

БАРРИ ШВАРЦ
КЕННЕТ ШАРП

Практическая мудрость

Правильный путь к правильным поступкам



Москва, 2016
Издательство «Олимп—Бизнес»

УДК 179.9
ББК 87.7
ШЗЗ

Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing
Barry Schwartz, Kenneth Sharpe

Шварц Б., Шарп К.

ШЗЗ Практическая мудрость / Барри Шварц, Кеннет Шарп : [перевод с английского]. — М. : Издательство «Олимп—Бизнес», 2016. — 328 с.

ISBN 978-5-9693-0332-4

В этой книге заключен крайне своевременный призыв руководствоваться важнейшим человеческим качеством, уже практически вытесненным из нашей жизни, — мудростью. Авторы своеобразной книги-провокации Барри Шварц и Кеннет Шарп предлагают рациональный и обоснованный подход к жизни, позволяющий сохранять баланс между стремлением к успеху и чувством долга, открывающий секрет полноценной и гармоничной жизни. Книга «Практическая мудрость» помогает выявить и развить присущую человеку от рождения мудрость и, используя ее в работе и повседневности, добиться успеха и гармонии в профессиональной и личной жизни. Книга адресована всем, кто хочет научиться балансировать между жесткими, не всегда обоснованными правилами и здравым смыслом и жить в согласии с собой, при этом добиваясь профессиональных успехов.

УДК 179.9
ББК 87.7

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of: **BPR** 
Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9693-0332-4

© 2010 by Barry Schwartz and Kenneth Sharpe
© Перевод на русский язык, издание, оформление.
Издательство «Олимп—Бизнес», 2016

Содержание

Предисловие к русскому изданию	5
Часть I. Что такое мудрость и почему мы в ней нуждаемся	9
1. Потребность в мудрости	11
2. Уборщик и судья	23
3. Поиск компромисса: почему мудрость практична	37
Часть II. Механизмы мудрости	59
4. Рожденные стать мудрыми	61
5. Мышление и чувство. Ценность эмпатии	81
6. Учимся на опыте: механизмы мудрости	95
Часть III. Война с мудростью	123
7. Отказ от мудрости: когда судьи перестают судить, а врачи перестают лечить	125
8. Разрушение эмпатии	147
9. Чрезмерная стандартизация и возникновение сопротивления	175
10. Война против доброй воли	199
11. Деморализующие институты	221
Часть IV. Луч надежды	255
12. Те, кто меняет систему	257
13. Мудрость и счастье	309
Благодарности	325
Об авторах	327

*Мирне Шварц и Мэйделин Томсон
с любовью и признательностью*

Предисловие к русскому изданию

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ МУДРОСТЬ

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

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

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

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

В нашей книге вы найдете анализ конкретных примеров, взятых из различных социальных институтов США: образования, медицины, юриспруденции, финансов. Мы показываем, как в каждой из этих сфер деятельности люди нашли возможность справляться со своими обязанностями наилучшим образом — руководствуясь совестью, а не под воздействием «кнута и пряника». Мы рассматриваем эти примеры как доказательства того, что правила и стимулы — не более чем формальные инструменты, а добродетель можно и нужно культивировать, на нее следует полагаться.

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

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

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

Барри Шварц, Кеннет Шарп
3 октября 2015 года

Часть 1

Что такое мудрость
и почему мы в ней нуждаемся

Потребность в мудрости

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ МУДРОСТЬ

беспомощными, когда потребности и желания их пациентов вступают в противоречие с изматывающими требованиями страховых компаний. Врачи вынуждены зарабатывать достаточно для оплаты страхования от врачебной ошибки; им приходится ограничивать прием одного пациента семью минутами; при всем том надо быть в курсе развития последних тенденций в своей области медицины.

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

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

Как же исправить положение?

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

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

Нет сомнений: продуманные правила и все более результативные способы стимулирования играют важную роль при попытках совершенствования любых институтов. Если, к примеру, сокращая стоимость медицинской помощи, вы хотите одновременно повысить ее качество, то глупо поощрять врачей за *количество* процедур. И если вы стремитесь удерживать банки от глупых и рискованных операций с деньгами вкладчиков,

то это просто сумасшествие — позволять банкирам в то же самое время заниматься какими угодно биржевыми спекуляциями с использованием заемных средств, пребывая в полной уверенности: в случае чего правительство поможет им выпутаться.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ПОТРЕБНОСТЬ В МУДРОСТИ

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ МУДРОСТЬ

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

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

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

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

ПОТРЕБНОСТЬ В МУДРОСТИ

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

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

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ МУДРОСТЬ

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

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

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

ПОТРЕБНОСТЬ В МУДРОСТИ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ПОТРЕБНОСТЬ В МУДРОСТИ

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

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ МУДРОСТЬ

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

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

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