



**Krystyna Romanowska**

5.11.2008

**Suma wszystkich błędów**

**Jesteśmy gotowi usprawiedliwić głupie poglądy, złe decyzje i szkodliwe działania, po to, by nie stracić dobrego mniemania o sobie. A nade wszystko boimy się przyznać do błędów. Czy jesteśmy błędofofami? – wywiad z prof. Elliotem Aronsonem, psychologiem społecznym, autorem wydanej niedawno w Polsce książki (wraz z Carol Tavis) „Błądzą wszyscy (ale nie ja)”**

Krystyna Romanowska: Pamięta Pan, Panie Profesorze, który prezydent USA przyznał się publicznie do błędu?

Prof. Elliot Aronson: Oczywiście, miałem wtedy niespełna trzydziestkę. Był to John F. Kennedy. Powiedział: „Odpowiedzialność za fiasko misji w Zatoce Swiń spoczywa na mnie i tylko na mnie”. Jego przyznanie się do błędu ogromnie podniosło jego autorytet w oczach społeczeństwa.

KR: Ale do tej pory żaden amerykański polityk nie poszedł w jego ślady. Henry Kissinger, kilka lat później, odpierając zarzuty za zbrodnie wojenne w Wietnamie i Kambodży, powiedział: „prawdopodobnie administracje, w której pracowałem, popełniły pewne błędy...”

EA: Tak, to klasyczny trick: zrzucić odpowiedzialność na bliżej nieokreślone „administracje”. Kissinger udawał, że nie pamięta, ale to on – jako doradca do spraw bezpieczeństwa narodowego I sekretarz stanu - był wtedy ową „administracją”. Takie samousprawiedliwienie pozwoliło mu potem z czystym sumieniem odebrać pokojową Nagrodę Nobla. Po JFK Amerykanie nie usłyszeli już nigdy szczerego przyznania się do błędu, chociaż i Reagan, i Clinton, i Bush mieliby za co przeproszać.

KR: Ale niedawno inny wielki tego świata: Alan Greenspan, były szef Banku Rezerw Federalnych Fed, stwierdził: "Popełniłem błąd, zakładając, że organizacje, których celem jest zysk, będą w największym stopniu zdolne chronić własnych udziałowców i ich kapitał. Przyznaję dzisiaj: odkryłem dziurę w mojej ideologii. Nie wiem jeszcze, jak jest ona duża i trwała, ale czuję się z tym fatalnie". Jak Pan ocenia to przyznanie się do błędu?

EA: Interesujące. Ale daleko mu do Kennedyego. Greenspan popełnił błędy – błędy, których mógł (i powinien był) uniknąć, gdyby z takim uporem nie trzymał się przestarzałych sposobów myślenia o ekonomii. Chociaż rzeczywiście przyznał: „Popełniłem błąd”, jednak kontekst, w jakim wypowiedział te słowa, wskazuje na próbę uchylenia się od osobistej odpowiedzialności. Tak naprawdę Greenspan powiedział, że popełnił pomyłkę, jakiej nie uniknąłby żaden z ekonomistów, którzy wierzą w wolny rynek i deregulację. To tak, jakby powiedział: „Tak, popełniłem błąd, ale skąd mogłem wiedzieć, że w tym modelu tkwi błąd?”

KR: Czy nie ma Pan wrażenia, że gdyby nie irracjonalny strach przed przyznaniem się do błędu, moglibyśmy uniknąć megakryzysu na światowych giełdach. Gdyby ktoś kilka lat wcześniej zawołał: "Hej, chłopaki, chyba wszyscy popełniamy jakieś błędy!" czy możliwe byłoby uniknięcie tego kryzysu? I dlaczego nikt nie zawołał?

EA: Podstawowy błąd Greenspana i innych facetów w białych kołnierzykach polegał na lekceważeniu wiedzy psychologicznej! Psychologowie społeczni mogli przewidzieć potencjalne skutki deregulacji, ponieważ rozumieją, że ludzie podejmują decyzje, które nie zawsze są zgodne z racjonalnymi

modelami ekonomicznymi. Greenspan zakłada, że człowiek jest istotą całkowicie racjonalną. Tymczasem eksperymenty prowadzone przez psychologów społecznych od ponad czterdziestu lat dowodzą, że chciwość, panika oraz inne przejawy irracjonalności odgrywają decydującą rolę w podejmowaniu decyzji ekonomicznych. To nie jest jakaś nieuchwytna, ezoteryczna wiedza. Kilka lat temu mój przyjaciel Daniel Kahneman, psycholog społeczny, otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii za badania przeprowadzone wspólnie z Amosem Twerskym, które dowiodły, że ludzie myślą i zachowują się inaczej, niż by to wynikało z tradycyjnej ekonomicznej koncepcji człowieka racjonalnego (*homo economicus*), na której opierał się Greenspan.

KR: W swojej książce kilkakrotnie dowodzi Pan, że nie działamy racjonalnie. Przecież logiczną konsekwencją uczenia się jest popełnianie błędów, a potem ich naprawianie. A my wolimy zamieść je pod dywan, żeby przypadkiem nie posądzono nas o to, że jesteśmy głupi.

EA: Społeczeństwo amerykańskie ogarnęła błędofobia. W naszej kulturze błędy kojarzą się z niekompetencją i głupotą. Nie dajemy sobie prawa, żeby je popełniać. Zaczyna się od szkoły, w której dzieci nie mogą eksperymentować i mylić się. Nauczyciele są skoncentrowani na sprawdzaniu ich osiągnięć, co wzmacnia lęk uczniów przed porażką. I nie dają im podstawowej wiedzy: jak uczyć się na błędach. W latach 70-tych dwaj psychologowie Harold Stevenson i James Stigler chcieli odpowiedzieć na pytanie, dlaczego najsłabsza w matematyce japońska klasa jest lepsza od najlepszej amerykańskiej. Odpowiedź dał im przebieg lekcji. Japoński nauczyciel przez 45 minut cierpliwie obserwował jak uczeń rysuje trójwymiarową figurę popełniając w tym czasie dziesiątki błędów. Kiedy w końcu mu się udało - otrzymał brawa. Amerykańscy rodzice i nauczyciele uważają, że matematycznych zdolności nie można wyćwiczyć: dziecko je ma albo nie ma. Dlatego nie przywiązują wagi do uczenia się na błędach.

KR: Czy uważa Pan, że można uczyć się swoich błędach czy jest to tylko zrabny frazes? A jeżeli można, to w jaki sposób?

EA: Po pierwsze należy sobie uświadomić, że błąd to nieodłączny aspekt życia, który pozwala nam się rozwijać i dorastać. Thomas Edison powiedział swojemu asystentowi, który nie mógł przeboleć dziesięciu tysięcy nieudanych eksperymentów w trakcie wynalezienia pierwszej żarówki: „Nie poniosłem porażki. Udało mi się wynaleźć dziesięć tysięcy elementów, które nie działają“. Po drugie: błąd to nie człowiek. Kiedy w 1985 roku Ronald Reagan zdecydował się odwiedzić cmentarz Kolmeshohe w Bitburgu, na którym byli pochowani oficerowie Waffen-SS, jego przyjaciel ówczesny premier Izraela Szymon Peres, nie potępił go. „Przyjaciel pozostaje przyjacielem, a błąd-błędem“ – powiedział Peres. I wreszcie po trzecie: nauczmy się dystansu do swoich poczynań, nawet jeżeli wiemy o tym, że jesteśmy świetnymi rodzicami, warto czasem powiedzieć swoim dzieciom: „Przepraszam, popełniłem błąd“.

KR: To samo też powinni mówić szefowie swoim podwładnym?

EA: Oczywiście, przecież on tylko na to czekają. Czekają, aż ich przełożony powie: „Słuchajcie, schrzaniłem to, ale zrobię wszystko, co w mojej mocy, żeby to naprawić!“

KR: A co wtedy z jego autorytetem?

EA: Tu wracamy do Kenedyego. Po przyznaniu się do winy słupki jego popularności poszybowały. Odwrotnie niż u Reagana, którego reakcję na aferę Iran-Contra można streścić w jednym zdaniu: „Ja sam nie zrobiłem nic złego, ale ponieważ wydarzyło się to za mojej kadencji, no to chyba wezmę za to odpowiedzialność“. Ludzie chcą przejrzystości, a ponieważ wszyscy popełniamy błędy, ten, który się do nich przyznaje jest bardziej wiarygodny. Z badań psychologów wynika, że pacjenci rzadziej wnoszą skargi do sądu, jeżeli lekarze przyznają się do winy i za nie przepraszają, a jednocześnie szpitale wprowadzają zmiany, które zapobiegają podobnym wydarzeniom w przyszłości. Czasami aura nieomyślności, jaką starają się wytworzyć lekarze, przynosi odwrotny skutek. Ludzie odczytują to jako arogancję i bezdusność, myśląc: „Dlaczego, do licha, nie mogą się po prostu powiedzieć prawdy i przeprosić“.

KR: Aura nieomyślności towarzyszyła także kampanii prezydenckiej w USA. Jak Pan ją ocenia? Kandydaci bardzo wybielali swoich poprzedników?

EA: Tak, oczywiście, wszyscy politycy naciągają swoje interpretacje zdarzeń i wcześniejszych decyzji, starając się je usprawiedliwić. To nieodłączny element gry politycznej. W chwili, kiedy to robią, trudno powiedzieć, czy naprawdę wierzą w swoje usprawiedliwienia (co stanowi główny temat naszej książki). Na przykład senator McCain uzasadnia swoje poparcie dla głupiej decyzji o inwazji na Irak, twierdząc, że decyzja ta sama w sobie była rozsądna, lecz została niewłaściwie wykonana przez administrację Busha. Poza tym- dodaje McCain – strategia „surge” (ang. „wezbrana fala” – strategia

polegająca na wzmocnieniu sił USA w Iraku o 30 000 żołnierzy – przyp. KR) przynosi pożądane skutki, więc wszystko może się jeszcze dobrze skończyć.

KR: Czy McCain naprawdę w to wierzy, czy też mówi to tylko po to, żeby przedstawić się w korzystnym świetle w oczach potencjalnych wyborców?

EA: Nie wiem. Jestem jednak prawie pewny, że George Bush naprawdę WIERZYŁ, iż Irak posiada broń masowego rażenia. Dzisiaj dysponuję dowodami na poparcie hipotezy, którą sformułowałem dawno temu – a mianowicie, że Bush błędnie zinterpretował niejednoznaczne raporty CIA, lekceważąc dowody przeciwko istnieniu broni masowego rażenia w Iraku i kładąc nacisk na te, które przemawiały za jej istnieniem, ponieważ chciał dokonać inwazji na Irak. Dlatego zinterpretował niejednoznaczne informacje w sposób tendencyjny, przekonując SAMEGO SIEBIE, że inwazja jest niezbędna. Colin Powell zgodził się z Bushem (choć nie do końca wierzył, że Irak ma broń masowego rażenia), ponieważ jako dobry żołnierz uważał, że musi wiernie stać przy boku Naczelnego Dowódcy. Powell popełnił błąd, udzielając Bushowi poparcia. Postąpiłby honorowo, gdyby wyraził swoją opinię, a potem ustąpił ze stanowiska Sekretarza Stanu. Jednak zważywszy na jego wieloletnie szkolenie w dziedzinie zasad etyki wojskowej, takie zachowanie z pewnością wzbudziłoby w nim silny dysonans.