

«Вполне возможно, что ошибки были допущены администрацией, в которой я работал».

– Генри Киссенджер, в ответ на обвинения, что он совершил военные преступления, руководя действиями США во Вьетнаме, Камбодже и в Южной Америке в 1970-х гг.

«Если, оглядываясь назад, мы обнаружим, что были сделаны ошибки... Я очень сожалею».

– Кардинал Нью-Йорка Эдвард Иган о епископах, которые закрывали глаза на католических священников – растлителей детей

«Были допущены ошибки в коммуникациях с публикой и покупателями относительно ингредиентов нашего картофеля фри и картофельных оладий».

– Извинения McDonald's перед индустрами и другими вегетарианцами за то, что они не были информированы о том, что в «натуральных ароматизаторах» картофеля содержались производные продукты переработки говядины

Вопрос этой недели: В каком случае вы назовете скандал с президентом серьезным?

- A. Снижается популярность президента по данным опросов.
- B. На него набросилась пресса.
- C. Оппозиция призывает провести его импичмент.
- D. Против него выступают члены его собственной партии.
- E. Белый дом заявляет, что «были допущены ошибки».

– Билл Шнайдер в программе CNN «Политика изнутри»

Жулики, дураки, негодяи и лицемеры: как они уживаются сами с собой?

Как подверженные ошибкам человеческие существа, все мы ощущаем побуждение оправдываться и избегать ответственности за любые действия, которые оказались вредными, аморальными или глупыми. Большинство из нас никогда не окажутся в таком положении, что нам придется принимать решения, влияющие на жизни и смерти миллионов людей, но независимо от того, каковы последствия наших действий – тривиальные или трагические, происходит ли это у нас дома, или на общенациональной арене, большинству из нас трудно или невозможно сказать: «Я был неправ, я совершил страшную ошибку». Чем выше ставки: эмоциональные, финансовые, моральные, тем труднее это сделать.

Более того: большинство людей, столкнувшись с прямыми доказательствами своих ошибок, не меняет свою точку зрения или образ действий, но оправдывает их еще более настойчиво. Даже неопровержимых доказательств редко оказывается достаточно для того, чтобы пробить психологическую броню самооправданий.

Когда мы начали работать над этой книгой, хрестоматийным примером человека, «упорно цепляющегося за дискредитированные представления» был Джордж Буш. Буш ошибался, утверждая, будто у Саддама Хусейна было оружие массового уничтожения, он ошибался, утверждая, будто Саддам был связан с Аль-Каидой, он ошибался, предсказывая, будто иракцы будут радостно танцевать на улицах, приветствуя американских солдат, он ошибался, заявляя, что конфликт будет быстро закончен, он заблуждался, серьезно недооценивая финансовые затраты на войну, и он чудовищно заблуждался на своей пресс-конференции через шесть недель после того, как вторжение началось, когда он заявил (на фоне транспаранта с надписью «МИССИЯ УСПЕШНО ЗАВЕРШЕНА»), что «крупные военные операции в Ираке закончились».

В то время мы оба следили с большим интересом, как комментаторы и правых, и левых взглядов начали в печати фантазировать

о том, что было бы, если у нас появился президент, признающий свои ошибки. Консервативный обозреватель Джордж Уилл и либеральный обозреватель Пол Кругман призывали Буша признать свои ошибки, но президент оставался непреклонен. В 2006 г., когда Ирак скатывался в пучину гражданской войны, 16 американских разведывательных служб выпустили доклад, в котором утверждалось, что оккупация Ирака усилила исламский радикализм и риск терроризма, но Буш заявил делегации консервативных журналистов: «Я никогда не был убежден более чем сейчас, что решения, принятые мною, были верными решениями»¹.

Конечно, Бушу нужно было оправдать войну, которую вела его администрация в Ираке, он слишком много вложил в этот курс, чтобы отказать от него: тысячи смертей и по самым консервативным оценкам Американского института предпринимательства, сделанным в 2006 г., не менее триллиона долларов. Соответственно, когда он просчитался с первоначально названными им причинами войны, он нашел новые: необходимость избавиться от «очень плохого парня», борьба с террористами, установление мира на Ближнем Востоке и демократии в Ираке, укрепление безопасности США и завершение «задачи, для решения которой [наши солдаты] отдали свои жизни». Иными словами, мы должны продолжать войну, потому что мы начали войну.

Политики – это самый заметный тип любителей самооправданий, вот почему они дают такие яркие примеры. Они добились совершенства в искусстве говорить, используя страдательный залог, даже прижатые к стенке они очень неохотно могут признать ошибку, но не свою ответственность за нее. О, ну ладно, были сделаны ошибки, но не мною – это кто-то другой, кто останется безымянным². Когда Генри Киссинджер сказал, что «администрация» могла допустить ошибки, он обошел стороной тот факт, что как национальный советник по безопасности и государственный секретарь (причем, одновременно) именно он на самом деле и был администрацией. Такие самооправдания позволили ему принять Нобелевскую премию мира спокойно и с чистой совестью.

Мы следим за поведением политиков с изумлением или ужасом, или тревогой, но психологически то, что они делают, не отличается по характеру, хотя, определенно, отличается по своим последствиям от того, что большинство из нас делало в какие-то моменты в нашей личной жизни. Мы сохраняем несчастливые отношения с другим

человеком, или просто такие отношения, которые ни к чему не приведут, потому что, в конце концов, мы потратили столько времени на то, чтобы они заработали. Мы остаемся на нелюбимой и скучной работе слишком долго, потому что ищем причины, чтобы оправдать свою нерешительность, и неспособны ясно понять, какую пользу нам принес бы уход. Мы покупаем неудачный автомобиль, потому что он роскошно выглядел, тратим тысячи долларов, чтобы эта проклятая штука ездил, а потом тратим еще больше, чтобы оправдать эти инвестиции. Мы лицемерно браним друга или родственника за какой-то реальный или воображаемый проступок, а себя воспринимаем как миротворцев, если только другая сторона извиняется или старается искупить вину.

Самооправдание – это не то же самое, что лгать или извиняться. Очевидно, люди будут лгать или изобретать неправдоподобные истории, чтобы избежать гнева любимого, родителя или работодателя, чтобы не стать объектом судебного иска или не попасть в тюрьму, чтобы не «потерять лицо», не лишиться работы, сохранить власть. Но есть большая разница между тем, что говорит публике виновный человек, чтобы убедить ее в том, что, как он знает, неправда («У меня не было секса с этой женщиной», «Я не мошенник»), и процессом самоубеждения, когда он пытается уверить себя в том, будто то, что он сделал – это хорошо. В первой ситуации он лжет и знает, что лжет, чтобы сохранить собственную шкуру. Во второй – он лжет самому себе. Вот почему самооправдание сильнее и опаснее, чем явная ложь. Оно позволяет людям убеждать себя в том, будто их поступок был лучшим из возможных. Мол, действительно, если подумать – это было правильно. «Ничего другого я сделать не мог». «В реальности это блестящее решение проблемы». «Я действовал в лучших интересах страны». «Эти убудки заслужили, что получили». «Я имею право».

Самооправдание не только преуменьшает наши ошибки и плохие решения, это причина того, что все вокруг видят лицемерие, кроме самого лицемера. Это позволяет нам изобретать различия между нашими аморальными проступками и сходными проступками кого-то другого и закрывать глаза на противоречия наших действий и наших моральных принципов. Олдос Хаксли был прав, утверждая: «Вероятно, не существует такой вещи как осознанное лицемерие». Кажется невероятным, чтобы Ньют Гингрич сказал самому себе: «Какой же я ханжа. Это ведь я негодовал по поводу сексуальных походов

Билла Клинтона, и в то же самое время у меня у самого была внебрачная связь, прямо здесь, в этом городе». Сходным образом, известный проповедник-евангелист Тед Хаггард не осознавал своего лицемерия, когда произносил публично гневные тирады против гомосексуализма, параллельно получая удовольствие от своих сексуальных отношений с женщиной-проституткой.

Сходным образом, каждый из нас выстраивает наши собственные границы морали и оправдывает их. Например, приходилось ли вам хоть один раз слегка плутовать со своими расходами, когда рассчитываются подоходные налоги? Это, вероятно, компенсировало вполне легитимные расходы, которые вы забыли указать, кроме того, вы были бы дураком, если бы не делали то, что делают все остальные. Не забыли ли вы указать какие-то дополнительные доходы, полученные наличными? Вы имеете право на это, учитывая все деньги, бездарно потраченные правительством на разные проекты-«кормушки» и программы-«кормушки», которые вызывают у вас отвращение. Вы писали личные электронные письма или путешествовали в Интернете на работе, когда вам полагалось заниматься бизнесом? Это некоторые льготы, связанные с работой, и, кроме того, это ваш личный протест против тупых правил компании, и еще: ваш босс не ценит всю ту дополнительную работу, которую вы делаете.

Гордон Марино, профессор философии и этики, остановился в отеле, ручка выскользнула из кармана его пиджака и оставила чернильное пятно на шелковом постельном покрывале. Он решил, что скажет об этом менеджеру, но он устал и не хотел платить за ущерб. В тот вечер он встречался с друзьями и попросил у них совета. «Один из них посоветовал мне покончить с моральным фанатизмом, – сказал Марино, – он утверждал: „Менеджмент прогнозирует такие случаи и включает затраты на них в стоимость номеров“. Ему не понадобилось много времени, чтобы убедить меня, что не стоит беспокоить менеджера. Я рассуждал, что, если бы я пролил эти чернила в семейном пансионе, я бы немедленно сообщил об инциденте, но это был сетевой отель, и тра-та-та, тра-та-та, тра-та-та – процесс самооправдания продолжался. Я оставил записку с упоминанием о пятне у портье, когда уезжал из отеля»³.

Но, вы скажете, что все эти оправдания соответствует истине! Стоимость номеров в отеле включает расходы на устранение ущерба, причиненного неуклюжими постояльцами! Правительство, действительно, пускает деньги на ветер! Моя компания, наверное, не будет

возражать, если я потрачу немного времени на личные электронные письма, но при этом выполню свою работу (в конечном итоге)! Верны или ложны эти утверждения – не имеет значения. Когда мы переходим эту черту, мы оправдываем свое неправильное поведение именно для того, чтобы мы могли продолжать воспринимать себя как честных людей, а не как преступников и воров. Идет ли речь о какой-то мелочи, например, о пролитых на покрытие чернилах, или о серьезных вещах, таких как хищение или растрата, механизм самооправдания одинаков.

Итак, между сознательной ложью, направленной на то, чтобы обмануть других, и неосознанными самооправданиями, чтобы обмануть самих себя, расположена сумеречная зона, патрулируемая ненадежным и своекорыстным историком – памятью. Воспоминания часто редактируются и изменяются благодаря нашей склонности к завышенной самооценке и склонности ошибаться в выгодном для нас направлении (self-serving bias), поэтому прошлые события представляются неясными и размытыми, наша вина смягчается, а реальные события – искажаются. Когда исследователи спрашивают мужей и жен, какую долю бытовой работы они берут на себя, жены говорят: «Вы что, шутите? Почти все делаю я, не менее 90 %». А мужья говорят: «Многое делаю я, на самом деле, около 40 %». Хотя конкретные цифры варьируют в разных семейных парах, сумма всегда оказывается намного больше, чем 100 %⁴. Возникает искушение сделать вывод, что один из супругов лжет, но более вероятно, что каждый из них запоминает события таким образом, что это завышает его (или ее вклад).

Со временем эти благоприятные для нашей самооценки скорректированные воспоминания накапливаются, мы забываем или искажаем прошлые события и мы можем мало-помалу начать верить собственной лжи. Мы знаем, что поступили неправильно, но постепенно начинаем думать, будто это была не наша вина, и, в конце концов, это ведь была сложная ситуация. Мы начинаем недооценивать нашу собственную ответственность, отрицаем ее, пока от нее не останется только тень. Скоро нам уже удастся переубедить самих себя, и мы начинаем сами верить, даже наедине с самим собой в то, что мы утверждаем публично. Джон Дин, советник Ричарда Никсона в Белом доме, человек, который забил тревогу и предупредил о заговоре с целью скрыть незаконные действия во время Уотергейтского скандала, объяснил, как этот процесс работает:

Интервьюер: Вы имеете в виду, что те, кто выдумывал эти истории, сами верили в собственную ложь?

Дин: Да, верно. Если вы это повторяете достаточно часто, это становится правдой. Например, когда пресса узнала о подслушивании телефонных разговоров журналистов и сотрудников Белого дома, и просто отрицать это уже было нельзя, было объявлено, что причиной, якобы, были соображения, связанные с национальной безопасностью. Я уверен, что многие люди поверили, будто прослушивание было связано с национальной безопасностью, но это не так. Это было придумано как оправдание уже потом. Но, когда они об этом говорили, вы понимали, что они, действительно, верят в это ⁵.

Как и Никсон, Линдон Джонсон был мастером самооправданий. Его биограф Роберт Кейро сообщает, что, когда Джонсон верил во что-то, он верил в это «полностью, с абсолютной убежденностью, независимо от того, что он думал раньше, и от фактов». Джордж Риди, один из помощников Джонсона, сказал, что у Джонсона «была удивительная способность убеждать себя в том, что он придерживается именно тех принципов, которых следует придерживаться всегда, и было что-то чарующее в том выражении оскорбленной невинности, с которым он относился к каждому, кто доказывал, что в прошлом у него были другие взгляды. Это не было игрой... У него была фантастическая способность убеждать себя в том, что „правда“, которая была ему удобна сегодня, была безусловной истиной, а все, что ей противоречило, – это происки врагов. Он буквально заставлял то, что было в его голове, становится реальностью» ⁶. Хотя сторонники Джонсона считали эту особенность милой чертой его характера, именно она могла быть основной из причин, из-за которой Джонсон не мог избавить страну от кошмара войны во Вьетнаме. На президента, который оправдывает свои действия только публично, можно повлиять, чтобы он их изменил. Президент, который оправдывает свои действия перед самим собой, веря, что ему известна истина, не сможет скорректировать свои действия.

У суданских племен Динка и Нуэр есть любопытная традиция. Они удаляют у своих детей постоянные (не молочные) передние зубы: шесть нижних и два верхних, последствия этого: деформированный, провалившийся подбородок, отвисшая верхняя губа и трудности речи. Эта практика, очевидно, возникла в тот период, когда был широко распространен столбняк (симптом этой болезни – спазм жевательных мышц, из-за которого больной не может разжать челюсти). По этой

причине люди из этих племен начали удалять передние зубы у себя и своих детей, чтобы можно было поить больных через дыру между зубами. Эпидемия столбняка давно закончилась, однако племена Динка и Нуэр продолжают удалять передние зубы у своих детей ⁷. Почему?

В 1847 г. Игнац Земмельвейс стал знаменит, заставив своих коллег-акушеров мыть руки, перед тем как принимать роды. Он понял, что у них на руках мог оказаться какой-то «трупный яд», так как они делали вскрытия женщин, умерших от родовой горячки, и из-за этого могли заразиться другие роженицы. (Ему был неизвестен реальный механизм, но его идея была верной). Земмельвейс приказал своим студентам-медикам мыть руки раствором хлора, и после этого количество смертей во время родов существенно снизилось. Тем не менее, его коллеги отказались принять основное конкретное доказательство правоты Земмельвейса: более низкий уровень смертности его пациентов ⁸. Почему они не приняли немедленно открытие Земмельвейса и не бросились его с энтузиазмом благодарить за то, что он нашел причину стольких необязательных смертей?

После Второй мировой войны Фердинанд Лундберг и Мариния Фарнем опубликовали бестселлер «Современная женщина: потерянный секс» (“Modern Woman: The Lost Sex”), в котором утверждали, что женщина, преуспевающая в «мужских сферах действий», может показаться успешной «в целом», но она платит за это большую цену: «жертвует ее наиболее фундаментальными инстинктивными стремлениями. Ей, если мыслить здраво и реалистично, как женщине по темпераменту, не подходит этот сорт грубой конкуренции без правил, и это наносит ей ущерб, особенно ее собственным чувствам». Она становится фригидной, кроме того: «Бросая мужчинам вызов во всем, отказываясь играть даже относительно подчиненную роль, многие женщины обнаружили, что их способность получать сексуально удовлетворение уменьшилась» ⁹. В следующие десять лет доктор Фарнем, получившая степень медика в Миннесотском университете и учившаяся в аспирантуре факультета медицины Гарвардского университета, сделала карьеру, рекомендуя женщинам отказаться от профессиональной карьеры. Почему же она не боялась стать фригидной и отказаться от своих инстинктивных стремлений?

Управление шерифа округа Керн в Калифорнии арестовало бывшего директора школы Патрика Данна по подозрению в убийстве его жены. Полицейские допросили двух людей, дававших абсолютно

разные показания. Одной из допрошенных была женщина, у которой не было уголовного прошлого и не было причин лгать о подозреваемом, ее слова подтверждались записями в ежедневнике и показаниями ее босса. Другим опрошенным был профессиональный преступник, которому грозило провести шесть лет в тюрьме, его предложение обвинить Данна было одним из условий сделки с обвинением, чтобы ему сократили срок, и его версия событий не подтверждалась ничем, кроме его собственных слов. Детективы должны были выбрать, чему им верить: показаниям женщины (и невиновности Данна) или словам преступника (и виновности Данна). Они сделали выбор в пользу преступника ¹⁰. Почему?

Поняв внутренние механизмы самооправдания, мы можем ответить на эти вопросы и понять десятки других вещей, представляющихся непонятными и даже сумасшедшими, которые делают люди. Можем ответить на вопрос, которые задают многие люди, когда они слышат о жестоких диктаторах, жадных корпоративных топ-менеджерах, религиозных фанатиках, убивающих во имя Господа, священниках, подвергающих детей сексуальным домогательствам, или людях, которые обманым путем лишают наследства своих братьев и сестер: да как же такие люди могут уживаться с самими собой? Ответ таков: точно так же, как мы все.

У самооправдания есть как позитивные, так и негативные аспекты. Само по себе самооправдание – необязательно плохая вещь. Оно помогает нам спать по ночам. Без него мы бы долго переживали, попав в неловкую ситуацию. Мы бы изводили себя сожалениями о том, что выбрали не ту дорогу, или переживали о том, как плохо мы движемся по той дороге, которую мы выбрали. Мы бы мучились после каждого решения: правильно ли мы поступили, с подходящим ли человеком мы вступили в брак, правильно ли мы выбрали дом, который купили, или автомобиль, или карьеру? Однако бездумные самооправдания, как зыбучие пески, могут привести к катастрофе. Они лишают нас способности видеть наши собственные ошибки, не говоря уже о том, чтобы их исправлять. Они искажают наше восприятие реальности, мешают собирать всю нужную информацию и четко оценивать проблемы. Они продлевают и усугубляют противоречия между любимыми людьми, друзьями и странами. Они мешают нам избавляться от нездоровых привычек. Они позволяют виновным избегать ответственности за свои поступки. И они мешают многим

специалистам отказываться от устаревших подходов и процедур, что наносит вред всему обществу.

Никто из нас не может жить, не совершая промахов, но у нас есть способность говорить: «Это в данном случае не работает. Это не имеет смысла». Людям свойственно ошибаться, но у них есть выбор: пытаться скрыть свои ошибки или признать их. Наш выбор влияет на последующие действия. Нам всегда говорят, что мы должны учиться на своих ошибках, но возможно ли это, если не признавать, что ошибки были допущены? Чтобы исправлять ошибки, нам нужно сначала научиться избегать подобной заманчивой песне сирен ловушки самооправданий.

В первой главе мы обсудим когнитивный диссонанс – устойчивый психологический механизм, который создает самооправдания, защищает то, в чем мы уверены, нашу самооценку и принадлежность к группам. В других главах мы подробно обсудим наиболее вредные последствия самооправданий: то, как они усугубляют предвзятость и коррупцию, искажают память, превращают профессиональную уверенность в высокомерие, приводят к несправедливости и закрепляют ее, калечат любовь, провоцируют вражду и размолвки.

Хорошая новость: поняв, как работает этот механизм, мы можем победить его.

В заключительной главе мы вернемся к тому, какие решения этой проблемы доступны для нас, индивидов, для наших взаимоотношений с другими людьми, для общества.

Понимание – это первый шаг для поиска решений, которые могут привести к изменениям и искуплению.

Вот почему мы написали эту книгу.