

Зміст

<i>Вступ</i>	II
1. Історії, що брешуть	29
2. Втрачені інсайти	56
3. Не помічаючи ризику	89
4. Несвобода вибору	118
5. Якщо вам добре, робіть це	149
6. Чудодійні засоби	169
7. Перешкода щастю	198
<i>Висновки</i>	221
<i>Подяки</i>	229
<i>Про авторів</i>	231
<i>Примітки</i>	232

Вступ

*Досвід — чудовий учитель
(крім випадків, коли це не так)*

Ви довіряєте своєму досвіду?

Більшість довіряє. Особистий досвід формує наші вподобання, розвиває інтуїцію та служить орієнтиром у прийнятті рішень. Це наш високо цінований учитель, чиї уроки надовго залишаються з нами. Суспільство загалом шанує досвід. Ми хочемо, щоб наші лікарі, судді, політики й менеджери були досвідчені. Що більше досвіду, то краще.

Чудово. Що може піти не так?

На жаль, надмірна й бездумна залежність від досвіду може призвести до сумних результатів. Насправді ситуація може стати кривавою — дуже кривавою.

За два тижні до початку ХІХ століття шістдесятисемірічний Джордж Вашингтон захворів. У першого президента Сполучених Штатів була лихоманка. У нього було сильне запалення горла, яке почало перешкоджати диханню. Особистий секретар негайно покликав трьох його лікарів.

Майже не було сумнівів, як його потрібно лікувати — кровопусканням. Лікарі й сам Вашингтон одразу почали наполягати на цій загальноприйнятій процедурі. Щедре неодноразове кровопускання, яке часто поєднували з наливними пластирами, клізмами й проносним, було ключовим компонентом тогочасної медицини. Вашингтон мав доступ до найкращої медичної допомоги, і не вдатися до кровопускання було б немислимо. Сподіваючись швидковилікувати недугу, лікарі,

проводячи процедуру, дійшли до межі. Як свідчать повідомлення, впродовж дванадцяти годин з Вашингтона випустили майже половину об'єму крові. Він помер через кілька годин¹.

Стан Вашингтона був тяжкий ще навіть до прибуття лікарів, і, можливо, доступними в ті часи методами його не вдалося б урятувати. Але через таке лікування він втрачав кров, коли вона найбільше була йому потрібна. Він, очевидно, більше мучився через здійснені з добрими намірами спроби допомогти йому².

Застосування кровопускання було підкріплено поколіннями практики та клінічного досвіду. Тисячоліттями його вважали засобом від найрізноманітніших розладів. У I ст. н. е. римський учений Цельс у трактаті «Про медицину» твердив, що «пускати кров, зробивши надріз на вені, не є чимсь новим: новина полягає в тому, що навряд чи існує недуга, при якій не слід пускати кров»³.

Грецький лікар Гален Пергамський, який жив у II столітті, був палким прихильником цієї процедури й зрештою заклав основи західної медичної практики на майбутні століття. Вільям Гарвей, англійський лікар і один із відкривачів системи кровообігу, у XVII столітті все одно твердив: «Щоденний досвід переконує нас, що кровопускання має надзвичайно цілющий вплив при багатьох хворобах, і це, безумовно, найважливіший з-поміж загальних лікувальних засобів»⁴. Тож ми й далі втрачали кров.

Бенджамін Раш був сучасником Вашингтона, дуже шанованим лікарем і одним із підписантів Декларації незалежності. Він боровся за покращення становища людей, виступаючи проти рабства, обстоюючи реформу пенітенціарної системи та сприяючи кращій освіті для всіх⁵.

Коли в 1793 році на Філадельфію нагрнула епідемія жовтої гарячки, Раш — якого спонукало палке бажання зцілити хворих — і рішуче обстоював, і практикував інтенсивний режим кровопускання та очищення кишечника. Надзвичайні обставини вимагали надзвичайних заходів. Коли він сам заразився, то дав вказівку, щоб йому також сильно пускали кров⁶.

Він вижив. «Я на власному тілі довів, — заявляв Раш згодом у листі, — що із цим новим методом лікування жовта лихоманка — не більше ніж звичайна застуда»⁷.

Кілька десятиліть по тому лорд Байрон скептично ставився до кровопускання. Як повідомляють, коли він захворів і лікарі намагалися пустити йому кров, він вигукнув, що «від ланцета гине набагато більше, ніж від списа». Його лікарі не погодились. У дні, які виявилися для нього останніми, йому на тлі численних проблем зі здоров'ям неодноразово пускали кров⁸.

Чому люди, зокрема обізнані фахівці, так довго обстоювали хибне, як нам тепер відомо, уявлення про кровопускання як про панацею?

Ця процедура виникла через помилкові припущення про людську анатомію та природу захворювань. Вважалося, що хвороби — це наслідок дисбалансу рідин організму, а кровопускання — спосіб відновити рівновагу. Інструментів і методів, потрібних для виявлення справжніх причин захворювань, не було. Відправна точка була неправильна.

Це логічно. Навіть розумні й обізнані фахівці можуть приймати хибні ідеї, коли наукове поле перебуває на початкових етапах розвитку. Таке буває. Але тоді досвід із численними випадками протягом багатьох століть у такому важливому контексті мав би допомогти нашим предкам швидко засвоїти урок, визнати помилки в уявленнях і переглянути свої методи.

Не допоміг. Навіть зробив тільки гірше.

Близько 2400 років тому Гіппократ у своєму першому й найвідомішому афоризмі попереджав нас про навчання на основі досвіду: «Життя коротке, мистецтво тривале; поворотний момент швидкоплинний; досвід оманливий, а прийняття рішення складне»⁹.

Він мав рацію. У випадку з кровопусканням досвід у формі особистих спостережень і часто переказуваних історій справді був оманливим. Він підживлював стійке й тривале існування процедури як панацеї, підтверджуючи неправильні припущення і заохочуючи сповнених добрих намірів

знахарів, лікарів і навіть цирульників широко застосовувати процедуру під час «лікування» пацієнтів, часто в антисанітарних умовах. Навіть найосвіченіші й найбільш шановані не були захищені від пасток досвіду. Вони мали справу з учителем, якого було надзвичайно важко відкинути, навіть якщо він давав хибні уроки.

Розгляньмо, як навчання з досвіду могло ввести їх в оману.

У багатьох випадках організм міг відновитися після незначного кровопускання, яке часто здійснювали за допомогою банок і п'явок. Також часом жар і запалення зменшувалися. Через таке послаблення симптомів і, можливо, ефект плацебо, було легко зробити висновок про ефективність лікування¹⁰.

Також пацієнти могли одужувати навіть після надмірної втрати крові. А декому із цих людей могли неправильно поставити діагноз, і в них насправді не було хвороби, про яку йшлося. Утім, їхню витривалість могли витлумачити як ще один доказ цілющої сили процедури.

Поруч з тим, що щасливці, які вижили, могли бути яскравим свідченням гаданих переваг кровопускання, померлих одразу відфільтровували з досвіду. Через їхню відсутність було легко звинувачувати в їхній смерті хворобу, а не пов'язувати це з процедурою.

Через неможливість за допомогою самого спостереження розпізнати справжні причини захворювань, було важко розробити відповідні запобіжні заходи, що потенційно сприяло подальшому поширенню хвороб. І під час несподіваної епідемії здавалося логічним почати активніше застосовувати загальноприйнятий метод лікування.

Крім того, у багатьох впливових фахівців, які самі зазнали цієї процедури й вижили, з'явилася непохитна віра в неї. Часто вони вважали, що мають право й навіть зобов'язані пропагувати її серед мас. Далі ці фахівці навчали своїх наступників, зберігаючи й поширюючи усталену наукову школу. По суті, двоє (з трьох) лікарів Вашингтона й двоє (з трьох) лікарів Байрона навчалися медицини в одному університеті — тому самому, в якому навчався і Бенджамін Раш. А третій лікар Вашингтона був студентом Раша. З таким вузьким

колом експертного знання, коли цілі покоління лікарів за-
своювали знання з одного джерела, хибний досвід зберігав-
ся й поширювався навіть легше¹¹.

І нарешті, через те що всі ці уроки досвіду вказували
в одному напрямку, тим, хто приймав рішення, ставало де-
далі складніше навіть розглядати альтернативні ідеї. Поста-
вити під сумнів панівне уявлення можна було б, наприклад,
не застосовуючи кровопускання обраним навмання паці-
єнтам, а потім простежити, як їхній стан здоров'я відрізня-
ється від стану здоров'я тих, кому пускали кров. Але відмов-
ляти в загальноприйнятому засобі лікування пацієнтам, що
потребували допомоги, здавалося б жорстоким і незвичним,
особливо коли вони самі його вимагали. Тому забути бага-
торічний досвід і спростувати сформовані ним сильні тра-
диції виявилось складним завданням.

Протягом ХІХ століття популярність кровопускання по-
чала нарешті згасати завдяки поєднанню рандомізованих
досліджень, розтинів і прогресу в біології. Історик меди-
цини В. Мітчелл Кларк підтвердив мудре зауваження Гіппо-
крата, зроблене понад дві тисячі років тому: «Досвід, пев-
но, і справді, як каже Гіппократ у своєму першому афоризмі,
оманливий, якщо ми вирішуємо безповоротно відмовити-
ся від методу лікування, виправданого застосуванням упро-
довж кількох тисячоліть і підтриманого авторитетом най-
більших знавців з минулого. Це здається мені найцікавішим
і найважливішим питанням, пов'язаним із цією темою»¹².

Так і є. Здатність уроків досвіду вводити в оману, часом
з фатальними наслідками, становить серйозну проблему
людського способу мислення і навчання. Тому ми виріши-
ли написати книжку, яка досліджує це явище.

Немає сумнівів, що досвід необхідний нам для прийняття
рішень у більшості аспектів життя. І він справді може бути
вартим довіри вчителем. Однак проблема в тому, що йому
не завжди можна довіряти. Проте ми зазвичай залишаємося
впевненими, що завжди.

За певних обставин сильна довіра до досвіду може хиб-
ним чином наділити нас «знанням», яке робить нас неро-

зумними, змушуючи при цьому помилково вважати себе розумнішими. Замість давати правильні відповіді, досвід може підкріплювати неправильні. Ми можемо знову й знову повторювати ті самі помилки, ще й довго, навіть не усвідомлюючи проблеми.

У наступних розділах ми звернемо увагу на випадки, коли досвід несподівано перетворюється з друга та вчителя на ворога й обманщика. Ми проаналізуємо, коли та як досвід може зрадити обізнаних людей під час прийняття рішень, позбавляючи їх здатності працювати на повну силу й водночас вселяючи в них помилкове уявлення про їхню компетентність. Ми розглянемо, за яких обставин ми схильні засвоювати неправильні уроки та як можна вийти за межі наявного досвіду, щоб дізнатися правильні.

Розвиваючи в собі здорове конструктивне критичне ставлення до уроків досвіду, ми багато виграємо. Якщо ми сьогодні захворіємо, нам не будуть робити надмірні кровопускання, хіба що в разі кількох рідкісних захворювань. Хоча процедура досі існує, її застосування більш вузьке й уже не загальноприйняте. Це було непросто, але нам врешті-решт вдалося відучитися від неї і вдосконалити наші методи¹³.

Проте як ще досвід сьогодні обманює нас в інших важливих сферах життя? Коли на нього не можна покластися, хоча ми цього не усвідомлюємо? Які нові звички й мисленнєві інструменти можуть допомогти нам розпізнати його недоліки, бачити за межами його оманливих уроків і приймати більш обґрунтовані рішення?

Ці питання ми й розглянемо в книжці.

Досвід — впливовий учитель

Досвід — складне поняття. Цей простий термін позначає явище, яке має кілька аспектів і властивостей¹⁴.

Досвід — це процес. Це щохвилинна взаємодія з певним середовищем. Ми спостерігаємо за подіями та беремо в них

участь або одночасно робимо і те й інше. Ми отримуємо враження від рок-концерту або гірськолижної прогулянки. Якщо ми керуємо бізнесом, то, проєктуючи магазини, створюючи вебсайти чи розробляючи мобільні телефони, ми переймаємося тим, як оптимізувати клієнтський досвід і досвід користувача.

Досвід — це також *результат*. Він накопичується із часом на основі наших численних взаємодій у минулому. Ми набуваємо досвіду за допомогою практики й багаторазового виконання завдання. Високо цінуючи його уроки, ми турбуємося про те, щоб наймати для певної роботи людей з належним досвідом.

А ще досвід *особистий*. Ми щось пробуємо і, покладаючись на свій досвід, розуміємо, подобається нам це чи ні. Потім ми відповідно до цього плануємо майбутні рішення і поведінку. Також досвід відіграє ключову роль у формуванні наших смаків. Багато американців любить бейсбол, тоді як багато британців віддає перевагу крикету — але більшість турків чи іспанців не надто цікавляться ні тим, ні іншим. Зазвичай ми навчаємося любити ігри, типи книжок і особливі страви, з якими ми росли¹⁵.

Нарешті, досвід — це головне джерело знання, на яке ми постійно покладаємося в житті. Коли нам доводиться приймати рішення, ми раді, що в нас є деякий досвід і навіть потребуємо його, щоб зрозуміти ситуацію і діяти відповідно до наших уподобань і цілей.

На щастя, навчання на основі досвіду має багато переваг. Воно *машиналине*. Ми рідко замислюємося про те, як дістаємо урок з досвіду. Це просто відбувається. Багато представників тваринного світу за допомогою досвіду природно дізнаються про різні умови, закономірності, ризики й винагороди в навколишньому середовищі¹⁶.

Воно *швидке*. Досвід одразу посилює нашу інтуїцію, внутрішнє чуття, неусвідомлене сприйняття різноманітних ситуацій, з якими нам доводиться стикатися щодня. Нам може бути достатньо навіть однієї зустрічі з кимсь або чимсь, щоб скласти думку, і це в багатьох випадках допомагає

нам більш-менш ефективно справлятися з життєвими обставинами¹⁷.

Воно *заохочує*. Досвід дає нам інформацію про реальність, у якій ми живемо, і допомагає нам розвинути в собі довіру, потрібну для взаємодії з нею. Ми вважаємо, що, набуваючи більшого досвіду, ми станемо більш компетентними.

Воно *стійке*. Багато навичок, які ми опановуємо на практиці, зрештою стають нашою другою натурою. Вони залишаються з нами надовго, і їх стає легше пригадати. Їхня стійкість дає нам час і енергію, щоб опанувати інші навички.

Уміння їздити на велосипеді — найкращий приклад навички, яку всі опановують за допомогою досвіду. Якщо ви це вмієте, то навчилися цього на практиці — цього не можна навчитися читаючи книжки або дивлячись відео. На це не потрібно витратити сотні годин, і що більше ви їздите, то впевненіше почуваетесь. Їдучи на велосипеді, вам не потрібно думати про те, що ви робите. І це буде непросто пояснити тому, хто ніколи на ньому не їздив. Потрібно самому це спробувати, щоб зрозуміти. Навіть якщо ви якийсь час не їздите, навичка досить швидко відновлюється, коли ви до цього повертаєтесь. Те саме можна сказати про багато інших моторних навичок, таких як керування автомобілем, друкування, катання на лижах і проведення хірургічних операцій¹⁸.

У результаті завдяки великому досвіду можна досягти *високої кваліфікації*. Цілеспрямована практика з достовірним зворотним зв'язком допомагає людям максимально вдосконалити навички в багатьох складних завданнях¹⁹.

Візьмімо гру в теніс. У тенісі всі гравці на корті можуть одразу побачити наслідки кожного руху й кидка. Тисячі взаємодій під час кожного тренування і матч між суперниками надають надійну й корисну з практичного погляду інформацію про можливі результати від застосування різних стратегій практично для будь-якої ситуації. Також за всім може збоку спостерігати тренер, ще більше збагачуючи досвід гравця. Крім того, нещодавно виробники спортивного інвентарю почали створювати «розумні» ракетки. Мікрочипи та сенсори дозволяють отримати найдокладніші дані про

удари по м'ячу, які можна проаналізувати, щоб удосконалити навчання і підвищити результативність²⁰.

Зважаючи на їхні умови для навчання, не дивно, що складається враження, наче тенісисти, які грають на Вімблдоні, мають надлюдські здібності. Досвід, на який можна поклатися, допомагає їм максимально розвинути їхній талант.

Досвід дуже допомагає опанувати не тільки фізичні навички, але й поняття. Якщо неодноразово зазнавати впливу ідей, це може значно зменшити потребу в розумових зусиллях. Досвід — це набагато більше, ніж нудний список того, що з нами відбувається чи вже сталося. Це заплутаний вузол спогадів, інтерпретацій та асоціацій, який допомагає нам без значних зусиль пам'ятати й поєднувати між собою широке коло різноманітних понять.

Психологи Джон Дьюї, Курт Левін, Жан Піаже, а пізніше Девід Колб і Рональд Фрай уявляли навчання на основі досвіду як цикл. Спершу ми щось переживаємо, потім обдумаємо, здобуваємо теоретичні уроки й нарешті застосовуємо ці уроки, щоб сформуванати новий досвід, чим знову запускаємо цикл навчання²¹.

Цей цикл — головне джерело нашого розуміння причин і наслідків. Ми приймаємо певні рішення і спостерігаємо, як це роблять інші. Потім ми простежуємо зв'язки й результати. Надалі ми використовуємо ці знання, щоб переглянути свої рішення і збільшити шанси досягти бажаних результатів²².

Наприклад, на тенісному корті різні стратегії можуть викликати різні відповіді від суперників і приводити до різних результатів, що дозволяє гравцям поступово оптимізувати план гри. Так само пам'ять про минулі взаємини — у сім'ї та з друзями, на роботі, в місцевій громаді — може формувати поведінку людини в подальших взаєминах.

Досвід в одній сфері також може повідомляти нам про пов'язані з ним процеси й проблеми в інших сферах. Він помножує кількість типів точок, які ми можемо поєднати, і підвищує можливості передачі знання від однієї галузі до іншої²³.