

Зміст

<i>Передмова</i>	9
------------------------	---

ЧАСТИНА I. Особисте переосмислення

Оновлення наших поглядів

<i>Розділ 1. Проповідник, обвинувач, політик і науковець у вашій голові</i>	25
<i>Розділ 2. Диванні знавці й гадані самозванці</i>	44
<i>Розділ 3. Несподівана втіха з помилок</i>	68
<i>Розділ 4. Гарний бійцівський клуб</i>	91

ЧАСТИНА II. Міжособистісне переосмислення

Допоможіть іншим розширити свідомість

<i>Розділ 5. Танцюючи з опонентом</i>	111
<i>Розділ 6. Заплямований діамант</i>	135
<i>Розділ 7. Заклиначі антиваксерів та ґречні слідчі</i>	157

ЧАСТИНА III. Колективне переосмислення

Створення спільноти людей, які навчаються протягом усього життя

<i>Розділ 8. Спілкування на гострі теми</i>	177
<i>Розділ 9. Переписування підручників</i>	199
<i>Розділ 10. Робити все так, як воно робилося завжди, — не найліпший метод</i>	218

ЧАСТИНА IV. **Завершальна**

<i>Розділ 11. Як уникнути тунельного бачення.</i>	239
<i>Післямова</i>	260
<i>Практичні поради</i>	269
<i>Подяки</i>	276
<i>Примітки.</i>	281
<i>Ілюстрації та графіки</i>	310

Передмова

Після бовтанки, що супроводжувала переліт, п'ятнадцять чоловіків пірнули в небо над Монтаною. То були не просто парашутисти — на землю спускався елітний підрозділ вогнеборців, що знався на пожежах у дикій природі, так звані смокджампери. Вони мали погасити ліс, що зайнявся добу тому від удару блискавки, та вже за кілька хвилин тікали, рятуючи свої життя.

Смокджампери приземлилися поблизу ущелини Манн Ґалч по обіді спекотного серпневого дня 1949 року. Коли вони прямували до улоговини річки Міссурі, полум'я вже виднілося з іншого берега. Їхній план полягав у тому, щоб обкопати зону займання, локалізувати вогонь і спрямувати туди, де він не мав би поживи.

Вони не пройшли й пів кілометра, коли їхній бригадир, Ваґнер Додж, помітив, що вогонь перетнув ущелину й стрімко наближається до них. Язики полум'я сягали понад 9 метрів, а отже, невдовзі пожежа набере такої швидкості, що долатиме площу завбільшки з футбольне поле за менш ніж 30 секунд.

О 17:45 стало зрозуміло, що локалізувати вогонь не вдасться і вони мусять вшиватися звідси. Додж негайно розвернув загін і спрямував назад — на узгір'я над ущелиною. Хлопці мусили видряпуватися надзвичайно крутим, кам'янистим схилом, плутаючись у сухій траві. За наступні 8 хвилин вони здолали майже пів кілометра, до краю ущелини залишалося якихось 200 метрів.

Безпечний край уловини вже можна було розгледіти, однак пожежа наздоганяла їх дуже швидко. Тоді Додж зробив щось неймовірне: він зупинився, сів навпочіпки, витяг сірники й почав підпалювати траву. «Ми вирішили, що він збожеволів. Лісова пожежа облизує нам п'яти, а він розпалює ще одну, просто перед нами?!» — згадував потім один з вогнеборців. Не дивно, що підлеглі не послухалися свого бригадира, який гукав до них: «Вгору! Вгору, ось цим шляхом!».

Вони не втямили, що Додж вигадав план порятунку. Випалюючи траву попереду, він позбавляв вогонь живильного палива. Додж змочив свій носовичок водою з фляги, затулив ним рот і ніс і впав долілиць на обвуглений схил, де й пролежав наступні п'ятнадцять хвилин, доки над ним ревла пожежа.

Дванадцять чоловіків тоді трагічно загинули. Стрілки годинника, що належав одному з них, розплавилися, показуючи 17:56.

Чому ж лише трьом пожежникам вдалося врятуватися? Напевно, багато важила фізична підготовка, адже інші двоє встигли обігнати вогонь та видертися з ущелини. Утім, Додж вижив завдяки силі розуму, а не силі м'язів.

* * *

Коли люди розмірковують над тим, у чому полягають розумові здібності, перше, що зазвичай спадає на думку, — це інтелект. Що ви розумніші, то складніші проблеми можете вирішувати¹ і то швидше вам це вдається². Інтелект традиційно сприймають як здатність мислити й навчатися³. Однак у нашому неспокійному світі неабияк важить ще один набір когнітивних навичок — здатність переосмислювати й переучуватися.

Уявіть, що ви завершуєте тестування з кількома варіантами відповіді й засумнівалися щодо однієї з них. Ви ще маєте трохи часу. Як же вчинити: покластися на своє первинне рішення чи змінити відповідь?

Чимало студентів переконані, що перегляд відповіді зашкодить результату тестування. Kaplan, найбільша компанія,

що проводить підготовку до тестувань, якось застерегла студентів: «Будьте дуже обачні, вирішуючи обрати іншу відповідь. Досвід показує, що, виправляючи, люди часто змінюють правильний варіант на неправильний»⁴.

Хоч як я шаную досвід, однак, перевагу віддаю невблаганним доказам. Коли троє психологів всебічно проаналізували тридцять три дослідження на цю тему, то виявили: переважна кількість виправлень у тестуваннях була доречною⁵. Це явище відоме як оманливість первинної інтуїтивної відповіді.

Під час одного з досліджень психологи підраховали виправлення в екзаменаційних роботах понад 1500 студентів у штаті Іллінойс. Лише чверть правильних відповідей було змінено на хибні, половину ж усіх помилкових варіантів — на правильні⁶. Я раз по раз помічав те саме і в роботах своїх студентів: підсумкові роботи вкрай рідко містять якісь виправлення, але ті, хто таки змінює відповіді, поліпшують свої результати⁷.

Імовірно, другий варіант відповіді виявляється правильним лише тому, що студенти неохоче виправляють і вдаються до цього тоді, коли переконані, що помилилися. Утім, нещодавні дослідження дають інше пояснення: ваша відповідь стає ліпшою вже тому, що ви взагалі замислюєтеся, чи не варто її переглянути⁸.

Ми не просто вагаємося, перш ніж переосмислити свою відповідь. Ми сумніваємося в самій ідеї переосмислення. Так, під час експерименту, коли випадковій вибірці студентів університету призначили лекцію про оманливість первинної інтуїтивної відповіді, лектор наголосив, що зміна первинної відповіді часто є слушною, і пояснив, коли варто це робити. Під час наступних двох тестів студенти однаково не скористалися шансом переглянути свої відповіді⁹.

Ця проблема почасти зумовлена когнітивною лінивістю. Деякі психологи зазначають, що ми скупі на розумові зусилля й охочіше тримаємося комфорту старих поглядів замість того, щоб долати труднощі вкорінення нових¹⁰. Однак наш спротив до переосмислення має глибше підґрунтя. Коли ми

ставимо під сумнів свої погляди, це робить світ менш передбачуваним. Такий сумнів змушує нас визнати, що реальність могла змінитися і те, що раніше було правдивим, зараз може виявитися помилковим. Переосмислення уявлень, у які ми беззастережно віримо, може похитнути саму нашу ідентичність, змушуючи нас почуватися так, ніби ми втрачаємо вагомую частку своєї особистості.

Проте переосмислення викликає у нас спротив не в усіх сферах життя. Коли йдеться про матеріальне, ми прагнемо змін. Ми оновлюємо гардероб, щойно він стає немодним, та облаштовуємо кухню відповідно до найновіших трендів. Коли ж мовиться про наші знання та погляди, ми схильні до консерватизму. Психологи називають це механізмом схоплювання і застигання¹¹. Ми вивищуємо комфорт переконання над дискомфортом сумніву, а наші міркування починають втрачати гнучкість значно швидше за наші суглоби. Ми беремо на кпини тих, хто все ще послуговується Windows 95, але затято тримаємося за думки, які сформуливали того ж таки 1995 року. Ми схвалюємо погляди, які нам приємно чути, і відкидаємо ті, що змушують нас замислюватися.

Ви, напевно, чули, що коли вкинути жабу до каструлі з окропом, то вона вмить вистрибне, але якщо посадити її в теплу воду й поволі підігрівати — ось тоді вона звариться, чомно сидячи на місці. Жабі, мовляв, забракне здатності переосмислити ситуацію, вона не усвідомлюватиме загрози, аж доки не стане запізно.

Нещодавно я з'ясував, що це неправда. Жаба, яку вкинули в окріп, дістане серйозний опік і не завжди зможе врятуватися. Якщо ж вода закипає повільно — жаба має більше шансів: вона вистрибне, щойно відчує некомфортну температуру¹².

Однак це не жаби непридатні до переоцінки, а ми. Щойно почувши якесь твердження і прийнявши його за правдиве, ми вкрай рідко повертаємося до нього, щоб зважити його вірогідність.

Коли пожежа в ущелині Манн Галч обпікала потилиці вогнеборців, вони мушили ухвалити рішення. В ідеалі вони мали б зупинитися, проаналізувати ситуацію та зважити різні варіанти. Однак, коли до вогню залишалось менш як 100 метрів і ця відстань стрімко скорочувалася, змоги спинитися й подумати не було. «Під час грандіозної лісової пожежі не знайдеться ні зайвої хвильки, ні дерева, в тіні якого бригадир і команда могли б присісти й погомоніти про займання, — пише науковець і колишній пожежник Норман Маклін у книжці “Юнаки та вогонь”, хроніці трагічних подій в ущелині Манн. — Якби бригадиром тих вогнеборців був Сократ, дике полум'я зжерло б його з усією командою, поки вони сиділи б і мізкували про те, що діється»¹³.

Додж вижив не тому, що ретельно аналізував пожежу. Він залишився серед живих, бо зумів швидко переосмислити ситуацію. А дванадцять вогнеборців наклали головами через те, що відкинули план Доджа, не виявивши гнучкості мислення.

У стресових ситуаціях у людей зазвичай виникають автоматичні, добре завчені реакції¹⁴. Така поведінка є доцільною за обставин, аналогічних до тих, де такі реакції були прийнятними. Коли ви пожежник, то вашим автоматичним налаштуванням є гасити вогонь, а не розпалювати ще один. Якщо ви рятуєтеся від пожежі, то ваша завчена реакція — тікати від вогню, а не стрибати в полум'я. За звичних обставин ці інстинкти можуть урятувати вам життя. Утім, Додж вижив у тій лісовій пожежі завдяки тому, що відкинув ці інстинктивні установки.

Ніхто не навчав Доджа випалювати траву перед стіною вогню. Він навіть не чув про таку концепцію. Це була чиста імпровізація. Пізніше двоє інших вогнеборців, що врятувалися, під присягою свідчили, що їх не навчали такої техніки на курсі протипожежної підготовки. Багато знавців лісових пожеж навіть не уявляли, що можна розірвати суцільну стіну вогню, випаливши ділянку трави чи сухого чагарнику перед собою, і вціліти, адже полум'я не буде чим поживитися.

Коли я розповідаю про те, як Додж урятувався з того пекла, люди дивом дивуються з його винахідливості в екстремальних умовах. *Це просто геніально!* Та їхній захват швидко трансформується у невтішний висновок, що такі осяяння більшості смертних недоступні. *Мене от примушують прити домашні завдання з математики для четвертого класу.* Однак переосмислення не потребує особливих навичок чи надзвичайної вигадливості.

За кілька хвилин до своєї загибелі в ущелині Манн Галч смокджампери проґавили ще одну можливість переосмислити свої дії, яка, здавалося б, не потребує значних розумових зусиль. Перед тим як почати підпалювати траву, Додж наказав усім скинути важке оснащення. Останні вісім хвилин хлопці дерлися крутим схилом, тягнучи на собі сокири, пилки, лопати та 9-кілограмові наплічники. Коли тікаєш, рятуючи своє життя, здається очевидним, що насамперед треба скинути із себе все, що може сповільнити, але для пожежників це важливі робочі інструменти. Навичка дбати про інвентар була вкорінена під час тренувань. І поки Додж не скомандував, люди тягли своє спорядження. Ба більше, навіть після наказу бригадира один вогнеборець не випускав з рук лопати, доки товариш не відібрав її. Чи вдалося б їм урятуватися, якби вони швидше позбулися своїх інструментів?

Ми ніколи не дізнаємося цього, але випадок у Манн Галч не був поодиноким. Так, за період між 1990 і 1995 роками двадцять три вогнеборці загинули, намагаючись обігнати лісові пожежі, видираючись крутими схилами при повному опорядженні, хоча, позбувшись його, вони мали би більше шансів вижити¹⁵. У 1994 році на горі Сторм-Кінґ, штат Колорадо, сильний вітер гнав ущелиною лісову пожежу. Рятуючись від вогню, чотирнадцять смокджамперів — чотири жінки та десять чоловіків — долали кам'янистий схил, тягнучи своє оснащення, і загинули, не добігши до рятівного краю ущелини якихось 200 метрів¹⁶.

Згодом слідчі з'ясували, що без спорядження бригада рухалася б значно швидше¹⁷. «Багато з них вижили б, якби просто

покинули інвентар і тікали б», — написав один з експертів¹⁸. «Якби вони полишили свої наплічники та інструменти, то вибігли б із ущелини швидше, ніж їх наздогнав би вогонь», — погоджувалися фахівці служби лісу міністерства сільського господарства США¹⁹.

Можна припустити, що вони кинулися навтьоки інстинктивно, навіть не усвідомлюючи, що тягнуть на собі рюкзаки та оснащення. «Пробігши вгору схилом зо 250 метрів, я збагнув, що несучи на плечі бензопилу!» — пригадував один з вогнеборців, який вижив у пожежі на горі Сторм-Кінг. Навіть вирішивши позбутися 13-кілограмової бензопили, він згаяв ще трохи часу, бо... «почав шукати місце, де можна було б сховати її, щоб вона не пошкодилася». Одного із загиблих знайшли з наплічником на спині, а його рука стискала руків'я бензопили. Чому ж так багато пожежників до останнього трималися за свої інструменти, коли, позбувшись їх, могли б урятуватися?

Якщо ви вогнеборець, то для того, щоб покинути інструменти, мусите не просто подолати звичку і знехтувати інстинктами. Позбутися спорядження — означає для вас визнати поразку та втратити частку своєї ідентичності. Для цього доведеться переосмислити професійну мету та життєве призначення. «З пожежею не впораєшся голіруч. Вогню можна протистояти за допомогою спорядження, яке часто є відмітною ознакою вогнеборця. Саме для використання цього спорядження та інструментів людей наймають, тренують і відряджають долати природні катаклізми. Необхідність покинути спорядження в такому разі породжує екзистенційну кризу. “Хто я без моїх інструментів?”», — пояснює організаційний психолог Карл Вейк²⁰.

Пожежі в дикій природі трапляються нечасто. У переважній кількості випадків наше життя не залежить від ухвалених за лічені секунди рішень, які змушують нас переосмислювати наше ставлення до інструментів як до джерела небезпеки, а розпалення вогню сприймати як шлях до порятунку. Проте проблема переосмислення наших припущень є навдивовижно