



Джулия
ГАЛЕФ

Почему
одни люди
видят все
как есть
и принимают
правильные
решения,
а другие —
заблуждаются

МЫШЛЕНИЕ РАЗВЕДЧИКА

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

МИФ

Оглавление

Введение	9
--------------------	---

Часть I

Зачем смотреть на мир глазами разведчика

Глава 1. Два типа мышления	17
Глава 2. Что именно защищает солдат	31
Глава 3. Почему истина важнее, чем мы думаем	44

Часть II

Развиваем самоосознанность

Глава 4. Приметы разведчика	61
Глава 5. Как выявлять предубеждения	78
Глава 6. Насколько вы уверены?	92

Часть III

Достигаем успеха без самообмана

Глава 7. Учимся справляться с реальностью	111
Глава 8. Мотивация без самообмана	125
Глава 9. Убедительность и уверенность	141

Часть IV

Меняя мнение

Глава 10. Как быть неправым	157
Глава 11. Присмотритесь к растерянности	171
Глава 12. Побег из эхо-камеры	189

Часть V
Переосмысление своей идентичности

Глава 13. Как убеждения складываются в идентичность	207
Глава 14. Не позволяйте собственной идентичности раздуться	222
Глава 15. Идентичность разведчика	238
Заключение	254
Приложение А. Прогнозы Спока	258
Приложение В. Ответы для калибровки	261
Примечания	263
Благодарности	284
Об авторе	286

Введение

Что приходит в голову, когда представляешь себе здравомыслящего человека? Вероятно, вы сразу подумали о таких чертах, как ум, практическая сметка, мужество или последовательность. Все это замечательные качества, но есть еще одно; оно должно было бы стоять в списке первым, но о нем часто забывают. У него и названия-то нет.

Поэтому я сама дала ему название. Я называю его «взглядом разведчика». Взгляд разведчика — это стремление видеть мир таким, как он есть, а не таким, каким хочется его видеть.

Именно взгляд разведчика позволяет замечать собственные ошибки, искать свои слепые пятна, проверять предположения и менять маршрут. Именно он подталкивает задавать себе неудобные вопросы, например: «А что, если в том споре я была неправа?», или «Оправдан ли этот риск?», или «А как я отреагирую, если то же самое сделает сторонник другой политической партии?» Как говорил покойный физик Ричард Фейнман, «первый принцип — не обманывать самого себя. Ведь вы — человек, которого вам легче всего обмануть».

Наша способность к самообману была модной темой в 2000-х и 2010-х годах. О ней писали популярные периодические издания. Ей посвящены книги, ставшие бестселлерами, такие как

«Предсказуемая иррациональность»*, «Думай медленно... Решай быстро»** и многие другие. Все они рисуют нелестную для нас картину. Человеческий мозг заточен на самообман. Мы ищем рациональное оправдание своим изъяснам и ошибкам. Мы выдаем желаемое за действительное. Мы подбираем факты, подтверждающие наши предрассудки и свидетельствующие в пользу наших политических убеждений.

Эта картина не то чтобы неправильная, но в ней кое-чего не хватает.

Да, мы часто подыскиваем рациональные оправдания своим ошибкам. Но ведь мы иногда и признаем свои ошибки. Мы меняем мнение — не так часто, как следовало бы, но, с другой стороны, мы ведь могли бы вообще никогда этого не делать. Мы — сложные существа, которые иногда скрывают истину от самих себя, а иногда смело смотрят ей в лицо. Моя книга — о менее исследованной стороне этой монеты: о тех случаях, когда нам удастся не обманывать себя, и о том, чему нас могут научить эти моменты успеха.

Мой путь к этой книге начался в 2009 году, когда я закончила университет и с головой окунулась в проект, который определил мою дальнейшую карьеру: я помогала людям искать решения сложных проблем в личной жизни и на работе. Сперва я думала, что для этого придется учить неподпечных таким вещам, как вероятность, логика и когнитивные искажения, и показывать, как все это применять в быту. Я несколько лет вела семинары, читала исследования, давала консультации и проводила интервью и наконец пришла к выводу: умение рассуждать — вовсе не универсальный ключ к решению проблем, как я думала раньше.

Человек может знать, что предположения следует проверять, но это знание само по себе еще не делает его здравомыслящим: так, знание, что физическая активность необходима для здоровья,

* Ариели Дэн. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. М.: Альпина Паблишер, 2019. *Прим. перев.*

** Канеман Даниэль. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2016. *Прим. перев.*

само по себе не делает человека здоровым. Даже если вы заучите наизусть список распространенных когнитивных искажений и логических ошибок, это не поможет, пока вы не начнете распознавать искажения и ошибки в собственных рассуждениях. Самый главный усвоенный мною урок, который позже подтвердился исследованиями и который мы рассмотрим в этой книге, таков: правильность наших суждений ограничена не столько объемом имеющихся данных, сколько нашим подходом к этим данным.

Кстати, я отнюдь не утверждаю, что демонстрирую идеальный пример взгляда разведчика. Я тоже подыскиваю рациональные оправдания своим ошибкам. Я стараюсь не думать о проблемах. Я занимаю глухую оборону, когда меня критикуют. В поисках материала для этой книги я не единожды осознавала, что полностью провалила то или иное интервью: оказывается, я потратила все отведенное время, убеждая собеседника в правоте моих собственных взглядов вместо того, чтобы попытаться понять его взгляды. (От меня не ускользает ирония ситуации: я была предубеждена во время интервью о непредубежденности.)

Но я работаю над собой и совершенствуюсь, и вы тоже сможете. Чтобы помочь вам, я и написала эту книгу. Мой подход, как вилы, имеет три острия.

1. Поймите, что правда не мешает достижению других целей

Многие люди очень стараются не видеть реальности, поскольку считают, что объективное восприятие помешает им достигнуть намеченных целей — счастья, успеха и власти. Они думают, что для достижения всего этого следует смотреть на себя и на мир через искажающий объектив.

Одна из целей этой книги — выправить искажение. По свету гуляет множество мифов о самообмане, и некоторые из них даже рекламируются известными учеными. Например, вам, вероятно, попадались какие-нибудь из многочисленных книг, утверждающих:

«исследования показали», что самообман — неотъемлемая часть душевного здоровья, а реалистичный взгляд на мир приведет только к депрессии. В седьмой главе мы рассмотрим сомнительные факты, на которых основаны эти заявления, и узнаем, как психологи обманывают самих себя, доказывая пользу позитивного мышления.

А может быть, вы придерживаетесь распространенного мнения, что, приступая к какому-нибудь трудному делу, например открывая собственный бизнес, нужно обманывать себя необоснованной уверенностью в своих силах? Возможно, вы удивитесь, но кое-кто из известнейших предпринимателей мира, начиная дело, ожидал, что оно потерпит крах. Джефф Безос оценивал вероятность успеха Amazon примерно в 30%. Илон Маск предсказывал десятипроцентную вероятность успеха для каждой из своих компаний, Tesla и SpaceX. В восьмой главе мы разберем ход их мыслей и поймем, почему так важно объективно оценивать свои шансы.

А может быть, вы исповедуете другое распространенное мнение: «Конечно, объективность — хорошее качество для ученого или судьи. Но если вы активист, который пытается изменить мир, объективность вам ни к чему — нужен только энтузиазм»? На самом деле, как мы увидим в четырнадцатой главе, взгляд разведчика — отличное дополнение к энтузиазму. Мы вернемся в прошлое — в 1990-е годы, в разгар кризиса, связанного со СПИДом, — и узнаем, почему активисты смогли остановить эпидемию, лишь когда вооружились мировоззрением разведчика.

2. Изучите инструменты, которые помогают видеть объективно

В этой книге полно инструментов, которые помогут вам овладеть взглядом разведчика. Например, как определить, что мои собственные рассуждения предвзяты? Бесплезно спрашивать себя: «А не предвзято ли я рассуждаю?» В пятой главе мы научимся проводить мысленные эксперименты, такие как тест стороннего наблюдателя, тест избирательного скептика и тест на конформизм.

Все они помогут вам исследовать собственные рассуждения, убеждения и желания.

Как определить, насколько твердо то или иное ваше убеждение? В главе шестой мы освоим приемы интроспекции, которые помогут вам оценить свою уверенность в процентах. Вы научитесь отлавливать случаи, когда заявляете нечто, в чем на самом деле не уверены.

Бывает ли такое, что вы стараетесь выслушать другую сторону в споре и при этом вас охватывает отчаяние или гнев? Возможно, это потому, что вы неправильно подходите к делу. В двенадцатой главе я дам советы, которые помогут вам встать на точку зрения оппонента.

3. Оцените благотворное влияние мировоззрения разведчика на эмоциональную сферу

Конкретные инструменты очень важны, но я надеюсь дать вам и кое-что еще кроме них. Может показаться, что видеть жизнь как она есть, со всей ее неопределенностью и разочарованиями, — довольно мрачная перспектива. Но в этой книге вы увидите примеры «разведчиков» (так я называю людей, особенно хорошо умеющих видеть мир как он есть, хотя, конечно, никто не совершенен) и обнаружите, что они вовсе не находятся в угнетенном состоянии духа. По большей части они спокойны, бодры, игривы и решительны.

Все потому, что мировоззрение разведчика благотворно действует на эмоциональную сферу, хотя сначала это далеко не очевидно. Вы осознаете собственную силу, когда поборете искушение обмануть себя, когда уверитесь, что можете взглянуть в лицо фактам, даже неприятным. Понимая свои шансы на успех и сознательно идя на заранее оцененный риск, человек сохраняет удивительное хладнокровие. А чувство, что вы способны рассмотреть любую идею и следовать за фактами, куда бы они ни привели, без кандалов в виде «обязательных» убеждений, принесет освежающую легкость.

Научившись ценить такие изменения в эмоциональной сфере, вы сможете закрепить у себя взгляд разведчика. С этой целью я включила в книгу несколько своих любимых вдохновляющих эпизодов из жизни разведчиков. Эти истории помогли мне и другим людям культивировать в себе взгляд разведчика на протяжении многих лет.

Мы совершим путешествие в миры науки, бизнеса, активизма, политики, спорта, криптовалют и культуры выживальщиков. Мы пошлепаем по мелководью в морях культурных войн, «войн мамочек» и войн за вероятность. По дороге мы найдем ответы на загадки, например такие:

- Почему Чарльзу Дарвину стало нехорошо при виде павлиньего хвоста?
- Что заставило человека, не верившего в глобальное изменение климата, перейти на другую сторону в этом споре?
- Почему некоторые участники финансовых пирамид, похожих на секты, смогли вовремя выйти из игры, а другие стали жертвами?

Я пишу эту книгу не для того, чтобы излить собственное раздражение от нерациональности человеческой души. Я также не пытаюсь пристыдить вас, чтобы заставить мыслить «правильно». Это экскурсия в иной образ существования, основанный на жажде правды. Он весьма плодотворен и приносит большое моральное удовлетворение, а также, по-моему, прискорбно недооценен. Я очень рада, что могу поделиться им с вами.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

