

KENNETH CUKIER VIKTOR MAYER-SCHÖNBERGER
FRANCIS DE VÉRICOURT



MYŚLENIE KONTEKSTOWE

NAJWIĘKSZA PRZEWAGA LUDZI
NAD SZTUCZNĄ INTELIGENCJĄ



KENNETH CUKIER VIKTOR MAYER-SCHÖNBERGER
FRANCIS DE VÉRICOURT



**MYŚLENIE
KONTEKSTOWE
NAJWIĘKSZA PRZEWAGA LUDZI
NAD SZTUCZNĄ INTELIGENCJĄ**

spis treści

1. decyzje	7
Źródłem ludzkiej mocy nie jest ani siła fizyczna, ani potęga umysłu, lecz modele	
2. ramowanie	41
Modele myślowe przenikają wszystko to, co robimy, nawet jeśli nie jesteśmy tego świadomi	
3. przyczynowość	83
Działamy w oparciu o wnioskowanie przyczynowo-skutkowe i choć często popełniamy błędy, wychodzi nam to na dobre	
4. hipotezy kontrfaktyczne	123
Wyobrażanie sobie światów, które nie istnieją, pozwala nam dobrze radzić sobie w naszym	
5. ograniczenia	161
Wizja, jeśli ma być skuteczna, musi mieć precyzyjnie zakreślone granice	
6. ujmowanie w nowe ramy	203
Niekiedy musimy zmienić ramy lub wymyślić nowe	

spis treści

7. uczenie się	245
Szeroki wybór ram jest nieodzowny dla postępu	
8. pluralizm	283
Współistnienie ram stanowi klucz do przetrwania ludzkości	
9. czujność	325
Trzeba się strzec, aby nie utracić mocy	
poradnik postępowania się ramami	353
przypisy	357
podziękowania	395
o autorach	401

2.

ramowanie

**Modele myślowe przenikają wszystko to,
co robimy, nawet jeśli nie jesteśmy
tego świadomi**

W niedzielę 15 października 2017 roku Alyssa Milano siedziała w łóżku w swoim domu w Los Angeles i czytała wiadomości. Internet huczał od doniesień dotyczących producenta filmowego Harveya Weinsteina. Czterdziestokilkuletnia aktorka, która karierę zaczynała jako dziecięca gwiazda sitcomów jeszcze w latach 80., znała wszystkie nazwiska, które podawano w wiadomościach. Molestowanie seksualne nie jest czymś niespotykanym w Hollywood, odrażający zwyczaj obsadzania ról w filmach przez łóżko stał się w tym środowisku nagminny. Tym razem było jednak inaczej. Nie chodziło o seksualne zaczepki, ale o używanie przemocy, w dziesiątkach przypad-

ków i od wielu lat, na które nie tylko przymykano oczy, ale i aktywnie je tuszowano.

Na ekranie telefonu Milano wyświetliła się wiadomość od przyjaciółki. Pisała, że jeśli kobiety zaczną otwarcie o tym mówić na Twitterze, cały świat zda sobie w końcu sprawę z wagi problemu. Spodobał jej się ten pomysł. Zawsze miała głębokie poczucie tego, co jest słuszne. W wieku piętnastu lat w telewizyjnym programie pocałowała chłopca, będącego nosicielem wirusa HIV, chcąc w ten sposób udowodnić, że zwykły kontakt z chorym na AIDS jest bezpieczny. W 2013 roku wypuściła do sieci coś, co na pierwszy rzut oka wydawało się filmem, w którym uprawia seks z mężem. Jednak zamiast pokazywać zmysłowe uniesienia, zarejestrowała kamerą dwuminutowy fragment programu informacyjnego, wyjaśniającego, o co toczy się konflikt w Syrii – klikbajtowy chwyt, ale w słusznej sprawie.

Skorzystanie z Twittera było sensownym rozwiązaniem. „To świetny sposób na to, żeby uświadomić ludziom ogrom problemu” – pomyślała wówczas Milano – „i na to, żeby w centrum uwagi przestać stawiać tych okropnych facetów i skupić się na ofiarach i osobach, które przeżyły ten koszmar”. Prawie dwadzieścia pięć lat wcześniej Milano również była napastowana na planie filmowym, jednak nigdy nie ujawniła tego publicznie. Otworzyła okno wiadomości na Twitterze i zaczęła pisać: „Jeśli byłaś seksualnie molestowana lub napastowana, napisz »ja też« w odpowiedzi na tego tweeta”. Wyłączyła telefon, zajrzała do śpiącej trzyletniej córki i poszła spać.

Kiedy się obudziła, nie mogła uwierzyć, że jej tweet miał już trzydzieści pięć tysięcy odpowiedzi, a ich liczba ciągle rosła. Wiadomość rozeszła się po całym świecie w mgnieniu oka. W tym dniu hashtag #MeToo został użyty w ponad dwunastu milionach postów. Zaczęli do niej wydzwaniać dziennikarze. Sprawa zyskała zasięg globalny.

Ruch MeToo może być definiowany na wiele sposobów. Najbardziej nośnym określeniem jest najprawdopodobniej to, że stanowi on ramę. Zmienił on sposób, w jaki postrzegamy napastowanie seksualne. Nie jest to już coś, co musimy utrzymywać w tajemnicy, tylko kwestia, o której można i trzeba mówić publicznie. Deklaracje składane na Twitterze stały się źródłem upodmiotowienia i wyzwolenia. MeToo zrewidowało pojęcie stygmatyzacji – to nie kobiety mają nosić piętno hańby, hańbą okryli się mężczyźni, którzy je napastowali.

Przed MeToo kobieta mówiąca o napastowaniu seksualnym mogła być postrzegana nie jako ofiara, ale jako ktoś, kto nie miał nic przeciwko temu, współsprawca, osoba, na której ciąży wina. (*Dlaczego poszła pani do tego mieszkania? Dlaczego była pani ubrana w prowokującą sukienkę?*) Dzięki tej nowej ramie kobiety mogły świadczyć o tym, co się stało, wiedząc, że ich siła wynika z liczebności i że mogą liczyć na wsparcie globalnej społeczności.

Nowa rama nie tylko pozwoliła myśleć o tej kwestii w inny sposób, otworzyła również niedostępne wcześniej możliwości podejmowania decyzji i przystępowania do działania.

Mapowanie świata

Niezależnie od tego, czy stykamy się z tym, jak kobiety reagują na molestowanie seksualne, czy z tym, w jaki sposób naukowcy obmyślają struktury molekularne, żeby stworzyć antybiotyki – dzięki użyciu ram złożoność naszego świata staje się dostępna rozumowi. Nasze umysły są nimi wypełnione. W ten sposób myślimy. Ramy mogą być proste lub wyrafinowane, trafione lub niedoprecyzowane, użyte w dobrych lub złych celach. Wszystkie pozwalają jednak na uchwycenie jakiegoś aspektu rzeczywistości. Pomagają nam tym samym w wyjaśnianiu, skupianiu uwagi i podejmowaniu decyzji.

Demokracja jest ramą, tak jak monarchizm. W biznesie lean manufacturing (system zarządzania produkcją oparty na ograniczaniu strat) jest ramą, tak jak OKR (osiągnięcia i kluczowe rezultaty, system zarządzania spopularyzowany przez Intela i później przez Google'a). Ramą jest religia, tak jak świecki humanizm (moralność bez odwoływania się do bogów). Rządy prawa to rama, tak jak przekonanie, że racja jest po stronie silniejszego. Ramą jest równouprawnienie ras, tak jak rasizm.

Ramy mają fundamentalne znaczenie dla naszego rozumowania. Można je stosować na wiele sposobów. Zagadnieniami związanymi z ramowaniem od kilku dekad zajmowali się badacze z tak odległych dziedzin jak filozofia i neuronauka (choć używali przy tym różnych terminów, między innymi: wzorce, abstrakty, reprezentacje, schematy).

Dzisiaj koncepcja mówiąca, że ludzie myślą, używając modeli myślowych, jest powszechnie akceptowana zarówno

w naukach ścisłych, jak i społecznych. Jest to jednak stosunkowo niedawne zjawisko. Na początku XX wieku rozważania nad ludzkim myśleniem były domeną przede wszystkim filozofów. Postać Sigmunda Freuda i jego zainteresowanie zagadkami umysłu były raczej wyjątkiem niż regułą. W okresie międzywojennym filozofowie tacy jak Ernst Cassirer i Ludwig Wittgenstein rozpatrywali ludzki umysł w kategoriach funkcjonowania opartego na symbolach i słowach, które przetwarza. Był to wprawdzie krok w stronę bardziej racjonalnego poglądu na ludzkie poznanie, ograniczał się jednak do teorii, bez oparcia w badaniach doświadczalnych.

Po drugiej wojnie światowej ludzkim umysłem zaczęły zajmować się nauki empiryczne. Badania w tym obszarze podjęli psychologowie, zastępując filozofów, zwłaszcza wtedy, kiedy zaczęli analizować procesy poznawcze zachodzące w mózgu. Początkowo przyrównywali je do formalnych operacji logicznych, ale badania empiryczne nie potwierdziły tej hipotezy. Około roku 1970 zaczęła przyjmować się idea modeli myślowych – wraz z koncepcją mówiącą, że ludzkie rozumowanie nie jest operacją dokonywaną zgodnie z regułami logiki formalnej, ale przypomina raczej symulację rzeczywistości: przed podjęciem działania szacujemy różne możliwości wyboru, wyobrażając sobie, co mogłoby się stać.

Ten pogląd został potwierdzony empirycznie przez liczne eksperymenty przeprowadzone zarówno przez psychologów, jak i kognitywistów. W ostatnich latach spore osiągnięcia ma również neuronauka, przede wszystkim dzięki wykorzysta-

niu funkcjonalnego obrazowania metodą rezonansu magnetycznego umożliwiającego wizualizację aktywności mózgu badanych osób w czasie rzeczywistym. Badania pokazały na przykład, że kiedy planujemy coś na przyszłość, aktywujemy obszary mózgu związane z postrzeganiem przestrzennym i zdolnością do myślenia w kategoriach trzech wymiarów. Można powiedzieć, że angażujemy się w proces bardzo zbliżony do rozmyślnego i celowego śnienia na jawie.

Wspomniane badania doprowadziły do zmian w sposobie rozumienia tego, jak ludzie myślą. Wskazują one na modele myślowe jako fundamentalne komponenty ludzkiego poznania. To, co rozumiemy i wiemy, to, co czujemy i w co wierzymy, zaczyna się od tego, jak patrzymy na wszechświat. Jesteśmy w stanie zrozumieć świat, który nas otacza, odnosząc się do naszego przekonania na temat tego, jak funkcjonuje – dlaczego coś się zdarza, jak sprawy będą się rozwijać w przyszłości, co się stanie, jeśli podejmiemy działanie. Ramy to nie wyobraźnia i nie kreatywność – one jednak mogą istnieć dzięki ramom.

Większość ludzi najprawdopodobniej nie poświęca zbyt wiele uwagi stanowi umysłowemu, w jakim się znajduje podczas podejmowania decyzji. Przyczyną jest to, że większość decyzji, które podejmujemy, nie jest brzemienne w skutki – zastanawiamy się, jaką koszulę założyć, czym przybrać sałatkę i tak dalej. Jednak w przypadku ludzi, którzy decydują o znacznie poważniejszych sprawach, koncepcja modeli myślowych sporo zmieniła w ich działaniach. Wielu z nich coraz

lepiej rozumie, jakimi ramami się posługuje i coraz bardziej świadomie je dobiera.

Kluczowe znaczenie ram nie tkwi w tym, czym są, lecz w tym, co jest dzięki nim możliwe. Ramy wzmacniają naszą pozycję dzięki temu, że ukierunkowują nasz umysł. Jeśli są dobrze dobrane, akcentują to, co jest najważniejsze, i pozwalają nam nie zwracać uwagi na resztę. To opcja, nie błąd (jak mówi się w żargonie programistów). Ramy stanowią gigantyczne i niezwykle skuteczne skróty poznawcze, kształtujące przestrzeń myślową, w której podejmujemy decyzje. Ułatwiają i przyspieszają rozpoznanie tego, jakie mamy możliwości wyboru. Upraszczają, wzmacniają i rozszerzają procesy tworzenia wyobrażeń otaczającego nas świata i pozwalają nam w nim działać.

Ramy nas również uwalniają, bo możemy je wybierać w zależności od tego, jakie aspekty rzeczywistości chcemy podkreślić. Sięgając z rozmysłem po rozwiązania alternatywne, wykraczamy daleko poza to, do czego zdolne są zwierzęta, które postępują zgodnie z instynktem, i maszyny, które wykonują zadane instrukcje. Postrzegając świat z różnych punktów widzenia, wzbogacamy nasze rozumienie i proponujemy lepsze rozwiązania. Dokonując wyboru ramy, obieramy ścieżkę postępowania, która doprowadzi nas do podjęcia decyzji. Pokażemy, jak to działa w praktyce na przykładzie map.

Mapy są fizyczną reprezentacją modelu myślowego. Przedstawiają przestrzeń i wskazują położenie. Mapy, tak jak ramy, służą określonym celom. I tak jak wtedy, kiedy decydujemy

się na wybór pewnej ramy – w zależności od naszych wymagań i decyzji, które będziemy musieli podjąć – mapy, na które się decydujemy, stają się naszym przemyślanym wyborem, z wszelkimi konsekwencjami dla tego, jak rozumiemy świat i jak będziemy w nim działać. Mają one również wpływ na to, co postrzegamy za ich pośrednictwem.

Najbardziej znany jest układ współrzędnych kartezjańskich z dwiema osiami prostopadłymi. Jego zaletą jest obiektywność – wszystkie odległości są przedstawione poprawnie względem osi i każde położenie ma swoje unikalne miejsce. Korzystając z map opartych na współrzędnych kartezjańskich, zyskujemy poczucie miejsca, łatwo możemy przenieść się do dowolnego punktu i wyobrazić sobie, jak świat wygląda z tej perspektywy. Inne aspekty pozostawiają jednak sporo do życzenia. Wskażmy chociażby to, że są one płaskie i niełatwo przedstawić na nich rzeźbę terenu (w tym celu musimy użyć warstwic lub zróżnicować kolorystykę). Przydatne są zatem wtedy, kiedy chcemy znaleźć, gdzie coś się znajduje, niezbyt dobrze radzą sobie jednak z określeniem, ile czasu zajmie dotarcie do tego miejsca. Mapy, tak jak ramy, sprawdzają się w określonych okolicznościach, lecz nie we wszystkich.

Kiedy przebywamy w mieście, na przykład Londynie czy Tokio, i chcemy przemieścić się z jakiegoś miejsca w inne, najprawdopodobniej nie weźmiemy ze sobą mapy kartezjańskiej. Znacznie lepiej sprawdzi się w tej sytuacji plan transportu publicznego. Redukuje on złożoność terytorium miasta do schematu przedstawiającego linie i stacje, które rozróżniamy

dzięki zastosowaniu różnych kolorów. Pomaga to w rozpoznaniu miejsc, gdzie krzyżują się linie autobusowe i tramwajowe. Mapy transportu publicznego to arcydzieła niełatwej sztuki pomijania szczegółów. Zostały zaprojektowane w taki sposób, żeby ich użytkownicy mogli wybrać najwygodniejszą trasę przejazdu. Biada jednak temu, kto z taką mapą opuszcza środek transportu i próbuje pieszo poruszać się po mieście.

Plan londyńskiego metra został zaprojektowany w taki sposób, że priorytetem jest czytelność, nawet kosztem poprawnego przedstawienia odległości. Dwie stacje, które na mapie są tuż obok siebie, mogą w rzeczywistości być oddalone o kilka kilometrów. Większość planów komunikacji miejskiej nie informuje też podróżnych, ile czasu zajmie dotarcie do miejsca przeznaczenia. Długość linii, które łączą poszczególne stacje, nie zachowuje skali. Plany transportu publicznego rezygnują z prawidłowego przedstawienia odległości, oferując w zamian większą czytelność.

Istnieje wiele metod rysowania map topograficznych, ponieważ na dwuwymiarowej płaszczyźnie powierzchnię kuli można odwzorować na wiele różnych sposobów. Każdy z nich ma swoje dobre i złe strony. Jeśli zdecydujemy się na mapę, na której równoleżniki i południki są odwzorowane w taki sposób, żeby zachować kąt prosty pomiędzy nimi – przykładem może być powszechnie stosowana siatka Merkatora – zniekształceniu ulega powierzchnia, tym bardziej, im dalej jesteśmy od równika. Na takiej mapie Alaska wygląda na większą od Australii, mimo że jest od niej ponad czterokrotnie mniej-

sza. Inne mapy pokazują poprawnie wielkości, ale przekłamują kształt. Zawsze jest to kwestia kompromisu.

Stąd pytanie „Jaka mapa jest najlepsza?” nie ma sensu, o ile nie zostanie doprecyzowane. Odpowiedź zależy od kontekstu, w jakim będziemy jej używać, i celu, do którego realizacji posłużą. Odnosi się to również do ram. Nie istnieje rama, która jest właściwa sama przez się. Zależy to od sytuacji i naszych zamiarów. Z chwilą przyjęcia określonych założeń otwierają się przed nami liczne możliwości wyboru. Dopóki nie zastosujemy ramy, możemy bez końca dyskutować, ale nigdy nie zaczniemy działać. Wybór i użycie ramy – przeprowadzenie procesu ramowania – przygotowuje grunt pod decyzje i działania.

Amerykanie znają użyty w oryginalnym tytule książki termin *framers* (ramodawcy, twórcy ram) z lekcji historii. Odnosi się on do autorów tekstu Konstytucji (wówczas tylko mężczyzn). Nazwano ich w ten sposób, bo zajmowali się wyznaczeniem ram ustrojowych i formy rządów. Termin ten został trafnie dobrany, bo konstytucja rzeczywiście jest ramą, która określa instytucje i procesy służące rządzeniu oraz wyznacza granice pomiędzy nimi. Była ona wynikiem burzliwych sporów o model sprawowania rządów, toczonych pomiędzy dwoma głównymi obozami politycznymi przez cztery miesiące w 1787 roku.

Federaliści opowiadali się za scentralizowanym modelem silnych rządów opartych na wzmocnieniu pozycji głowy państwa, twardej praworządności i ograniczeniu praw poszcze-

gólnych stanów. Stworzona przez nich rama skupiała się na tym, co jest niezbędne do zbudowania silnego państwa narodowego, które aspiruje do bycia światową potęgą. Miało być ono „federalne” w tym sensie, że władza była przekazywana ze szczytu hierarchii w dół, a nie „konfederacją”, w której władza pochodzi od jej części składowych. W odróżnieniu od nich antyfederaliści chcieli słabego centrum, zdecentralizowanej władzy, gwarancji wolności jednostki i bardziej bezpośrednich form demokracji. Priorytetem stworzonej przez nich ramy było budowanie silnych demokracji lokalnych, które mogły łączyć siły, żeby bronić się wspólnie przed zagrożeniami zewnętrznymi.

Tak jak w przypadku map żadna z tych ram nie jest sama przez się gorsza. I jedna, i druga ma swoje plusy i minusy. I jedna, i druga może okazać się właściwa w szczególnych okolicznościach. Do dzisiaj te dwa rozbieżne modele myślowe zajmują centralną pozycję w sporach o formę rządów w demokratycznych republikach. Ponad dwieście lat później i po drugiej stronie Atlantyku państwa europejskie nadal używają podobnych ram w debacie mającej rozstrzygnąć, czy Unia Europejska ma być pomyślana jako *demos* (zjednoczony organizm z silną władzą centralną) czy *demoi* (zbiór niezależnych od siebie bytów pragnących bardziej zdecentralizowanych form sprawowania władzy).

Liczne, konkurujące ze sobą ramy mogą doprowadzić do owocnych dyskusji i powstania wielu zróżnicowanych opcji. W nie tak rzadkich przypadkach, gdy wybór mamy dość sze-

roki, wcale nie tak łatwo jest wybrać ten kontekst, który w danej sytuacji sprawdzi się najlepiej. Wymaga to dogłębnego zrozumienia wyznaczonych celów i okoliczności, w których rama ma zostać zastosowana. A gra toczy się o wysoką stawkę.

Niewłaściwe użycia ramy i niepowodzenia

Błędne ramowanie może mieć katastrofalne skutki. Na dwu przykładach pokażemy, jak eksperci i decydenci radzili sobie podczas pandemii, co pozwoli nam uświadomić sobie, jak istotny jest wybór odpowiedniej ramy.

Kiedy wiosną 2014 roku w Afryce Zachodniej wybuchła epidemia wirusa ebola, poproszono o pomoc ekspertów, którzy mieli przeanalizować i opanować sytuację. W opracowaniu planu działania wzięły udział dwa podmioty: Światowa Organizacja Zdrowia (WHO), agenda Organizacji Narodów Zjednoczonych, i Lekarze bez Granic (MSF, Médecins Sans Frontières), międzynarodowa grupa wsparcia. Eksperci z obydwu instytucji wiedzieli, że najważniejszą bronią w tej walce będzie informacja. I chociaż dysponowali tymi samymi danymi, doszli do całkowicie odmiennych wniosków. Nie dlatego, że przeprowadzone przez nich analizy były błędne. Przyczyną było to, że do oceny sytuacji wykorzystali różne ramy oparte na odmiennych sposobach widzenia kontekstu wybuchu epidemii i jej dalszego rozwoju.

Model stworzony przez WHO bazował na ramie historycznej. Obserwując stosunkowo niewielką liczbę zachorowań,

doszli do wniosku, że obecna epidemia jest bardzo podobna do poprzednich, które wybuchały w tym regionie – wszystkie z nich udało się opanować na miejscu i zahamować rozprzestrzenianie się wirusa. WHO przewidywało, że epidemia będzie miała ograniczony zasięg, i odradzało podejmowanie radykalnych kroków na skalę międzynarodową. Natomiast MSF przyjęło przestrzenny punkt widzenia. Wirus został wykryty w wielu miejscach, które znajdowały się daleko od siebie, a obszar jego działania znajdował się na terytorium trzech krajów. Dlatego doszli do wniosku, że rozprzestrzenił się on bardziej, niż wskazywałyby na to dostępne dane. Grupa naciskała na podjęcie natychmiastowych bezparto- nowych działań.

Źródłem rozbieżności było odmienne skonceptualizowanie kryzysowej sytuacji i określenie, jaki charakter miała epidemia – ograniczony czy ekspansywny. Rozprzestrzenianie się wirusa mogło doprowadzić do globalnej katastrofy. Śmierć pochłonęła już setki ofiar, a życie kolejnych setek milionów mogło być zagrożone. Początkowo przyjęto punkt widzenia WHO i podjęto działania tylko w skali lokalnej. Jednak szybka ekspansja wirusa potwierdziła alarmistyczne stanowisko prezentowane przez MSF. Wybuchła globalna panika, niedługo później nazwana Fearbolą. (Donald Trump, który był wtedy świeżo upieczoną gwiazdą reality show, nazwał prezydenta Barracka Obamę „psycholem”, gdyż nie zawiesił on lotów z Afryki Zachodniej – chociaż nie było żadnych bezpośrednich połączeń – a na Tweeterze wysyłał wiadomości: „Trzymajcie

ich z dala od nas!”). Tylko dzięki podjęciu nadzwyczajnych kroków przez rządy wielu państw udało się opanować sytuację i ostatecznie kryzys został zażegnany.

Przenieśmy się teraz do roku 2020. Kiedy na jego początku na radarze organów odpowiedzialnych za zdrowie publiczne pojawił się nowy koronawirus, nie było jasne, z jakim rodzajem choroby świat będzie miał do czynienia. Znanych było wówczas siedem koronawirusów atakujących ludzi, różniących się stopniem zaraźliwości i śmiertelnością. Niektóre z nich wywołują zwykłe przeziębienie. Inne, takie jak SARS (w Azji w 2002 i 2004 roku) i MERS (na Bliskim Wschodzie w 2012 roku) mają groźniejsze objawy, dłuższe okresy inkubacji i wskaźnik śmiertelności na poziomie odpowiednio 10 i 35 procent. Świat doświadczył już wcześniej epidemii koronawirusa, ale zostały one opanowane, tak jak w przypadku eboli.

Być może dlatego władze państwowe na całym świecie nie były pewne, jak powinny reagować na odkrycie SARS-CoV-2 i choroby, którą wywołuje – covid-19. Chiny zamknęły miasto Wuhan. Było to działanie bez precedensu, coś, jak się wydawało, na co może zdobyć się wyłącznie totalitarny reżim. We Włoszech liczba zachorowań rosła lawinowo, a wiedza na temat wirusa była znikoma. Szpitale w Lombardii były tak oblegane, że przez pewien czas lekarze ze łzami w oczach byli zmuszeni podawać osobom starszym jedynie środki uspokajające, co oszczędzało im cierpienie przed śmiercią i umożliwiało

przeznaczenie środków medycznych, których nie wystarczało dla wszystkich, na ratowanie młodszych ofiar epidemii.

Wszystkie państwa korzystały z tych samych danych, podobnie jak WHO i MSF w 2014 roku. I tak jak w przypadku eboli ramy, w jakie na początku ujęto covid-19, przesądziły o tym, jakie opcje brano pod uwagę, jakie kroki powzięto i jak dobrze radzono sobie, gdy wybuchł kryzys. Działania podjęte przez Wielką Brytanię i Nową Zelandię w reakcji na zaistniałą sytuację świetnie pokazują, że posłużenie się różnymi ramami prowadzi do różnych rezultatów.

Nowa Zelandia ramowała covid jako chorobę podobną do SARS i przyjęła strategię eliminacji ryzyka. Choć wirus nie uderzył w nich bezpośrednio, wysocy urzędnicy państwowi regularnie spotykali się z przedstawicielami krajów takich jak Tajwan czy Korea Południowa, które mocno ucierpiały w wyniku epidemii, i stworzyli rozbudowany system monitorowania zachorowań oraz wdrożyli właściwe procedury. Od samego początku epidemii przedstawiciele resortu zdrowia działali w taki sposób, jakby mieli do czynienia z klęską żywiołową. Premierka Nowej Zelandii Jacinda Ardern podjęła decyzję, że lepiej reagować przesadnie niż ryzykować, że podjęte działania okażą się niewystarczające. W marcu powiedziała swoim obywatelom: „Mamy obecnie 102 przypadki zakażeń – ale we Włoszech też kiedyś było tyle”. W kraju ogłoszono lockdown, zamknięto granice i rozpoczęto wdrażanie systemu śledzenia kontaktów dla wszystkich zakażonych.

Wielka Brytania natomiast ramowała covid jako chorobę zbliżoną do grypy sezonowej i opowiedziała się za strategią łagodzenia ryzyka. Urzędnicy odpowiedzialni za zdrowie publiczne założyli, że wirus będzie rozprzestrzeniał się w populacji tak długo, aż uzyska ona odporność zbiorową. Na początku kryzysu rząd zrezygnował z testów na obecność wirusa i ze śledzenia kontaktów, potem – później niż inne europejskie państwa – wprowadził obostrzenia, takie jak zakaz organizowania dużych wydarzeń publicznych czy zamykanie szkół. Urzędnicy państwowi zdecydowali się na wprowadzenie lockdownu dopiero wtedy, kiedy modele epidemiologiczne zaczęły pokazywać, że wirus doprowadzi do niewydolności państwowej służby zdrowia. Na początku czerwca Jacinda Ardern ogłosiła, że jej kraj uporał się z covid-19; w tym samym czasie w Wielkiej Brytanii zanotowano pięćdziesiąt tysięcy zgonów spowodowanych wirusem – był to jeden z najwyższych wskaźników śmiertelności w Europie.

Dwa państwa. Takie same dane, te same cele – inne ramy, odmienne działania. I zupełnie różne rezultaty.

Ramy pomagają nam dotrzeć tam, gdzie mamy nadzieję dojść, ale to my musimy obrać kierunek. To pocieszające – znaczy to, że wciąż mamy coś do powiedzenia. Ale równocześnie onieśmielające. Choć ramy mają ogromną moc i szerokie zastosowanie, choć są cenne i niezastąpione, w ostatecznym rozrachunku to my podejmujemy decyzje.

Każda chwila naszego życia zostaje przefiltrowana przez tworzone przez nas modele mentalne, mimo to zazwyczaj są one dla nas niewidoczne. Ta wnikliwa książka pokazuje, jak uświadomić sobie, że zawsze patrzymy przez pryzmat czegoś, i jak szukać nowych punktów widzenia, kiedy otaczający nas świat wciąż się zmienia. Ważna i przydatna pozycja – pewną ręką prowadząca nas po niespokojnych czasach.

Adam Grant, autor bestsellerów *Buntownicy* i *Leniwy umysł*

Fascynujące spojrzenie na to, co sprawia, że w dobie algorytmów ludzie są wyjątkowi – i na to, jak myśleć lepiej, żeby nie dać się maszynom.

Mustafa Suleyman, współzałożyciel DeepMind i wiceprezes Google'a

To książka, która trafnie pokazuje, że podstawą kreatywności, krytycznego myślenia i innowacyjności są modele mentalne. Wyjaśnia również, jak je opanować, żeby móc uporać się z najtrudniejszymi wyzwaniem w biznesie i życiu społecznym.

Aaron Levie, dyrektor generalny serwisu Box

Kenneth Cukier, Viktor Mayer-Schönberger i Francis de Véricourt pokazują, dlaczego myślenie kontekstowe i modele mentalne to nasz główny atut w czasach sztucznej inteligencji. A także jak możemy wykorzystać te wyjątkowe ludzkie umiejętności, by podejmować lepsze decyzje w dobie algorytmów. **W ich książce przeczytacie także m.in.:**

- Dlaczego rada, żeby zacząć myśleć nieszablonowo, nie przyda się nikomu.
- Jak bracia Wright, nie mając żadnego formalnego przygotowania w zakresie fizyki, po raz pierwszy w historii ludzkości wzniesli się w powietrze samolotem, zawdzięczając to wzorowo przeprowadzonemu myśleniu kontekstowemu.
- Jak użycie hasztagu #MeToo na Twitterze doprowadziło do zmiany sposobu postrzegania napaści na tle seksualnym od wstydu do upełnomocnienia.
- Jak ramowanie Covid-19 jako choroby odpowiadającej sezonowej grypie doprowadziło do katastrofy, a stworzenie modelu opartego na SARS (ciężkim ostrym zespole oddechowym) pozwoliło Nowej Zelandii uporać się z pandemią.

Patroni medialni:



HR personel & zarządzanie

BRIEF

PROFES⁷

FOCUS
COACHING

MARKETER+

THINKTANK^{*}

ISBN 978-83-8087-333-9



9 788380 873339

MT21003
Cena 59,90 zł