

Подумай ще раз

Сила знання про незнання



Бестселер № 1 у рейтингу
The New York Times

Книжку рекомендують прочитати
Білл і Мелінда Гейтс

Нобелівський лауреат Деніел Канеман
називає цю книгу геніальною

Адам Грант – організаційний психолог, професор Вортонської школи бізнесу. Понад 10 років присвятив вивченню психології відносин у різних структурах: від Google до ВПС США. Один із найпопулярніших спікерів TED. Його книжки продають мільйонами примірників, а перегляди виступів сягнули вже 25 мільйонів.

Основна ідея

Ми звикли вважати, що інтелект, тобто здатність думати й навчатися, є заповукою хорошої ментальної форми: він дозволяє розв'язувати складні проблеми й робити це швидко. Проте Адам Грант упевнений: у сучасному світі набагато важливішими є вміння переосмислювати те, що ви знаєте, й «розучуватися». Як набути цих навичок?

Складність сумніву

Адам Грант описує ситуацію: студенти пишуть тест, в якому потрібно робити вибір із кількох варіантів відповіді. Вони вже заповнили бланк, і лишилося ще трішки часу. Чи варто повернутися на початок, переглянути свої відповіді та, можливо, виправити деякі з них? Три чверті студентів переконані, що робити цього не варто, бо можна погіршити ситуацію.

Проте експерименти свідчать про інше: у 33 дослідженнях психологи виявили, що коли студенти вирішують передивитися відповіді, то більшість виправлень роблять правильно. Цей феномен називають помилкою першого інстинкту. В одному дослідженні вчені рахували кількість стирань гумкою в екзаменаційних роботах студентів із Іллінойсу. Лише у чверті випадків люди змінювали відповідь із правильної на неправильну. А половина стирань була пов'язана із виправленням неправильної відповіді на правильну.

Грант стверджує, що про те саме свідчить його викладацький досвід: коли студенти не прив'язуються до перших відповідей, а переглядають їх, то мають змогу отримати кращу оцінку. Також він зазначає, що найбільшу користь приносить не повторне осмислення відповідей, а рішення про те, що це варто зробити. Адже ми не просто не хочемо повертатися назад – ми чинимо опір самій ідеї про переосмислення своїх відповідей. І цей опір може бути настільки сильним, що, навіть усвідомлюючи його, ми не змінюємо поведінку.

Як це пояснити? Однією з причин можуть бути когнітивні лінощі: нашому мозку простіше триматися за наявні погляди, аніж докладати зусиль для опрацювання нової інформації. Утім, Грант упевнений, що це лише частина пояснення. На його думку, ставити свої знання під сумнів – означає робити світ більш непередбачуваним у власних очах. Нам доведеться визнати: те, що ми знаємо, могло змінитися й більше не відповідає істині. А те, що колись було правильним, могло стати хибним. Переосмислення потребує від нас сміливості, адже інколи те, у що ми віримо, сприймається як частина нас самих. І поставити це під сумнів – означає втратити частку своєї ідентичності.

Це схоже на історію про жабу, яка здатна вистрибнути з окропу, але звариться, якщо воду нагрівати поступово. Жаба не здатна переосмислити ситуацію та ухвалити інше рішення – і тому вмирає. Насправді це легенда, переконує Грант: жаба вистрибне, щойно вода сягне некомфортної для неї температури. Це не жаби не вміють переосмислювати ситуацію, а люди. Одного разу почувши історію й повіривши у неї, ми більше не сумніваємось у її правдивості. Зрештою, наш спосіб мислення стає звичкою, що заважає нам рухатися вперед. А ми цього не усвідомлюємо, доки не стає запізно.

Грант розповідає власну історію, яка спонукала його до постійного переосмислення. Одного разу група гарвардських студентів-новачків створила першу соцмере-

П'ять основних думок

1 Наш мозок чинить спротив ідеї про переосмислення того, що вже знає. І цей опір може бути настільки сильним, що, навіть усвідомлюючи його, ми не змінюємо поведінку.

2 У турбулентному світі люди мають витратити на переосмислення не менше часу, ніж на мислення.

3 У професії науковця переосмислення є фундаментальною навичкою. Вчені ставлять під сумнів відомі їм факти, навчаються нового, оновлюють свою думку про різні речі з урахуванням «свіжих» даних. «Вчений» може бути не лише професією, але й режимом мислення.

4 Справжня впевненість – це не пошук балансу між недооціненням та переоціненням себе. Це вміння вірити у себе (у свою спроможність досягнути мети), проте сумніватися в інструментах, які дозволяють отримати бажане, правильності знайденого рішення чи навіть формулюванні проблеми.

5 Переосмислення не можна вважати індивідуальною навичкою – це, швидше, колективна спроможність, яка сильно залежить від організаційної культури.

Відмінності досвідчених перемовників від посередніх

Експерти
в переговорах
не бояться
погоджуватися
з тезами опонентів

Досвідчені
перемовники
фокусуються на
невеликій кількості
сильних тез своєї
правоти

Експерти-
перемовники ставлять
багато питань замість
того, щоб нападати
і захищатися

жу онлайн. Вони підключили щонайменше 8 колег і почали спілкуватися ще до того, як приїхали на навчання. А коли восени перебралися до кампусу, ідея стала неактуальною – тепер усі вони могли спілкуватися наживо. Вони закрили «соцмережу» і розпочали навчання. А через 5 років Марк Цукерберг запустив Facebook у тому самому кампусі.

Адам Грант був серед тих студентів, хто створив першу «соцмережу». Звичайно, упродовж наступних років усі вони час від часу шкодували про своє рішення закрити проєкт – хоча й ніколи не мали такої амбітної місії, як Цукерберг. Та саме цей випадок змусив Гранта переосмислити одну з центральних частин своєї особистості. Він запевняє, що вважає своїм основним завданням думати знову й знову про те, як ми працюємо, управляємо та живемо – і допомагати у цьому іншим.

Пандемія стала сильним поштовхом для поширення ідеї про постійне переосмислення. Адже чимало світових лідерів продемонстрували неспроможність ставити під сумнів свої припущення. Вони до останнього не вірили, що вірус зачепить їхні країни, що він дійсно буде небезпечним. А ціною такої помилки стали людські життя.

Погляд науковця

Більшість людей пишуться своїми знаннями та досвідом, а також залишаються вірними своїм переконанням і думкам.

У стабільному світі це дійсно мало б сенс: там ми отримували б винагороду за вірність власним ідеям. На жаль, ми живемо в іншому, турбулентному, світі. Тому, на думку автора, маємо витратити не менше часу на переосмислення, ніж витрачаємо на мислення.

Саме це відрізняє професію науковця від інших: переосмислення є для нього фундаментальною навичкою. Вченим платять за те, щоб вони ставили під сумнів відомі їм факти, вчилися нового, оновлювали свою думку про різні речі з урахуванням

Нашому мозку простіше дотримуватися існуючих поглядів, ніж докладати зусиль для опрацювання нової інформації

«свіжих» даних. І саме завдяки такому підходу виникло багато наукових проривів.

«Вчений» може бути не лише професією, але й режимом мислення. Ми входимо у нього, коли шукаємо істину, експериментуємо, перевіряємо гіпотези, стаємо відкритими для нових знань. Група європейських дослідників вирішила з'ясувати, чи можна навчити людей думати, як вчені, і

Ознаки «відкритого» розуму



якщо так – чи прийматимуть вони розумніші рішення. Для цього вони зібрали понад 100 італійців – засновників стартапів із різних сфер бізнесу: від ритейлу до виробництва меблів.

Усі ці люди прибули до Мілана на тренінгову програму з підприємництва. Упродовж чотирьох місяців їх навчали створювати стратегію, будувати прототип тощо. Проте учасники не знали, що їх розділили на дві групи: «групу наукового мислення» й контрольну. І програма навчання для перших включала в себе погляд на світ крізь лінзи науковця. Наприклад, їм розповідали,

що стратегію варто сприймати як гіпотезу, а прототип – це експеримент для перевірки цієї гіпотези. Завдання засновників-«науковців» відрізнялося від завдання підприємців із контрольної групи: вони мали вимірювати результати й приймати рішення щодо життєздатності свої гіпотези.

Упродовж наступного року середній дохід стартапів з контрольної групи становив \$255, з «наукової» групи – \$12000. «Вчені»-підприємці змогли швидше «рости» свої бізнеси, простіше залучати клієнтів. Грант запевняє, що це можна пояснити тим, що засновники стартапів із контроль-

ної групи трималися за виплекану колись стратегію та ідею продукту, а «науковці» визнавали помилки й переосмислювали бізнес-моделі знову й знову.

Здається, що рішення знайдено: потрібно мислити, як вчений, і досягати видатних результатів. Однак на заваді стають когнітивні упередження, під дією яких перебуваємо ми усі. Найвідоміше з них – «я неупереджений»: ми вважаємо себе об'єктивнішими за інших і не помічаємо похибок власного мислення. Дивно, проте що розумніша людина, то частіше вона потрапляє до цієї пастки, то складніше їй помітити власні обмеження.

Щоб мислити, як науковець, недостатньо реагувати на нову інформацію з відкритим розумом. Потрібно ще й бути активно відкритим: тобто з власної ініціативи шукати причини, чому ви можете помилятися (а не чому ви праві), і переглядати свої погляди залежно від того, чого нового ви вчитеся. Звичайно, не варто робити це в усіх ситуаціях, але корисно вмикати «режим науковця» у важливих для вас обставинах.

Сліпі зони

Кожен із нас має власні сліпі зони в знаннях чи поглядах. Проблема не в їх наявності, а в тому, що нерідко ми сліпі щодо своїх сліпих зон. Це призводить до помилкової самовпевненості у судженнях та заважає переосмисленню. Цей феномен уперше описав філософ Сенека: сліпа жінка вважала, що вона просто перебуває у темній кімнаті, не усвідомлюючи власної сліпоти. Отже, нам потрібно вчитися дивитися на себе чіткіше та оновлювати свої погляди.

Теоретично компетентії людини мали б корелювати з її впевненістю, але на практиці стається зовсім інше. Наприклад, в одному дослідженні люди, які отримали найнижчий показник емоційного інтелекту, найбільше перео-

цінювали свої емоційні навички. І вони ж найчастіше вважали отриманий результат неточним. Нам складно визнати, що ми чогось не знаємо, бо це зачіпає наше его. Коли ми хочемо бачити себе лише у позитивному світлі, то починаємо заперечувати свої слабкості.

Ще одна проблема, яка заважає нам реалістично дивитися на себе, – нестача метакогнітивних навичок, тобто вміння розмірковувати про наше мислення. Наприклад, Грант пише, що ми не усвідомлюємо, коли переоцінюємо себе, а коли – недооцінюємо. Перша ситуація найчастіше виникає, якщо йдеться про навички, якими ми хочемо володіти. Друга – коли йдеться про заняття, де нам вочевидь бракує досвіду. Абсолютні новачки рідко потрапляють до пастки переоцінки себе. А ось коли ми переходимо від рівня новачка до аматорського – виникає надмірна самовпевненість.

Допомогти може «поживний елемент», необхідний нашому розуму, – скромність. Проте ми боїмося її: а раптом почнемо думати про себе погано, й самооцінка впаде? Ми часто дивимося на впевненість у собі, як на гойдалку: її може бути або забагато, або замало, і потрібно постійно шукати баланс. Грант пропонує інший погляд на впевненість: вірити у себе (у свою здатність досягнути мети), але сумніватися в інструментах, які дозволяють отримати бажане, правильності

Найбільшу користь приносить не повторне осмислення відповідей, а рішення про те, що це варто зробити

знайденого рішення чи навіть формулювання проблеми. Такий погляд на себе, з одного боку, дає нам вдосталь впевненості, щоб йти вперед, а з іншого, – вдосталь сумніву, щоб переосмислювати наявні знання.

Варто замислитися

Ви оцінюєте себе чи свої **результати**?

1

У яких **сферах** життя ви себе переоцінюєте чи недооцінюєте?

2

Які ваші сильні й слабкі **якості** у ролі перемовника?

3

Варто зробити

Шукати **причини**, чому ви можете помилятися.

1

Розвивати у собі **скромність та допитливість**.

2

Дослухатися до **критики** людей, які зацікавлені у вашому зростанні.

3

Дослідження свідчать, що визначення навіть однієї причини, чому ми можемо бути неправі, буває досить для тамування надмірної самовпевненості. І насправді помилятися – не так страшно, як нам здається. Грант наводить дані про те, що визнання неправоти не погіршує репутацію. Натомість воно демонструє оточуючим, що ми чесні й готові навчатися новому.

Конструктивна критика

Найбільше ми вчимося у людей, які кидують виклик нашому мисленню, а не в тих, хто підтверджує наші припущення. Тому сильні лідери слухають критиків і стають сильнішими. А слабкі змушують критиків мовчати, тому стають слабшими. Утім дуже часто ми діємо як слабкі лідери у різних сферах життя. Наприклад, в одному експерименті людині призначали партнера для спілкування. Якщо той критикував, а не хвалив, учасник у 4 рази частіше просив замінити партнера.

Грант розповідає про власний підхід до критики: коли він пише книжку, то просить певну категорію людей прочитати й зробити зауваження щодо кожного розділу. Але відбирає своїх критиків дуже ретельно: це мають бути люди, які критикують не для підгодовування власного еґо, а заради того, щоб робота вийшла на новий рівень. Їм не все одно, тому вони критикують.

Мистецтво суперечки

Переосмислення може народитися внаслідок спілкування, але лише у тому випадку, якщо правильно ставитися до дискусії. На думку автора, хороші дебати – це не війна, а радше танок. Не варто намагатися вести занадто активно – тоді партнер впирається. Проте якщо адаптувати свої рухи під його, то ви можете прийти до спільного ритму.

Команда дослідників на чолі з Нілом Рекхемом вивчала, чим досвідчені переговорники відрізняються від посередніх. Виявилось, по-перше, що експерти у перемовинах не бояться погоджуватися з тезами опонентів. По-друге, досвідчені переговор-

ники не вважали, що варто придумувати якомога більше причин, чому вони праві. Вони фокусувалися на меншій кількості тез, але робили їх сильними. І, по-третє, експерти-переговорники ставили багато запитань замість виходити в спіраль нападу й захисту.

Автор наводить результати ще одного нещодавнього експерименту. Виявляється, наявність лише одного переговорника, який володіє мисленням науковця, скромністю та допитливістю, поліпшує ефект переговорів для усіх сторін. Однак варто розуміти, що переконати іншу людину «подумати ще раз» – непросте завдання, і воно вимагає не лише наводити якісні аргументи, але й мати правильні мотиви.

Грант пропонує інструмент під назвою мотиваційне інтерв'ю. Як відомо, люди не люблять змін, тому переконати їх змінюватися – дуже складно. Натомість можна допомогти їм віднайти власні причини для змін, і саме на це спрямований інструмент. Він передбачає:

- відкриті запитання;
- рефлексивне слухання;
- підтримання бажань людини та її спроможності змінюватися.

Той, хто проводить мотиваційне інтерв'ю, фактично стає дзеркалом, щоб співрозмовник міг краще розгледіти свої переконання й, за потреби, переосмислити деякі з них.

Піонери методу мотиваційного інтерв'ю Міллер та Роллнік попереджали про те, що цю техніку не можна використовувати з маніпулятивною метою. Коли люди відчують, що на них намагаються вплинути, у них вмикаються механізми захисту. Тому той, хто проводить мотиваційне інтерв'ю, повинен мати щире бажання допомогти співрозмовнику досягнути своїх цілей.

Колективне переосмислення

Почути думку, не схожу на вашу, зазвичай недостатньо, щоб переосмислити свої переконання. Насправді відбувається інше: завдяки протилежній думці дотримуватися своєї позиції стає ще легше. Дві полярні

тези не допомагають розв'язати проблему, вони лише поглиблюють її.

Психологи називають це бінарним упередженням: люди схильні шукати зрозумілості, спрощуючи складний континуум до двох категорій. Як казав комік Роберт Бенчлі, є два типи людей: ті, хто ділять людей на два типи, і ті, хто цього не робить.

Нам може здаватися, що співрозмовник погодиться переосмислити свої переконання, якщо ми покажемо йому дві полярні думки, але ми помиляємося. Досягнути такого результату можна, лише якщо допомогти людині подивитися на тему крізь декілька лінз. Тому протиотрута до бінарного упередження – ускладнення: пошук спектра альтернативних поглядів.

Звичка до переосмислення

Грант переконаний, що переосмислення має стати нашим постійним супутником. На жаль, у школах та вишах цьому не вчать, тому нам доводиться опановувати навичку самостійно. Успішне навчання у школі ви-

вчителів – допомогти розв'язати її, щоб дитина не почувалася занадто погано. Однак психологи стверджують: одна з ознак відкритого розуму – зустріч проблеми (і спантеличеності, що виникає при цьому) із допитливістю та цікавістю.

Що ще допомагає навчитися переосмислювати? Міркувати не про себе, а про свою роботу, і судити не себе, а свої результати. Замість того, щоб думати: «Я – геній!», думати: «Це геніальна ідея!», а, зіштовхнувшись із критикою, не вважати себе нездарою, а думати, що досягнутий результат не є вдалим. І, відповідно, шукати способів його поліпшити.

Автор говорить і про те, що переосмислення не можна вважати індивідуальною навичкою – це радше колективна спроможність. Вона сильно залежить від організаційної культури: якщо компанія сфокусована на навчанні, а зростання є для неї цінністю, тоді з великою ймовірністю цикли переосмислення є для неї звичними.

У такій культурі зізнатися собі, що ти чогось не знаєш, – нормально. Також нормально сумніватися у наявних практиках та зберігати допитливість до нового. А ще, як свідчать дослідження, організації з культурою навчання швидше створюють інновації та роблять менше помилок.

Наприкінці книги Грант розповідає про пошук пристрасті, покликання, який часто рухає людьми. Ми зазвичай шукаємо роботу, де будемо щасливішими, або

справу, до якої відчуватимемо пристрасть. Однак психологічні дослідження свідчать про те, що пристрасть – це частіше не те, що ми раптово знаходимо, а те, що виникає в нас поступово. Скажімо, що більше зусиль підприємці вкладають у новий бізнес, то більше ентузіазму відчують до нього. Отже, варто інвестувати у власне навчання та вміння розв'язувати проблеми – тоді й виникатиме пристрасть ●●

Сильні лідери слухають критиків і, у підсумку, стають сильнішими. А слабкі змушують критиків мовчати, тому стають слабшими

магає володіння старими способами мислення. У реальному світі потрібні зовсім інші. Цим пояснюється те, що найуспішніші випускники у США – ті, хто виступає із промовою на врученні дипломів, – рідко перетворюються на візіонерів. Вони зазвичай стають частиною наявної системи, а не піддають її сумніву.

Якщо учень зіштовхується зі складною проблемою, то перша реакція більшості