работал с P&G с тех пор, как окончил магистратуру, и с первых же дней усвоил: не стоит упоминать о тех, кто ушел из компании. Мне казалось, что, уходя, они как будто умирали, или, по крайней мере, их жизнь теряла смысл, поскольку они покидали флагманский корабль. Алан Лафли изменил это.

Лафли очень привлекла идея Друкера о пользе экспериментаторского подхода к жизни. Когда я показал ему черновик этой главы, он рассказал, что, учась в колледже, каждый год менял основной предмет специализации: вместо математики занимался английским, английский менял на французский, а французский на историю. Однажды он потратил 47 недель, чтобы научиться бегло говорить на иврите. Он

грузил вагоны на железной дороге, работал штамповщиком и управлял клепальным станком на заводе по производству металлоконструкций, преподавал несколько разных предметов в качестве учителя на заменах в старшей школе. Только в тридцать лет он начал работать в R&G. В электронном письме он вспоминал о нашей встрече с Питером Друкером: «Я думаю, Друкер был прав, говоря о том, что нельзя слишком рано оседать на одном месте, нельзя застревать в какой-либо одной должности или профессии».

ТРУДОУСТРОЙСТВО VS ВОЗМОЖНОСТЬ ТРУДОУСТРОЙСТВА

Став генеральным директором, Лафли заметил, что компания не может и дальше гарантировать пожизненное трудоустройство, но может и будет предоставлять пожизненную *возможность* трудоустройства. Это стало важнейшим шагом в сторону мышления полного спектра в отношении работы и жизни.

В итоге новый CEO признал сообщество бывших сотрудников R&G («брошенных детей», как они шутливо называли себя). Компания до сих пор придерживается правила продвигать собственных сотрудников, но теперь она стала вводить в практику более инклюзивный подход к найму персонала. Существует широкий спектр возможностей для выбора варианта сотрудничества и сохранения связи с коллекти-

вом, и неважно, будете вы штатным сотрудником на полный рабочий день или нет. Несмотря на то что я никогда не был сотрудником компании, я все равно ощущаю себя частью ее сообщества.

Эта гигантская корпорация постепенно отказалась от восприятия персонала по принципу, работает человек в организации или уволился. Теперь это уже не бинарный выбор. Став так или иначе частью сообщества P&G, люди остаются в ней навсегда.

В свое время для сотрудников, которые надеялись поработать здесь всю жизнь, отсутствие гарантии пожизненного трудоустройства казалось плохой новостью, но в долгосрочной перспективе выяснилось, что все не так плохо. Иметь множество возможностей для трудоустройства в течение жизни гораздо лучше, чем быть привязанным к тому месту работы, на котором вам не хотелось бы оставаться до пенсии. В настоящее время существует широкий спектр вариантов работы в P&G, включая и возможность – но не гарантию – пожизненной работы в штате. В любом случае быть причастным к работе в Procter & Gamble – это престижно.

Я получил аналогичный урок в процессе работы с персоналом в Институте будущего. Я много вкладываю в обучение и развитие молодежи, которую мы принимаем на работу в Институт, и мне бесконечно жаль расставаться с этими людьми, когда они принимают решение уйти. Теперь я знаю, что увольнение из Института – это не конец. Наоборот,

это начало развития нового типа взаимоотношений. Иногда бывшие штатные сотрудники выступают в роли клиентов Института, порой они становятся коллегами, с которыми мы сотрудничаем по тем или иным вопросам. Раньше мои представления о наемном служащем были ограничены определенными рамками.

Категории ограничивают наше видение картины мира. Они давят на нас. Они могут стать той самой клеткой, из которой трудно выбраться.

Какие категории следует использовать, чтобы описать самого себя? Какие категории вы используете для описания других людей? В ближайшее десятилетие мы будем постепенно отказываться от жесткого категориального мышления и переходить к гибкому стилю мышления полного спектра по отношению к отдельным индивидам (к себе и другим), разного рода организациям (включая бизнесы, некоммерческие, религиозные и государственные организации) и обществам. Вот несколько примеров изменений в сторону расширения горизонта возможностей, которые нас ожидают по мере того, как популярность мышления полного спектра будет набирать обороты.

МЫШЛЕНИЕ ПОЛНОГО СПЕКТРА НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ УРОВНЕ

Как показывает таблица 1.1, каждый человек меняется

в сторону обладания множественными идентичностями, которые будут приобретать все большее значение, по мере того как следующее поколение интернет-технологий охватит весь мир и виртуальные идентичности станут столь же важными, как и реальные. Каждый человек, в сущности, будет представлять собой множество разных идентичностей в разные моменты и в разных точках пространства.

Таблица 1.1. Мышление полного спектра на индивидуальном уровне

От категориального мышления	К мышлению полного спектра
Каждому индивиду присваивается одна роль или должность	Каждый индивид будет исполнять разные роли при меньшем количестве должностей
Каждый индивид имеет фиксированную идентичность	Каждый индивид будет иметь разные, изменчивые и многослойные идентичности в реальном и виртуальном пространствах
Покупатели считаются пассивными потребителями продуктов	Ожидается появление активных и заинтересованных покупателей, занимающихся поиском продуктов, услуг, новых впечатлений и личностных трансформаций

Выбор идентичности для себя может стать важным способом формирования чувства общности с другими. Категоризация – один из способов формирования идентичности и чувства самооценности. Для некоторых людей важно также категоризировать то, кем они не являются. Для многих их чувство самости определяется принадлежностью к той или иной категории: «я чернокожий», или «я христианин», или «я еврей», или «я профессор». Однако постепенно иден-

тичности станут более изменчивыми, текучими и сложными, многослойными.

Категоризация других – дело гораздо более проблематичное и рискованное. Она может быть субъективной, оценочной и унижающей достоинство. Постепенно люди и институты начинают более осмысленно относиться к тому, как они категоризируют окружающих.

В прошлом рекламная стратегия часто строилась на сегментации, разбиении совокупности потенциальных потребителей на целевые аудитории. Однако потребителя будущего окажется намного труднее отнести к той или иной категории. Каждый индивид станет представлять собой разные идентичности в смешанном виртуально-реальном мире. Потребителя будущего не устроит даже обозначение «потребитель», поскольку этот термин будет восприниматься как слишком пассивный. Каждый человек станет представлять собой множественную идентичность. К счастью, новые цифровые инструменты помогут нам мыслить в масштабах всего континуума возможностей, а не только втискивать людей в те или иные узкие категории.

Компании перестанут маркировать тех, кто покупает их продукты, как потребителей, будут называть их «люди» и постараются разобраться, какие идентичности выбирают эти люди в разные периоды своей жизни. Например, в компании Walt Disney World потребителей называют гостями.

МЫШЛЕНИЕ ПОЛНОГО СПЕКТРА НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Каким образом осуществляют категоризацию современные организации? Как изменится этот диапазон возможностей в будущем? Какие типы организаций кажутся вам наиболее привлекательными?

Как показывает таблица 1.2, организационные формы начнут приобретать все более гибкий характер.

Таблица 1.2. Мышление полного спектра на уровне организаций

От категориального мышления	К мышлению полного спектра
Традиционные виды работы	Больше подработок и других менее формальных и более гибких способов зарабатывать на жизнь без устройства на постоянную работу
Специализированные роли: менеджера, штатного сотрудника, руководителя, подчиненного, наемного работника	Разные гибридные роли для каждого сотрудника при меньшем количестве штатных должностей, расширение применения компьютерных технологий и автоматизация ряда работ
Командно-контрольный стиль управления	Лидеры, имеющие ясное видение цели, к которой они стремятся, но гибкое представление о путях ее достижения
Устоявшиеся иерархические отношения с жесткими схемами организационной структуры и порядком подчинения	Больше организаций, принимающих разную форму, в которых иерархические структуры преходящи и сменяют друг друга
Централизованное управление	Распределенная власть (распределение власти по горизонтали)
Фокус на производстве продукции	Фокус на всем спектре ценности бизнеса — от продуктов до предоставления услуг, подписки, опыта, впечатлений и трансформаций
Большая закрытость и обращенность внутрь	Большая открытость и обращенность вовне

Системы строгой иерархии будут достаточно эффективны в медленно изменяющихся предсказуемых условиях, но подобного рода стабильность станет редким явлением. Большинство из нас окажутся в постоянном круговороте, попеременно выполняя роли руководителей и подчиненных.

Иерархии командно-контрольного типа не так эффективны в быстро меняющихся непредсказуемых условиях. В [главе 8](#) я расскажу о формировании в армии более гибких форм иерархии, которые при сохранении такого понятия, как яс-

но выраженный замысел командования, смогут обеспечивать гораздо больше гибкости в выборе способов исполнения этого замысла.

В динамично развивающихся организациях будущего люди будут исполнять разноплановые роли. Руководители станут превращаться в подчиненных по мере изменения реализуемых проектов, затем снова возвращаться к роли лидеров. Организации станут всячески поддерживать и поощрять такого рода модель поведения. Границы организации окажутся более проницаемы, поскольку люди не сидят на одном месте: одни приходят в организацию, другие увольняются. Например, в командах сил специального назначения люди исполняют разные роли в зависимости от обстоятельств и при этом так или иначе задействуют навыки из своей области компетенции.

МЫШЛЕНИЕ ПОЛНОГО СПЕКТРА НА УРОВНЕ ОБЩЕСТВА

Какими категориями пользуются общества и культуры для описания своих граждан? По мере роста культурно-этнического разнообразия привычные демографические категории станут размываться, все больше людей будут относить себя к категории «другие». Когда раньше людям задавали вопрос о принадлежности к какой-либо церкви, ответ на него не вызывал затруднений. Теперь же многие отно-

сят себя к «духовным, но не религиозным» людям. Удобные в прошлом категории постепенно ломаются, и это вызывает у людей чувство дискомфорта. Они хотят точно знать, кто входит в ту или иную категорию, а кто нет. Таблица 1.3 показывает, в каком направлении будут происходить изменения в ближайшем десятилетии.

Таблица 1.3. Мышление полного спектра на уровне общества

От категориального мышления	К мышлению полного спектра
Фокус на отдельных сообществах, странах или культурах	Фокус на широком разнообразии культур, ценностей и убеждений внутри разных обществ и культур
Централизованные формы управления	Управление распределенного типа
Национализм	Глобализм и регионализм
Фокус на культуре: мы против них	Фокус на кросс-культурном сходстве: что между нами общего
Власть в руках немногих	Власть распределена между многими
Изолированность	Взаимосвязанность
Поколенческие когорты, ограниченные рамками возраста	Активизация молодежи (или молодежное протестное движение), обладающей цифровой грамотностью, поддерживающей глобальное сетевое взаимодействие и расширяющей свое влияние

По мере роста миграционных потоков появляется все больше негативных стереотипов и возрастает потребность в мышлении полного спектра. Некоторые страны и культуры продолжают цепляться за удобные категории прошлого, но будущее все равно потребует формирования мышления пол-

ного спектра и его применения на практике.

Питер Друкер был одним из представителей этого нового типа мышления, хотя и не имел в своем распоряжении цифровых инструментов, которые создаются и постепенно проникают в повседневную жизнь. В следующем десятилетии инструменты, необходимые для этого стиля мышления, станут непрерывно совершенствоваться, чтобы соответствовать растущей потребности в новом образе мышления. Ограничивающие категории уступят место мышлению полного спектра, но этот переход не будет легким.

«Молодежетрясение», или всплеск молодежного протестного движения, – один из терминов, которые я использовал для описания молодых людей, выросших в окружении цифровых средств коммуникации и возлагающих большие надежды на мир, в котором они живут. Эти молодые люди будут обладать видением будущего и инструментами, позволяющими мыслить в широком диапазоне возможностей и изменять мир к лучшему. Например, после стрельбы в школе в Паркленде, штат Флорида, учащиеся старших классов быстро объединились, создав национальное движение за контроль над оружием. Этих молодых людей нельзя втиснуть в рамки какой-либо определенной когорты, потому что они слишком разные, совсем не похожи друг на друга, но мы пока не знаем, будут ли различия между ними столь же существенны, когда они повзрослеют.

Я пишу эту книгу, рассматривая мир сквозь призму про-

ектирования будущего. Если вы читаете ее сейчас, знакомство с понятием мышления полного спектра и навыки его практического применения будут вашим конкурентным преимуществом. А позже новый образ мышления станет одним из необходимых условий успешной деятельности на любом поприще.

Глава 2. Навязывание категорий.

Не навешивайте на меня ваш ярлык, пожалуйста

Наш мозг любит втискивать новый жизненный опыт в старые рамки. Новый опыт, не соответствующий заранее выработанным понятиям или мнениям, вызывает у нас чувство дискомфорта, поэтому мы стремимся подогнать его под ту или иную категорию, которая нам кажется понятной, даже если эти старые рамки могут принести больше вреда, чем пользы. Неосмысленные, непроверенные допущения затуманивают мозг. Предвзятые ярлыки лгут, и мозг выступает в роли сообщника в этом обмане. Категории прошлого создали для нас опасную ситуацию.

Порой ярлыки навязывает посторонний авторитетный человек. Например, врач может осмотреть пациента и маркировать больное горло как ангину, острый фарингит или что-то другое. Вся наука основана на категориях: периодическая таблица элементов, виды и разновидности, квантовая физика, развивающаяся от теории частиц к волновой теории. Будучи неотъемлемой частью аналитического процесса, категории могут обеспечить массу деталей и тем самым расширить наши знания. Мышление полного спектра создает контекст, который становится источником перспективного ви-

дения и житейского опыта.

Использование ярлыков хорошо для бинарных оценок по принципу «да – нет», но не для ситуации, когда имеется целый диапазон возможностей. Ярлык предполагает скорее вынесение оценочного суждения, чем возможность для выбора. Люди нередко присваивают ярлыки с полной уверенностью в своей правоте.

Ярлыки, которыми маркируются отдельные индивиды, организации и общества, могут оказаться ошибочными.

Фильм Спайка Ли «Черный клановец»⁸ – едкая поучительная история о том, насколько разрушительной может быть упрощенная маркировка по принципу расовой или этнической принадлежности. Фильм основан на реальной истории Рона Сталворта, полицейского афроамериканского происхождения из Колорадо-Спрингс, и его напарника еврейского происхождения, которые в 1970-е годы совершили профессиональный подвиг, внедрившись в организацию Ку-клукс-клан и развалив ее. Это могло бы показаться совершенно невероятным, если бы не произошло на самом деле.

В фильме Рон Сталворт (в исполнении Джона Дэвида Вашингтона) разговаривает с членами организации по телефону. Рон – афроамериканец, поэтому не может допустить,

⁸ «Черный клановец» (англ. BlacKkKlansman) – комедийный кинофильм режиссера Спайка Ли по сценарию на основе книги Рона Сталворта «Черный клановец», опубликованной в 2014 году. Премьера фильма состоялась в 2018 году на 71-м Каннском кинофестивале, на котором эта картина завоевала Гран-при. *Прим. ред.*

чтобы они увидели его вживую, но он настолько мастерски владеет голосом, что заставляет куклуксклановцев поверить, что с ними говорит белый человек.

Рон Сталворт объединяется с Флипом Циммерманом (его роль исполняет Адам Драйвер), полицейским, работающим под прикрытием, который под видом Рона Сталворта вступает в ряды местного отделения ККК. Флип – еврей, и это имеет большое значение для развития сюжета. Приведенный ниже обмен репликами демонстрирует, почему не стоит бездумно навешивать ярлыки.

Флип Циммерман. Ну я не собираюсь рисковать жизнью, чтобы помешать нескольким мужланам подбросить дров в костер.

Рон Сталворт. Это просто работа. В чем проблема?

Флип Циммерман. В этом и есть моя проблема. Для тебя это крестовый поход. Для меня это работа. В ней нет ничего личного и не должно быть.

Рон Сталворт. Почему ты не согласился на это?

Флип Циммерман. А с какой стати?

Рон Сталворт. Да потому что ты еврей, братишка. Так называемый избранный народ. Ты вполне сходишь за белую кость. Белый англосаксонский протестант, вишневый пирог, хот-дог, белый парень. То же самое делают черные, у кого кожа посветлее. Они сходят за белых. Неужели тебя не бесит весь тот поток ненависти, который исходит от Ку-клукс-

клана?

Флип Циммерман. Конечно, бесит.

Рон Сталворт. Тогда почему ты ведешь себя так, будто тебя это не интересует, братишка?

Флип Циммерман. Слушай, салага, это мое долбаное дело.

Рон Сталворт. Это наше общее дело⁹.

В фильме «Черный клановец» ярлыки и категории становятся оружием. Категории могут убить: *наша* категория лучше, чем *ваша*, или *вы* пугаете *нас*. Вас необходимо уничтожить. Категории можно использовать, чтобы контролировать и подчинять других за счет наших осведомленности и понимания. Категории давят на нас. Категории не показывают всех оттенков смыслов в событиях и явлениях. Категории извращают сложные реалии, маскируя это необходимостью их разъяснения.

Категории и ярлыки побуждают к высказыванию поспешных оценочных суждений и оправдывают их. Создается впечатление, что они служат защитным механизмом, ограждающим нас от того, что нам непонятно, но часто это ложное ощущение защищенности. Разделяя объекты на категории, мы ограничиваем свое мышление установленными рамками и отказываемся рассматривать альтернативные точки зрения на то, что происходит на самом деле. Мы помещаем себя

⁹ BlacKkKlansman («Черный клановец»). Фильм режиссера Спайка Ли. Focus Feature, 2018.

в эхо-камеры, где слышим только те голоса, с которыми заранее согласны. Так, телеканалы MSNBC и Fox News освещают вопросы политики в США с разных точек зрения, но очень немногие смотрят эти телеканалы.

Обобщения помогают сортировать других людей по какому-то общим признакам и собирать в упрощенные категории – такие, например, как «иммигранты». Мотиваторы подобного подхода – страх и предполагаемая угроза со стороны иных людей, не похожих на нас. Крайним проявлением категориального мышления считается поляризованное мышление в духе «все или ничего».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.