

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	9
--------------------	---

Частина перша

АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ МИСЛЕННЯ РОЗВІДНИКА

<i>Розділ 1</i>	ДВА ТИПИ МИСЛЕННЯ	17
<i>Розділ 2</i>	ЩО ЗАХИЩАЄ СОЛДАТ	29
<i>Розділ 3</i>	ЧОМУ ІСТИНА ЦІННІША, НІЖ МИ УСВІДОМЛЮЄМО	41

Частина друга

РОЗВИТОК САМОСВІДОМОСТІ

<i>Розділ 4</i>	ОЗНАКИ МИСЛЕННЯ РОЗВІДНИКА	57
<i>Розділ 5</i>	ЗДАТНІСТЬ РОЗРІЗНЯТИ УПЕРЕДЖЕНОСТІ ..	73
<i>Розділ 6</i>	НА СКІЛЬКИ ВІДСОТКІВ ВИ ВПЕВНЕНІ?	86

Частина третя

Досягнення успіху без ілюзій

<i>Розділ 7</i>	ЯК ДАТИ РАДУ РЕАЛЬНОСТІ	103
<i>Розділ 8</i>	МОТИВАЦІЯ БЕЗ САМООБМАНУ	116
<i>Розділ 9</i>	ВПЛИВ БЕЗ НАДМІРНОЇ ВПЕВНЕНОСТІ	131

Частина четверта

ЗМІНА МИСЛЕННЯ

<i>Розділ 10</i>	Як помилятися	147
<i>Розділ 11</i>	Зважайте на збентеження	161
<i>Розділ 12</i>	Уникайте ефекту ехокамери	177

Частина п'ята

ПЕРЕУСВІДОМЛЕННЯ ІДЕНТИЧНОСТІ

<i>Розділ 13</i>	Як переконання перетворюються на ідентичність	193
<i>Розділ 14</i>	Стримуйте свою ідентичність	206
<i>Розділ 15</i>	Ідентичність розвідника	221
<i>Підсумки</i>		235
<i>Подяки</i>		239
<i>Додаток А</i>	Прогнози Спока	241
<i>Додаток Б</i>	Практика калібрування: відповіді	244
<i>Примітки</i>		247

Вступ

Які риси спадають вам на думку, коли розмірковуєте про надзвичайно розсудливих людей? Можливо, розум, кмітливність, мужність, терплячість. Ці чесноти викликають захват, проте на початку списку є ще одна риса, яку часто не беруть до уваги і яка навіть не має офіційної назви.

Я знайшла таку назву. Це мислення розвідника — *умотивоване прагнення бачити все як є, а не так, як хотіли б бачити ви.*

Мислення розвідника дає змогу зрозуміти хибність своїх міркувань, виявляти сліпі зони, перевіряти припущення та змінювати курс. Саме таке мислення спонукає ставити собі запитання на зразок: «Може, я в цій суперечці не маю рації?», «Чи варто йти на такий ризик?» або «Якою була б моя реакція, якби щось таке зробив представник іншої політичної партії?». Покійний фізик Річард Фейнман якось сказав: «Перший принцип — не обманювати себе. А ви і є та людина, яку обманути найлегше».

Протягом 2000-х і 2010-х років наша здатність вводити себе в оману була поширеною темою для обговорення в популярних ЗМІ та численних бестселерах. Зокрема, книжки «Мислення швидке й повільне» (Thinking, Fast and Slow)^{*}, «Як дізнатися, що саме не так» (How We Know What Is't So), «Передбачувана ірраціональність» (Predictably Irrational), «Чому люди вірять у дивні речі» (Why People Believe Weird Things), «Зроблені помилки (не мої)» (Mistakes Were Made (But Not by Me)), «Ви не такі вже й розумні» (You Are Not So Smart), «Деніалізм» (Denialism) та «Чому всі (інші)

^{*} Вийшла друком у видавництві «Наш Формат». — Прим. ред.

лицеміри» (Why Everyone (Else) Is a Hypocrite) змальовують невтішну картину людського мозку, запрограмованого на самообман. Ми намагаємося логічно пояснити свої вади й помилки. Ми втішаємося, видаючи бажане за дійсне. Ми вибираємо лише факти, що підтверджують наші упередження та підтримують політичні погляди.

Ця картина не хибна, однак у ній дечого бракує.

Так, ми часто намагаємося дати розумне пояснення своїм помилкам, проте іноді їх визнаємо. Змінюємо думку рідше, ніж маємо це робити, але частіше, ніж могли б. Ми складні істоти, тож інколи приховуємо правду від самих себе, а часом дивимося їй в очі. Це книжка про менш вивчений бік цієї медалі: про ті випадки, коли нам удається не обманювати себе, а також про те, чого це може нас навчити.

Мій шлях до цієї книжки почався 2009 року. Після закінчення аспірантури я почала активно працювати над захопливим проектом, який став моєю новою кар'єрою, — допомагати людям розв'язувати складні питання особистого та професійного життя. Спочатку здавалося, що для цього треба розповідати людям про ймовірність, логіку й когнітивні упередження, а також про те, як усе це можна застосовувати в повсякденному житті. Кілька років я проводила воркшопи, читала матеріали досліджень, консультувала та розмовляла з людьми, після чого зрештою визнала: *уміння логічно мислити* — не панацея, як здавалося раніше.

Усвідомлення необхідності перевіряти свої припущення не означає, що це автоматично поліпшить ваші судження, так само як розуміння користі від тренувань зовсім не зміцнює здоров'я. Знання про всі упередження та помилки не піде вам на користь, якщо ви не готові визнавати упередження й помилки у власному мисленні. Далі в цій книжці ми здобуємо найважливішу науку, яку свого часу підтвердили дослідники: здатність до судження обмежують не так наші знання, як ставлення.

До речі, усе це зовсім не робить мене взірцем людини з мисленням розвідника. Я часто виправдовую свої помилки, намагаюся не думати про проблеми, захищаюся у відповідь на критику.

Працюючи над цією книжкою, не раз усвідомлювала, що в бесідах з людьми марную час, намагаючись переконати співрозмовників у правильності своїх тез, замість спробувати зрозуміти їхній погляд. (Добре усвідомлюю іронію цієї ситуації: під час бесід про неупередженість я сама поводитись упереджено.)

Однак тепер я краща, ніж була колись; ви теж можете стати кращими — саме в цьому мета книжки. Мій підхід складається з трьох етапів.

1. Усвідомити, що істина не суперечить іншим вашим цілям

Багато хто активно опирається точному баченню реальності, вважаючи, що точність є перешкодою на шляху до поставлених цілей. На думку таких людей, щоб бути щасливими, успішними і впливовими, краще дивитися на себе та навколишній світ крізь деформовану лінзу.

Мета цієї книжки частково полягала в тому, щоб спростувати це хибне уявлення. Існує чимало міфів про самообман, деякі з них просували навіть поважні науковці. Мабуть, ви бачили хоча б одну із численних статей і книжок, де стверджують, що, «за даними досліджень», самообман — невіддільний складник психічного здоров'я і що реалістичне сприйняття світу лише спричиняє депресію. У розділі 7 ми розглянемо спірні дослідження, які привели до таких висновків, а також з'ясуємо, як психологи обманювали самі себе стосовно переваг позитивного мислення.

Можливо, ви дотримуєтеся поширеного переконання, що, наполегливо працюючи над чимось (скажімо, над створенням нової компанії), слід демонструвати надмірну впевненість, відірвану від реальності. Мабуть, ви здивуєтеся, дізнавшись, що декотрі з найвідоміших підприємців світу очікували краху своїх компаній. Джефф Безос оцінював імовірність успіху компанії Amazon на рівні близько 30 відсотків. Ілон Маск вважав, що обидві його компанії, Tesla та SpaceX, досягнуть успіху з імовірністю 10 відсотків. Розділ 8 допоможе нам зрозуміти, чому вони так вважали, а також чому дуже важливо мати чітке уявлення про свої шанси на успіх.

А може, ви поділяєте таку поширену думку: «Звісно, бути об'єктивним добре, якщо ви науковець або суддя. Але активістові, що прагне змінити світ, не потрібна об'єктивність — йому потрібна пристрасність». Насправді, як побачимо в розділі 14, мислення розвідника доповнює пристрасність. Повернувшись у часі до розпаду кризи СНІДу в 1990-х роках, ми з'ясуємо, чому мислення розвідника стало запорукою успіху активістів, які зупинили цю епідемію.

2. Опанувати інструменти, які допоможуть мислити ясно

У цій книжці я наводжу чимало конкретних інструментів, за допомогою яких ви зможете вдосконалити мислення розвідника. Наприклад, як визначити свою упередженість? Недостатньо просто запитати себе: «Може, я міркую упереджено?». У розділі 5 ми розглянемо низку мисленневих експериментів (як-от тест стороннього спостерігача, тест на вибірковість скептичного ставлення й тест на конформність), які допоможуть вам проаналізувати свої міркування про те, у що ви вірите й чого прагнете.

Як визначити, чи ви впевнені у власних переконаннях? У розділі 6 навчитеся застосовувати методи інтроспекції (самоспостереження), які допоможуть оцінити рівень вашої впевненості за шкалою від 0 до 100 відсотків, а також розпізнавати відчуття, які виникають, коли ви не вірите в те, про що говорите.

Чи буває з вами таке: коли намагаєтеся вислухати «іншу сторону» в певному питанні, вас охоплює розчарування або гнів? Це може пояснюватися вашим неправильним підходом. У розділі 12 я дам низку порад, завдяки яким буде значно легше навчитися чогось від тих, хто думає інакше.

3. Усвідомити емоційні винагороди мислення розвідника

Роль конкретних інструментів важлива, проте я сподіваюся дати вам дещо більше. Дійсність із властивою їй невизначеністю