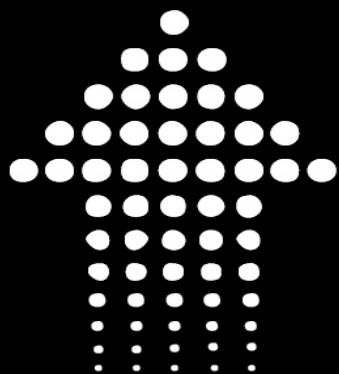
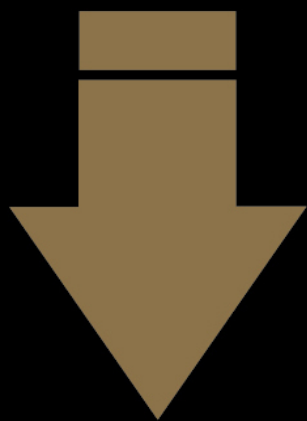


Питер Холлинс



КНИГА
ЭФФЕКТИВНЫХ
РЕШЕНИЙ



30 стратегий
мышления

Питер Холлинс
Книга эффективных решений: 30
стратегий мышления

Copyright © 2019 by PKCS Media, Inc. Russian translation rights arranged with PKCS Media, Inc. through TLL Literary Agency

© Платонова Т.Л., перевод, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Глава 1

Процесс принятия решений: скорость и контекст

Возможно, Чарли Мангер известен не многим, но имя его бизнес-партнера, миллиардера из Омахи Уоррена Баффетта, одного из самых успешных инвесторов и, соответственно, богатейших людей в современном мире, у всех на слуху.

Они работают вместе, бок о бок, в холдинговой компании Баффетта «Беркшир Хэтуэй» (Berkshire Hathaway) с 1978 года. Хотя Мангер не получил столь широкой известности, Баффетт считает, что во многом успехом своего детища обязан именно ему. И в последние годы жизненные принципы Мангера находят все больше и больше последователей.

Впервые его идеи были широко озвучены на церемонии вручения дипломов выпускникам бизнес-школы при Университете Южной Калифорнии в 1994 году. Тему своего выступления Мангер сформулировал так: «Наставление о роли простой житейской мудрости в сфере управления инвестициями и бизнеса». Изложенные им тезисы оказали огромное влияние на представителей самых разных сфер деятельности. В частности, широкое распространение в дальнейшем получило введенное им в обиход понятие «ментальные модели». Вот фрагмент из его рассуждений:

Что же такое простая житейская мудрость? Первым ее принципом является необходимость исходить из того, что набор отдельных фактов не даст вам нужной и полной информации о ситуации. Если факты логично и взаимосвязано не вплетаются в контекст какой-либо теории или концепции в виде своеобразной сетки, вы не сможете их адекватно

интерпретировать. У вас в голове должны быть некие модели процесса обработки информации. И вам необходимо интерпретировать свой опыт – и опосредованный, и прямой – на их основе.

Возможно, вы замечали, как некоторые студенты пытаются запомнить факты, а затем просто воспроизводят их в подходящей ситуации. Так вот, они не добиваются успеха ни в учебе, ни в жизни. Вам необходимо структурировать и интерпретировать свой жизненный опыт при помощи сетки моделей.

Что собой представляют такие модели? Здесь прежде всего необходимо понимать, что моделей должно быть достаточно много, так как если вы постоянно будете использовать одну или две, то в силу особенностей человеческой психологии попросту начнете искажать реальность, подгонять ее под свою модель или, как минимум, отбирать и интерпретировать факты так, чтобы они хоть как-то ей соответствовали. Вы станете своего рода деревенским костоправом, который в некотором смысле является медиком, но на очень примитивном уровне.

Подобную ситуацию хорошо характеризует старая пословица: «Для человека, у которого есть только молоток, любая проблема выглядит гвоздем». И конечно, подобным же образом костоправ решает медицинские проблемы.

Но это абсолютно катастрофичный подход к мышлению и, соответственно, к решению самых разных жизненных задач.

Итак, вам необходимо иметь множество различных моделей. А они должны базироваться на различных отраслях знаний, потому что ни одно научное направление не в состоянии охватить безграничную мудрость окружающего мира. По этой причине, к примеру, профессора, преподающие поэзию, как правило, являются людьми не очень мудрыми в житейском, практическом смысле этого слова. У них нет достаточного количества моделей в голове. Так что у вас моделей должно

быть достаточно много, и они должны опираться на фундаментальные знания из различных научных дисциплин.

Возможно, вы сейчас воскликнете: «Боже мой, это уже становится слишком сложно!» Но, к счастью, на самом деле это не так уж сложно, потому что восемьдесят или девяносто ключевых моделей на девяносто процентов позволят вам решать любые жизненные задачи, дадут вам универсальную житейскую мудрость.

А среди этих моделей лишь несколько потребуют больших интеллектуальных затрат.

Далее в речи Мангер еще раз подчеркивает важность своего тезиса:

Вы должны знать ключевые концепции в основных научных дисциплинах и уметь их постоянно использовать, причем все в совокупности, а не какие-то отдельные из них. Множество людей приучены мыслить в рамках одной модели – к примеру, экономической, – и, соответственно, все проблемы они решают в ее контексте. Вы уже знаете поговорку: «Для человека, у которого есть только молоток, любая проблема выглядит гвоздем». Это очень глупый подход к решению проблем.

Хоть я и не стал бы так категорично утверждать, что иметь и применять глубокие знания в одной отрасли является «очень глупым подходом», должен согласиться с тем, что узкоспециализированный подход к широкому кругу жизненных проблем точно не является оптимальным и эффективным. Такой подход выявляет неготовность противостоять проблемам, выходящим за рамки вашей специализации. Но в данном случае совсем не обязательно становиться экспертом во всех других отраслях знаний. Необходимо лишь иметь достаточный набор моделей, способов понимания, в

контексте которых следует рассматривать имеющуюся фактологическую информацию.

Таким образом, Мангер ясно дает понять, что двигаться через море проблем современного мира без набора ментальных моделей все равно что с завязанными глазами тыкать пальцем во вращающийся глобус в надежде найти Кубу. Без ментальных моделей, представляющих собой различные способы интеллектуальной обработки материала, вы сможете увидеть лишь отдельные, случайные, никак не связанные между собой элементы информации.

Если продолжить его аналогию с молотком, то при работе на строительной площадке вам, безусловно, очень поможет умение обращаться и с пилой, дрелью, шлифовальным станком и так далее. Чем больше инструментов вы способны использовать в своей работе, тем лучше сможете выполнять различные, в том числе и новые, строительные задачи; чем больше ментальных моделей вы способны применять, тем лучше будете понимать и традиционные, и абсолютно новые жизненные проблемы и, соответственно, эффективнее с ними управляться.

Так что же в точности представляет собой ментальная модель?

Это метод работы с конкретной проблемной ситуацией, который заставляет акцентировать внимание на самых важных элементах, вне зависимости от природы и характера проблемы, а также определять общий контекст ситуации, учитывать ее предысторию и выявлять намечающиеся тенденции.

Ментальная модель позволяет адекватно понять суть проблемы, даже если у вас недостаточно опыта и знаний, и принять оптимальные в этой ситуации решения.

К примеру, если вы шеф-повар, то все, что вам нужно усвоить, содержится в нескольких ментальных моделях: какие виды муки существуют, какие базовые ингредиенты необходимы для бульонов или соусов, а также типовые способы приготовления различных видов мяса и традиционные сочетания напитков и блюд. Понимание

этих базовых способов приготовления еды позволит вам проявить себя достойно в любой национальной кухне. Если же у вас нет набора таких стратегий, нет базовых моделей, вам придется заучивать множество отдельных рецептов.

Хотя многие модели универсальны, все же каждая конкретная ситуация может потребовать определенной стратегии. Именно поэтому Мангер подчеркивал необходимость иметь широкую теоретическую сеть ментальных моделей, чтобы быть готовым разобраться с самыми разными проблемами, какие только можно себе представить. Без ментальной модели вы можете увидеть лишь беспорядочный набор линий. А имея подходящую ментальную модель, вы как бы получаете карту, объясняющую, что означает каждая из этих линий, и можете правильно интерпретировать информацию и принимать обоснованное решение.

Ментальные модели позволяют понять ситуацию, а также спрогнозировать дальнейшее развитие событий. Вы можете рассматривать их как жизненный набор эвристических методов и алгоритмов или как основные методические рекомендации для оценки и понимания любой ситуации. Вы также можете считать их комплектом очков, которые помогают сфокусироваться на определенном объекте.

Вы можете возразить, что ни одна модель не является точным отражением мира, но они и не должны ими быть. Они должны указывать правильное направление в том сложном мире, что нас окружает, и отфильтровывать информационный сигнал от шума. В любом случае это лучше, чем двигаться вслепую.

Каждый из нас уже имеет собственные ментальные модели, отобранные автоматически в процессе накопления опыта и наблюдения за повторяющимися жизненными паттернами. Большинству известно, как вести себя в дорогом ресторане, потому что определенный опыт подобных ситуаций у нас уже есть. Мы также имеем набор ментальных моделей, базирующихся на наших жизненных ценностях, опыте и уникальном мировоззрении.

Вы можете отказаться от услуг банков, потому что испытываете недоверие к крупным финансовым институтам, и взять за правило хранить деньги под матрасом: никто никогда не утверждал, что все ментальные модели полезны, точны или подходят для широкого круга ситуаций. На самом деле некоторые из них могут регулярно уводить нас на неверный путь.

Присущие нам личные ментальные модели по определению ограничены нашими собственными предубеждениями.

Если мой ментальный подход является единственным способом понимания мира, у меня не будет широкого спектра инструментов для осознания сложных процессов, происходящих вокруг. И я неизменно буду ошибочно интерпретировать события либо окажусь в растерянности в незнакомой ситуации.

Вот почему и была написана эта книга. Я представляю вам набор ментальных моделей, чтобы помочь эффективнее справляться с различными жизненными проблемами. Некоторые из них весьма специфического характера, другие более универсальные и имеют широкую сферу применения. Они помогут вам мыслить четко и ясно, принимать оптимальные решения и выделять самое важное из хаоса фактов и событий.

Рассматривая одно и то же событие через разные ментальные модели, вы сможете увидеть его с разных точек зрения, в зависимости от того, на чем фокусируетесь в каждый конкретный момент.

Дополнительный набор ментальных моделей, безусловно, расширит ваш аналитический инструментарий и позволит решать намного более широкий круг проблем, чем если бы вы остались с вашим личным багажом. Чем шире панорама ваших подходов к решению проблем, тем больший круг проблем вы будете в состоянии охватить.

Шеф-повар, о котором упоминалось выше, сможет смотреть на корзину с продуктами глазами пекаря, шеф-повара ресторана классической французской кухни, продавца сэндвичей или шеф-

повара китайского ресторана в провинции Сычуань. Любая из этих моделей не обязательно является оптимальной, но каждая из них позволяет взглянуть на набор продуктов со своей специфической перспективы, что, безусловно, несравнимо лучше, чем ломать себе голову, что с ним можно было бы сделать.

Возможно, самым важным в отношении ментальных моделей является то, что они помогают человеку избежать ошибок. Здесь уместно будет вспомнить, что еще одна известная речь Мангера называлась «Психология ошибочных суждений».

Если у вас недостаточно ментальных моделей, вы рискуете оказаться в ситуации, описанной в басне о слепых мужчинах и слоне. Шесть слепых мужчин решили понять, что собой представляет слон, и каждый стал ощупывать разные части тела животного, каждый свою. Кто-то колено, кто-то бок, бивень, хобот, ухо и хвост.

Каждый из них по отдельности получил достаточно точное представление о своем изолированном участке, но в каждом случае это была неполная информация. Соответственно, каждый получил неправильное представление о том, как выглядит слон.

Множество используемых моделей дополняют и корректируют друг друга, позволяют получить точную общую картину, в то время как использование одной или двух ограничивает всестороннее восприятие объекта рамками присущего этим моделям контекста или лежащей в их основе научной дисциплины. Большой набор ментальных моделей позволяет рассмотреть объект или ситуацию с самых разных сторон и избежать «ошибок восприятия», которые неизбежны при использовании лишь одной или двух моделей.

Использование множества моделей вовсе не означает, что вам потребуется изучить специфику миллиона различных научных и профессиональных дисциплин. Вам необходимо понимать ключевые принципы и фундаментальные основы лишь нескольких наиболее важных из них. Просто не надо быть человеком с одним молотком.

В первой главе мы углубимся в рассмотрение ментальных моделей, связанных с процессом принятия решений. В известной

мере большинство ментальных моделей в конечном счете помогают нам принимать решения, но именно эти специфические модели подскажут, как обработать информацию быстрее и получить приемлемый результат.

Другими словами, они доставят вас от точки А к точке В за меньшее время, а также, возможно, помогут определить, что собой представляет точка А.

В большинстве случаев в процессе принятия решений мы буквально перегружены разнообразной информацией – классическая проблема соотношения «сигнал – шум». Вы научитесь становиться выборочно «глухим» и воспринимать только значимые сигналы. А сейчас пора перейти к первой ментальной модели (ММ).

ММ № 1. Обращаться к «Важному»; игнорировать «Срочное»

Используйте, чтобы отличать истинные приоритеты от ложных

Даже когда мы чувствуем себя расслабленно, в процессе принятия решения нас может охватить внезапная паника или мы вдруг ощути́м резкий прилив адреналина. Вроде нам не о чем волноваться, мы холодны как огурец, отдыхая возле бассейна, и тем не менее испытываем это. Почему?

А это мозг дурачит нас, пытае́сь втянуть в одну из самых опасных своих ловушек: заставить фокусировать внимание на том, что не является значимым.

Нам кажется, будто многие вопросы являются срочными, их необходимо решить как можно быстрее и ужасные последствия не заставят себя ждать, если мы лично не начнем действовать.

Ошибка заключается в том, что мы воспринимаем «важно» и «срочно» как синонимы, не осознавая огромной разницы между ними и не понимая, как определить приоритеты. Способность различать эти понятия является ключевым шагом к снижению уровня тревожности, прекращению прокрастинации (то есть склонности откладывать важные дела на потом) и обретению оптимального эмоционально-психического состояния.

Эта ментальная модель исключительно важна, когда дело касается сферы мыслительной продуктивности и время очень дорого. Мы посвящаем слишком много времени *срочным* задачам, вместо того чтобы сфокусироваться на *важных*.

Важные задачи. Они имеют непосредственное отношение к нашим краткосрочным и долгосрочным целям. Они являются

императивами в нашей деятельности, касаются обязательств или важных аспектов жизни. Их нельзя игнорировать, и они должны быть приоритетными. Возможно, их не требуется решать незамедлительно, и по этой причине они могут показаться не столь важными.

Поэтому так легко попасть в ловушку, игнорируя важное в пользу срочного. Но именно эти важные задачи реально влияют на самые разные итоговые результаты вашей деятельности, и серьезные негативные последствия непременно последуют для вас в случае, если вы их не решите.

Срочные задачи. Они требуют немедленного ответа и быстроты действий и, как правило, исходят от других людей. Конечно, это естественным образом вызывает у нас соответствующую реакцию и может отвлечь от действительно важного. Порой они могут переплетаться и с важной задачей, но зачастую пытаются привлечь фокус нашего внимания, абсолютно этого не заслуживая. Обычно они не требуют больших затрат и усилий, так что мы охотно обращаемся к ним, поддавшись прокрастинации: это дает нам ощущение квазипродуктивности, хотя мы тем самым игнорируем то, что *реально* должны были делать. Множество срочных задач можно спокойно отложить, делегировать другим или попросту проигнорировать.

К примеру, вы как автор имеете обязательство в короткие сроки сдать издательству книгу, и в этой ситуации *важной* задачей для вас является ежедневная работа над текстом. Вам необходимо выдавать пять тысяч слов в день в течение ближайших двух недель, или в противном случае придется перейти на хлеб и овсяные хлопья. Для вас это не может не быть приоритетом.

Срочная задача возникает, например, тогда, когда на приборной доске вашего автомобиля загорается индикатор «проверьте двигатель» и постоянно нервнрует вас своим миганием. Ваш автомобиль, вероятно, выдержит еще какое-то количество поездок,

и, хотя сложно игнорировать мигание индикатора, вы не должны этому поддаваться, потому что в данном случае срочное маскируется под важное.

Вам может казаться, что важное мероприятие или проект сопровождаются большим количеством срочных задач. Это может сбить с толку и внести сумятицу в приоритеты. К счастью, существует проверенный и эффективный метод, позволяющий отличить срочное от важного. Он носит имя одного из самых известных американских президентов Дуайта Эйзенхауэра. «Матрица Эйзенхауэра» поможет вам правильно определить приоритеты и точно идентифицировать все те задачи, которые перед вами возникают.

Во время Второй мировой войны Эйзенхауэр стал пятизвездочным генералом, а затем с 1953 по 1961 год два раза избирался президентом страны. Помимо того, что он привел войска союзников к победе в войне, Эйзенхауэр курировал создание космического агентства NASA и сети федеральных скоростных автомагистралей, поддержал принятие новых законов в сфере защиты гражданских прав, уверенно руководил страной в самый сложный период военного конфликта с Кореей и разворачивавшейся холодной войны.

Чтобы справляться с невероятно сложным потоком проблем, Эйзенхауэр разработал систему, позволявшую отсортировать наиболее важные задачи и находить алгоритмы их решения. Эта система также помогала определить, какие менее важные задачи можно делегировать другим или от решения каких задач стоит отказаться вообще. Другими словами, определять важное относительно срочного.

Решение каких-то задач, вероятно, привело к изменению законодательства в сфере гражданских прав, но при этом они никогда не выглядели срочными. Другие задачи наверняка активно сигнализировали о своей высшей степени срочности, но в итоге не произошло ровным счетом ничего – ни хорошего, ни плохого. Любой человек, а в особенности такой влиятельный, как президент

Соединенных Штатов Америки, просто обязан уметь выделять главное.

«Матрицу Эйзенхауэра» с легкостью может использовать любой, и она играет важную роль в повышении эффективности и продуктивности деятельности. Схематически она представляет собой небольшую таблицу размером два на два, разделенную на колонки «важность» целей и «срочность» задач, как показано ниже.



www.expertprogrammanagement.com

Важные. Верхняя строка матрицы отражает самые важные обязательства и задачи. Это проблемные вопросы, которым необходимо уделить первостепенное внимание. Если речь идет о профессиональной деятельности, такими вопросами могут быть наиболее актуальные аспекты рабочих процессов: контроль над параметрами бюджета, управление долгосрочными проектами, на которых строится развитие бизнеса или базируется стабильная операционная деятельность.

В сфере личных вопросов там могут присутствовать задачи, связанные с поддержанием здоровья человека (или его близких), сохранением семейных уз, продажей дома или открытием собственного бизнеса. То есть это вопросы и задачи из профессиональной и личной сферы человека, которые определяют его успешность, качество жизни и потому являются наиболее важными по отношению ко всем другим.

Но даже когда какой-то вопрос является исключительно важным, это не означает, что к нему надо приступать немедленно. Решение некоторых задач можно отложить (даже на неопределенное время); для решения других еще не сложились необходимые условия; а для отдельных из них необходимо, чтобы кто-то другой вначале проявил активность. Короче говоря, вы не можете решить их все *прямо сейчас*. Это уже касается параметра «срочности»: верхняя строка матрицы разделяет важные задачи на те, что требуют немедленного действия, и те, которые могут быть отложены на какой-то срок (но должны быть обязательно сделаны в определенный момент в будущем).

Срочные. Сделать. Задачи, которые вы помещаете в левой верхней ячейке «Сделать», являются исключительно срочными и требуют безотлагательных действий. Их необходимо решить, чтобы предотвратить нежелательные последствия или негативное развитие ситуации; и чем быстрее вы к ним приступите, тем меньше проблем (и негативных последствий) у вас случится в будущем.

Задачи из ячейки «Сделать» обычно связаны с дедлайном (то есть установленным конечным сроком): сдачей курсовой работы, подачей документов в суд, регистрацией автомобиля, подачей заявления в школу и тому подобным.

Эти задачи также вытекают из ситуаций чрезвычайного характера, когда необходимо немедленно предпринять действия, чтобы избежать катастрофических последствий. Задачи из ячейки

«Сделать» правильнее всего считать обязанностями, которые необходимо исполнить незамедлительно, до конца текущего дня или в крайнем случае не позднее следующего. Они не могут не вызывать беспокойства, так как требуют максимальной сосредоточенности и усилий, но их необходимо решать без промедлений в любом случае.

Несрочные. Запланировать. Задачи, помещаемые в правую верхнюю ячейку, необходимо сделать к определенному моменту в будущем, но необязательно *сейчас*. Мир вокруг вас не рухнет в одночасье, если их не решить сегодня; эти задачи не имеют жесткого дедлайна. И все же их нужно решить к какому-то сроку, желательно в ближайшее время, поэтому нужно запланировать конкретную дату. В ячейку «Запланировать» можно внести даты встречи с важным клиентом, ремонта протекающей крыши, ознакомления с учебными или рабочими материалами и документами или сроки исполнения ваших профессиональных и других текущих обязанностей.

Этим можно заняться, когда будет «потушен пожар» важных и срочных дел. Планируйте выполнение этих задач на ближайшее время, но так, чтобы они не помешали по-настоящему важным и неотложным проблемам. Такие задачи являются ключевыми пунктами ваших среднесрочных и долгосрочных планов. Составляете ли вы недельный или месячный план мероприятий, пункты из этой ячейки должны быть обязательно включены туда.

Проблемой может стать недооценка значимости таких задач. Они важны для поддержания в стабильном состоянии различных направлений вашей деятельности, и если о них забыть или проигнорировать, то вскоре они могут вернуться к вам уже в виде исключительно важных и срочных проблем. Вернемся к примеру с мигающим индикатором «проверьте двигатель» в вашем автомобиле: смешно сказать, но я сам ездил так около года, и ничего ужасного за это время не произошло. Так что теоретически такие

вопросы являются важными, но не требуют срочных мер.

Неважные. Нижняя строка «матрицы Эйзенхауэра» включает вопросы, не имеющие лично для вас большого значения. Это не значит, что они не являются важными для других людей (хотя и такое возможно), но в данном случае решение такого рода задач целесообразно передать кому-то еще.

Другие люди наверняка попытаются представить их как очень важные лично для вас, но за этим нередко маскируются их собственные личные интересы. В какой степени решение такой задачи может повлиять лично на вас? В минимальной – если вообще как-то повлияет. Строка «Неважные» также имеет параметры «срочности».

Срочные. Делегировать. Вероятно, самой сбивающей с толку ячейкой матрицы является «Неважные/Срочные». Возможно, об этой категории следует говорить в контексте профессиональной деятельности: такие задачи необходимо решать, но вам не обязательно заниматься ими лично, даже если вы и могли бы это сделать. А если вы все-таки возьмете их решение на себя, нужно помнить о том, что существуют важные и неотложные задачи, которые в отличие от этих требуют решения лично от вас.

Поэтому решение задач данной категории лучше делегировать другим людям. Являясь лидером команды, вы всегда сможете найти кого-то, кому можно передать решение каких-то задач.

«Неважные/Срочные» задачи можно идентифицировать по степени их влияния на текущую ситуацию. Их можно подвести под общее понятие «вмешательства»: телефонные звонки, электронные письма, внезапно возникающие семейные обстоятельства и тому подобное. В периоды затишья этому можно уделить время, но в обычной насыщенной рутине ежедневных дел они могут отвлечь

внимание от того, что вы обязательно должны сделать, от ваших приоритетов.

Вы можете быть президентом компании, иметь в штате сотню специалистов и лично готовить ответы на запросы клиентов. Вы оказываете поддержку своим клиентам, они нетерпеливы и желают срочно получить подробные разъяснения, поэтому эти ответы – вопрос срочный абсолютно для всех в вашей компании, но только не для вас.

Этот рабочий процесс не является настолько важным лично для вас, чтобы вы включали его в список своих ежедневных обязанностей. Вы должны вычеркнуть его из своего списка задач, предварительно делегировав ответственность своим сотрудникам.

Несрочные. Не делать. Наконец, мы дошли до задач, которые и не являются важными, и не выглядят срочными. Для чего же они выделяются в отдельную категорию? Прежде всего для того, чтобы вы увидели, что вас может отвлекать от важных дел или чем вы прикрываете отсутствие желания заниматься ими: различные развлечения, социальные сети, долгие часы перед телевизором, бесконечные телефонные разговоры, чрезмерная трата времени на хобби и тому подобное. С точки зрения человека, стремящегося эффективно организовать свою деятельность и тратить время в соответствии со своими приоритетами, такие вопросы представляют собой ненужный и обременительный груз. Возможно, нам не удастся оптимизировать свои временные затраты на подобного рода вещи, но будет неплохо хотя бы иногда напоминать себе об этом.

Такого рода вопросы по каким-то причинам захватывают ваше внимание и заставляют как-то реагировать; иногда их даже бывает трудно сформулировать, настолько они малозначительны и быстротечны. Но они нарастают как снежный ком. (Если хотите испытать шок от размера этого кома, установите трекеры на

телефоне и компьютере и убедитесь сами, сколько времени вы тратите на бессмысленные и бесполезные коммуникации.)

По таким вопросам даже не стоит вести учет выполнения запланированных задач: вы можете посвятить им свое время, если сделали все, что планировали. Необходимо самым скрупулезным образом отслеживать выполнение лишь тех действительно важных задач, от которых зависит успешность в разных сферах вашей жизни. Это не означает, что малозначительные задачи не надо выполнять *совсем* (было бы ошибкой не позволять себе немного эскапизма). Однако когда вы находитесь в процессе реализации важных задач, требующих максимума вашего внимания и усилий, такие вопросы надо отметать. Они обретут определенный смысл и даже могут принести пользу, но только после того как вы полностью закончите работу с приоритетными задачами.

Если что-то кажется вам срочной, требующей реакции проблемой, это не является причиной немедленно реагировать. Точно так же, как если что-то спокойно ждет своего решения, то это не является причиной игнорировать такую задачу. Научившись уравнивать эти две крайности, вы начнете принимать оптимальные решения.

ММ № 2. Визуализировать всю цепь костей ДОМИНО

Используйте, чтобы принимать наиболее обоснованные решения

Столкнувшись с необходимостью принимать решение, большинство из нас видят только ближайшие последствия того или иного выбора, особенно если действовать приходится в условиях жесткого лимита времени и дело имеет срочный характер. Мы привыкли думать так, словно решаем, какую подходящую кость домино выложить. Но жизнь далеко не так проста, как партия в домино, и не состоит из отдельных, оторванных друг от друга решений. А почему бы не подумать, как могут лечь другие кости домино? Они также существуют и никуда не исчезают.

Как правило, большей частью ситуации нам кажутся изолированными, не имеющими множества различных вариантов развития, как позитивных, так и негативных. К сожалению, каждый день мы демонстрируем полное отсутствие стратегического предвидения, потому что являемся пусть и разумными, но биологическими существами, природные инстинкты которых скорее мешают в этом отношении. Наша типичная реакция легко предсказуема: наступив ногой на гвоздь, от внезапной боли мы инстинктивно отпрыгнем в сторону и в итоге свалимся с утеса. Так совпало.

Этот феномен известен под названием «мышление первого порядка», то есть мы фокусируемся исключительно на решении возникшей проблемы, учитывая немедленные результаты и не рассматривая последствий в долгосрочной перспективе. Если вам удобно, можете называть это *мышлением первой кости домино*.

Но многие наши решения, особенно те, которые заставляют беспокойно ворочаться по ночам, влекут за собой последствия,

далеко выходящие за рамки того, что мы видим вначале. С точки зрения предвидения дальнейшего развития ситуации, мы, люди, так же слепы, как и биты для игры в крикет. Даже незначительные наши решения могут привести к абсолютно неожиданным последствиям, подобно известному «эффекту бабочки». Последствия не ограничатся немедленными изменениями, на которые мы и рассчитывали, они коснутся также других людей и повлияют на другие ситуации. Некоторые из них могут быть действительно непредсказуемыми, а некоторые могут незаметно развиваться, чтобы затем внезапно повернуться самой неприятной своей стороной. Бывает и так, что некоторые последствия наших решений лишь удивят нас затейливым узором причинно-следственных связей, о которых мы и думать не могли.

Хорошо, вы слышали достаточно о том, чего *не следует* делать, а что же нам *следует* делать? Нам надо визуализировать все возможные варианты выстраивания цепи костей домино – это называется *мышлением второго порядка*.

Это означает прогнозирование развития ситуации в будущем и выявление возможных последствий для сравнительного анализа преимуществ и недостатков различных вариантов решений. Вместо того чтобы просто удовлетвориться фактом покупки новой квартиры, подумайте, как это может отразиться на вашей кредитной истории или возможности завести в будущем большую собаку. Вместо еженедельного осветления волос подумайте о том, что эти процедуры со временем приведут к их выпадению, и тогда вам может понадобиться парик.

Действительно, мышление второго порядка заставляет хорошо продумывать возможные последствия и учит не принимать скоропалительных решений, так как необходимо проанализировать различные варианты развития ситуации в будущем. В практическом плане оно приучает искать и анализировать максимально возможный объем релевантной информации для принятия взвешенных решений.

Какая кость домино ляжет следующей в цепи дальнейших событий вследствие вашего решения? В каких трех направлениях может продолжиться эта цепь? И куда дальше может привести каждое из этих направлений? Вы не прекращаете анализировать варианты после того, как спрогнозировали самые очевидные ситуации. Наоборот, вы рассматриваете максимально возможное количество вариантов развития ситуации в долгосрочной перспективе. Как ваше решение повлияет на расклад других костей домино? Если вы выставите эту кость домино, какие другие кости вы не сможете выставить (альтернативная стоимость решения)?

Известный инвестор Ховард Маркс привел очень простой и понятный пример того, как это работает в реальной жизненной ситуации.

Хорошим примером является гипотетическая ситуация, о которой Джон Мейнард Кейнс писал в 1936 году. Одна из газет объявила конкурс среди своих читателей. Участникам конкурса демонстрировались фотографии ста девушек и предлагалось выбрать из них шесть самых красивых.

Призы должны были достаться читателям, которые угадали бы шесть самых красивых девушек, по мнению большинства участников конкурса. Наивные читатели голосовали за тех девушек, которых они лично считали самыми красивыми. **Но очень важно было помнить, что призы достанутся тем, кто выберет не самых красивых девушек вообще, а самых популярных, по мнению большинства участников конкурса.** Таким образом, путь к призам лежал не через определение самых красивых, а через предсказание самых популярных, по мнению большинства, то есть в соответствии с предпочтениями типичного читателя этой газеты, ставшего участником конкурса. Очевидно, чтобы это понять, потенциальный победитель должен был обладать навыками мышления второго порядка. (Мыслитель первого порядка даже не уловил бы разницы.)

В анализе этой ситуации можно пойти еще дальше, предположив, что другие участники конкурса также будут выбирать, исходя из собственных представлений о том, какие девушки станут популярнее других, по мнению большинства голосовавших.

Таким образом, анализ вероятностей может перейти на следующий, более глубокий уровень, а затем еще на более глубокий и так далее. На каждом уровне анализа рассматриваются окончательные последствия развития ситуации с учетом влияния других агентов и факторов.

«Дело не в выборе самых красивых лиц в соответствии с личными предпочтениями и даже не в том, какие являются самыми красивыми, по мнению большинства. Мы переходим уже на третий уровень анализа, пытаюсь вычислить, какими, по мнению большинства, должны быть предпочтения большинства. И я уверен, что есть и такие люди, которые способны переходить на четвертый, пятый и еще более глубокие уровни анализа». (Кейнс, «Общая теория занятости, процента и денег», 1936.)

Взгляните на это по-другому: очень редко бывает так, что какое-то событие не влечет за собой цепочки последствий. Ваша задача заключается в том, чтобы, оставив в стороне прогнозируемые позитивные изменения и результаты, которые, откровенно говоря, могут вначале дезориентировать вас, проанализировать также возможные негативные последствия и степень их влияния. Готовы ли вы рассматривать каждое решение, прогнозируя не только то, какая кость домино ляжет после этого, а еще и дальнейшую цепь следующих пятнадцати костей домино, и при этом идентифицируя каждую из них? *Очень трудоемко, но исключительно информативно.*

Мышление второго порядка позволяет увидеть последствия ваших решений во всей их полноте. Даже если в итоге вы не измените своего мнения, при помощи этого метода вы десятков раз

рассмотрите максимальное количество вариантов, оцените объективно альтернативную стоимость решения и сделаете взвешенный и выверенный окончательный выбор. Порой это лучшее, что мы, как мыслящие существа, способны сделать. Мы не можем предсказывать будущее, но не можем не думать о нем.

Если мышление второго порядка такой эффективный и полезный инструмент, почему каждый человек не пользуется им? Потому что это тяжело. Возьмите, например, кучу диет и огромные суммы, которые ежегодно вливаются в индустрию похудения.

Размышления над тем, как наши действия повлияют на развитие ситуации, выходящей далеко за пределы прямых и очевидных последствий, выводят нас в незнакомую и непривычную интеллектуальную сферу, в сложнейшие лабиринты мыслительных операций, которые для обычного человека достаточно сложны и утомительны. Некоторые могут сказать, что мы «слишком много думаем» о проблеме.

На самом деле мышление второго порядка позволяет вам мыслить ясно, во всяком случае более ясно, чем ваши конкуренты. В большинстве случаев от этого зависит ваша успешность и эффективность. Никто не сможет подняться выше среднего уровня, делая самый очевидный выбор или принимая самые простые и удобные решения. Способность прогнозировать и предвидеть развитие событий на глубочайшем, футуристическом уровне является отличительной чертой успешных людей и практически всегда с лихвой окупает дополнительно затраченные на это усилия. Использование этой ментальной модели позволит вам существенно улучшить процесс принятия решений, и никакие релевантные факторы не останутся незамеченными вами.

Для того чтобы настроиться на волну мышления второго порядка, Ховард Маркс предлагает задавать себе направляющие вопросы.

Насколько широко это решение повлияет на ситуацию в будущем?
Какие еще последствия, кроме немедленно ожидаемых вами

результатов, повлечет за собой это решение? Какие негативные последствия могут возникнуть? Будет ли решена проблема, заставившая вас принять это решение?

Какой результат я думаю получить? Выйдите за рамки простого решения немедленно возникшей проблемы: если вы предпримете это действие, к чему в итоге приведет развитие ситуации при удачном или неудачном раскладе? Как будет выглядеть ситуация, если последствия моего решения будут в целом позитивны или негативны? К каким именно последствиям приведет запущенная моим решением цепочка событий? Как может выглядеть полууспех и полунеподача? Далее естественным образом возникает следующий вопрос.

Каковы шансы, что это будет успешное решение или, другими словами, что это правильное решение? С максимально возможной объективной точки зрения, какова вероятность того, что ваши расчеты точны? Являются ли ваши прогнозы реалистичными или они в какой-то степени подвержены влиянию фантазий и страхов? Каждое решение имеет свое соотношение выгод и затрат или, говоря экономическим языком, издержек и прибыли. Не двигаетесь ли вы к полному или частичному провалу?

А что думают другие? Рядом с вами всегда найдется пара человек – в оптимальном варианте желательно больше, – которые честно выскажут свое мнение по поводу ваших прогнозов: считают ли они их правильными или ошибочными. И хотя мнение людей не должно без серьезных на то аргументов сбивать вас с толку, всегда полезно узнать взгляд других на ход ваших размышлений. Это не тот случай, когда необходим консенсус мнений, однако в одиночестве легче потерять связь с реальностью, поэтому лучше этого не допускать.

Чем мои рассуждения отличаются от рассуждений кого-то другого? Где основные точки разногласий между моими предположениями и общепринятыми взглядами и мнениями? Какая именно опорная информация или прогнозная позиция вызывает разногласия и почему? На чем базируются выводы оппонентов? Что я мог выпустить из сферы внимания и не учесть в расчетах? И вновь логично возникает следующий вопрос.

А какие кости домино, по мнению других людей, начнут падать вслед за первой? Вне зависимости от того, найдется ли кто-то, кому удастся разнести в пух и прах ваши прогнозы, этот вопрос поможет вам взглянуть на ситуацию чужими глазами, отстраниться на время от хода собственных мыслей и попытаться осмыслить ход рассуждений других людей. Активно ищите людей, готовых представить вам свое видение цепи костей домино и прогнозы относительно того, как именно эта цепь выложится. Далеко не все мнения будут правильными, но это в любом случае даст вам больше информации.

Помните, что эта ментальная модель поможет вам более точно представить развитие ситуации и получить больше необходимой информации. Мы не сможем полностью избавиться от инстинктивного стремления принимать решения спонтанно, но можем приучить себя более методично рассматривать различные факторы, связанные с этим выбором.

Эту ментальную модель можно было бы также назвать «Игнорируй обезьянью лапу», но такое название кажется немного мрачным. Поэтому я лишь кратко перескажу содержание рассказа «Обезьянья лапа», а вы сами решайте, какое название оставить этой ментальной модели, которая в любом случае повысит эффективность ваших решений, приучив к мышлению второго порядка.

Небольшой рассказ «Обезьянья лапа» написан Уильямом Джейкобсом в 1902 году. Герою рассказа достается

мумифицированная лапа обезьяны, на которую наложил заклятье старый факир, и теперь она может исполнить три желания. Герой не поверил словам приятеля о том, что исполнение этих желаний ведет к чудовищным последствиям.

Первым его желанием стало получить двести долларов. На следующий день его сын погибает на работе, а компания решает выплатить родителям компенсацию в размере двухсот долларов. Второе желание – просьба вернуть сына. Вскоре он слышит стук в дверь, а когда открывает ее, то обнаруживает на пороге изуродованные части тела сына. Страшно напуганный, он молит о том, чтобы его сын исчез. Непредусмотренные последствия могут играть значительную роль!

ММ № 3. Принимать обратимые решения

Используйте, чтобы избавиться от нерешительности, когда это необходимо, и обрести способность к действию

В теории процесс принятия решений не выглядит сложным. Некоторые в этом случае прислушиваются к своей интуиции, другие стараются анализировать, а кто-то исходит исключительно из соображений собственной материальной выгоды – *в чем тут мой интерес?*

Но все же нас интересует не процесс принятия решений вообще, а процесс *быстрого* принятия *оптимальных* решений. Для того чтобы улучшить первый параметр – скорость, – мы должны понять ментальную модель, позволяющую различать обратимые и необратимые решения, и то, как она может помочь нам решать и действовать быстрее.

Одной из главных причин нашей нерешительности является беспокойство, связанное с иллюзией, что наши решения конечны, что это шаг куда-то, откуда возврата нет. Мы приучены к идее необратимости действий, считая, что должны быть «хозяином/хозяйкой своего слова».

Откровенно говоря, такой подход абсолютно ошибочен, и он лишь заставит вас потерять время. Не все решения стоит высекать на гранитных плитах. Большинство можно записать карандашом. Многие наши решения можно и нужно менять. При таком подходе вы быстрее и чаще станете реализовывать задуманное. Например, какой выбор для вас будет более комфортным: купить автомобиль на условии «товар возврату и обмену не подлежит» (необратимое решение) или на условии «сто процентной гарантии получения денег в случае возврата товара» (обратимое решение)? А как насчет покраски стен в ванной комнате (обратимое решение) против устройства еще одной ванной комнаты (необратимое)? Или

относительно купирования хвоста вашего кота (необратимое) против стрижки его шерсти (обратимое)? Решения, которые вы готовы принять быстро и безболезненно, всегда имеют обратимую природу.

Умение отличать обратимые решения от необратимых позволяет значительно быстрее сделать выбор. Добавьте этот направляющий вопрос в свой арсенал аналитических инструментов: *как мне сделать решение обратимым и что для этого потребуется? Могу ли я это сделать?* А затем сделайте это.

Кроме того, умение отличать обратимые решения даст вам много дополнительной информации, которую вы не смогли бы получить иным способом.

Потому что действия всегда дают больше информации, чем теоретический анализ перед принятием решения. Покупая автомобиль, вы не можете знать, как он будет вести себя при ежедневной эксплуатации. Если же у вас есть стопроцентная гарантия возврата уплаченных денег, вы немедленно приобретете автомобиль и станете получать ценную информацию каждый день. А впоследствии, в зависимости от вашего уровня удовлетворенности машиной, вы можете поменять решение или не делать этого. В любом случае вы получите абсолютно точную информацию и примете обоснованное решение. Если указанного выше умения у вас нет, скорость принятия решений существенно замедляется и уровень информированности снижается.

Обратимость решений редко бывает связана с жесткими обязательствами или обещаниями; речь обычно идет о корректировке вашей позиции в свете вновь открывшихся обстоятельств или информации. Надо быть глупцом, чтобы не корректировать свои решения, если меняющиеся обстоятельства того требуют. Таким образом, *старайтесь принимать больше обратимых решений*. Неважно, правильное решение вы приняли или ошибочное, вы ничего не теряете, наоборот, приобретаете дополнительную объективную информацию, а если ваше решение оказалось верным/оптимальным, то вы опережаете в действиях

других людей. В худшем случае вы окажетесь там же, где начинали, что не так уж и плохо.

Те же, кто все еще продолжает заламывать в нерешительности руки по поводу обратимых решений, теряют ценное время, упускают возможности и пользуются неполной информацией. Конструктор Вернер фон Браун так сказал по этому поводу: «Одна хорошая проверка стоит больше, чем мнения тысячи экспертов».

Понимая разницу между обратимыми и необратимыми решениями, вы придадите определенный темп и равновесие своей жизни. Если вы станете отдавать предпочтение обратимым решениям, то всегда будете хорошо информированы. Вам не потребуется слишком глубоко погружаться в анализ ситуации и увязать в трясине вероятностей. Вы не будете похожи на хрестоматийного Бурданова осла, который никак не мог выбрать между двумя копнами сена и так и умер от голода из-за своей нерешительности и затянувшегося процесса принятия решения. Конечно, в случае необратимых решений торопиться с их принятием не стоит. Тщательный анализ и рассмотрение вариантов возможного развития ситуации остаются главными методическими рекомендациями. В остальных случаях вы ничего не потеряете, а лишь приобретете.

Джефф Безос, основатель Amazon.com, внешне похожий на известного персонажа по имени Лекс Лютор и так же, как и его вымышленный двойник, являющийся богатейшим человеком в мире, по-своему классифицировал эти два типа решений.

Решения «первого типа» являются необратимыми. Они касаются больших серьезных вещей, и их пересматривать нельзя. Решения «второго типа» являются обратимыми. Хотя, по мнению Безоса, не стоит всецело на них полагаться, так как возрастает риск необдуманных действий, рациональное использование такого подхода позволяет принимать решение быстро и, главное, своевременно.

О рисках, связанных с неправильным выбором одного из этих двух методов, он высказывается так:

По мере того как организации становятся крупнее, все явственнее проявляется тенденция выстраивать процесс принятия решений по модели «первого типа», даже в тех случаях, когда вполне адекватным было бы использование модели «второго типа».

В результате этого скорость принятия решений замедляется, усиливаются необоснованные тенденции к исключению малейших факторов риска, почти полностью отвергаются экспериментальные проекты, и в итоге закрываются двери для новых идей. Нам необходимо выработать свой подход, чтобы такая тенденция не возобладала. И использование лишь одного шаблона при принятии разного рода решений является опасной ловушкой. Мы должны сделать все от нас зависящее, чтобы в нее не угодить... а также выявить и избежать других типичных для крупных организаций болезней.

Как видно, он так же, как и мы, отдает предпочтение обратимым решениям, то есть оперативным и своевременным действиям. Именно в этом он видит отличительную особенность умных, быстро реагирующих на изменение ситуации компаний и, вероятно, сетует на то, что такая крупная корпорация, какой является Amazon, практически формализовала тяжеловесный, медленный и зачастую неадекватный ситуациям процесс принятия исключительно необратимых решений.

Существует серьезное ограничение в части принятия обратимых решений: несмотря на то что они позволяют действовать гибко и открывают новые возможности, они обязательно должны основываться на фактах, а не на беспочвенных идеях, желаниях и избыточных эмоциях.

Обратимые решения работают, если они базируются на объективных данных или практическом опыте. Если вы корректируете свое обратимое решение или полностью отменяете его, сделать это значительно проще, когда вы опираетесь на проверенную или достаточно достоверную информацию.

Как уже говорилось, процесс принятия решения сам по себе не является очень сложной задачей. Но если мы хотим добиться оптимального результата, обратимые решения помогут получить дополнительную информацию, которая и позволит нам это сделать.

ММ № 4. Искать Satisfaction

Используйте, чтобы реализовывать приоритетные задачи и игнорировать малозначимые

Satisfaction – это выдуманное слово, не имеющее точного значения. Но не для меня. На мой взгляд, его следует ввести в языковой оборот и обозначить им вполне реальное понятие.

Следующая ментальная модель, используемая в процессе принятия решений, позволяет еще больше ускорить этот процесс и сфокусировать внимание на том, что нам действительно необходимо. Применение этой модели помогает осознать, что на самом деле у нас намного меньше потребностей, чем мы привыкли думать, и что во многих случаях под них маскируются наши желания.

Английский глагол *satisfice*, который можно перевести как «довольствоваться минимумом», является производным от двух других глаголов английского языка: *satisfy* (удовлетворять) и *suffice* (быть достаточным). Этот термин ввел Герберт Саймон в 1950-х годах, и концептуально он представляет собой полезную альтернативу для тех из нас, кто в каждом своем решении ищет максимальную выгоду. Оказывается, большинство из нас можно отнести к двум категориям: тем, кто готов довольствоваться минимумом (*satisficers*), и тем, кто стремится максимизировать свою выгоду (*maximizers*).

Вы наверняка знакомы с людьми, которых можно отнести к категории *maximizers*. Они хотят получить максимум того, что возможно, и будут добиваться своего, пока не получат. Они нередко подвержены резкой перемене настроения и тратят на принятие решений все отпущенное на это время – все, какое только возможно. И даже после того как решение принято, они тут же начинают сомневаться в его правильности и сожалеть о допущенной ошибке. С другой стороны, те, кого можно отнести к категории

satisficers, могут более адекватно определить действительно важные и значимые факторы и именно на них сфокусировать свое внимание. Они спокойно переходят от одного вопроса к другому и гармонично проживают свой день.

Предположим, вы пришли купить новый велосипед.

Если вы принадлежите к *maximizers*, то потратите много часов на рассмотрение максимально возможного количества самых разных факторов и их комбинаций. Вам требуется идеальное решение, и поэтому вы не должны ничего упустить. Вам необходимо получить стопроцентное удовлетворение от качества своего решения, хотя закон убывающей доходности говорит, что чем больше времени и других ресурсов вы тратите на изучение проекта, тем меньшую доходность вы получите. Колеса должны быть определенного бренда, рама должна иметь определенное соотношение металла и пластика, а тормоза должны быть строго определенного цвета. Кроме того, товар с этими характеристиками вы хотите приобрести значительно ниже рыночной цены. Такой подход можно было бы понять, если бы вы являлись профессиональным велогонщиком и постоянно участвовали в международных соревнованиях, но вы всего лишь планировали иногда покататься на велосипеде в выходные дни.

Maximizers хотят всегда принимать идеальные решения. Очевидно, что это невозможно. Даже тогда, когда *maximizers* чувствуют, что после долгих часов напряженных размышлений и анализа им удалось достичь этой неуловимой цели, через некоторое время их вновь начнут одолевать сомнения, вслед за ними придет разочарование сделанным выбором, а воображение станет безжалостно демонстрировать упущенные выгоды.

Зато *satisficers* действуют по необходимости и делают выбор, достаточный для получения желаемого. Они выбирают то, что удовлетворяет их потребности, и не нуждаются в идеальных результатах и экстатических эмоциях. Все, что помогает двигаться к цели и удовлетворяет реальные потребности, является вполне

приемлемым для них. Проще говоря, они ищут достаточно хорошее решение и останавливаются на нем сразу же, как только находят. Что такое велосипед на самом деле? Два колеса, достаточно прочная рама, удобное сиденье и работающие тормоза. Все остальные параметры могут варьироваться и ранжироваться в зависимости от желания покупателя, но для *satisficers* они не представляют большого интереса.

Может показаться, что я чрезмерно упрощаю потребительские свойства велосипеда и факторы выбора, но уверяю вас, что это абсолютно не так. Этим примером я хочу подчеркнуть, что данная ментальная модель помогает опознавать и отбрасывать большое количество малозначимых факторов, которые не имеют существенного значения и, соответственно, не могут служить целям простого удовлетворения потребности. Эти факторы выходят далеко за рамки достаточного.

В наши дни желание постоянно максимизировать выгоду приводит к довольно сложным ситуациям. С одной стороны, получить желаемое сейчас значительно проще, чем в любой иной исторический период, а с другой стороны, объективно существует парадокс выбора, суть которого в том, что чем больше у нас вариантов, тем меньше мы довольны принятым решением. В практическом плане действительно существуют ситуации, когда решение должно нести максимальную выгоду. Но реально они встречаются очень и очень редко.

Зачастую основной мотивацией наших решений являются такие посылы, как «на всякий случай», «было бы здорово» или «чтобы другие увидели». Мы регулярно тратим время на то, что малозначимо сейчас и никогда не станет что-то значить в будущем. Большинство наших решений базируются на выборе надежного и проверенного варианта. Предположим, вы зашли в продуктовый магазин купить ореховую пасту. На что вы нацелены? В достаточной мере удовлетворить свою потребность или максимизировать выгоду от покупки данного продукта? Очевидно, что вам надо попросту

выбрать ту пасту, которая соответствует двум или трем установленным вами на этот случай параметрам, и получить удовольствие от продукта. Выгода от лучшей во всех отношениях ореховой пасты, скорее всего, не оправдает затрат времени и усилий на ее поиск.

Ваши усилия максимизировать выгоду при покупке ореховой пасты не окупят себя. И точно так же обстоит дело с 99 % ваших ежедневных решений. То есть мы перегружаем себя и напрасно расходуем свои ментальные ресурсы на то, чтобы получить максимальную выгоду там, где этого объективно не требуется, и там, где дополнительные затраты уменьшают дополнительную выгоду.

Концепцию, получившую название *Satisfaction*, можно описать так называемым правилом 37 % при отборе на должность секретаря. Давайте гипотетически представим, что в некоем офисе проводятся собеседования с кандидатами на должность секретаря и на собеседование явились 100 человек. Согласно этому правилу, после собеседования с первыми 37 претендентами уже можно понять спектр возможностей всех кандидатов. То есть каждый последующий кандидат уже не будет отличаться от кого-то из первых 37. Более выгодный для офиса кандидат либо не появится, либо его вообще не существует.

После собеседований с 37 % кандидатов работодателю следует на этом остановиться и сделать выбор, так как у него уже есть вся необходимая информация для принятия объективного решения. Такой подход к процессу принятия решений и называют *Satisfaction*, и вы можете использовать данную ментальную модель для того, чтобы сэкономить свое время и вычленивать то, что вам нужно.

Использовать ментальную модель под названием *Satisfaction* и избегать ловушек желания максимизировать выгоду, то есть не терять кучу времени на малозначимые вещи – задача несложная. Вам лишь необходимо устанавливать для себя определенные ограничения. При этом ограничения касаются не инструментов сбора и анализа информации, а ожидаемых вами результатов.

Например, если вы отправились купить себе пиджак, полезно было бы ограничить параметры, скажем, такими: хлопковый, темно-синего цвета, в конкретном ценовом диапазоне. Это помогает удерживать внимание в заранее определенных границах. Кроме того, такой подход позволяет сразу отбросить массу дополнительных параметров и быть уверенным в том, что в итоге вы будете удовлетворены.

Важным дополнением к ограничению числа параметров будет образ так называемого выбора по умолчанию, или базового выбора, которым вы сможете воспользоваться, если в отведенное время не смогли остановиться ни на одном из вариантов. Очень важно иметь образ желаемого выбора, который учитывает ваши требования и пожелания, поскольку тогда решение зачастую принимается автоматически. Другими словами, это позволит вам всегда быть довольным своим выбором.

Во многих случаях образ базового выбора уже присутствует у вас в голове, и нет необходимости тратить время и силы на рассмотрение множества малозначимых факторов и параметров. Просто напоминайте себе периодически, что выбор по умолчанию уже «установлен» в вашем сознании и он имеет все реально необходимые и достаточные для вас параметры ожидаемого результата.

ММ № 5. Остаться в пределах 40–70%

Используйте, чтобы сбалансировать объем информации и скорость принятия решений

Один известный комедийный актер умно пошутил по поводу необходимости бороться с нерешительностью при принятии решений: «Я придерживаюсь следующего правила: если на 70 % уверен в правильности выбора, действуй, потому что сразу после принятия решения все остальные варианты автоматически отпадают и правильность выбора сразу же возрастает до 80 %, ведь муки выбора исчезают».

Нечто подобное только другими словами по этому поводу сказал бывший государственный секретарь США Колин Пауэлл. Ментальная модель, или подход Пауэлла, заключается в том, что действовать следует не раньше и не позже того момента, когда это действительно требуется.

Он также добавил, что каждый раз, когда вам предстоит сделать сложный выбор, для принятия решения необходимо иметь не менее 40 и не более 70 % соответствующей информации. В этом спектре у вас будет достаточно информации для того, чтобы принять обоснованное и взвешенное решение, и при этом не слишком много, чтобы запутать вас во множестве возможных последствий и отбить охоту действовать. Вы сможете действовать быстрее, чем «более информированные» соперники, и быть информированнее, чем «более быстро действующие». В определенном смысле это является самым оптимальным подходом.

Каким же образом Пауэлл пришел к такой ментальной модели? Опыт подсказал ему, что, имея менее 40 % релевантной информации, вы, образно говоря, «стреляете от бедра», почти не целясь. Вы наощупь продвигаетесь вперед и наверняка наделаете много ошибок. Вы многим жертвуете исключительно ради *скорости*.

В то же время, если вы имеете более 70 % нужной, по вашему мнению, информации (вряд ли большой объем вам вообще необходим), вы перегружаете себя, замедляетесь в решениях и действиях, впадаете в неопределенность и нерешительность. Прекрасные возможности могут пройти мимо вас, кто-то другой может опередить вас, начав действовать раньше. Вы жертвуете многим исключительно ради *определенности*.

Вы совершаете ошибку, пытаетесь собрать 100 % информации и разработать идеальный план, исключая возможность малейшей неудачи. Многие из поступающих подобным образом не понимают, что гоняются за призраками, за тем, чего не существует. Они лишь связывают себе руки. Многие люди занимаются нескончаемым анализом ситуации и исследованием фактов, что в итоге ведет к прокрастинации. Им требуется все больше информации, и чем больше они ее получают, тем сложнее им становится принять решение. А вот в этом замечательном диапазоне между 40 и 70 % вы имеете вполне достаточно информации для выбора, и ваша интуиция может, если надо, заполнить некоторые пробелы.

В этой ментальной модели слово «информация» можно заменить на другие понятия, связанные с интеллектуальной и психической деятельностью: 40–70 % прочитанного или выученного, 40–70 % уверенности, 40–70 % запланированного и так далее. На нижней границе диапазона вы уже достаточно подготовлены к тому, чтобы сделать первый шаг. Помните о том, что в процессе реализации задуманного вы будете получать дополнительную информацию, уверенность и знания, которые в свою очередь позволят вам добиться большей определенности. Ваши решения не будут абсолютно необратимыми, они позволят быстро и своевременно реагировать на развитие ситуации и не станут источником существенных рисков.

Используйте эту ментальную модель, стараясь сознательно ограничивать объем информации и даже максимально обобщать ее. А это означает игнорирование некоторых нюансов разных

альтернатив. Сознательно игнорируйте серые зоны и не используйте при анализе такие смысловые структуры, как «но...» или «это *не всегда* верно...».

Необходимо сфокусироваться на обобщенной информации и на ее влиянии на вас. Предположим, вы решаете, в какой ресторан сходить поужинать. Как упростить для себя процесс выбора?

Максимально обобщайте параметры ресторана, сводя его характеристику к одной простой фразе. Ресторан А – это место для любителей бургеров, пусть даже в его меню присутствуют еще пять других блюд. Неважно: для удобства и быстроты принятия решения это место мы считаем точкой, где можно поесть бургеры. Ограничивая поток информации, мы естественным образом держимся в диапазоне 40–70 % и принимаем решения быстрее, чем раньше.

ММ № 6. Минимизировать сожаление

Используйте, чтобы советоваться по поводу принятия решений с самим собой в будущем

Еще раз воспользуемся мудрыми советами Джеффа Безоса, касающимися процесса принятия решений. Парень, ставший самым богатым человеком в мире, очевидно, имеет козыри в рукаве, сделавшие его тем, кем он является. Данная ментальная модель позволяет избавиться от последующих сожалений, делая вместо этого их главным критерием в процессе принятия решений.

Однажды Джефф Безос оказался в сложной жизненной ситуации, и ему предстояло сделать жесткий личный выбор. Именно тогда он и сформулировал для себя концепцию, которую назвал «системой минимизации сожалений». («Только такой чудак, как я, мог придумать это название», – шутил Безос.)

В основу своей концепции-методологии Безос положил три простые ментальные директивы.

1. Представьте себя в возрасте 80 лет.
2. Попробуйте с высоты этого возраста посмотреть на себя сегодняшнего и свести количество случаев, когда вы пожалеете о своем решении, до минимума.
3. Задайте себе вопрос: «В будущем пожалею ли я об этом решении (или о том, что не принял его)?»

Эта ментальная модель убирает из расчетов кратковременные эмоциональные помехи, а также помогает взглянуть на ситуацию в долгосрочной перспективе. Когда вы смотрите на нее глазами 80-летнего человека, вам яснее представляется то, что действительно важно и малозначимо. Сожаление является мощным

психологическим фактором и может повлиять сильнее, чем все позитивные эмоции, вместе взятые.

Оно также помогает яснее представить желаемую модель будущего, более позитивного, чем то, к которому вы движетесь сейчас. Вначале вы определяете, каким хотите видеть будущее, а затем уже подстраиваете свои решения под эту цель.

В ситуации Безоса ответ был очевиден: если не проявить инициативы и не воспользоваться новыми возможностями, которые принес с собой Интернет, он сильно пожалеет об этом в возрасте 80 лет. Пожалеет, что не рискнул взяться за самостоятельный проект по онлайн-продаже книг. Безос понял, что сожаления вызовет не допустимая неудача проекта, а то, что он не рискнул и прошел мимо такой возможности.

Когда Безос сформулировал проблему выбора в подобной форме, решение пришло почти автоматически. Он оставил высокооплачиваемую работу в инвестиционном фонде, отказавшись от годовой премии, переехал в Сиэтл и из своего гаража начал осуществлять деятельность компании Amazon.

Ментальная модель Безоса применима к разного рода решениям, от бытовых до стратегических. Подумайте о своих намерениях, которые не так сложно было воплотить в жизнь, но которые по каким-то причинам остались нереализованными.

Вы хотите вести блог в социальных сетях, но сомневаетесь в своих литературных способностях. Вы хотите стать участником Бостонского марафона, но не уверены в своей физической форме. Друг приглашает вас заняться затяжными прыжками с парашютом, но вы не можете преодолеть свой страх. На самом деле причиной вашей нерешительности является вовсе не отсутствие определенных способностей или смелости. Вы смогли бы при желании убедить себя в обратном. Вам просто следовало бы задать себе вопрос: «В будущем пожалею ли я об этом решении (или о том, что не принял его)?» И вы получили бы абсолютно ясный ответ, делать это или нет.

Теперь давайте рассмотрим выбор значительно более глобального характера, так сказать, на уровне Безоса.

Предположим, у вас родилась идея принять участие в строительстве больницы в стране третьего мира. Это намерение привлекает вас своей значимостью – многие сотни несчастных людей получают медицинскую помощь, – но одновременно вы беспокоитесь о том, что около года придется провести вдали от дома, от привычного окружения, среди людей, язык и культура которых вам не знакомы. Все эти факторы не имеют ничего общего с сожалением. Но вот возникнет ли у вас сожаление об упущенной возможности помочь другим людям? Все указывает на то, что вы об этом пожалеете. Это значит, что исключительно важным является то, каким вы хотите себя видеть. Почти всегда в первую очередь стоит рассматривать ситуацию именно в таком контексте.

Ключевые положения

- Ментальные модели являются инструментами мышления, помогающими осмыслить наш жизненный опыт, правильно интерпретировать информацию и разобраться в контексте проблемы. Они позволяют получить предсказуемый результат. Рецепт блюда может служить примером одной из базовых ментальных моделей, где каждый ингредиент имеет свое назначение, время и место использования. Однако рецепт, как модель, может быть использован только в сфере приготовления еды. Таким образом, мы начинаем понимать, что необходимо освоить достаточно широкий набор ментальных моделей (или, как назвал это Чарли Мангер, сетку моделей), для того чтобы быть готовыми встретить любую проблему на своем жизненном пути. У нас не будет отдельной модели для каждой конкретной ситуации, но вполне возможно подобрать из имеющегося набора наиболее подходящие, те, что носят в определенной степени универсальный характер. В этой главе мы рассматривали ментальные модели, помогающие принимать более взвешенные и быстрые решения.

- Ментальная модель № 1. Обращаться к «Важному»; игнорировать «Срочное». Зачастую мы смешиваем эти абсолютно разные понятия. Важным является то, что существенно влияет или может повлиять на нашу жизнь, даже если в ближайшем будущем с этим можно не торопиться. Срочное обычно связано с чьим-то желанием получить наш ответ. С помощью «матрицы Эйзенхауэра» вы без труда сможете определить реальные приоритеты и игнорировать срочные задачи, если только они не станут также и важными.

- Ментальная модель № 2. Визуализировать всю цепь костей домино. Мы, люди, недалёковидные существа, способные прогнозировать лишь немедленную реакцию на свои действия. Мы заглядываем только на один шаг вперед, а дальнейшее оставляем на волю обстоятельств. А нам необходимо приучить себя к практике мышления второго порядка и научиться визуализировать, как может выстроиться в дальнейшем вся цепь костей домино. Без этого трудно будет назвать ваше решение хорошо продуманным.

- Ментальная модель № 3. Принимать обратимые решения. Большинство наших решений таковыми и являются. Мы оказываем себе плохую услугу, считая, что все решения имеют необратимый характер. Тем самым мы теряем время, мучаясь в нерешительности. Развивайте в себе склонность к действиям, принимая обратимые решения и понимая, что вы ничего не теряете, а лишь, напротив, приобретаете в оперативности и дополнительной информации.

- Ментальная модель № 4. Искать *Satisfaction*. Название концепции является производным от английских глаголов *satisfy* (удовлетворять) и *suffice* (быть достаточным). Эта ментальная модель помогает принимать достаточно хорошие, адекватные и служащие своей цели решения. Такой подход коренным образом отличается от подхода тех, кто стремится максимизировать выгоду при каждом своем решении, непонятно зачем вводя такие дополнительные параметры ожидаемого результата, как «на всякий случай» и «звучит заманчиво». Стараясь максимизировать выгоду при каждом

решении, такие люди, по сути, стремятся сделать идеальный выбор. Но это попросту невозможно, поэтому выбор становится для них мучительным.

- Ментальная модель № 5. Оставаться в пределах 40–70 %. Такого правила придерживался Колин Пауэлл. Принимайте решение, когда у вас имеется не менее 40 и не более 70 % релевантной информации. Если информации окажется меньше, вы будете действовать наугад; если больше – потеряете время, оставаясь в нерешительности. В этой же модели «информацию» можно заменить на понятия, связанные с интеллектуальной или психической деятельностью.

- Ментальная модель № 6. Минимизировать сожаление. Джефф Безос разработал для себя концепцию, которую назвал «системой минимизации сожалений». Она работает следующим образом: представьте себя в возрасте 80 лет и попробуйте ответить, будете ли вы жалеть о том, что приняли (или не приняли) рассматриваемое решение. Такая модель значительно упрощает процесс принятия решений, фактически оставляя лишь один критерий оценки: сожаление.

Глава 2

Как видеть яснее

Бинокль, безусловно, весьма полезное устройство. Он помогает четко и ясно рассмотреть то, что невооруженному взгляду кажется расплывчатым пятном. Он позволяет увидеть мир, недоступный для нашего глаза: птиц, выющих гнезда на ветвях деревьев, белок, ищущих желуди, или даже газообразную структуру некоторых планет нашей Солнечной системы. Однако используя бинокль, мы не можем видеть вещи одновременно в разных масштабах: лес целиком (большая картина) и отдельные деревья (более мелкие детали).

Вообще, видеть одновременно и то и другое вряд ли возможно. Человеческий мозг «дорисовывает» картину отражаемой реальности на основе неполной информации, частично воспринимаемого образа. Вследствие этого можно прийти к неверному решению. Поэтому следует понимать и учиться преодолевать такое свойство нашего мозга, а также отдавать себе отчет в том, что, концентрируясь на одном, мы теряем способность замечать другое. Даже когда мы предельно внимательны, не следует полностью полагаться на наши зрительные и слуховые анализаторы, на ту картину, что они нам рисуют.

Нередко мы получаем неполную информацию, так как есть нечто, что мы не в состоянии увидеть или услышать и что является реальным драйвером ситуации. Порой мы слишком полагаемся на мнение других людей, у которых могут быть свои скрытые мотивы давать нам необъективную трактовку событий. Кроме того, наши собственные представления и предрассудки могут значительно исказить реальную картину и приводить к неточным или ошибочным суждениям.

Людям свойственны ошибки и заблуждения. Приняв это как факт, мы будем двигаться вперед, стараясь их предотвратить или минимизировать. В этой главе мы обратимся к инструментам, помогающим видеть мир таким, каков он на самом деле, а это непростая задача даже для самых прозорливых. Рекомендуемые ментальные модели помогут вам игнорировать отвлекающие факторы и субъективные искажения, сопровождающие восприятие ежедневных событий, и увидеть жизненные ситуации настолько объективно, насколько это возможно.

На самом деле эти модели оказываются востребованными намного чаще, чем можно себе представить. К примеру, говорят, что, если вы хотите переехать на новое место жительства, вам следует предварительно посетить его в каждое из четырех времен года или как минимум жарким летом и холодной зимой. Неразумно принимать решение после пятидневного пребывания где-то и сформированных в этот период впечатлений. Именно в эти дни впервые за последние десять лет там может установиться исключительно хорошая погода.

Любая ситуация или объект, вне зависимости от своей природы, подвержены переменам, которые несут потоки событий и изменения в окружающей среде. Если вы впервые посетите Чикаго летом, у вас, вероятнее всего, сложится убеждение, что здешний климат влажный и жаркий. Летом так оно и есть. Но любой, кто попадал туда во время снежных метелей, скажет вам, что зимой Чикаго абсолютно другое место. Бывают здесь и несколько дней исключительно теплых и приятных, но если вы понадеетесь, что такая погода в этом городе круглый год, то будете очень сильно разочарованы.

Когда дело касается информации, много не мало. Понятно, что зачастую вы чувствуете себя чрезмерно перегруженными фактами, не говоря уже о множестве способов их интерпретации. Но для каждого из нас нет другой альтернативы на пути к успеху, кроме сбора всей возможной релевантной информации и аналитической работы с ней.

Такой подход к процессу принятия решений заставляет нас искать максимально возможный объем информации, касающейся ситуации или направления деятельности, исследуя историю и предпосылки, факторы внешней среды и сложившиеся условия. Располагая полной информацией, вы не вынесете скоропалительных суждений, не придете к необоснованным выводам и не ошибетесь в прогнозах, что и позволит вам принять оптимальное решение.

Для того чтобы лучше рассмотреть ситуации, в которых можно использовать эту универсальную ментальную модель, мы несколько модифицируем ее в трех специфических вариантах.

ММ № 7. Игнорировать «черных лебедей»

Используйте, чтобы исключительные события не стали поводом для изменения взглядов

Приблизительно до начала XVIII века люди Запада (на тот момент к ним относились жители Европы) верили, что лебеди бывают только белыми. Объяснение этому очень простое: они никогда не видели лебедей другого цвета. Поэтому у них не было никаких оснований считать, что это неверно. Такая мысль просто не приходила им в голову.

Но в 1697 году голландский путешественник Виллем де Вламинк прибыл с экспедицией к берегам Австралии, которую европейцы впервые посетили лишь в 1606 году. Для жителей Европы этот уголок мира был абсолютно неизведанным. Исследуя окрестности реки, получившей название Суон (Swan River/ Лебединая река), в Западной Австралии неподалеку от места, где располагается современный город Перт, де Вламинк и другие члены экспедиции увидели своими глазами то, что до этого не видел ни один европеец: черных лебедей, огромное их количество. Новость об этом открытии произвела оглушительное впечатление на европейцев, заставив их коренным образом пересмотреть свои убеждения в сфере зоологии, одним из которых являлась вера в то, что существуют только белые лебеди.

Прощайте вековые убеждения, приветствуем вас, бесспорные свидетельства заблуждений! А что, если лебеди могут быть всех цветов радуги? Что это может означать для людей? Какими могут быть далеко идущие последствия обнаружения черных лебедей?

Статистик, эссеист и писатель Нассим Николас Талеб на основе этой истории разработал теорию «черного лебедя». Талеб использует черного лебедя как метафору для обозначения непредсказуемых событий, кардинально влияющих на восприятие

многих людей, на их понимание мира. Но при этом, согласно его интерпретации, событие из категории «черный лебедь» *не* должно менять сложившейся системы взглядов и убеждений, поскольку оно представляет собой некое аномальное отклонение. Оно лишь сообщает, что существуют и другие возможности, но большинство таких событий не стоит принимать всерьез в каждодневной жизни. Просто надо отметить, что лебеди могут быть белыми и черными, но не следует считать ошибочной всю свою систему знаний и убеждений в сфере зоологии.

Так, к примеру, удар молнии в находящееся поблизости дерево заставляет вас задуматься и затем установить рядом с домом заземлители. Вы же не станете после этого случая радикально менять свою жизнь: оставаться дома каждый раз, когда начинается дождь, или постоянно носить с собой металлический щит, или решить укрыться от опасности в более сухой части света, возможно даже в пустыне? Означает ли однократный удар молнии, что вам необходимо спрятаться под землей и вести жизнь крота? Безусловно нет, это событие не должно кардинально менять вашу жизнь.

В глобальном смысле падение Берлинской стены, убийство известного общественного деятеля или трагедия 11 сентября могут рассматриваться как события из категории «черных лебедей». На личном уровне такого рода событиями могут стать неожиданное закрытие местной фабрики, выкупленной крупной корпорацией, развод родителей, кража со взломом в вашем доме – все, что может разрушить или резко изменить привычную жизнь. Безусловно, такие события оказывают сильное воздействие, но в какой степени нам следует пересматривать свои убеждения?

Какими бы драматическими, ошеломляющими или даже разрушительными ни являлись события, названные Талемом «черными лебедями», не следует считать их достаточным основанием для пересмотра своих взглядов и мировоззрения.

Человеческая природа такова, что кто-то, возможно, ретроспективно попытается найти закономерности и объяснения

событиям из категории «черный лебедь». «Действительно, когда по-настоящему задумаешься, видишь все признаки приближавшейся катастрофы, и следовало бы понять, что она произойдет». Такая позиция может заставить нас изменить свои убеждения и систему взглядов.

А это, в свою очередь, становится реальной проблемой, поскольку вне зависимости от степени разрушительности или ошеломительности «черного лебедя» такое событие *все равно* является исключением или отклонением от нормы. «Черные лебеди» не являются нормой. Многие из таких событий происходят не чаще одного-двух раз в жизни. Но их шокирующая, порой даже катастрофическая природа может негативно повлиять на человека, изменить, исказить, перевернуть его представление о мире, взгляды и мировоззрение. Влияние «черного лебедя» может оказаться разрушительным, но заслуживает ли оно того значения, которое мы ему придаем?

Тaleb выделяет три аспекта события, которое можно отнести к категории «черный лебедь».

Оно является большой неожиданностью. Такое событие абсолютно невозможно предвидеть. Ничто не указывает на его наступление.

Оно оказывает сильное воздействие на людей. Такое событие не может существенно не повлиять на психоэмоциональную сферу.

Событию пытаются дать разумное объяснение после того, как оно произошло. Люди пытаются найти «незамеченные ими предпосылки» или ретроспективно объяснить, как это событие можно было предвидеть.

Вот как раз третий аспект восприятия «черного лебедя» и создает реальную проблему. «Черный лебедь» способен оказать воздействие, настолько травмирующее психику, что система

взглядов и поведение человека кардинально меняются. Однако «черный лебедь» представляет собой всего лишь исключительный случай, подобно одинокому раскату грома среди ясного неба, который невозможно было предсказать. Придавать большое значение такому событию, связывать с ним серьезные изменения в окружающем мире – глупо и опасно.

Данная ментальная модель помогает абстрагироваться от тяжести воздействия «черного лебедя», рассматривая его в контексте широкой панорамы других событий и процессов. Не позволяйте своему страху перед молнией заставлять вас искать убежище в пустыне. Неадекватное восприятие «черных лебедей» может нанести существенный ущерб вашей системе взглядов, а издержки, связанные с альтернативными поведенческими моделями, могут оказаться слишком высоки.

Когда вы сталкиваетесь с неординарными событиями в деловой или личной жизни, полезно рассматривать их как «черных лебедей». Принимая их исключительную природу, следует тем не менее осознавать, что они не несут важной информации и не указывают на заслуживающие серьезного внимания тенденции и процессы. Не основывайте свои стратегии на факторах, связанных с возможной реализацией событий из разряда «черных лебедей». Если вы не работаете в Федеральном агентстве по ликвидации чрезвычайных ситуаций, катастрофы не станут предметом ваших ежедневных забот.

Вы можете позволить себе *подумать* о возможности наихудшего сценария развития ситуации. Но затем вернитесь к реальности. Какова вероятность того, что это событие может случиться еще раз? Насколько исключительным оно является? Можно ли реально повлиять на такого рода события? Надо ли менять свои взгляды и установки, если время от времени такие события неизбежны?

Если кого-то ударило молнией, стоит ли в связи с этим кардинально менять свой образ жизни и мышления? Другими

словами, надо ли вам отказываться от управления автомобилем из-за того, что ваш знакомый попал в аварию?

При умном планировании всегда учитываются факторы риска, но не переоцениваются чрезмерно. Жизнь полна разного рода рисков, они сопровождают нас каждый день, к примеру, когда мы переходим дорогу. А жизнь идет своим чередом. Не следует усложнять ее страхами перед событиями из категории «черных лебедей», просто необходимо спокойно подумать о природе таких событий и о том, следует ли что-то в этой связи предпринять.

Если взглянуть на ситуацию более отстраненно, станет понятно, что мы пытаемся встроить это событие в некий непонятый пока процесс, которого на самом деле нет, а есть лишь отдельные случайные события. Подобный феномен в азартных играх получил название «ошибка игрока» или «ложный вывод Монте-Карло» и обозначает необоснованные ожидания азартного человека, рассчитывающего выбросить при игре в кости «семерку», так как «она давно не приходила» или «все указывает на это».

Игнорируя факт, что статистически или вероятностно это необоснованно, люди совершают большую ошибку, пытаясь упорядочить то, что не поддается контролю. «Ошибкой игрока» можно назвать ситуацию, когда весьма произвольно прогнозируется причинно-следственная связь отдельных событий: если произошло событие X, значит, за ним последует событие Y, или событие X больше не произойдет, или событие X произойдет еще раз. В большинстве случаев эти события не связаны непосредственно друг с другом, и это надо четко понимать и не позволять несуществующим паттернам уводить себя от правильного решения.

«Ошибка игрока» является частью явления более широкого масштаба, известного как *апофения*. Этим понятием обозначают свойственную природе человека склонность ошибочно усматривать взаимосвязи и придавать им неадекватно важное значение, оперируя случайными, не связанными друг с другом фактами. По

этой же причине люди могут видеть кроликов в облаках или сцены из жизни в пятнах из психологических тестов Роршаха^[1].

ММ № 8. Искать точки равновесия

Используйте, чтобы находить реальные взаимосвязи в полученной информации и не вводить себя в заблуждение

Второй вариант использования общей ментальной модели, которую мы применили в примере с выбором города (чтобы получить полное представление о климате нового места, надо посетить его в разные времена года), связан с *правилом убывающей доходности*.

Согласно этому экономическому принципу, увеличение ресурсов, направляемых на решение задачи, не всегда приводит к соответствующему росту отдачи. Попросту говоря, первый съеденный пончик принесет вам удовлетворение и радость, а вот после десятого по счету уровень получаемого удовольствия катастрофически рухнет. Не существует линейной связи между объемами затраченного ресурса на входе и полученной выгоды на выходе.

В определенный момент, затратив усилия на достижение цели, мы получаем меньше ожидаемого. Существует объективный предельный уровень отдачи, за которым чем больше ресурсов мы вкладываем, тем меньше выгоды получаем. Иногда это соотношение имеет обратную зависимость (насколько меньше ресурсов затрачиваем, настолько больше выгоды получаем).

Мы часто совершаем системную ошибку, планируя, предполагая или прогнозируя, что объем вложенных ресурсов прямо пропорционален объему получаемой выгоды. Мы не должны обольщаться первыми положительными результатами: это лишь промежуточный итог, а нам следует искать точку равновесия между затратами и выгодой, потому что только тогда мы сможем сделать окончательные объективные выводы.

И хотя не всегда эту точку равновесия можно вычислить, главное заключается в том, что необходимо понимать объективность данного правила и учитывать его в процессе принятия решений. Не делая этого, вы поступаете по меньшей мере недальновидно и соответственно получаете неправильную картину мира.

Когда вы учитесь играть на музыкальном инструменте, на первом этапе прогресс идет очень быстро, потому что вы начинаете с нуля. Вы достаточно легко и стремительно можете пройти путь от полного неумения играть на пианино до умения сыграть мотивчик типа «Сияй, сияй, маленькая звездочка». Однако далее процесс совершенствования игры на этом инструменте выглядит практически бесконечным. Скорость вашего прогресса в дальнейшем будет замедляться, и вам потребуется прилагать дополнительные серьезные усилия, чтобы продолжать совершенствоваться. До какой степени вы готовы наращивать усилия? Ответив себе на этот вопрос, определив точку равновесия, вы поймете, какого уровня владения инструментом можете достичь.

Закон убывающей выгоды позволяет нам целенаправленно определять точки равновесия и оперировать информацией. Как и в случае с событиями из категории «черных лебедей», необходимо правильно оценивать и факты, и их взаимосвязи.

Но точки равновесия помогают нам также правильно определить объем усилий или ресурсов, необходимых для достижения определенного результата.

Зачастую, когда мы решаем вложить больше усилий или ресурсов в свою работу, мы теряем что-то в результате. Если вы попытаетесь читать со скоростью 900 слов в минуту, то потеряете в восприятии и понимании информации, а это является, пожалуй, главной итоговой составляющей процесса чтения. Если вы слишком рьяно возьметесь за освоение игры на пианино, то быстро переутомитесь и начнете ненавидеть это занятие. Если вы попытаетесь девять часов без перерыва сидеть за учебниками, то с большой вероятностью не

сможете воспроизвести значительную часть информации. Забывая о законе убывающей выгоды, вы тем самым вредите себе.

Таким образом, эта ментальная модель может быть использована двояко: во-первых, она помогает более объективно анализировать совокупность информации; а во-вторых, учит искать приемлемые для вас точки равновесия, заставляя задуматься, какой объем ресурсов необходим для планируемого результата, и уравновесить оптимальным образом эти два показателя.

Это вовсе не означает, что любые усилия бессмысленны. Вообще говоря, не прикладывая усилий для достижения чего бы то ни было, вы никогда ничего не получите. Но равным образом верно и то, что, затрачивая дополнительные усилия, вы далеко не всегда получите соответствующую дополнительную выгоду.

За примером мы можем обратиться к старинной английской сказке «Златовласка и три медведя».

Героиня сюжета, девочка по имени Златовласка зашла в дом медведей, когда хозяев не было. Нисколько не смущаясь, она принялась пробовать найденную в доме еду и устраиваться на стульях. Стул папы-медведя оказался для нее «слишком жестким», стул мамы-медведицы – «слишком мягким», а вот стул медвежонка пришелся «в самый раз». Так же требовательно девочка подошла к выбору не только стульев, но и посуды, пока не нашла подходящую.

Если абстрагироваться от того, что Златовласка без разрешения проникла в чужое жилище, мораль сей притчи можно свести к следующему: вам необходимо найти свою зону удовлетворения, в которой результатом затраченных усилий и ресурсов становится удовлетворяющая вас ситуация. Если вы тратите слишком много усилий и ресурсов, то рискуете выйти из зоны удовлетворения – очень скромный итог. Если вы затрачиваете слишком мало усилий, то также рискуете выйти из зоны удовлетворения – очень скромный итог. Если вы ожидаете слишком много или слишком мало, то опять же выходите из зоны удовлетворения.

Чтобы более ясно видеть окружающий мир, надо научиться понимать взаимосвязь причин и следствий.

ММ № 9. Ожидать регрессии к среднему

Используйте, чтобы находить реальные взаимосвязи в полученной информации и не вводить себя в заблуждение (да, опять)

Как уже отмечалось при обсуждении происшествий, которые можно отнести к категории «черных лебедей», порой «экстремальное» или экстраординарное событие заставляет нас менять планы. Но в большинстве случаев оно просто выходит за рамки привычного, является фактом исключительным и не отражает каких-то существенных изменений общей ситуации. Даже если оно эмоционально потрясло вас и ваше непосредственное окружение, не стоит автоматически идентифицировать его как фактор «новой реальности». Вероятнее всего, «черный лебедь» не окажет (или, как минимум, не должен оказать) тотального, кардинального влияния на вашу жизнь и убеждения.

В этой связи полезным инструментом также является концепция «регрессии к среднему», или, другими словами, возврата к норме. Для тех из вас, кто, подобно мне, не отличается математическим складом ума, «среднее», наверное, близко по смыслу к понятию «средняя величина»: некий находящийся посередине между крайними значениями показатель, характеризующий состояние нормы, «типовое» значение. В нашем понимании «среднее» обозначает обычный или наиболее типичный статус каждой ситуации.

Возьмем для примера недельный график питания семьи. Вероятно, минимум пять раз в неделю все члены семьи питаются дома. В выходные дни или по каким-то особым случаям семья может отправиться в ресторан, позволяя себе более дорогую еду и освобождаясь от необходимости готовить дома. Но такие ситуации относятся к категории исключительных. Обычно семья питается

дома, и это является «средним» показателем или, по-другому, нормой.

Возможно, в течение целой недели семья будет ходить в дорогой ресторан – к примеру, если отправится в недельный круиз на океанском лайнере. Но так будет не всегда. *В итоге* семья вернется к своей обычной, нормальной практике питаться дома, без дорогих излишеств. Это и есть сложившаяся норма, «среднее», и в определенный момент члены семьи «регрессируют», то есть возвращаются к «среднему».

Возьмем типичный пример, когда двое влюбленных счастливы быть вместе и не замечают ничего вокруг. Это называется «медовым месяцем», и этот период наполнен для них особой энергетикой. Но было бы ошибкой считать, что вся их совместная жизнь будет насыщена такой же страстной и одержимой любовью. Через некоторое время у них произойдет регрессия к нормальному и естественному в супружеской жизни состоянию любви. Тогда они реально поймут, что любовь – это значительно больше, чем гормональный коктейль.

Если в течение многих лет показатель точных попаданий баскетболиста находится в районе 40 %, это и является его «средним». Когда вдруг точность возрастает до 50 %, это не означает, что баскетболист стал играть намного лучше, потому что в итоге он регрессирует обратно к своему «среднему», вернется к своей норме. Исключительные случаи, принимаемые за закономерность, могут вводить нас в заблуждение.

Возврат к «среднему» касается любых аспектов нашей жизни. Если вы начинаете встречаться с кем-то, ваша квартира, скорее всего, станет стерильно чистой. Тем не менее эта особенность не говорит о том, что ваше отношение к чистоте жилища существенно поменялось. По мере развития отношений и превращения ваших встреч в нечто обыденное вы регрессируете к привычному, нормальному для вас подходу к чистоте и гигиене. Если нет базовых

оснований для перемен, ситуация возвращается к своей норме, своему обычному состоянию.

Более научное объяснение «регрессии к среднему» было предложено британским ученым Фрэнсисом Гальтоном, и заключается оно в том, что в любой последовательности событий, подверженных влиянию различных условий и меняющихся факторов (природная среда, эмоциональные реакции, да и просто удача), за исключительными происшествиями, как правило, следуют ситуации ординарные, типичные. Поэтому, когда происходит экстраординарное, значительно отличающее от нормы или просто нетипичное событие, с большой степенью уверенности можно сказать, что оно не будет систематически повторяться. Напротив, систематически воспроизводиться будет именно «обычное» событие.

Эта ментальная модель говорит о том, что надо подождать и посмотреть. Если случилось что-то экстремальное, подождите, и вы увидите, как все вернется к норме. Если произошло нечто неожиданное или непредсказуемое, дождитесь развития ситуации. Если что-то выглядит как начало новой тенденции или тренда, подождите и посмотрите, что будет дальше (например, возвращение моды на брюки клеш каждые двадцать лет).

Помните, без системных причин, лежащих в основе перемен, «среднее» всегда будет делать то, что обещал герой Арнольда Шварценеггера из фильма «Терминатор»: «Я вернусь».

Пусть процесс развернется во всей своей полноте, и только затем анализируйте информацию. Не делайте резких шагов, не меняйте в срочном порядке планов из-за одного, пусть даже крупного аномального события. Терпеливо ожидая возврата ситуации к норме, вы лучше поймете ее реальное развитие. С позиции статистических наблюдений, весьма вероятно, что ситуация в итоге почти не изменится.

Образно говоря, посещать новый город в каждое из четырех времен года, вполне вероятно, будет очень непросто, затратно и утомительно, но работа с этими тремя специфическими

ментальными моделями поможет аккумулировать объективную информацию и не позволит поддаться соблазнительным, уводящим на ложный путь иллюзиям. «Черные лебеди», точки равновесия и «регрессия к среднему» являются все же не совсем аналитическими инструментами, они скорее связаны с эмоциональной оценкой, а не с анализом реальных фактов.

Способность реально оценивать ситуацию базируется на умении видеть взаимосвязь событий и процессов или ее отсутствие. Мы склонны придумывать причинно-следственные отношения там, где их нет.

Этому есть психологические причины. Неопределенность пугает нас. Время от времени мы хотим понимать, что произойдет в ближайшее время и что ожидает нас в отдаленном будущем. Когда у нас нет точных данных, мы пытаемся понять это на инстинктивном уровне, с помощью интуиции или, как говорится, «чутья».

Порой чутье нам действительно помогает и даже спасает от крупных проблем. Но в большинстве случаев оно уводит нас от реальности и служит плохой заменой аналитическим инструментам. Даже в тех случаях, когда, казалось бы, чутье нас не подводит, это все же похоже на ситуацию с остановившимися часами, которые два раза в сутки показывают правильное время. Каждый из нас способен хоть раз угадать верное решение.

Понимая, что нам свойственна такая тенденция, почему бы не попробовать, насколько это возможно, убедиться в том, что наши предположения верны. Поскольку не существует метода, позволяющего абсолютно точно предсказать будущее, мы можем использовать несколько ментальных моделей, чтобы точнее определить вероятность реализации каких-то планов или, если хотите, подготовиться к будущим событиям. Эти модели не позволяют предсказать будущее, но они стимулируют к регулярному анализу цепочки событий и вероятностному мышлению.

Эти модели опираются на объективность и логику, а не на субъективные эмоции и интуицию. Они также помогут понять, что

наш анализ ситуаций и взаимосвязи событий сделан верно или же, напротив, что наши ассоциации и выводы о связях между событиями являются ошибочными. Эти модели предназначены для более точной оценки и планирования будущего.

ММ № 10. Что сделал бы Байес (ЧСББ)?

Используйте, чтобы просчитывать вероятности и предсказывать будущее, опираясь на реальные события

Теперь пора выйти из полутьмы недостатка информации, на основе которой мы пытались прогнозировать будущее. Эта ментальная модель реально поможет понять, как прийти к правильному решению.

Мы постоянно пытаемся предсказать будущее, терпим неудачи, но это нас не останавливает. Порой, когда нам очень хочется быть уверенными в том, как будут разворачиваться события, мы полагаемся на медийных «экспертов», которые без тени сомнения и страха излагают в многочисленных телевизионных и радиошоу свое мнение о том, что случится завтра, через неделю, в следующем году. Можно держать пари, что, какую ситуацию ни возьми, их прогнозы будут ошибочными.

Проблема в том, что все эти известные люди могут предсказывать будущее не намного лучше, чем мы сами. Достаточно вспомнить все крупные непредвиденные события, которые произошли за последнюю четверть века. Можно с уверенностью сказать, что даже самые значительные из них явились полной неожиданностью, особенно для этих медийных аналитиков, чьей работой, похоже, является снабжение общественности предсказаниями. Они лишь помогают повысить телевизионные рейтинги, а также на какое-то время снять тревогу людей по поводу неопределенного будущего.

Но обычно они ошибаются. Попытки понять, что может произойти в ближайшем будущем, скорее напоминают фривольные догадки, чем искреннее желание проанализировать и спрогнозировать.

Они редко принимают в расчет то, на чем базируется данная ментальная модель. На самом деле это является проблемой для всех нас как мыслящих существ: зачастую мы не можем отфильтровать

«шум» и сфокусировать внимание на объективных «сигналах», которые только и могут дать нам информацию по текущим и будущим ситуациям.

Кстати, самый известный статистик в мире на сегодня, Нейт Сильвер так и озаглавил свою книгу: «Сигнал и шум». В ней он пытается разобраться, почему многочисленные медийные гадатели и прорицатели так часто ошибаются (в том числе и он сам). Одной из наиболее характерных проблем, по мнению Силвера, является устойчивая неспособность отличать действительно важные факторы от «информационного шума», мешающего объективному анализу ситуации.

Хотя не существует проверенной модели, с помощью которой можно вывести формулу гарантированного предсказания будущих событий (что очевидно), Сильвер предлагает использовать теорему, которая, по меньшей мере, поможет более ясно и объективно взглянуть на текущую ситуацию. А это, в свою очередь, позволит лучше понимать окружающий нас мир и если не поможет улучшить качество прогнозов, то хотя бы сделает нас более информированными и способными принимать обоснованные решения.

Речь идет об известной теореме Байеса, названной так в честь ее автора, жившего в XVIII веке британского математика Томаса Байеса. *Британская энциклопедия* дает такое определение теореме Байеса: «метод определения вероятности наступления событий в будущем с помощью релевантных данных, выведенный из основных аксиом теории вероятностей, в частности из условной, или апостериорной, вероятности».

Говоря проще, эта теорема дает формулу, с помощью которой можно определить вероятность какого-либо события при условии, что произошло другое взаимозависимое с ним событие. Теорема Байеса описывает вероятности, так как мы не можем увидеть определенности и неизбежности событий в будущем. Но она помогает, к примеру, компаниям Google и IBM просчитывать

альтернативные варианты развития событий и генерировать идеи. Эта формула оказалась также весьма полезной для букмекерских контор и других занимающихся регулярными прогнозами организаций, в частности синоптиков и метеорологов. Математически теорема Байеса показывает взаимоотношения между вероятностью события А и вероятностью события В, или условную вероятность наступления события А при существующем В и наступления события В при существующем А.

Теорема Байеса имеет вид математической формулы. Я не предлагаю с ее помощью решить какую-то математическую задачу, но уверен, вам будет полезно знать, как эта формула выглядит:

$$P(A|B) = \frac{P(A) \times P(B|A)}{P(B)}$$

Вероятность гипотезы А при наступлении события В (апостериорная вероятность) обозначается $P(A|B)$. А является тем событием, которое вас интересует в будущем и которое вы пытаетесь достаточно точно спрогнозировать.

Вероятность наступления события В при истинности гипотезы А обозначается $P(B|A)$.

Априорная вероятность гипотезы А обозначается $P(A)$.

Полная вероятность наступления события В обозначается $P(B)$.

Обратите внимание на то, что именно вычисляется по этой формуле. Полученные процентные показатели характеризуют вероятность того, что может случиться, с учетом уже случившегося. На самом деле проще объяснить это на конкретном примере.

Вам необходимо иметь три количественных значения, и вы сможете высчитать приблизительную вероятность наступления

события в будущем. Вам нужны значения вероятности события А, события В, а также события В при наступлении события А. Торнадо случаются редко (вероятность наступления 1 %), но сильные ветра не являются редкостью (вероятность – 10 %), а торнадо в 90 % случаев сопровождаются сильными ветрами. Вам требуется определить вероятность возникновения торнадо при наличии сильных ветров. Формула уравнения будет выглядеть так:^[2]

$$\frac{\text{Вероятность}^1 / P(\text{торнадо} | \text{сильные ветра}) = P(\text{торнадо}) \times P(\text{сильные ветра} | \text{торнадо})}{P(\text{сильные ветра})}$$

$$P(\text{торнадо} | \text{сильные ветра}) = \frac{1\% \times 90\%}{10\%} = 9\%$$

$$P(\text{торнадо} | \text{сильные ветра}) = 9\%$$

Итак, вероятность возникновения торнадо при наступлении сильных ветров составляет 9 %. Как вы могли убедиться, вам требовались лишь три цифры, которые нужно было правильно подставить в формулу Байеса. Значение, которое вы в итоге получаете, намного ближе к реальности, чем мнение любого эксперта.

Вы можете применять этот метод в ситуациях самого разного уровня и масштаба, как жизненно важных, так и незначительных. Теорема Байеса является эффективным инструментом прогнозирования, поскольку позволяет количественно соотнести вероятность события с вероятностью определенного исхода, имея небольшое число переменных. Она имитирует анализ реальной ситуации, к которому мы обычно прибегаем уже ретроспективно, что

называется, судим задним числом. И она дает нам более точное понимание действительности. В конце концов, цифры не врут. Эта формула помогает нам отрезать информационный шум и оставить в фокусе внимания действительно важное и значимое.

Поэтому в дальнейшем, стараясь добиться ясности и четкости мышления, используйте эту ментальную модель и регулярно задавайте себе вопрос: «Что сделал бы Байес?» Он точно прекратил бы гадания, сфокусировался на фактах реальной жизни и выдал расчетные значения вероятности наступления интересующих нас в будущем событий. Ценным в методе Байеса является его посыл постоянно пересчитывать вероятности с учетом поступления новой информации, а также то, что, несмотря на кажущуюся полную неопределенность будущего, оно все же не настолько неопределенно, как вы думаете.

ММ № 11. Делать как Дарвин

Используйте, чтобы объективно и непредвзято рассматривать ситуацию

Мыслить ясно означает также видеть ситуацию с двух сторон. Для этой цели у нас есть ментальная модель от самого Чарльза Дарвина.

Чарльз Дарвин, ученый-естествоиспытатель, чья теория эволюции оказала огромное влияние на развитие науки в целом, вовсе не был гением. Ему с трудом давалась математика. Он не отличался быстротой ума. Чарли Мангер однажды признался, что, размышляя о Дарвине, он как-то поймал себя на мысли, что если бы тот оканчивал Гарвард в 1986 году, то, скорее всего, был бы среди середняков.

По мнению биолога Э. Уилсона, коэффициент интеллекта (IQ) Дарвина должен был быть в районе 130 и никак не дотягивал до 140 – уровня, позволяющего причислить человека к гениям. Безусловно, он был умен и одарен, но все же не эти качества позволили ему достичь столь многого.

Дарвин был *неутомим* в том, что касалось процесса познания. Он буквально поглощал информацию, относящуюся к интересующим его темам. Он скрупулезно собирал факты и был исключительно пунктуальным в ведении записей. Его способность подолгу удерживать на чем-то внимание стала просто легендарной, а неутомимый труд он считал своим основным профессиональным принципом. Дарвин сознательно не торопил свои мысли, поскольку был очень внимателен к каждой детали. Он считал, что знание предмета требует его тщательного изучения, а этого невозможно достичь быстро, за одну ночь (или за один месяц, или даже за один год).

И здесь мы подходим к его методу, который нам будет полезен в качестве ментальной модели: Дарвин всесторонне изучал информацию, в том числе обязательно и ту, которая противоречила

его теории или опровергала его гипотезы. Такой метод являлся стержнем его *золотого правила*, о котором он рассказал в автобиографии и которое станет для нас ментальной моделью его имени. Сутью золотого правила Дарвина является необходимость быть больше чем просто открытым по отношению к противоречащим или спорным идеям других. Именно оппоненты привлекали огромное внимание Дарвина:

Я также в течение многих лет следовал золотому правилу, а именно, как только находил опубликованное мнение или факт, как только сталкивался с новым свидетельством или выводом, которые противоречили результатам моих исследований, я немедленно записывал их; из своего личного опыта я знаю, что именно такая информация забывается скорее и охотнее, чем та, которая подтверждает твои выводы.

Дарвин полностью погружался в исследование свидетельств или фактов, противоречащих его гипотезе, потому что хорошо понимал склонность человеческого ума игнорировать противоположное мнение. Он знал, что если тщательно и безотлагательно не исследует их, то, скорее всего, забудет о них, а это будет уже ментальная предвзятость. Дарвин понимал, что свойственное и ему инстинктивное мышление может стать препятствием на пути к истине, а может и помочь, и он приучил себя объективно и непредвзято изучать любую информацию.

Дарвин ответственно подходил к любой противоречащей его данным информации. Он тщательно изучал материалы, которые могли опровергнуть его же суждения, и старался скрупулезно проверить каждый альтернативный сценарий, случай отклонения от нормы и исключения из правил в отношении его теорий. Он не отфильтровывал информацию, идущую вразрез с его взглядами; у него был абсолютный иммунитет к предвзятости восприятия. Более всего Дарвин не желал проявить небрежность в процессе поиска

истины. Он понимал, что всесторонне не исследованная гипотеза может показаться убедительной окружающим, но это будет нечестным с научной точки зрения, необъективным и предвзятым мнением. Такой подход требовал значительно больше времени и усилий, но он был готов на это.

Конечно, золотое правило Дарвина напоминает нам о необходимости сохранять объективность и непредвзятость, а также об известном афоризме: «иметь твердое мнение, но не держаться за него». Это подразумевает интеллектуальную беспристрастность: не быть эмоционально привязанным к своим мнениям, выводам или теориям, а просто следовать фактам.

Дарвин уникальным образом как бы поощряет аргументы внутреннего критика вместо того, чтобы жестко отбиваться от критиков внешних. Он бесстрастно задает себе вопросы, которые обычно мы оставляем для других. *Что ты знаешь? Ты уверен в этом? Почему ты в этом уверен? Как это можно подтвердить? Какие ошибки ты мог допустить? Откуда пришло это противоположное мнение и почему?* Можете себе представить, какой самодисциплины требует эта постоянная необходимость перепроверять себя.

Дарвин очень точно понял, что если вы всегда считаете неправым кого-то другого, то у вас большие проблемы. К сожалению, зачастую именно вы и оказываетесь неправы.

Дарвин понимал также, что аргументы против своей теории ему следует изучать глубже человека, их высказавшего. Вероятно, из него вышел бы весьма плохой продавец. Очень немногие люди используют данную ментальную модель, и в этом ее красота.

Продолжением золотого правила Дарвина является вывод о настоящей необходимости *следовать за реальными фактами*. Куда они указывают, туда и нужно двигаться. Вполне вероятно, что в вашей голове сложится определенная теория по какому-то вопросу, но ее лучше отложить в сторону.

Возможно, вам удастся найти фактическое подтверждение своей теории – тогда все замечательно. Но вы также можете обнаружить доказательства, которые будут вам неприятны – те, что убедительно опровергнут ваше мнение. Даже люди, бесстрашно ищущие правду, могут разозлиться и попытаться проигнорировать свидетельства своих заблуждений.

Что сказал бы Дарвин? Именно такого рода свидетельства вам необходимо исследовать, причем очень тщательно. Задача выглядит простой при условии, что вы способны справиться с психологическим дискомфортом, возникновение которого неизбежно.

Любое свидетельство, откуда бы оно к вам ни пришло, необходимо проверять, используя одни и те же стандарты достоверности. Каждое из них должно подвергаться одинаковой процедуре тестирования. Вы должны быть объективны ко всякому свидетельству, стремиться к более качественной информации, а не к ее большему объему.

В общем, ментальная модель Дарвина требует прежде всего одного: правды, то есть непредвзятого и объективного взгляда на мир. Из всех моделей в этой книге данная модель, вероятнее всего, является самой непопулярной и игнорируемой.

ММ № 12. Мыслить по Системе 2

Используйте, чтобы мыслить аналитически, а не эмоционально

Последняя ментальная модель из числа тех, что позволяют мыслить более ясно и не впасть в заблуждение, связана с тем, как функционирует наш мозг.

Мозг является чудом биологии. Однако (это хорошо нам знакомо) он предпочитает экономить энергию и потому выбирает где только возможно путь наименьшего сопротивления. Для этого наш мозг понижает важность некоторых процессов, а другие попросту прекращает, сохраняя больше энергии. Это значит, что он всегда ищет самый короткий и легкий по затратам путь, и мы весьма поверхностно охватываем мыслью информацию, не вдаваясь в детали. На практике наш мозг идет кратчайшим путем и тем самым приводит нас к регулярным ежедневным ошибкам.

Со временем психологи стали выделять два разных режима мышления: один ориентирован на скорость реагирования и экономию энергии, а второй базируется на точности и анализе. И нам необходимо четко осознавать эти особенности, в частности когда мы сталкиваемся с новой информацией или концепцией. Мозг, очевидно, старается сберечь энергию для опасных ситуаций, не осознавая, что использование поверхностного режима мышления скорее такую опасность и создает.

Эта концепция получила широкую известность благодаря культовой книге профессора Даниэля Канемана «Думай медленно... решай быстро». Проведя серию экспериментов, Канеман разработал модель, которая объясняет различного рода процессы, используемые мозгом для реагирования на разные виды информации. Канеман выделил два типа мышления и назвал их соответственно *мышление по Системе 1* и *мышление по Системе 2*.

Система 1 – это «быстрое» мышление. В этом режиме мысль срабатывает автоматически, на уровне инстинктов. Мы пользуемся такой системой мышления в привычных ситуациях, где нет необходимости затрачивать силы и время на анализ. Это может быть встреча со старым знакомым, езда на велосипеде, простейшая арифметическая операция. Так как такой режим плотно связан с инстинктами и интуицией, мышление по Системе 1 ассоциируется также с эмоциональными реакциями, например слезами или смехом при просмотре старых фотографий. Инстинкт «бей или беги» является хорошим примером мышления по данной системе.

Мышление по Системе 1 практически не требует усилий – и это можно назвать главной ее особенностью. Здесь не нужно что-то анализировать или рассматривать, вместо этого используются стандартные ассоциативные связи, закрепленные многократными повторениями. Систему 1 можно представить как серию комбинаций ментальных «клавиш» для быстрого вызова команд или как систему эвристических алгоритмов, помогающих быстро декодировать информацию. И поскольку в Системе 1 практически не расходуются время и силы, она почти не тратит энергию и не является утомительной. В таком режиме мышления вам не потребуется рассматривать аргументы «за» и «против». Хотя Система 1 работает очень быстро, эта ее нацеленность на скорость вступает в противоречие с качеством решений.

Возможно, ранее вам доводилось слышать такой термин: *когнитивное искажение*. Этот феномен является непосредственным продуктом мышления по Системе 1.

Система 2 в противоположность Системе 1 – это «медленное» мышление. Именно такую ментальную модель нам необходимо использовать как можно чаще, так как она позволяет основательно рассматривать факты и анализировать их взаимосвязи. Эта система мышления используется там, где требуется больше ментальных усилий и внимания. Система 2 необходима в ситуациях с высокой

ценой решения, например при выборе колледжа, покупке нового автомобиля или смене места работы.

Вы также используете мышление по Системе 2, когда заняты чем-то таким, что требует большей концентрации внимания или усилий, например когда управляете автомобилем туманной ночью, пытаетесь услышать, что говорит собеседник в шумной компании, вспоминаете детально разговор двухнедельной давности или изучаете новый сложный предмет в школе.

В то время как мышление по Системе 1 происходит очень быстро и инстинктивно, мышление по Системе 2 базируется на абсолютно противоположных характеристиках: оно работает неторопливо, основательно, осознанно и методично. Система 1 – это стихия экстремала, а Система 2 – это необходимый инструмент осторожного юриста. Система 2 требует больше времени и усилий для обработки новой информации и в результате затрачивает значительно больше энергии, а потому мышление может быть утомительным и даже изматывающим процессом. Смешанное чувство одновременно возбуждения и утомления может сопровождать вас при чтении книги, но не потому что вы не понимаете смысла или она вам не нравится; это биологически обусловленная реакция.

Мышление по Системе 2 забирает нашу энергию, вот почему мы всегда стараемся «выбирать по умолчанию» Систему 1. И это плохо, потому что делает нас склонными принимать все на веру без критического осмысления и приводит к систематическим ошибкам. Это также ведет к импульсивным решениям, без анализа возможных последствий и осложнений. В общем, мы становимся более примитивными и тупыми.

Ситуации, с которыми вы сталкиваетесь постоянно, которые вам хорошо знакомы, – самое место для мышления по Системе 1. Она действительно помогает адекватно реагировать в условиях, многократно воспроизводившихся в вашем личном опыте. Она также полезна в случае опасности, так как заставляет немедленно

действовать там, где анализ и размышления могут привести к фатальному исходу.

Существует свое время и место как для мышления по Системе 1, так и для мышления по Системе 2. Но при отсутствии непосредственной опасности, внезапной и прямой угрозы жизни желательно все же мыслить по Системе 2, то есть осознанно и более основательно.

Мы не можем постоянно мыслить в таком режиме, потому что это непрактично и затратно по времени. Но что еще важнее, это очень утомительно, особенно когда постоянно приходится себя принуждать. По правде говоря, это должна быть первая ментальная модель, к которой следует обратиться, когда необходима полная непредвзятость и объективность при анализе ситуации. Застыв в Системе 1, вы заблокируете практически любую последовательность мыслей, вы просто перестанете видеть изменения ситуации.

Ключевые положения

- Ясно видеть и мыслить – это не то, что мы делаем инстинктивно. Человеческая природа базируется на инстинктах выживания, избегания боли, потребности в еде, сексе, сне. Все остальное, считающееся более высокими потребностями, наш мозг рассматривает как второстепенные задачи. Таким образом, ментальные модели, помогающие нам мыслить ясно, объективно и непредвзято, исключительно важны. Лишь внимательно присмотревшись к миру, мы сможем ясно увидеть его.

- Ментальная модель № 7. Игнорировать «черных лебедей». Это первая ментальная модель, которая предостерегает нас от свойственной нам привычки делать поспешные выводы на основании неточной, искаженной или неполной информации. Событие из категории «черных лебедей» является абсолютно непредсказуемым, не имеющим видимых оснований. Внезапный и исключительный характер такого рода событий существенным образом влияет на представления и убеждения людей, и они

ошибочно принимают «черного лебедя» за новую норму, хотя это всего лишь отклонение, которое следует просто игнорировать.

- Ментальная модель № 8. Искать точки равновесия. Эта ментальная модель помогает увидеть тенденции в прогрессе. Впервые взявшись за что-то, вы начинаете с нуля и продвигаетесь к единице – возможность совершенствования вам кажется безграничной. Затем вы двигаетесь от единицы к двойке, потом от двойки к тройке и так далее, при этом скорость вашего прогресса все больше замедляется, а отдача начинает постепенно уменьшаться. Где-то здесь возникает точка равновесия, которая реально указывает, каким будет средний показатель затраченного и полученного. Не сделайте ошибки, не пропустите эту точку.

- Ментальная модель № 9. Ожидать регрессии к среднему. Это еще одна ментальная модель, позволяющая структурировать релевантную информацию. Изменение, произошедшее без очевидных причин, нельзя рассматривать как системное; это скорее можно назвать отклонением от нормы. Как таковое, данное событие не станет звеном в цепи изменений, оно не является значимым фактором будущего. Регрессия к среднему означает возврат ситуации к прежнему состоянию, к тому, что было – это свойство реальности.

- Ментальная модель № 10. Что сделал бы Байес (ЧСББ)? Довольно забавно, что предыдущие три ментальные модели были посвящены нашим неверным попыткам делать правильные выводы и прогнозировать будущее. А теорема Байеса реально помогает строить прогнозы: она основана на оценке вероятностей с учетом данных о наступивших событиях. Вам всего лишь необходимо вставить в формулу Байеса три показателя, характеризующих приблизительную вероятность трех элементов, и вы получите более точные прогнозы, чем у любого так называемого эксперта. Это составляет основу вероятностного мышления.

- Ментальная модель № 11. Делать как Дарвин. Дарвина однозначно сложно причислить к гениям, но он обладал уникальной

чертой, выделяющей его среди других: своим неугасимым стремлением к истине. На этом пути он выработал для себя золотое правило (а для нас это стало ментальной моделью): рассматривать аргументы и мнения, противоречащие его собственным взглядам, со всем возможным вниманием и скрупулезностью. Вместо того чтобы отстаивать перед кем-то свою позицию, он становился значительно более критичен и требователен к собственным аргументам. Такая радикальная открытость новому и объективность исключали предвзятость восприятия и эгоистические устремления.

- Ментальная модель № 12. Мыслить по Системе 2. Благодаря Даниэлю Канеману мы различаем две системы мышления: Систему 1 и Систему 2. Система 1 фокусируется на оперативности, в то время как Система 2 концентрируется на точности и глубине анализа. Система 2 умная, а Система 1 глупая. Система 1 приносит больше вреда, чем пользы, но, к сожалению, мы тяготеем именно к ней, поскольку она не требует усилий. Необходимо осознавать разницу между этими двумя присущими нам режимами мышления. Поняв природу и характер мышления по Системе 1, попробуйте тут же переключиться в режим мышления по Системе 2.

Глава 3

Решение проблем с открытыми глазами

У каждого есть проблемы.

Проблемы вечно вторгаются в нашу жизнь и создают препятствия. Порой они выглядят незначительными и быстро исчезают, а бывает и так, что мы никак не можем справиться с ними и приходится переосмысливать всю свою жизнь. Независимо от важности и масштаба, так или иначе, мы постоянно решаем проблемы. Нам многого удастся достичь, и происходит это благодаря тому, что мы не прячемся от сложностей. Со временем мы находим решения – иногда с помощью грубой силы, иногда после огромного количества попыток, а порой просто благодаря удаче.

Вероятно, для любой задачи существует наилучшее решение. Известно много способов поджарить рыбу, но порой она получается вкусной, а бывает так, что ее с трудом можно назвать съедобной. Жизненный опыт подтверждает, что существуют эффективные, проверенные и надежные методы решения проблем, и вам будет очень полезно о них узнать.

В этой главе будут представлены ментальные модели, помогающие решить любые проблемы. Они подскажут детально, как сфокусироваться на них, а также разобраться в хаосе, созданном их появлением. Для того чтобы эффективно справляться с проблемами, необходимо быть в достаточной степени изобретательным, то есть искать новые методы их решения. Одни и те же приемы не всегда могут сработать, а ментальные модели хорошо подходят для решения проблемных ситуаций, потому что с их помощью понимаешь, как прийти к правильному выбору.

Они предлагают быть методичным и действовать системно, что для многих из нас либо является слишком утомительным, либо мы на это не способны. Предположим, что перед вами огромный пазл,

но все фрагменты одного цвета. В конце концов, вы, возможно, справитесь и соберете его правильно, но это достанется вам ценой больших усилий, потому что изначально вы не имели плана последовательных действий. Многие начинают собирать картинк-пазлы с границ – с неба или других различимых указателей. Эти ментальные модели похожи на шаблоны или алгоритмы действий, направленные на получение правильной картинки.

Безусловно, большинство проблем можно решить, настойчиво пробивая головой стену, но можно пойти и другим путем.

В первую очередь мы должны обратить внимание на тот существенный факт, что наш кругозор весьма ограничен. Мы 24 часа в сутки проводим, так сказать, в собственной голове. Изредка мы вырываемся оттуда, чтобы почерпнуть свежей информации, но, если говорить в целом, почти всегда слышим лишь собственное мнение. Похоже на то, что и общаться мы предпочитаем с теми, кто наше мнение разделяет. Таким образом, мы закрываемся в своем непроницаемом мирке. Все это приводит к убеждению, что наше мнение является правильным, точным и важным. Сейчас у вас в голове, вероятно, даже начал возникать некий план.

Конечно, важно быть уверенным в себе и доверять собственному внутреннему голосу, но это не единственный способ восприятия и интерпретации действительности, а порой и ошибочный. Несколько первых ментальных моделей помогут вам выйти за пределы собственной головы и с нового ракурса взглянуть на ситуацию и саму проблему. Возможно, тогда вы поймете, что все это время решение было прямо перед вами, но ваш угол зрения не позволял увидеть его или хотя бы предположить его наличие там.

Помимо помощи в решении проблем, хорошая ментальная модель полезна также и тем, что вызывает у вас желание понять других людей, поставить себя на их место, проявить сочувствие и эмпатию. Когда вы ставите себя на место других, то начинаете разбираться в том, как они к этой ситуации пришли, почему она их устраивает и по каким причинам все сложилось именно таким образом. Большинство

людей совершают поступки, не имея злых умыслов, не из желания доставить вам неприятности. Верно и то, что всякий человек считает себя главным положительным героем жизненной пьесы вообще и каждой ситуации в частности (вы не исключение), поэтому весьма познавательно и полезно было бы иногда поставить себя на место второстепенного, возможно, даже негативного персонажа. Это является еще одним новым и полезным для нас навыком.

Итак, очень полезно изучать другие точки зрения, которые совсем не обязательно должны совпадать с нашими собственными.

Вне зависимости от нашей уверенности в собственной правоте или знаниях не существует реального способа достоверно подтвердить, что наша точка зрения является единственно правильной. Даже самые уважаемые и авторитетные мировые лидеры имеют штат советников, являющихся рупором для их идей. Они понимают, что со всем своим опытом и знаниями имеют лишь фрагментарное представление о ситуации в целом. Без понимания позиции других сторон они способны увидеть лишь часть проблемы (если вообще способны что-либо увидеть).

А когда дело касается не глобальных, а наших личных, земных проблем, умение слушать других также исключительно важно, в особенности когда речь идет о мнениях, отличающихся от нашего собственного, – пусть это и неприятно для нас. Ментальные модели, с которыми вы познакомитесь в этом разделе книги, помогут развить восприимчивость к позиции и мнению других людей, а это необходимо для принятия эффективных решений и преодоления проблем.

ММ № 13. Проводить экспертную оценку своих ВЗГЛЯДОВ

Используйте, чтобы найти консенсусное мнение и понять, чем оно отличается от вашего

Экспертная оценка практикуется во многих сферах деятельности. Чаще всего этот метод ассоциируется с научными публикациями, но практически в любом виде начинаний – профессиональном, научном или ином – используется нечто похожее на экспертное заключение, как часть процесса формирования решения. Как явствует из названия метода, экспертная оценка представляет собой заключение о вашей работе, сделанное несколькими специалистами данной сферы. Коллеги по предмету исследований или сфере деятельности рассматривают вашу работу на заключительной стадии и предлагают свои комментарии, замечания и предложения для принятия вами окончательного решения. Иногда среди экспертов оказываются люди, желающие принизить ваше исследование, найти в нем недостатки любой ценой. Но на деле, чем внимательнее другие ищут ваши недостатки, тем полезнее это для вас.

Экспертные заключения помогают избежать неточностей, заполнить пробелы в итоговом варианте работы, а также предлагают альтернативные точки зрения, которые, возможно, позволят более ясно, обоснованно и точно представить окончательные результаты. Эксперты всестороннее рассматривают ваши тезисы, методологию, аналитические операции, выводы и все остальное, что вы использовали в своей работе. С научно-методической точки зрения такая процедура является идеальной проверкой состоятельности ваших взглядов, а также прекрасной возможностью внести необходимые коррективы и сделать окончательный вариант

выверенным и безукоризненным. Как минимум вы получите экспертное заключение.

Хорошая экспертная оценка не упустит ничего, и автор, обратившийся за мнением экспертов, может быть уверен, что его работа пройдет максимальную проверку. После этого вы точно будете знать, в чем заключаются ваши ошибки и уязвимые места, в чем ваши сильные стороны, лучше станете понимать текущую ситуацию и свои дальнейшие шаги.

Хотя такой подход не самый практичный в ежедневной рутине дел, тем не менее цели можно достичь несколькими способами. Если у вас есть свое мнение или взгляд на проблему, считайте, что это лишь одна оценочная позиция. Почему бы не получить еще три? А затем попытаться найти еще два мнения, абсолютно отличных от вашего и представляющих новый взгляд на ту же проблему?

Вам никто не может помешать регулярно собирать информацию в объеме, достаточном для того, чтобы подтвердить или скорректировать свои мысли, взгляды, оценки и планы и сформировать оптимальное решение. Когда вам удастся получить консенсусное мнение, вы сможете обоснованно решить, стоит ли учитывать его в своей окончательной позиции, а также понять, в чем именно и по каким причинам оно расходится с вашим. Зачастую консенсусное мнение наталкивает вас на новые мысли, идеи и направления исследований.

Специфическим случаем использования данной ментальной модели является так называемая триангуляция, или перекрестная проверка. Изначально этот метод применялся военными геодезистами для уточнения топографических карт, и заключался он в построении на местности системы пунктов, образующих *треугольники*, у которых измеряются все углы и длины некоторых базисных сторон. Триангуляция может иметь вид цепочки треугольников. Таким образом, по мере получения информации уточняется общая картина, ее конкретные детали, которые в свою очередь служат источником новой информации.

Например, я предполагаю, что некая компания производит десять виджетов в день, а мой коллега уверен, что она в состоянии производить только четыре. Взять среднее значение наших с ним оценок – уже неплохая идея. Далее мой научный руководитель может предложить мне свою оценку: семь виджетов в день. А вслед за ним мой научный консультант может заявить, что правильной оценкой является шесть виджетов в день. Постепенно, с каждым новым мнением, имеющим реальные основания, мы приближаемся к правильной оценке.

Теперь попробуйте применить то же самое к собственному мнению и взглядам.

Вы можете заявить, что считаете лемуров самыми свирепыми животными современной фауны (или замените это утверждение на другое, более провокационное, которое я не хотел бы приводить в качестве примера). А ваш знакомый зоолог, согласившись, что они действительно свирепы, поставит их, к примеру, на третье место после медоедов и гепардов. Другой ваш знакомый, работающий в зоопарке, уверенно передвинет их на шестое место после гиппопотамов, бобров, орлов, гепардов и медоедов. А ваш приятель, работающий ветеринаром, может поставить их на пятое место в списке самых свирепых животных, вслед за гепардами, медоедами, гусями и буйволами.

Что вы в итоге приобрели, собрав эти мнения? Прежде всего поняли, что ваше первоначальное мнение было неверным. Кроме того, узнали более точную оценку.

Триангуляция как метод работы с информацией подразумевает необходимость подтверждения данных как минимум двумя независимыми источниками. Оптимальным вариантом было бы гораздо большее количество независимых мнений. И хотя триангуляция является лучшей практической формой экспертной оценки, вы также можете получить ее, расширив спектр теоретических источников (другими словами, изучая опубликованные материалы на интересующую вас тему).

Подвергая свои взгляды и идеи критическому анализу посредством метода триангуляции или другой формы экспертной оценки, вы тем самым проверяете их обоснованность и близость к истине. Кроме того, вы показываете, что достаточно уверены в своей позиции и готовы выставить ее для детального рассмотрения сторонними экспертами, а также что вы готовы к нелицеприятным для вас суждениям и конструктивной критике. Все это придаст вам уверенности во взвешенности и оптимальности ваших решений: вероятность правильного выбора значительно возрастает, поскольку он прошел процедуру критического анализа и всестороннего тестирования.

Этот метод позволит вам понять, как делать правильный выбор, и, как было отмечено в начале главы, решать проблемы намного быстрее и эффективнее.

ММ № 14. Найти свои ошибки

Используйте, чтобы проверить себя до того, как это сделают другие

Обращаться к компетентному мнению других людей – весьма полезная практика, особенно в тех случаях, когда специалисты подтверждают ошибочность ваших взглядов.

Но вы и сами можете это сделать, обратившись к ментальной модели поиска собственных ошибок. Рассматривайте свои мнения и взгляды как гипотезы, требующие проверки и подтверждения. Ключевым моментом при использовании данной ментальной модели является необходимость вашей эмоциональной невовлеченности по отношению к итоговому результату. Другими словами, необходимо ставить во главу угла не отстаивание своей точки зрения, а поиск истины.

Вместо поиска аргументов в поддержку определенного мнения попробуйте перевернуть процесс с ног на голову, пойти от обратного и доказать, что эти антитезы являются ошибочными (например, в собаках нет ничего хорошего для людей; собаки – это зло).

Вместо максимально полного списка ожидаемых выгод минимизируйте его и составьте максимально полный список издержек своего решения (собаки более преданные людям существа, чем кошки, но за ними намного сложнее ухаживать и их дороже содержать, а еще они могут быть очень агрессивными по отношению к хозяевам).

Вместо беспроblemного оптимистического сценария развития ситуации представьте себе негативный апокалиптический сценарий (а если мне попадется агрессивная собака, которой я не смогу управлять, и она разнесет все мое жилище?).

Задайте себе следующий вопрос: что должно произойти, чтобы мое предположение оказалось ошибочным (если я не буду уделять

внимание собаке, буду мало с ней гулять, она начнет нервничать и портить вещи в моем жилище)?

Не очень приятная процедура, согласен. Но в противном случае вы рискуете впасть в серьезное заблуждение, которое называют предвзятостью восприятия или склонностью к подтверждению своей точки зрения. Предвзятость восприятия является распространенным психологическим феноменом. Это происходит, когда человек ищет фактических подтверждений или другого рода свидетельств исключительно в поддержку своей точки зрения, которую он не ставит под сомнение. Таким образом, этот человек попросту игнорирует или отрицает существование свидетельств, противоречащих или опровергающих его убеждение. И здесь дело даже не в его чрезмерном эго, а в желании всегда быть правым.

Предвзятость восприятия является гипертрофированной формой интерпретации событий, когда человек видит только то, что хочет увидеть, отбирает и интерпретирует свидетельства под заранее сформированные выводы. Фактически вы начинаете с определенного вывода, а затем пытаетесь подтвердить его истинность, несмотря на полностью опровергающие этот вывод свидетельства.

В качестве самого простого примера можно привести ситуацию, когда вы хотите подтвердить, скажем, абсолютную преданность собак человеку. В поисковой строке Google вы вводите запрос: «Собаки очень преданны человеку». Очевидно, что результатом этого запроса будет информация, подтверждающая абсолютную преданность собак. Хотя если бы вы сформулировали запрос следующим образом: 1) «преданны ли собаки человеку?»; 2) «преданность собак человеку»; 3) «собаки не преданны человеку», вы получили бы значительно более широкий спектр различной информации, характеризующей собак и их преданность. Последствия этой ситуации едва ли могут быть серьезными, но в некоторых случаях предвзятость восприятия может привести даже к угрозе жизни.

Поиск собственных ошибок ведет вас в противоположном (и единственно правильном) направлении, когда вы начинаете с подтверждающих что-то свидетельств и интерпретируете то, на что вам указывают разные факты. Некоторым из нас свойственно испытывать физический дискомфорт и даже боль, когда приходится признавать свои ошибки, особенно перед другими людьми. Но это говорит наше эго, а у эго нет никакого интереса решать наши проблемы и думать ясно. Эго может приносить ощущение комфорта, но делает оно это, нанося нам ущерб.

Ментальную модель поиска собственных ошибок можно применять и в другом важном контексте: во взаимоотношениях. Особенно когда у вас с кем-то конфликт. Почему бы и здесь настойчиво не пересмотреть собственные аргументы и позицию на предмет возможных заблуждений, вместо того чтобы с пеной у рта стоять на своем до конца?

Когда вы пытаетесь найти ошибки в собственной аргументации, полезно бывает взглянуть на ситуацию с *позиции третьей стороны*. Это то, что объективный наблюдатель со стороны мог бы сказать о разворачивающемся перед ним конфликте или ситуации. Данная позиция будет безжалостно объективной и эмоционально нейтральной. Вероятно, вам неприятно будет ее услышать, поскольку она вряд ли подтвердит вашу абсолютную правоту.

Очень важно отметить для себя этот момент. Зачастую мы бываем настолько захвачены сильными эмоциями, что забываем о своих истинных целях и начинаем защищать иллюзии. Кому-то бывает проще победить эту эмоциональную зависимость, кому-то сложнее, но необходимо осознать, что, допуская для себя вероятность собственных ошибок, вы открываете много дополнительных возможностей прийти к истине. Яростно защищая свою позицию, окопавшись вокруг нее, вы таких возможностей точно не получите. Понимание того, что ваша точка зрения может иметь изъяны, уже является важным шагом к решению проблемы. Это демонстрирует вашу силу и уверенность, в то время как упрямый отказ

прислушиваться к другим мнениям воспринимается как признак слабости и неуверенности.

В этой связи полезно рассматривать свои взгляды, допуская, что в них содержится определенный процент неточности – скажем, 1 %. В межличностных спорах не существует абсолютно правильных ответов, нет белого и черного, поэтому никто не может быть непогрешимым. Нет ничего страшного в том, чтобы признаться, что вы ошибаетесь лишь на 1 %, даже если не хотите признавать ошибочность своей позиции в целом.

Если вы искренне допустите вероятность ошибочности своей позиции всего на 1 %, то сразу получите дополнительные возможности, сможете увидеть то, что было недоступно прежде. Рассматривая ситуацию с позиции третьей стороны, вы получаете важный инструмент адекватного понимания проблемы. Поскольку если мнение наблюдателя радикально отличается и от вашей точки зрения, и от точки зрения вашего оппонента, значит, вы вообще неправильно понимаете, в чем заключается проблема.

ММ № 15. Отделять корреляцию от каузальности

Используйте, чтобы понимать, к чему действительно необходимо обращаться для решения проблемы

Для того чтобы понять, почему происходят те или иные события, нам необходимо разобраться в их причинах. Вполне логично искать предшествующее событие, ставшее *причиной* интересующей нас ситуации. На это следует тратить время. Но может случиться так, что мы потратим все время не на то, на что следует. Мы можем обмануть себя, приняв корреляцию за каузальность. Вот яркий пример использования этой ментальной модели.

Допустим, вы смотрите на сравнительный график продаж двух продуктов в течение определенного периода: одна линия показывает объемы продаж солнцезащитных очков, другая – мороженого. Из графика явствует, что в летние месяцы показатели продаж обоих продуктов увеличиваются, а по окончании лета – падают.

Глядя на этот график, вы можете прийти к выводу, что продажа мороженого оказывает непосредственное влияние на продажу солнцезащитных очков. Люди приобретают солнцезащитные очки, потому что покупают больше мороженого – или наоборот. Не важна последовательность, главное то, что, похоже, одно является причиной другого.

Почему такое может произойти? Потому что есть магазины, в которых продаются и очки, и мороженое? Может, есть что-то такое в мороженом с фруктами и орехами или содовой с мороженым, после чего людям хочется немедленно купить пару стильных солнцезащитных очков Ray-Ban? Может, очки давят на какой-то лицевой нерв, вызывая жажду?

Такие предположения звучат нелепо, не так ли? Это потому, что они действительно таковыми и являются.

Когда вы в первый раз прочитали данный пример, то, вероятно, сразу поняли, что объем продаж мороженого и солнцезащитных очков вырос в связи с наступлением лета. Так как летом стоит жаркая погода и много солнечных дней, люди покупают больше охлаждающих продуктов, прежде всего мороженого, и стараются защитить глаза от яркого солнца, приобретая солнцезащитные очки. Покупка солнцезащитных очков не является прямым следствием покупки мороженого: люди покупают и то, и другое, защищая себя от летней жары и солнца. Сам факт того, что два события случаются одновременно, вовсе не означает, что *между ними* существует связь.

Хотя этот пример достаточно грубый, тем не менее он отражает логическую ошибку, совершаемую достаточно часто, причем в ситуациях значительно более простых, чем в случае с мороженым и солнцезащитными очками. Многие ошибочно приходят к умозаключению: если два события разворачиваются по схожему сценарию, значит, одно из них является причиной другого. То есть *ошибочно принимают корреляцию за каузальность*. На самом деле это два абсолютно разных понятия.

Корреляция – это статистическая взаимосвязь двух или нескольких величин. Она показывает, что два отдельных элемента или две переменные величины имеют похожие признаки или тенденции: «объемы продаж мороженого и солнцезащитных очков *возросли*». В этом и заключается корреляция: две величины ведут себя одинаково по тому или иному признаку. Корреляция не описывает, каким образом и по каким причинам возникает определенная связь между двумя случайными событиями. Она указывает: «Эти два события имеют сходные процессы, происходящие одновременно».

Каузальность же, или причинный анализ, является попыткой установить объективные причины произошедших событий, как говорят, «связать причину и следствие». Каузальность сообщает нам:

«Вещь изменилась, и это стало причиной изменения другой вещи». В нашем базовом примере причиной увеличения объема продаж солнцезащитных очков стало наступление летнего сезона, это же стало причиной увеличения объема продаж мороженого. Существует каузальная, или причинная, связь между летним сезоном и объемом продаж солнцезащитных очков, а также каузальная связь между летним сезоном и объемом продаж мороженого, но лишь корреляционная зависимость между продажами очков и мороженого.

Считать увеличение объема продаж мороженого причиной увеличения объема продаж солнцезащитных очков будет логической ошибкой. Этого можно избежать, напоминая себе регулярно, что *корреляция не означает каузальности*: если два события являются в чем-то похожими, это не означает, что одно вытекает из другого. Вероятно, существует другой, пока не выявленный фактор, который и стал причиной *обоих* событий.

Такая мыслительная ошибка обычно случается при нехватке информации или, пожалуй, чаще всего, когда мы не уделяем достаточно времени для ее сбора и анализа. Искушение быстрее прийти к определенному ответу приводит к поспешным выводам. Для того чтобы избежать подобных заблуждений, необходимо выявить максимально возможное количество взаимосвязанных факторов: исследовать ситуацию и сопровождающие ее процессы, изучить тенденции, собрать больше фактической информации и на этих основаниях делать обоснованные и неспешные выводы.

Во многих случаях речь идет о простом совпадении, а мы тем не менее спешим усмотреть там каузальные, причинные связи. Когда мы пытаемся связать причину со следствием, базовой ментальной моделью должен быть следующий метод: в каждом случае необходимо отделять корреляцию от каузальности и не утверждать о наличии причинных связей до тех пор, пока не будем в этом точно уверены.

Когда мы говорим о причине и следствии, надо помнить еще вот о чем. Это несколько сложнее понять, чем то, что мы открывали для себя в детстве: если игрушечный грузовик толкнуть, он поедет.

С годами и жизненным опытом причинные факторы становятся сложнее. Все больше различных условий внешней среды, скрытых мотивов и отдельных событий сопровождают каждую конкретную ситуацию. Зачастую бывает сложно указать единственную причину, потому что трудно понять, только ли она одна послужила толчком или к изменениям привел комплекс причин.

Этот процесс требует не останавливаться на одном лишь выявлении события, непосредственно повлиявшего на интересующую нас ситуацию (не останавливаться на *непосредственной причине*), а двигаться дальше в поиске более значительных и фундаментальных оснований (искать *коренную причину*, или *первопричину*). Разница между непосредственной и коренной причиной примерно такая же, как между корреляцией и простой каузальностью. И в том, и в другом случае, стремясь к решению первой (непосредственной причины, корреляции), вы не избавите себя от проблем.

К примеру, у кого-то отобрали водительскую лицензию. Давайте назовем этого человека Хэл. Хэла несколько раз приглашали в суд для рассмотрения случаев нарушения им скоростного режима, но он ни разу не явился. Тогда судья выписывает ордер на арест и принудительный привод Хэла на судебное заседание; полицейские отправляются к нему домой, вышибают дверь и сажают его в камеру на выходные дни.

В этой ситуации мы можем задать вопрос, по какой причине Хэл оказался в камере? Что ж, он оказался там, потому что полиция действовала в соответствии с полученным ордером на арест, который был выдан для того, чтобы принудительно доставить его на судебное заседание по поводу неоднократного нарушения скоростного режима. Это является *непосредственной* причиной:

чередa предшествующих значимых событий, которые и привели Хэла в каталажку.

Но непосредственные события не дают понимания первопричины, более глубоких оснований возникновения данной ситуации, того, как Хэл очутился в тюрьме. Возможно, вы скажете, что Хэл любит «топить на газ» и ему следовало бы аккуратнее обращаться с этой педалью. То есть нездоровая потребность Хэла в быстрой езде является *коренной* причиной. Но так ли это?

Можно попробовать нырнуть в омут многочисленных факторов и постараться выяснить, почему Хэл такой, какой он есть. Здесь вы рискуете потеряться в бесконечных *коренных* причинах более глубокого уровня. Для того чтобы он поменял свое отношение к езде, одного разговора может быть недостаточно. Что заставляет его нарушать скоростной режим? Может быть, родители не приучили его к сдержанности в определенных ситуациях; они позволяли ему слоняться по округе и заниматься чем угодно, и привитая с детства безответственность характерна для него и теперь? На этой стадии анализа мы, похоже, нашли более глубокую, *коренную* причину. Некоторые даже могут сказать, что это является *конечной, основной* причиной. Если только Хэл не сублимировал свои негативные эмоции чрезмерно быстрой ездой, существует очень большая вероятность того, что он вновь нарушит закон. Если он будет жалеть лишь о том, что попался, значит, он так ничему и не научился.

Вот, если коротко, и все, что можно рассказать о непосредственной/коренной причинности как части данной модели. Она является более объективным и основательным методом поиска правильных ответов и объяснения происходящих событий. Качественное мышление предполагает не останавливаться на выявлении непосредственной причины, которая обычно представляет собой последовательность информационных сигналов, а двигаться к пониманию факторов, интеллектуальных или эмоциональных паттернов либо процессов окружающей среды,

которые заложили основания, предпосылки и условия, необходимые для реализации этого события.

Полезно представлять себе, что каждая последовательность действий мотивирована каким-то психологическим фактором. Одним из способов практической реализации этого исследовательского плана является метод под названием «Пять почему?», когда вы просто пять раз задаете себе вопрос «почему?», для того чтобы обнаружить коренную причину.

Почему Хэл оказался в тюрьме? Потому что был выдан ордер на его арест (непосредственная причина).

Почему? Потому что он не являлся в суд для рассмотрения случаев неоднократного нарушения им скоростного режима.

Почему? Потому что он девять раз превысил допустимую скорость и был пойман.

Почему? Потому что у него внутренняя потребность гонять на сверхбыстрой скорости по автотрассам.

Почему? Потому что в детстве ему не устанавливали никаких ограничений и запретов, он мог делать что угодно, не заботясь о последствиях.

Поиск коренной причины означает глубокое исследование события, хотя некоторые, действуя скорее инстинктивно, останавливаются на выявлении непосредственной причины или даже неясной корреляции. Идя глубже, вы лучше поймете причины возникновения тех или иных событий и ситуаций и, соответственно, лучше сможете справиться с проблемами.

ММ № 16. Пересказывать в обратном порядке

Используйте, чтобы определять причины более эффективно

Продолжим наш разговор о выявлении причин...

Мы уже узнали о ментальной модели, помогающей отличать корреляцию от каузальности, и теперь погрузимся в последнюю еще глубже, чем делали это при помощи метода «Пять почему?» Для тех из вас, кто имеет творческие наклонности, это будет особенно интересно.

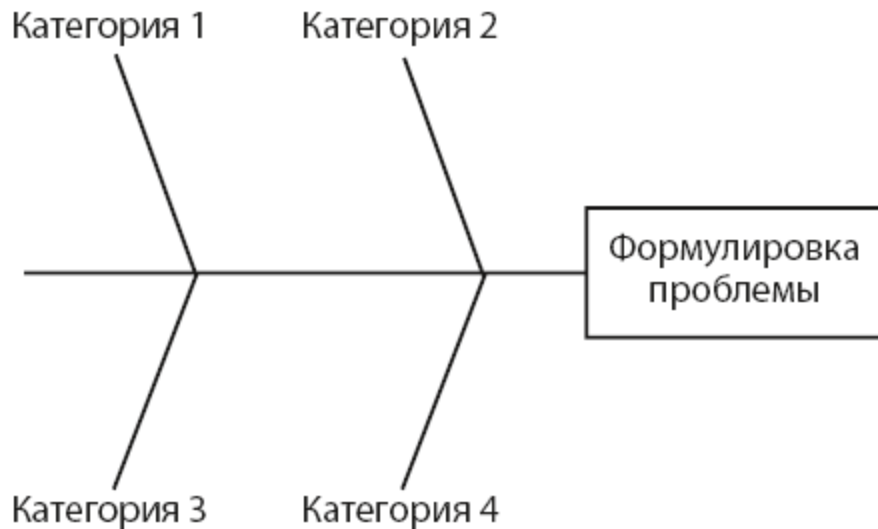
Метод, названный «Диаграмма “рыбьей кости”», или «Диаграмма Исикавы», позволяет выявить и исследовать наиболее существенные причинно-следственные связи. Установление причины наблюдаемого события является неотъемлемой частью процесса дедукции, особенно когда дело касается решения проблем. Составление подробного списка всех возможных причин рассматриваемой проблемы помогает определить специфические факторы, поняв которые, можно эффективно решить ее.

Диаграмма Исикавы структурирована так, что разбивает причины на определенные категории, так что вы получаете более упорядоченную картину всей ситуации в целом. Это более организованный способ работы с информацией, причем в обратном порядке, от следствия к причинам, и он используется довольно часто при «мозговом штурме» проблем. Конечным продуктом является графическое представление всех факторов самых разных уровней, которые тем или иным образом привели к возникновению данной проблемы как феномена.

Диаграмма «рыбьей кости» составляется следующим образом. Сначала кратко сформулируйте проблему и запишите в середине листа ближе к правому краю. Заключите формулировку в прямоугольник. Проведите горизонтальную линию поперек листа

так, чтобы один ее конец упирался в прямоугольник с формулировкой проблемы – «голову» рыбы.

Затем нарисуйте «кости» скелета рыбы, проведя наклонные линии вверх и вниз от горизонтальной. Эти кости обозначат различные категории причинности, которые вы установите.

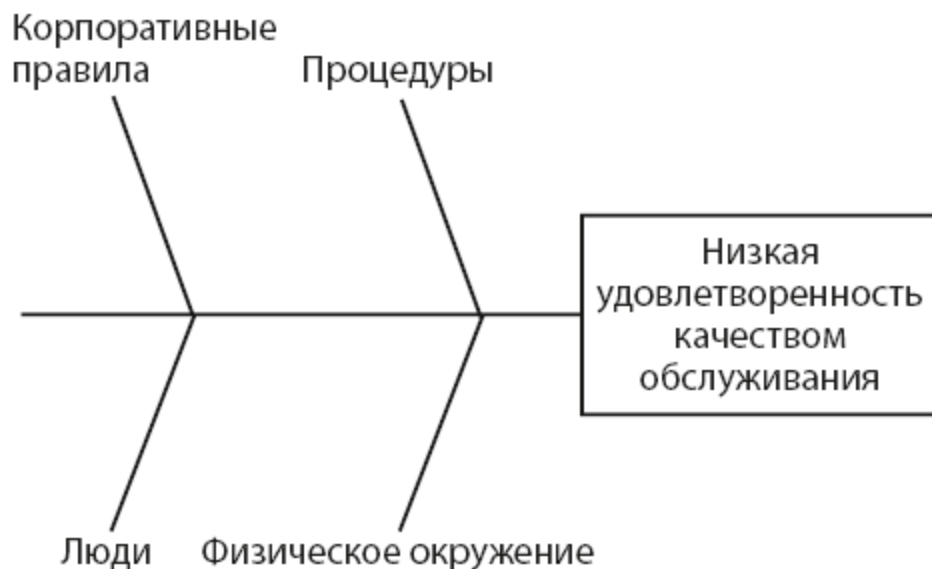


Выбор категорий причинности – это полностью ваша прерогатива, действуйте на собственное усмотрение. Каждый раз, найдя возможную причину проблемы, привязывайте ее к определенной «кости», в соответствии с выбранной вами категорией. Вы можете отнести одну и ту же причину к разным категориям, если считаете это приемлемым. Затем для каждой записанной причины постарайтесь найти ее собственную причину и зафиксировать эту новую связь на диаграмме – и так до тех пор, пока не сможете больше найти предшествующей причинной связи. Этот процесс позволит вам потренировать свои дедуктивные способности и выявить фундаментальные коренные причины рассматриваемой проблемы.

Когда закончите заполнять диаграмму, внимательно посмотрите на нее и проанализируйте всю имеющуюся информацию и

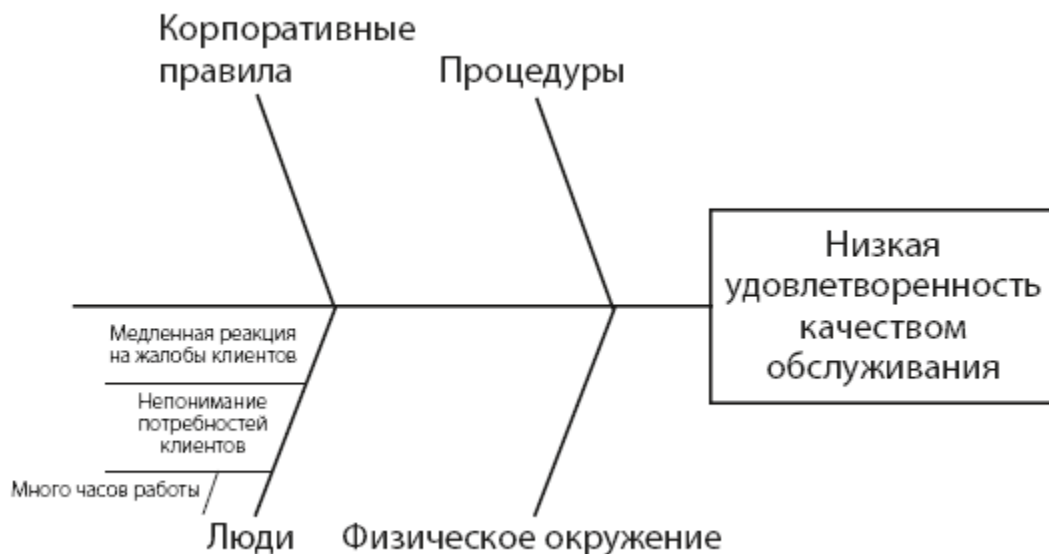
свидетельства, связанные с каждой из этих причин. В какой степени выявленная причина оказывает влияние на рассматриваемую проблему? Является ли эта связь достоверно установленной и объективно значимой? Пусть у вас в голове постоянно крутится вопрос: «Что именно делает эту причину реальным и значимым фактором, оказывающим прямое влияние на рассматриваемую проблему?»

Например, вы являетесь менеджером отеля и хотите понять причины низкого уровня удовлетворенности качеством обслуживания ваших гостей. Запишите формулировку проблемы в прямоугольнике «рыбьей головы», а категории причин (в данном случае обратимся к так называемой маркетинговой теории 4P с расширением для сферы услуг: Policies – Корпоративные правила, Procedures – Процедуры, People – Люди, Physical evidence – Физическое окружение) привяжите к «костям рыбы». В результате вы получите диаграмму следующего вида:

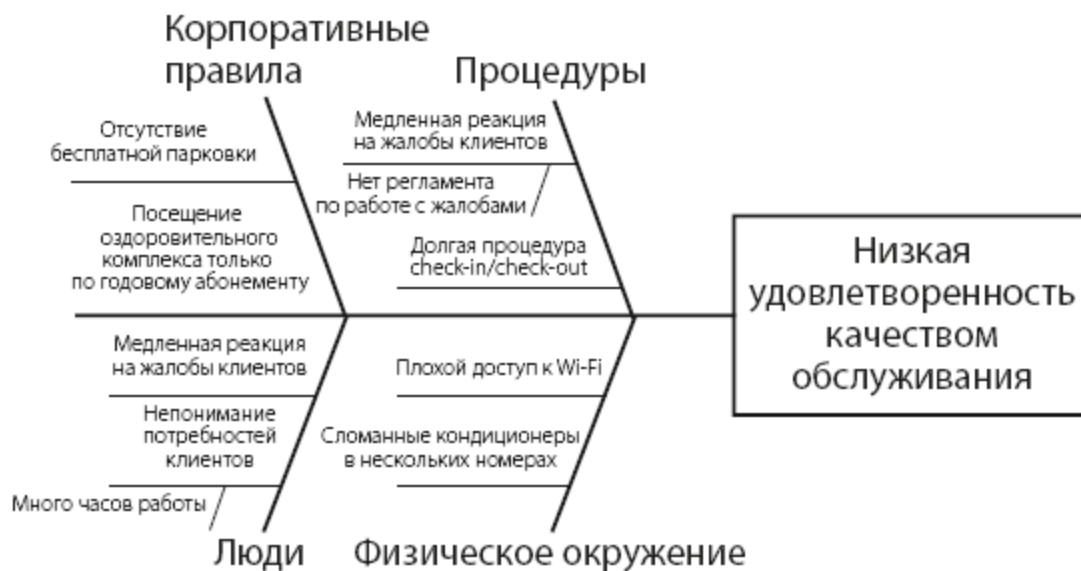


Теперь начинайте заполнять каждую категорию возможными причинами. К примеру, вы предположили, что возможными причинами данной проблемы могут быть: 1) медленная реакция на жалобы клиентов; 2) отсутствие у персонала отеля понимания потребностей клиентов, что ведет к неудовлетворенности качеством обслуживания.

Задав себе вопрос, почему сотрудники отеля не понимают потребностей клиентов, вы, возможно, придете к выводу, что их рабочий день длится много часов и они способны лишь обеспечить определенный минимум обслуживания; у них попросту не остается сил обращать больше внимания на индивидуальные специфические предпочтения клиентов. С учетом этого ваша диаграмма обретает следующий вид:



Продолжая задавать себе вопросы, вы определяете другие возможные причины, относите их к определенной категории, и ваша диаграмма становится примерно такой:



Систематически выявляя причины возникновения проблемы, вы начинаете лучше понимать специфические аспекты сложившейся ситуации и оптимальные варианты реагирования. Диаграмма «рыбьей кости» позволяет вам эффективно фокусировать свои усилия на коренных причинах проблемы, или, говоря о структуре этой диаграммы, на «костях».

Отличным методом является осмысление последовательности событий в обратном порядке, как если бы вы просматривали историю с конца к началу. Это помогает установить связь текущей проблемы с каузальными факторами из прошлого.

Рассматривая ситуацию, старайтесь выделить десять деталей. Затем для каждой детали записывайте пять возможных причин, сформировавших ее текущий вид. Старайтесь находить не только явные и очевидные причины, но и те, которые на первый взгляд могут показаться странными и далекими от данной конкретной ситуации. Это научит вас реконструировать историю каждой детали, понимать цепь предшествующих событий, а также послужит хорошей тренировкой в пересказе истории от конца к началу.

ММ № 17. Использовать методику SCAMPER^[3]

Используйте, чтобы методично и креативно решать проблемы с помощью форсированной подгонки элементов

Иногда набор ментальных моделей может показаться неким проверочным списком.

Надо понимать, что здесь мы имеем дело с функциональной характеристикой, а не с дефектом или ошибкой. Другими словами, мы используем эту функцию ментальных моделей, поскольку сами имеем тенденцию забывать, упускать или не замечать каких-то значимых вещей. В этой связи, работая с данной ментальной моделью, мы будем мысленно прибегать к определенному проверочному списку, кратко именуемому SCAMPER, чтобы решать проблемы и находить оптимальные решения.

Боб Эберле, автор этой методики, создал ее как инструмент креативного подхода к решению проблем во время совместных с коллегами «мозговых штурмов». Использование методики SCAMPER предполагает семь последовательных модификаций рассматриваемой задачи или проблемы, которые помогают увидеть новые идеи и пути решения:

- Substitute – заменить что-то, например компоненты, материалы, людей;
- Combine – комбинировать, например с другими функциями, приборами;
- Adapt – добавить что-то, например новые элементы, функции;
- Modify – модифицировать, изменить форму, размер, другой атрибут;
- Put – применить для чего-то другого, в другой отрасли;
- Eliminate – удалить части, упростить до главного;

- Reverse – поменять местами, перевернуть, найти применение в противоположном.

В целом эта методика базируется на концепции, что новое можно получить, лишь модифицируя старое, существующее вокруг нас.

Эту ментальную модель образно можно сравнить с водопроводным краном, пускающим воду по семи отдельным трубам, каждая из которых орошает свой отдельный цветочный горшок. В каждом горшке может вырасти новое растение, нужно лишь обеспечить полив семян. Следует отметить, что методика SCAMPER не требует строго определенной последовательности шагов. Можно использовать их в любом порядке.

К тому же здесь задействуется принцип *форсированной подгонки элементов*, который сам по себе может служить ментальной моделью. Он базируется на простой идее: если вы хотите найти новое свежее решение, то должны быть готовы и способны мысленно интегрировать даже самые далекие и внешне неподходящие друг другу концепции, предметы, элементы, не обращая внимания на их различную природу, сферу применения, функциональность и формальную логику. Эта идея лежит в основе методики SCAMPER и является главным ее элементом, поскольку мы слишком часто оказываемся не в состоянии двигаться вперед из-за своих предубеждений и предположений о том, что чего-то точно *быть не может*.

Substitute (Заменить). Эта модификация подразумевает замену некоторых частей продукта, процесса или услуги другими частями, для того чтобы найти решение проблемы. Для правильного применения этой методики вам необходимо представить составные части, детали, элементы, этапы – все, что в совокупности формирует ситуацию или проблему: необходимые материалы и сырье, производственные процессы и стадии, временные рамки и места локализации процессов и событий, различные рынки сбыта для

продукта или услуги и тому подобное. Затем вам следует мысленно найти альтернативу, замену абсолютно каждому из этих элементов.

Определенные вопросы помогут вам быстрее и точнее настроиться на такого рода мыслительные операции: «Смогут ли более дешевые материалы заменить те, что мы используем сейчас, без ущерба для качества продукта?» «На какой стадии процесс может быть упрощен?» «В каких еще местах мы можем предложить наши услуги?»

Допустим, вы производите какие-то поделки с использованием клея для скрепления определенных деталей. Однако очень быстро выясняется, что этот клей мгновенно высыхает и выступает мелкими комочками на границе скрепленных поверхностей, даже если вы наносите его равномерно и в необходимом объеме. А это ведет к чрезмерному его расходу и необоснованным производственным затратам. Для решения проблемы вам необходимо найти альтернативу связывающему детали средству. Другим возможным вариантом решения могла бы стать замена импортных материалов на отечественные, позволяя таким образом не только уменьшить затраты, но и помочь местным производителям.

Combine (Комбинировать). Данная модификация предлагает рассмотреть возможность комбинации двух элементов (продуктов, идей, стадий производства) с целью получить новый, обладающий своими уникальными свойствами элемент, который станет лучше других аналогов. Два существующих продукта могут создать новый продукт, если их объединить или правильно скомбинировать. Две хорошо известные идеи могут подтолкнуть к рождению новой свежей идеи, если соединить их в нужном контексте. Две стадии процесса могут слиться в одну простую и более эффективную процедуру.

Вопросами, которые помогут встать на путь креативных поисков, могут быть следующие: «Можем ли мы соединить два или более элемента?» «Можем ли мы осуществлять одновременно два

процесса?» «Можем ли мы объединить свои возможности с возможностями другой компании, для того чтобы улучшить позиции на рынке?»

К примеру, инновационная комбинация ложки и вилки привела к появлению так называемой ложки-вилки, комбинированного столового прибора, являющегося одновременно и ложкой, и вилкой, который зачастую продается вместе с пластиковыми упаковками готовой к употреблению лапши и является дешевым и удобным в дизайне прибором. Это решает проблему необходимости изготавливать два столовых прибора и вдвое сокращает издержки.

Adapt (Добавить). Данная модификация предполагает поиск того, что можно добавить и тем самым улучшить исходный вариант. С ее помощью проблема решается путем исправления того, что есть, за счет добавления новых элементов. Эти элементы могут менять незначительно исходный вариант, а могут и радикально.

Для ваших креативных способностей это будет определенным вызовом: что вы можете добавить к тому, что уже существует и функционирует – будь это продукт, процесс или способ действий – так, чтобы в итоге это решило вашу текущую проблему или помогло оптимизировать какие-то процессы.

Так, заметив, что у вас стало меньше энергии, вы можете внести поправки в свое ежедневное меню, добавив какие-то блюда и сократив потребление низкокалорийных и переработанных продуктов. В мире бизнеса группы экспертов, занимающиеся «мозговым штурмом» различных задач, нередко используют этот вариант модификации, для того чтобы улучшить качество продукта, услуги или производственного процесса.

Полезными вопросами в этой рубрике могут быть следующие: «Как мы можем отрегулировать существующий процесс, чтобы сэкономить время?» «Какую “фишку” мы можем добавить к нашему продукту, чтобы он лучше продавался?» «Как нам изменить существующий процесс, чтобы сделать его менее затратным?»

Примером успешного дополнения к продукту могут служить противоударные чехлы для мобильных телефонов. Эта умная «фишка» родилась в ответ на распространенную проблему, связанную со случайным падением телефонов и их повреждением. Аналогичным образом водонепроницаемые чехлы для мобильных телефонов, водонепроницаемые наручные часы и другие подобные вещи являются примером дополнений, ведущих к улучшению.

Modify (Модифицировать). Этот вариант предполагает изменение различных характеристик объекта, в том числе преуменьшение или преувеличение элементов, с целью поиска новых идей и решений. Преувеличением можно считать неадекватно большое значение, приписываемое проблеме, чрезмерный фокус на одной идее, увеличение размера или мощности продукта либо увеличение частоты использования процесса.

С другой стороны, преуменьшение характеризуется сокращением чего-то, например, понижением значимости проблемы, снижением приоритетности и статуса идеи, уменьшением размера продукта либо снижением частоты использования процесса. Рассматривая мысленно различные элементы в разных масштабах, вы получите возможность по-новому увидеть как основные, так и незначительные детали проблемы, что позволит вам найти эффективные решения.

При преувеличении могут быть полезны следующие вопросы: «Каким образом можно преувеличить или переоценить данную проблему?» «Каким будет результат, если сделать акцент на этой характеристике?» «Изменится ли что-то, если увеличить частоту использования данного процесса?» При преуменьшении вам пригодятся такие вопросы: «Как изменится итоговый результат, если свести к минимуму эту характеристику?» «Как можно уменьшить этот продукт?» «Если данную стадию процесса задействовать реже, повысит ли это эффективность?»

Предположим, вас решили переместить в меньший по размеру кабинет. Теперь у вас возникла проблема, каким образом уместить вещи в уменьшенном рабочем пространстве. Применяя данную форму модификации, вы можете задать себе вопрос: какие элементы рабочего пространства более важны для вас, а какие менее? На чем вы сделаете особый акцент: иметь больше места для встреч и переговоров с клиентами, максимально заполнить рабочее пространство офисной техникой и оборудованием или шкафами с необходимой документацией?

Размышляя над тем, какому аспекту отдать наибольшее предпочтение, в итоге вы сможете оптимальным образом организовать свое рабочее место в новом кабинете. С точки зрения преуменьшения элементов вы можете рассмотреть, каким образом можно изменить размеры ваших офисных атрибутов без существенной потери функциональности. Например, если ранее у вас были отдельные столы для компьютера и принтера, вы можете использовать компактный стол для компьютера с полкой для принтера.

Put (Применить для чего-то другого). В этом варианте модификации рассматриваются возможные способы использования существующего продукта или процесса в иных, отличающихся от текущих, целях. Можно рассматривать бесчисленное множество альтернативных вариантов использования чего угодно, от сырья до готовых продуктов и даже отходов. Грубо говоря, это поиск нового использования старых вещей.

Вопросами, способными помочь в этом плане, могут быть следующие: как еще можно использовать данный продукт? можно ли использовать этот материал в другом направлении деятельности нашей компании? можем ли мы как-то использовать отходы производства?

Подумайте, как можно использовать эту методику в вашем собственном жилище применительно к вещам, там находящимся.

Например, что можно сделать со старыми газетами, стопки которых заняли целый угол вашей комнаты? Можно, подобно многим, использовать их при мытье окон, но нет ли у вас другой, более свежей идеи? Задумавшись о возможных нестандартных способах использования старых газет, вы увеличиваете их полезность для вас – от чисто бытового применения для того, чтобы освежить обувь, до творческой работы с изделиями из папье-маше.

Eliminate (Удалить). Этот вариант модификации предполагает поиск не имеющих существенного значения элементов проекта или процесса с тем, чтобы удалить их и улучшить за счет этого итоговый результат. Здесь рассматривается, каким образом можно рационализировать процедуру, избавившись от лишних шагов, или как получить тот же объем продукции с использованием меньшего объема ресурсов. Высвободившиеся ресурсы можно будет перенаправить для решения творческих и инновационных задач.

Вопросы из этой рубрики могут быть сформулированы следующим образом: можно ли исключить из процесса какой-то шаг так, чтобы это не повлияло на результат? как мы можем с этим справиться при уменьшенных вдвое ресурсах? что произойдет, если мы уберем эту часть?

Одной из самых подходящих сфер применения данной методики являются личные финансы. Например, вы озаботились тем, что ваш доход покрывает текущие расходы, но не позволяет откладывать деньги на случай непредвиденных обстоятельств. Если рассматривать увеличение личного дохода бесперспективно, тогда единственным решением будет уменьшение текущих расходов с целью формирования резервного фонда.

Используя методику удаления лишнего, определите расходы, которые вы можете сократить, – отказаться от приобретения крутой сумки, которая по большому счету вам не нужна, или покупать продукты в магазине и готовить себе еду дома вместо того, чтобы питаться в ресторане. Высвободившиеся в результате деньги станут

вашими сбережениями «на черный день».

Reverse (Поменять). Эта модификация предполагает изменение порядка или очередности шагов интересующего нас процесса с целью поиска решений и максимизации инновационного потенциала. Известный также как метод перестановок, этот подход рассматривает различные варианты перестановки элементов или их построение в обратном порядке, для того чтобы стимулировать появление новых идей и решений.

Подходящими вопросами здесь могут быть следующие: как повлияет на результат перестановка элементов процесса? что произойдет, если запустить процесс в обратном порядке? можем ли мы поменять местами эти два шага?

Скажем, у вас есть проблемы с выполнением данного себе же обязательства больше заниматься спортом. Вы даже внесли в свое еженедельное расписание тридцатиминутные тренировки в конце дня. Но каждый раз, когда это время наступает, вы находите какие-то неотложные дела или говорите себе, что слишком устали. Так вы рискуете никогда не приступить к регулярным тренировкам. Для решения этой проблемы вам стоит использовать модификацию перестановки элементов.

Проверьте, можете ли вы изменить свой график: перенести на вечер другую часть ежедневной деятельности, а тренировкам отвести, скажем, раннее утро. Изменив время занятий, вы, возможно, значительно легче справитесь с тренировочной рутинной, поскольку утром еще не утомлены событиями дня.

Методика SCAMPER является несложной, но весьма эффективной стратегией для решения проблем и творческих задач. Поскольку проработка задачи или проблемы проходит по семи различным направлениям (заменить, комбинировать, добавить, модифицировать, применить, удалить, поменять), то ничего не упускается из виду, и даже нетрадиционные решения могут оказаться востребованными. Там, где у вас раньше был один или два

способа взглянуть на проблему, теперь появилось еще семь дополнительных.

ММ № 18. Возвращаться к первопричинам

Используйте, чтобы бороться с предрассудками и находить собственное решение

И наконец, мы подошли к способу, которым предлагает справляться с проблемами Илон Маск, прославленный южноамериканский предприниматель. Нужно задать себе простой вопрос: *действительно ли мы уверены в том, что имеем точную и полную информацию для решения проблемы?*

Позвольте представить вам ментальную модель поиска первопричин, помогающую устранить все лишнее и оставить лишь базовые компоненты, поскольку только они дают возможность непосредственно соприкоснуться с сутью проблемы.

Наше мышление в целом и аналитические процессы в частности в значительной мере опираются на опыт других людей: их достижения, открытия и предположения. Мы видим, как кто-то занят каким-то делом – собирает велосипед, выпекает пирог, пишет песню, создает свой бизнес, – и полностью или частично копируем это, добавляя от себя незначительные детали. Мы не раздумываем над готовыми алгоритмами действий, а просто следуем им, в первую очередь потому, что «так происходило всегда». Зачем вновь изобретать колесо? Возможно, это вовсе не является новшеством и не претендует на оригинальность, но зато понятно и проверено на опыте другими людьми. Или нет?

Это называется *действовать по аналогии*, и данный принцип работает, но на этом пути неизбежно будут возникать заблуждения и ошибки, потому что вы следуете инструкциям как заветам, сразу же принимая их на веру. Представьте, что вам дали рецепт пирога со строго определенным количеством муки и яиц и вы неукоснительно следовали инструкциям, не ставя под сомнение ни ингредиенты, ни их объемы и соотношение. Вполне вероятно, что этот рецепт

передавался из поколения в поколение, но на каком-то этапе был вынужденно скорректирован, потому что чья-то бабушка могла себе позволить лишь определенное количество муки и яиц для пирога. Возможно, именно по этой причине вкус пирога может понравиться далеко не каждому, и если бы вы рискнули поэкспериментировать с количеством ингредиентов, то смогли бы значительно улучшить качество вашего продукта.

Суть заключается в том, что наше представление о проблеме или ситуации зачастую основывается на ряде общепринятых допущений и предположений. А они не всегда оказываются верными. Мы допускаем, что мука и яйца в определенной пропорции позволят нам приготовить вкусный пирог, но так ли это на самом деле? Вы попросту можете оказаться в роли слепого, которого ведет за собой другой слепец. (Прошу прощения у всех бабушек.)

Мышление, опирающееся на первопричины, избавляет от тенденции бездумно следовать за кем-то и разбивает несостоятельные допущения и предположения, оставляя лишь реальные базовые факторы. Такой подход освободит вас от мусора не проверенных должным образом общепринятых взглядов и суждений.

Этот метод снимает, как шелуху, интерпретацию других людей, оставляя перед вами базовые элементы. Точное понимание проблемы позволит вам найти правильное решение и, возможно, совершенно новый подход, базирующийся на абсолютно достоверной и проверенной информации, не искажаемой более ничьими мнениями и суждениями.

Так, к ситуации с бабушкиным рецептом пирога, рассмотренной с позиции поиска первопричин, следует подходить следующим образом. Во-первых, надо самому исследовать вопрос, какие ингредиенты и в каких пропорциях необходимы для приготовления пирога. И только затем можно воспользоваться рекомендованным рецептом без риска получить пирог сомнительного качества. Вы сами теперь поймете, нужно ли корректировать пропорции и

объемы в этом рецепте. Все это звучит довольно просто, но мы часто забываем, что далеко не все истины высечены в камне.

Маск использует метод поиска и анализа первопричин при решении любого рода проблем и категорически опровергает мнения о том, «что это невозможно». Конечно, это можно считать невозможным, если безоговорочно довериться чьему-то мнению, но Маск с этим не согласился.

Рассматривая возможность создания SpaceX, Маск быстро выяснил, что все предыдущие попытки открытия частных космических компаний окончились неудачей из-за астрономической стоимости космических кораблей. С учетом того, что SpaceX должна была стать коммерческим оператором космических систем, этот фактор казался непреодолимым препятствием.

Но его первоначальные расчеты предстоящих расходов базировались на стоимости ракет у производителей, то есть на тезисе о необходимости их покупки у других компаний. И тогда Маск посмотрел на эту проблему по-другому. Он задался вопросом, какие главные базовые элементы формируют эту проблему, что является ее первопричинами? Применив этот метод, он вычислил реальную стоимость отправки ракеты в космическое пространство и понял, что в действительности затраты на ее строительство могут быть значительно меньше существующих «рыночных» цен.

Вместо покупки готовых ракет стоимостью порядка 65 миллионов долларов США Маск решил наладить их производство собственными силами, вложив средства в закупку необходимого сырья, материалов и комплектующих и строительство космических кораблей. В течение нескольких лет компании SpaceX удалось существенно снизить затраты на запуск космического корабля, по мнению некоторых экспертов, не менее чем на 10 %.

Используя метод поиска первопричин, Маск разбил сложную проблему на базовые элементы: без чего нет возможности организовать космический полет. Без ракеты. Этот ответ не вызывал сомнений. Но ведь необязательно приобретать ракеты у корпорации

«Боинг», «Локхид Мартин» или какой-то другой аэрокосмической корпорации, занимающейся строительством космических кораблей. Избавившись от слишком дорогой иллюзии, что ракеты можно купить только у кого-то другого, в итоге он смог найти более эффективное решение задачи. Вы начинаете с вопроса: «Что именно мы можем считать на 100 % достоверным и подтвержденным реальными фактами?» Понятно, а теперь давайте забудем обо всем, кроме этого.

Маск вновь применил эту ментальную модель, решая проблему, связанную с созданием быстрого и эффективного транспортного сообщения между Лос-Анджелесом и Сан-Франциско.

По этому поводу имелось огромное количество концепций и мнений. Очевидным фаворитом выглядела идея строительства системы высокоскоростного железнодорожного сообщения по аналогии с корейскими и японскими проектами. Зачем вновь изобретать колесо?

Маск хотел сделать систему транспортного сообщения более безопасной, быстрой и дешевой – это были базовые элементы задачи. С подобными целями можно было бы воспользоваться и какими-то аналогами, но это было совсем не обязательно. Какая система может отвечать заявленным требованиям? Именно такая постановка вопроса привела к рождению проекта под названием «Гиперпетля». Если вы видели снимки данного проекта, то согласитесь, что это больше напоминает подземный вариант американских горок, чем железнодорожную транспортную систему. Но какая разница, если проект решает поставленные задачи и отвечает самым амбициозным требованиям, не так ли?

По Маску, добраться до первопричин позволяет трехступенчатый процесс мыслительных операций. Для лучшего понимания давайте предположим, что нашей задачей является воссоздать бабушкин пирог при отсутствии ингредиентов, указанных в рецепте.

1. Сформулируйте для себя сопутствующие задаче мнения и суждения. Это обычно то, что считается ее неотъемлемыми или неизменными условиями. Для приготовления бабушкиного пирога нам обязательно потребуется определенное соотношение муки и яиц. Или не потребуется?

2. Разбейте задачу на базовые элементы. В итоге из них должно получиться что-то съедобное и похожее на пирог. Обычно для приготовления пирога требуется X яиц и Y граммов муки. Также требуется жир для выпекания и контейнер.

3. Теперь создайте с нуля новый способ решения. У нас нет указанных бабушкой ингредиентов, но мы можем найти им подходящие заменители. Какие ингредиенты из рецепта можно заменить? Нужны ли здесь вообще мука и яйца?

Вы можете использовать эту модель мышления практически в любой ситуации: при создании своего бизнеса, изучении истории искусств, даже при анализе эмоциогенных ситуаций или личных обстоятельств. Например, проблема заключается в том, что вы, похоже, не можете найти достаточно времени для тренировок, позволяющих избавиться от лишнего веса.

Догадки: избавиться от лишнего веса позволяют тренировки, вы не можете найти для них достаточно количества времени, вам необходимо избавиться от лишнего веса, ваш ежедневный график слишком плотный.

Базовые элементы проблемы: наличие или отсутствие лишнего веса зависит в основном от вашей диеты; вы сможете найти дополнительное время, если не будете так много сидеть у телевизора; в вашем ежедневном графике присутствуют несколько двадцатиминутных пауз; и наконец, нет необходимости сбрасывать так много килограммов.

Новый подход: сочетание коротких, интенсивных тренировок и более здорового питания за счет того, что вы будете готовить себе еду на неделю по воскресеньям.

Взяв за правило применять метод поиска первопричин, вы сможете более ясно увидеть все базовые элементы проблемы, ее индивидуальные составляющие и главные факторы влияния. Метод поиска первопричин не так прост в применении. Если бы он был прост, каждый из нас его регулярно использовал бы.

Ключевые положения

- В большинстве случаев мы решаем проблемы, раз за разом пытаюсь пробить головой стену в надежде, что она все-таки рухнет. Очевидно, что это не является оптимальным решением ни для нас, ни для стены. Ментальные модели могут подсказать нам значительно более эффективный способ, поскольку дают формулы поиска решений. Квадратное уравнение или формула для вычисления числа Пи – это те же ментальные модели, помогающие решать определенные задачи.

- Ментальная модель № 13. Проводить экспертную оценку своих взглядов. Зачастую неудачи в поиске решения связаны с нашей неспособностью взглянуть на проблему с другой точки зрения. Фактически нам следует постоянно корректировать свои взгляды посредством триангуляции, то есть перекрестной проверки точности информации с помощью других источников. Анализ и решения должны опираться на источники, и чем их больше, тем выше вероятность достоверности информации.

- Ментальная модель № 14. Найти свои ошибки. Эта ментальная модель поможет избежать свойственной нам предвзятости восприятия и сосредоточить внимание на поиске собственных ошибок до того, как это сделают другие. Исходите из того, что вы можете ошибаться; этот посыл особенно важен в межличностных отношениях. Если вы допускаете, что можете быть неправы в конфликте на 1 %, вы тем самым разбиваете иллюзию о собственном превосходстве и непогрешимости, что является важным фактором в сфере социального взаимодействия.

- Ментальная модель № 15. Отделять корреляцию от каузальности. Это два абсолютно разных понятия. Находя взаимосвязь там, где ее нет, вы вводите себя в заблуждение. Кроме того, необходимо научиться отличать непосредственную причину от коренной: нас всегда должны интересовать коренные причины, и мы можем найти их с помощью серии вопросов.

- Ментальная модель № 16. Пересказывать в обратном порядке. Когда мы занимаемся поиском причинно-следственных связей разных уровней, нам поможет определенная форма подачи информации. Диаграмма «рыбьей кости» дает удобное визуальное представление структуры таких связей, позволяя проникать все глубже по цепочке причинности. Это можно сравнить с пересказом истории в обратном порядке, от конца к началу. Вы начинаете с имеющегося заключения и анализируете в обратном порядке все лежащие в его основе факторы и аргументы, находя среди них порой и весьма неочевидные.

- Ментальная модель № 17. Использовать методику SCAMPER. Методика SCAMPER заключается в семи последовательных модификациях проблемы, помогающих увидеть новые идеи и пути решения: S – Substitute/Заменить, C – Combine/Комбинировать, A – Adapt/Добавить, M – Modify/Модифицировать, P – Put/Применить, E – Eliminate/Удалить, R – Reverse/Поменять.

- Ментальная модель № 18. Возвращаться к первопричинам. Пытаясь решать проблемы, мы, как правило, следуем сложившимся алгоритмам и стереотипам, потому что они считаются общепринятыми. Но являются ли они оптимальными? Метод поиска первопричин помогает избавиться от несостоятельных допущений и концепций, оставляя в фокусе внимания лишь значимые базовые факторы и желаемый результат. Это все, что вам действительно необходимо для формирования собственного решения.

Глава 4

Антиментальные модели: как добиться успеха, избегая чего-либо

Мы узнали, как ментальные модели помогают исправить ситуацию, скорректировать ход мысли, решить проблемы и подготовиться к будущим сложным вопросам. Часть этих моделей представляет собой набор правил, подсказывающих, как следует размышлять. Другие же предлагают конкретную последовательность действий. Они полезны, но все имеют одно общее свойство: нацеленность на определенную конечную цель. Ментальная модель устанавливает цель, к которой следует стремиться: увидеть регрессию к среднему, сфокусироваться на важных задачах в противоположность срочным, скорректировать свои взгляды. Чем ближе вы подбираетесь к цели, тем ближе вы к успеху.

В этом нет ничего странного – такое шаблонное мышление нам привычно с детства. Если ребенок хочет стать отличником, то нацелен на высокие оценки. Если хочет быть профессиональным пловцом, то нацелен на достижение максимальной скорости и оптимальной техники. Какой бы ни была цель, вашим намерением должно быть максимальное приближение к ней.

Но это не всегда дает наилучшие результаты и, более того, не всегда демонстрирует, в чем должны заключаться наши приоритеты. Иногда (вы обнаружите, что это часто встречается и широко распространено) бывает проще увидеть реальные приоритеты, отталкиваясь от определенного негативного предела/рубежа.

В качестве простого примера предположим, что вы хотите научиться лучше плавать. Вы можете держать в голове все до единого советы относительно того, как улучшить свою технику (длинные гребки). Но также можете подумать о тех вещах, которые

делает плохой пловец, и всячески избегать их (коротких гребков). Вы добьетесь аналогичного конечного результата, а может быть, и лучшего, так как сфокусируете внимание на устранении своих слабых мест.

Мы можем называть такие модели *антиментальными*: они тоже являются руководством к действию, но при этом нацелены на уход от чего-то, а не на приближение к чему-то. Подобно ментальным моделям, позволяющим получить то, чего мы хотим от жизни, существуют модели, помогающие избежать того, чего мы *не* хотим. И они могут потребовать от нас не меньшей решимости и сноровки. В обоих случаях мы пытаемся стать лучше, насколько это возможно.

К примеру, вы хотите стать лучшим другом для кого-то. Вместо того чтобы писать список положительных качеств, можно перечислить поступки, которые вы считаете неприемлемыми по отношению к себе, и избегать этого. И такой подход на самом деле может дать лучшие результаты.

Вы хотите добиться большей продуктивности? Вместо того чтобы задаваться вопросом, как это сделать, лучше спросите себя, что ей вредит, и поставьте себе целью избегать этого.

Иногда стоит посмотреть на ситуацию под другим углом. То, что находит отклик у вас в душе, может оставить равнодушным кого-то еще, даже несмотря на ваши схожие умонастроения. В любом случае все это заставляет вас осуществлять планомерные, согласованные действия.

Антиментальные модели также направляют наше внимание на то, что мы обычно упускаем: на работу с негативными моментами.

Если ваша техника плавания на 99 % превосходна, то оставшийся 1 % все равно будет тормозить вас. Достижение целой массы позитивных целей обычно ничего не значит, если существует вопиющий негативный фактор. Зачастую в жизни имеет значение отсутствие негативных моментов, а не наличие позитивных факторов. Задайте любому человеку вопрос, так ли уж важно для него обладание самой дорогой и роскошной парой туфель, если они

настолько тесны, что причиняют боль при каждом шаге, заставляя пальцы кровоточить. Наши самые слабые места – это обычно то, что сдерживает нас или оставляет неудовлетворенными. А с антиментальными моделями вы позаботитесь об этом загодя.

Мы знаем, что счастье не купишь за деньги, но при этом они дают нам спокойствие, обеспечивая кров, пищу, все необходимое для жизни; а нищета в целом делает нас невосприимчивыми к несчастью. Нацеливаясь на устранение негативных факторов, мы создаем минимальную основу для удовлетворения собственных потребностей и успеха. Обычно мы нацелены прыгнуть выше собственной головы, но это не то, что в действительности повлияет на нас.

В данной главе приведены антиментальные модели, позволяющие увидеть, как уход от негативных моментов порождает не меньший успех, чем прямое следование цели.

ММ № 19. Избегать прямых целей

Используйте, чтобы добиться ясности относительно того, как достичь ключевой цели

Продолжим наш разговор об антиментальных моделях, о фокусировке на том, чтобы не делать чего-либо. Начинаем мы с очень четкой мысли: не ставить *прямых* целей. И так же, как прежде, чтобы достичь нужного результата, нам следует не двигаться в сторону задуманного, а стараться избегать негативного. Вместо прямых целей нам нужны *противоположные цели*, так называемые *антицели*.

Карл Якоби, немецкий математик, применял подобный подход, чтобы решить трудные математические задачи. Следуя стратегии *man muss immer umkehren*, или «инвертируй, всегда инвертируй», Якоби записывал математические задачи в перевернутом виде и обнаружил, что так ему легче прийти к решению: то есть сначала определив, что *невозможно*.

Применив этот инверсивный способ мышления в жизни, Чарли Мангер побудил молодежь размышлять над обратной стороной успеха, вместо того чтобы просто фокусироваться на его достижении. Он ставил вопрос: «Чего вы хотите избежать?» – и предлагал вероятные ответы: праздности и нестабильности. Эти качества – камни преткновения на пути к успеху. Чтобы это понять, нужно задать вопрос, почему люди терпят неудачу, а не интересоваться, почему они добиваются успеха. Поставив иначе вопрос об успехе, вы обязательно обнаружите движущие факторы неудачи и, следовательно, сумеете избежать неверного поведения. Другими словами, если вы изо всех сил работаете, чтобы избежать праздности и нестабильности, успех не заставит себя ждать.

Поэтому не спрашивайте, что вам необходимо сделать, чтобы стать лучшим управляющим, попробуйте представить, что бы сделал

плохой управляющий. Избегайте подобных действий. Если ваша бизнес-модель опирается на инновации, задайте вопрос: «Как мы могли бы *ограничить* инновационный потенциал компании?» Сделайте противоположное. Если вы стараетесь улучшить свою продуктивность, спросите себя: «Какие вещи отвлекают меня?» В целом, вместо вопроса: «Как мне решить эту проблему?» – спросите себя: «Что *создает* эту проблему?» И тогда сделайте что-то другое.

Инверсия помогает обнаружить ваши скрытые убеждения и позволяет избежать того, чего вы в принципе не хотите. Неожиданно вы можете осознать, что успех зависит исключительно от *отсутствия* чего-то.

Гораздо легче избежать того, чего вы не хотите, чем получить то, что вы хотите. Самый простой способ использования антицелей, или инверсивных целей, включает всего два шага. Он применим почти ко всему, чего вы хотите добиться.

1. Определите для себя неудачу или причины вашей неудовлетворенности.
2. Создайте способы, чтобы всячески избегать подобных вещей.

К примеру, вы хотите улучшить качество своей жизни.

1. Определите для себя неудачу или причины вашей неудовлетворенности. Что характеризует плохое качество вашей ежедневной жизни? Допустим, четыре фактора: плохой сон, неполноценное питание, пробки на дорогах и допекающая вас собака.

2. Создайте способы, чтобы всячески избегать подобных вещей. Как вам действовать? Купите новую кровать или подберите для себя ритуал отхода ко сну. Найдите способы сделать дорогу в офис и домой более приятной или максимально короткой либо сдвиньте свои рабочие часы так, чтобы полностью избежать данной проблемы. Заранее упаковывайте ланч или готовьте более полезную

пищу. Купите собаке больше резиновых игрушек, наймите человека, который будет ее выгуливать, или заведите еще одну.

Если еще больше упростить эту антиментальную модель, то самая действенная и простая ее версия – *всего лишь не совершать глупостей*. Нам свойственно стремление действовать умно и расчетливо – опять же, так нас приучили с самого детства.

Это не ошибка. Но пытаться делать умные вещи может быть рискованно. Это многовариантная задача. А вот не совершать глупости – ну что может быть проще и очевиднее? Вот, что сказал Мангер по поводу глупости:

Поразительно, как многого добились люди вроде нас, ищущие выгоды в долгосрочной перспективе, последовательно пытаясь не быть глупыми, вместо того чтобы стремиться стать очень умными. Наверняка есть мудрость в народной поговорке, что «тонут именно хорошие пловцы».

В большинстве случаев я искал здравый расчет, собирая примеры плохого расчета и размышляя над тем, как избежать подобных результатов.

Большая часть успеха в жизни и бизнесе зависит от знания того, чего вы хотите избежать: ранней смерти, неудачного брака и пр. Просто избегайте таких вещей, как скорые поезда на переезде, производство кокаина и т. д. Развивайте хорошие ментальные привычки. Избегайте плохих, особенно если это касается привлекательных представителей противоположного пола.

Мы хотим понимать, что повлияло на бизнес в негативном плане... У меня часто возникало ощущение, что можно было добиться большего, изучая случаи неудачи в бизнесе, а не примеры успеха. В нашей компании мы пытаемся исследовать, где люди сбились с верного пути и почему какие-то вещи не работают.

Подходите к делу проще. Воспринимайте антиментальные модели как инструмент сдерживания одного из самых очевидных человеческих побуждений: избегать боли и дискомфорта. Вот почему мы испытываем разные фобии и беспокойство и не можем отказаться от нездоровой пищи. Это запрограммировано в нас миллиарды лет назад. В этот раз используйте данное качество во благо!

ММ № 20. Избегать думать как эксперт

Используйте, чтобы видеть и весь лес целиком (большая картина), и отдельные деревья (более мелкие детали)

Большинство из нас являются экспертами в чем-либо, будь это что-то масштабное – одна из областей науки или культуры – или что-то более специфичное, как кулинарное искусство, занятия спортом или вышивание. Мы чувствуем себя очень комфортно в своей области, и так и должно быть. Глубокое понимание и свободное владение предметом – это фундамент нашей уверенности в себе. И это хорошо.

Однако невозможно быть экспертом во всем. На самом деле, чем больше мы знаем, тем чаще появляется ощущение нашей некомпетентности.

Но может ли ясное видение «большой картины» привести к тому, что время от времени мы будем пренебрегать мелкими деталями? И может ли наша профессиональная компетенция в конкретной сфере деятельности повлиять на то, что мы станем упускать простые решения?

Известная поговорка призывает нас остерегаться «не видеть за деревьями леса», то есть не видеть главного, подменяя общее частным. Смысл в том, что, фокусируясь на мелких деталях (деревьях), мы перестаем обращать внимание на большую картину (лес). К примеру, вы слишком погружаетесь в видеоигру (дерево), в то время как ее изначальный смысл – провести время со значимым для вас человеком и улучшить тем самым ваши отношения (лес).

И конечно, здесь также применима инверсия: вы можете «не увидеть деревьев из-за леса», когда, фокусируясь на большой картине, игнорируете мелкие детали. Обладая профессиональными знаниями в какой-то области, мы, как правило, попадаем в подобную ловушку, потому что обращаем внимание на что-то, и это

мгновенно рождает у нас массу мыслей. Если бы вы были профессиональным музыкантом и изучали какое-то музыкальное произведение, то вас совсем не обязательно заботило бы расположение каждой ноты, диэзов или бемолей. Вы размышляли бы над всей мелодией в целом, темой, чувством, динамикой и композицией. Размышление над *лесом* – это экспертное мышление.

И именно в этом контексте можно понять данную антиментальную модель: *избегайте думать как эксперт (время от времени)*, потому что они не всегда размышляют над мелкими деталями. Это легко объясняется психологическим феноменом, известным как *эффект Голдовского*. Речь идет о мелких ошибках, которые легко замечают лишь люди, *не обладающие* опытом в конкретной области. Чем выше ваши профессиональные знания, тем труднее вам обнаружить мелкие ошибки. Эксперты бегло просматривают информацию и делают выводы, касающиеся основ той или иной дисциплины: именно так функционирует их мир. Они не «работают корректорами, исправляющими орфографические ошибки».

Преподаватель музыки Борис Голдовский обнаружил опечатку в партитуре Иоганнеса Брамса, которая была массово растиражирована. Если быть точнее, *не он* обнаружил опечатку, а его новый ученик, который играл неверно написанную ноту раз за разом и был смущен диссонирующим звуком.

Голдовский удивился, почему никто – ни композиторы, ни пианисты, ни издатели – не заметил ошибку. Казалось, невозможно было просмотреть эту опечатку. В итоге он провел исследование, которое показало, что опытные музыканты *всегда* пропускали ошибку (даже когда знали, что в этом произведении в каком-то месте есть ошибка). Все объяснялось тем, что они знали, что где-то там должна быть нота и она определенным образом вписана в этот фрагмент. В итоге единственным, кто самостоятельно обнаружил опечатку, оказался студент-новичок.

Думать как эксперт – ни в коем случае не является плохой практикой, ведь это рождает новые связи, идеи и учит в целом. Но

применительно к нашим целям это создает серьезные ловушки, не позволяющие видеть деревья за лесом: мы пропускаем, превратно истолковываем детали и думаем о том, что должно или может быть вместо того, что есть в действительности.

В 1995 году вышел фильм под названием «Храброе сердце» и имел большой успех у публики. В итоге он получил «Оскар» как лучший фильм года. «Храброе сердце» повествует о шотландском рыцаре Уильяме Уоллесе, сражающемся против шотландского короля в XIII–XIV веках. Несмотря на все техническое совершенство картины, в ней присутствует один из самых заметных киноляпов в истории кино.

В одной из сцен мы видим, как многочисленная армия медленно движется навстречу противнику: воины скачут верхом на лошадях, поднимают оружие и в целом выглядят способными проломить немало черепов. Но в нижнем левом углу экрана находится белый автомобиль. Если вы смотрели «Храброе сердце», то наверняка не заметили этой машины, потому что в кадре она появляется всего на секунду. Вы можете проверить это утверждение, зайдя на YouTube.

Несомненно, все, кто создавал картину – режиссер, оператор-постановщик, сценарист и практически все присутствующие на площадке, – в течение нескольких месяцев были заняты этим проектом, и он поглотил их целиком. Они должны были готовить декорации и костюмы, выстраивать сцены боя так, чтобы они выглядели впечатляюще, концентрироваться на историческом повествовании и прочее. Главное – все они явно были экспертами в своем деле. Но каким-то образом все люди, имевшие отношение к фильму «Храброе сердце», упустили внедорожник в сцене средневековой битвы.

Это еще один пример того, о чем мы с вами говорим: люди так сконцентрированы на большой картине, что совершенно не замечают мелких, но важных деталей.

Чтобы не думать как эксперт, используйте два типа мышления: мышление эксперта и мышление новичка. Как вы уже знаете,

эксперты и новички, как правило, концентрируются на совершенно разных аспектах предмета. Чтобы думать как эксперт, вам следует... ну, делать то, что вы обычно делаете. А чтобы думать как новичок, вы должны осадить свой пыл и не пропускать шагов.

Если опытный шеф-повар смотрит на рецепт, ему обычно не требуется читать способ приготовления. Все, что ему нужно, это список ингредиентов: вооруженный знанием того, как готовятся разные виды блюд, он мгновенно понимает, что нужно делать. Новичку же потребуются пройти все шаги. И в этом медленном процессе он заметит детали и даже ошибки, которые пропустят эксперты с их самонадеянным подходом.

Да, мусолить каждую мелкую деталь, особенно когда ты уверен в своих знаниях, может быть утомительно. Но в результате это позволяет избежать ошибок и даже серьезных катастроф.

ММ № 21. Избегать своих зон негениальности

Используйте, чтобы понять, на что следует тратить свои ресурсы и время

Типичная ментальная модель предполагает, что вы будете оставаться в своей зоне гениальности. Таким образом, суть данной антиментальной модели заключается в том, чтобы избегать тех вещей, что лежат за пределами этой зоны гениальности.

Хорошо быть целеустремленным, расширять свои умения и узнавать как можно больше разных вещей. Мы все способны на это в той или иной степени. Мы никогда не вырастем, если не оставим свою зону комфорта и не попытаемся попробовать что-то новое. Но в данном случае смысл не в росте, а в фактическом исполнении. Кажется, что лишь избранные обладают талантом практически во всем. Но для наших целей давайте предположим, что мы не попадаем в эту категорию.

Несмотря на стремление осваивать новые умения и знания, всегда будут существовать области, позволяющие нам проявить свои способности, и области, доставляющие нам трудности.

Возьмем для примера Майка.

Он один из самых талантливых и разносторонних музыкантов, которых я когда-либо встречал. Это исключительный пианист, способный читать музыку с листа (все реже встречающееся умение в наши дни) и узнавать мелодию на слух. Кроме того, работая в музыкальном театре, Майк проявил себя как хороший актер и певец. В мире музыкального театра Майк почти все делал в высшей степени профессионально.

Но Майк не умел танцевать. Он прекрасно чувствовал ритм, темп, момент. И был безупречен – не важно, играл он или пел. Единственное, что ему не удавалось, соединить все вместе и *станцевать*. Но это не помешало ему ходить на прослушивания,

претендуя на роли, предполагающие умение танцевать. Эти прослушивания принесли немало минут смеха наблюдателям и смущения самому Майку.

Майк оказал себе медвежью услугу: он отказывался от ролей, позволяющих продемонстрировать его таланты, и упрямо настаивал на том, чтобы танцевать, петь и играть на сцене. И раньше, чем можно было предположить, кастинг-продюсеры поняли, что он не примет их предложений, и эти предложения перестали ему поступать.

Майк действовал вне своей зоны гениальности. Ему не хватило трезвой самооценки, чтобы понять свои сильные и слабые стороны и обратить их себе на пользу. Он настаивал на своем желании играть роли, требовавшие одинакового владения всеми тремя умениями (танец, пение, актерское мастерство). Но он ошибался. Не поступайте так, как Майк.

Здорово быть знатоком во множестве разных вещей. Но также здорово – и, пожалуй, более естественно для человека – *знать предел своих возможностей*. Именно в этом заключается суть данной антиментальной модели. Существуют определенные области, в которых вы никогда не достигнете высокой компетенции. И умение понимать границы своих возможностей способствует осознанию себя как личности.

Это вовсе не является признанием вашей жизненной неудачи. Это лишь свидетельство того, что вы потерпели неудачу в данном конкретном деле. Поэтому примите этот факт, избегайте данной сферы и занимайтесь тем, к чему у вас талант от природы. Это то дело, где вы максимально эффективны и чувствуете себя лучше всего.

Не настраивайте себя на провал, действуя вне своей зоны гениальности. Настраивайте себя на планомерный, стабильный успех, оперируя в пределах зоны гениальности. Определите свои стратегические преимущества и используйте их по максимуму. Не вводите себя в заблуждение, демонстрируя свои слабые места.

Старайтесь, насколько это возможно, развивать свои способности, чтобы лишний раз убедиться в них. И помните при этом, что у вас всегда будет ваша визитная карточка или ряд умений, которыми вы наделены от природы и которыми владеете лучше остальных. Не смущайтесь и не считайте чем-то постыдным, что вы чего-то не умеете, – лучше чувствуйте себя уверенно благодаря тому, что вы можете делать.

А вот что говорит по этому поводу Чарли Мангер (да, опять).

Нам следует заниматься тем, в чем мы разбираемся. Зачем конкурировать в сфере, где мы не обладаем достоинствами – а скорее недостатками, – вместо того чтобы играть на поле, где у нас явное преимущество? Каждый должен понять, в чем заключается его талант. И пользоваться своими преимуществами. Но если вы попытаетесь преуспеть в том, в чем разбираетесь хуже всего, вас ждет провал. Я гарантирую вам это. Чтобы избежать подобного исхода, вам нужно либо выиграть в лотерею, либо поймать удачу за хвост где-то еще.

Этот парень Мангер и правда *хорош*.

ММ № 22. Избегать списков дел

Используйте, чтобы направлять внимание только на то, что важно в данный момент

Данная ментальная модель исследует иную реальность: продуктивность.

Иногда нам бывает трудно что-то начать. Это происходит потому, что мы не знаем, на чем сосредоточиться. Наше внимание притягивает слишком много разных вещей, и временами бывает сложно разобраться, чего следует избегать и что действительно важно.

Каждый когда-нибудь составлял список дел, но они не так уж и полезны, как может показаться. Мы внутренне *в определенной степени* понимаем, что и к какому моменту должны сделать. А перенос дел на бумагу лишь помогает напомнить нам о них. Так мы с большей вероятностью сделаем их, чем если бы у нас не было данного списка.

Недооцененная проблема, с которой сталкиваются большинство из нас, заключается в том, что мы не умеем определять приоритеты, а потому не знаем, что нам следует и чего *не следует* делать. Каждый день мы сталкиваемся с проблемой выбора, здесь таится множество скрытых ловушек. Таким образом, к списку нужных дел добавляется список дел *ненужных*.

Содержание списка ненужных дел может вас удивить. Все мы знаем очевидные беды, которых следует избегать, когда стремишься увеличить продуктивность – социальные сети, Интернет, телевизор. Смотреть шоу «Холостяк» и при этом пытаться работать или учиться играть на флейте и при этом читать – задачи с явной нулевой продуктивностью.

Вам следует заполнить свой список ненужных дел задачами, незаметно ворующими время и срывающими планы. Это задачи

несущественные или отвлекающие от главного; не влияющие на конечный результат и дающие тем меньшую отдачу, чем больше вы в них вкладываетесь. Они *бесполезны*, но бывает сложно отграничить их от реальных задач. Это потребует от вас усиленной работы мысли.

Возможно, как в случае с другими антиментальными моделями, мы сможем сузить приоритеты, просто убрав то, что не относится к делу. Эта модель хорошо работает в паре с «матрицей Эйзенхауэра», представленной в главе 1.

Существует несколько категорий задач, относящихся к списку ненужных дел.

Первое, включите в него задачи, которые могут быть приоритетными, но которыми в текущий момент вы не в силах заняться по независящим от вас причинам. Эти задачи важны, но для их решения требуется участие других людей, либо существуют более приоритетные дела. Включите их в свой список ненужных дел, так как вы в буквальном смысле ничего не можете с этим поделать, и они просто вас тормозят.

Они никуда не денутся и дождутся вас. Просто пометьте себе, что вы ждете от кого-то ответа, и дату, когда вам следует продолжить начатое, если вы его не получите. Затем выбросите их из головы – они включены в чей-то список нужных дел, а не в ваш.

Вы также можете временно разгрузить себя, делегировав какие-то вопросы другим людям. Пусть мяч будет на их половине поля, а вы воспользуетесь освободившимся временем для того, чтобы доделать другие дела.

Второе, включайте в свой список задачи, которые не имеют ценности в том, что касается ваших приоритетов.

Существует множество мелких вопросов, не влияющих на итоговый результат, и зачастую это пустяковые вещи – бесполезные дела. Можете ли вы перепоручить их кому-то или даже подрядить кого-то для выполнения этих дел? Действительно ли они требуют вашего времени? Другим словами, *заслуживают ли они* того, чтобы

вы тратили на них свое время? И заметит ли кто-то, кроме вас, разницу, если вы делегируете данную задачу кому-то другому? Взяв на себя выполнение определенной задачи, не застрянете ли вы в путях перфекционизма? Подобные задачи всего лишь холостое действие ради действия, не играющего заметной роли в рамках большой картины.

Вы должны тратить свое время на крупные задачи, которые двигают вперед целые проекты, а не на ограниченные, пустяковые вопросы.

Третье, включайте в свой список текущие задачи, от которых не будет пользы, если вы уделите им дополнительное внимание или приложите дополнительные усилия. У подобных задач при их выполнении минимальная отдача.

Заниматься такими задачами – лишь впустую тратить силы. Конечно, вы можете с ними справиться (а разве есть что-то, с чем нельзя справиться?), но вероятная отдача либо не повлияет на конечный результат, либо потребует от вас несоразмерного этому незначительному действию количества времени и усилий.

Как ни посмотри, эти задачи следует считать *выполненными*. Не тратьте на них время и не попадайтесь в западню, считая их приоритетными. Лишь закончив со всем остальным, вы можете оценить, сколько времени отвести на то, чтобы разобраться с разными нюансами.

Как только задача выполнена на 90 %, нужно оглядеться и понять, что еще требует вашего внимания и доведения от 0 до 90 % качества. Другими словами, гораздо более эффективно выполнить три задачи на 80 %, чем одну на 100 %.

Четвертое и последнее, срочные задачи! Смотри ММ № 1.

Сознательно избегая выполнения пунктов в списке ненужных дел, вы тем самым упрощаете себе жизнь, концентрируясь на главном. Вы не тратите попусту время и силы, и ваша ежедневная отдача заметно возрастает.

В противном случае это напоминает чтение меню с отсутствующими блюдами. Это бессмысленно. Не распыляя энергию на вещи, поглощающие все ваше время и внимание, имея под рукой список ненужных дел, вы можете позаботиться в первую очередь о решении важных проблем.

Чем меньше вещей отвлекают ваш ум, тем лучше: стресс и беспокойство, созданные ими, только снижают продуктивность. Список ненужных дел освободит ваш ум от груза нависших задач. Вы сможете сконцентрироваться на тех «шарах», которые все еще в воздухе, и размеренно разобраться с каждым из них.

ММ № 23. Избегать пути наименьшего сопротивления

Используйте, чтобы вырабатывать самодисциплину и силу воли

Слишком часто нас затягивает на путь наименьшего сопротивления. Мы даже можем заниматься умственной гимнастикой, убеждая себя в том, что это именно тот путь, по которому мы должны идти. В любом случае мы увязаем на пути, уводящем в сторону от наших главных интересов. Мы, люди, ленивы и не хотим делать больше того, что необходимо в данный момент. И это предсказуемо может работать против нас.

Данная ментальная модель помогает избегать вещей, которые кажутся слишком простыми, легкими и хорошими, чтобы быть правдой. И хотя это, вероятно, так и есть, вы упускаете свою возможность, не идя по тому пути, по которому должны идти. Существует *легкий* путь и *правильный* путь. Чаще всего вы окажетесь на правильном пути, всего лишь избежав пути наименьшего сопротивления. Ищите сопротивления, ищите трудностей, и тогда вы можете быть уверены в том, что на правильном пути. Вероятнее всего, если вы будете избегать борьбы, вас уведет в сторону от того, к чему вы стремитесь.

Так, к примеру, поход в спортзал будет правильным делом, хотя легче было бы остаться дома. Легко заказать здоровую пищу онлайн, в то время как правильное поехать в магазин и купить все необходимые ингредиенты. Все, что бы вы ни делали, чтобы облегчить свои мучения, будет неправильным, а все, что кажется сложным, является самым правильным вариантом действий.

К сожалению, правильные действия обычно сопряжены с трудностями; фактически это почти всегда одно и то же. И именно это по-настоящему приветствуется в данной ментальной модели.

Если желаемое кажется слишком простым в достижении, вероятно, вы что-то упустили. Не существует коротких путей к настоящим наградам, и вы должны испытать некоторое сопротивление. В каком-то смысле легкие вещи – это обычно те же трудные вещи, только полученные коротким путем.

В большинстве случаев нас неосознанно сносит на путь наименьшего сопротивления. Примеры самые простые: выполнить в спортзале на одно упражнение меньше, съесть мороженого на один кусочек больше, воспользоваться лифтом вместо того, чтобы подняться наверх пешком, или купить калорийный продукт вместо диетического. Мы даже не осознаем, что существуют два пути, по крайней мере, гораздо реже, чем выбираем более простой путь.

И в этом заключается ключевой вопрос данной ментальной модели: вам придется осознанно ответить, делаете ли вы *это* – либо вы делаете то, что *правильно*. По какому пути вы пойдете?

Если вы не можете с уверенностью сказать, что поступаете правильно, значит, *вы действуете неправильно*, и тогда вам нужно найти разницу между верным и легким. Если вы не делаете то, что должны делать, тогда все ваши слова будут лишь оправданием, не больше и не меньше. Все, что следует за словом «но...» или фразой «это другое дело, потому что», будет отражать ваше внутреннее понимание того, что впереди вас ждет сопротивление. И это хорошо.

Вместо того чтобы ходить вокруг да около и тешить свое эго, попробуйте четко назвать для себя два пути и честно разграничить свои действия на правильные и легкие.

У вас есть час свободного времени. Заняться бегом, чтобы сбросить вес, правильная вещь. Пропустить занятие – легкая вещь. Сократить занятие – легкая вещь. Поехать купить фастфуд – легкая вещь. Ввести привычку съедать конкретную порцию пищи на ланч – правильная вещь. Сказать себе, что у вас болят ноги, и поэтому вы заслужили перерыв – вероятно, нечестная, но легкая вещь.

Почувствовав, что идете по пути наименьшего сопротивления, задайте себе вопрос, какова настоящая причина этого. Подсказка:

неправильными будут ответы типа «на улице слишком жарко» или «сейчас уже слишком поздно», а на самом деле все объясняется тем, что «сегодня я не пойду на пробежку, потому что я ленив и у меня проблемы с самодисциплиной и сознательностью». В итоге вы становитесь честным и бескомпромиссным по отношению к себе.

Что бы вы ни делали, в любой момент будьте готовы ответить, что выбрали правильный путь. Конечно, это означает, что вам придется приложить дополнительные усилия. Но если вы будете поступать так всегда, они обязательно окупятся. Так растут сбережения на банковском счете – за продолжительное время проценты значительно увеличивают сумму. Вот что лежит в основе истинного успеха и прогресса.

Делая правильные вещи, вы ощущаете, что ступили на сложный путь, но когда вы поступаете так раз за разом, в итоге это оказывается самым эффективным способом достижения цели.

И в данном расчете неотъемлемо присутствует обязательное условие: вам необходимо знать, на что вы нацелены и какие действия будут правильными. Только зная конечную цель, можно с уверенностью сказать, что ваши действия приближают вас к ней.

Чтобы наверняка избежать пути наименьшего сопротивления, стоит как можно четче представить себе будущее. Иначе к чему вся эта борьба и сопротивление? Так что в следующий раз, когда окажетесь на развилке между путем наименьшего сопротивления и правильным путем, остановитесь и задайте себе вопрос, как вы будете чувствовать себя спустя 10 минут, 10 часов и 10 дней.

Возможно, такой способ не покажется впечатляющим, но зато он весьма действенный. Он заставит задуматься о себе в будущем и понять, как сегодняшний выбор (каким бы он ни был) повлияет на наше завтра – сделает его лучше или хуже. Часто мы сознательно поддаемся искушению пойти по пути наименьшего сопротивления, так как не видим последствий своего выбора. У нас нет связи с будущим. Если же думать в формате 10/10/10, эта связь мгновенно появляется.

Но почему, спросите вы, выбраны временные интервалы в 10 минут, 10 часов и 10 дней? Это помогает осознать, насколько взаимосвязано краткосрочное удовольствие/комфорт пути наименьшего сопротивления с долгосрочными последствиями. Спустя 10 минут вы, возможно, будете чувствовать себя хорошо; в душе, быть может, появится легкое сомнение и стыд. Через 10 часов вы станете ощущать преимущественно стыд и сожаление. А спустя 10 дней вас, вероятно, поглотит чувство сожаления, так как вы осознаете негативные последствия, к которым привело ваше решение, повлияв на достижение долгосрочных целей. При этом вы ничего не получили, а в некоторых случаях даже скатились назад.

К примеру, вы только начали посещать спортзал и решаете, стоит ли пропустить одно занятие, чтобы отправиться поужинать с коллегами. Когда вы находитесь в самом начале пути, неверный выбор может привести к пропуску занятий в будущем или вообще к прекращению посещения спортзала.

Попробуем применить данное правило. Что вы почувствуете спустя 10 минут, 10 часов и 10 дней? Десять минут – все нормально, лишь легкий оттенок сожаления, так как вам еще предстоит попробовать лазанью или мороженое. Вы предвкушаете удовольствие. Десять часов – почти одно только сожаление, так как удовольствие ушло, испарилось, а вы не выполнили задуманное. Десять дней – 100 % сожаления, потому что ваш режим полностью нарушен. Польза от лазаньи недолгая, но последствия будут заметными. Помните о сопротивлении. Это знак, что вы на верном пути.

Ключевые положения

- С этим ничего нельзя поделать; это заложено в нас с самого детства. Конечно же, это необязательно должно быть неправильно. Я говорю о нашем стремлении к каким-то свершениям, а не о желании избежать негативных последствий. Если другие главы книги посвящены ментальным моделям, то здесь описываются

антиментальные модели, позволяющие достичь ровно того же. Важно лишь сконцентрироваться на одной вещи: избегании чего-либо.

- Ментальная модель № 19. Избегать прямых целей. Прямые цели обычно связаны с чем-то труднодостижимым, далеким, в то время как антицели, или инверсивные цели, касаются того, как избежать «падения с небес» и сделать все, чтобы этого не произошло. В данном случае у вас не меньше шансов добиться нужного результата, как и при постановке прямых целей, но при этом вы можете достичь желаемого еще быстрее и эффективнее. Просто четко сформулируйте факторы, задействованные в худшем варианте развития событий, после чего потратьте время, чтобы предотвратить их.

- Ментальная модель № 20. Избегать думать как эксперт. Эксперты представляют картину в целом и временами забывают о деталях. А на детали, как ни странно, обращают внимание новички – они впитывают незнакомую информацию и тщательно вникают во все. Думать как эксперт в выбранной области знаний – значит совершать мелкие ошибки. Экспертам свойственно гипотетическое мышление, и они концентрируются на суммарных итогах и концепции.

- Ментальная модель № 21. Избегать своих зон негениальности. Все мы талантливы в чем-то, но как бы ни старались, нам не прыгнуть выше головы в других сферах. Определите свои сильные стороны, и вы поймете, в какой области будете максимально эффективны. А потом можно заняться и слабыми сторонами – если будет желание и время.

- Ментальная модель № 22. Избегать списков дел. Другими словами, стоит составлять списки ненужных дел. Четко определив, чего вам следует избегать и что не имеет особой значимости, вы тем самым существенно высвободите себе время. Это означает, что вы будете испытывать меньше стресса и беспокойства и четко знать свои приоритеты.

- Ментальная модель № 23. Избегать пути наименьшего сопротивления. Что-то кажется вам легким? Это слишком хорошо, чтобы быть правдой. Избегайте подобного. Ищите сопротивления – это знак, что вы на правильном пути. Каждый день мы сталкиваемся с выбором между легким и правильным. Обычно мы даже не осознаем, что у нас есть выбор. Но если быть честным с самим собой, можно обнаружить, что неосознанное стремление избегать сопротивления работает против нас.

Глава 5

Старые проверенные правила: они все еще работают!

Вероятно, у вас уже сложилось представление о том, как работают ментальные модели. Это фильтры, которые можно использовать при различных обстоятельствах, чтобы быть уверенным в том, что вы отвечаете за все и принимаете решение, основанное на максимуме собранной информации. Это ориентиры в незнакомых вам сферах и указатели, направляющие вас в новых ситуациях.

Ментальные модели, описанные в последней главе, не обязательно относятся к одной из этих категорий. Все они известны как *эпонимические законы* – затейливый термин, означающий всего лишь, что они были названы в честь людей, сделавших определенные выводы или открытия.

Данные ментальные модели – результат наблюдений за паттернами, встречающимися в реальной жизни, как мелкими, так и значительными. Все они содержат уроки, которые могут оказаться вам полезными. О некоторых из них вы могли слышать, но давайте обратимся к первоисточникам и рассмотрим их подробнее.

ММ № 24. Закон Мерфи

Используйте, чтобы убедиться, что ситуация не пущена на самотек

Бывает, мы спотыкаемся и утыкаемся в землю коленями именно в тот день, когда решили пойти на работу в белых брюках. Потом в офисе садимся на грязный стул и пачкаем брюки сзади. А по дороге домой нам в ногу врезается баскетбольный мяч, оставляя очередную отметину на брюках.

Вы когда-нибудь испытывали чувство, что все идет не так? Неприятности наваливаются на вас снежным комом, и кажется, они никогда не кончатся? Тогда вам знаком *закон Мерфи: если какая-то неприятность может произойти, она произойдет.*

Если вы уроните бутерброд, он непременно упадет маслом вниз. Если вы наденете белые брюки, то неизбежно забрызгаете их грязью. Если вы только что помыли машину, какая-нибудь птица нагадит на капот. Если вы только что сели на диету, домой непременно принесут чизкейк, купленный по акции. Вы поняли принцип: если наихудший сценарий существует, вы обязательно окажетесь в центре событий, какими бы ни были ваши намерения.

В большинстве случаев речь идет о совпадениях и нашем невезении на каждом шагу. Сюда можно отнести следующее.

- Первый вывод Мерфи: если пустить все на самотек, ситуация из плохой превратится в худшую. Любая попытка исправить ее лишь ускорит данный процесс.
- Второй вывод Мерфи: нет защиты от дураков, потому что дураки изобретательны.
- Константа Мерфи: повреждение вещи прямо пропорционально ее ценности.

- Количественный пересмотр закона Мерфи: неприятности валяются все разом.
- Наблюдение Эторре: как только вы перейдете в другую очередь, ваша очередь начнет двигаться быстрее.

Теперь, вероятно, вы поняли идею. Если существует минимальная вероятность того, что что-то пойдет плохо, так все *и произойдет*. Но как вы узнаете позднее, существуют весьма практичные советы, как воспользоваться законом Мерфи.

Закон Мерфи – относительно новая концепция. В 1928 году фокусник Адам Ширк написал, что из десяти вещей, которые могут пойти не так, это обычно случается с девятью. Публичное признание данная идея получила пару десятилетий спустя, в 1949 году, благодаря инженеру ВВС США, капитану Эдварду Мерфи.

Он был поглощен процессом конструирования самолетов, и, как вы уже догадываетесь, в целом все шло не очень гладко. После долгой череды неудачных испытаний и проектов Мерфи заявил, что если есть два способа сделать что-то и один из них может закончиться катастрофой, то он пойдет именно по этому пути. В конце концов, данная фраза приобрела свою теперешнюю форму: «Все, что может пойти неправильно, обязательно пойдет неправильно». И в результате она стала своего рода предупреждением для инженеров и конструкторов ВВС США.

Как оказалось, практически безупречная статистика безопасности ВВС объяснялась их верой в закон Мерфи и соответствующими двойными проверками, подтверждающими документами и скрупулезным тестированием системы безопасности при аварии и дублирующих систем.

Именно здесь и вступает в силу ментальная модель, выводимая из закона Мерфи. Она напоминает нам о том, что практически все может привести к неудаче и ошибкам. Иногда так случается из-за совпадения, которое просто нельзя было предотвратить или

предсказать. В других случаях из-за систематических ошибок, делающих неудачу неизбежной.

К примеру, как влияет закон Мерфи на скайдайвера? Парашют – это отличная идея для скайдайвера. Дополнительный парашют – еще лучшая идея. А третий парашют будет просто находкой.

Закон Мерфи просматривается за проверкой безопасности, запасными вариантами и планами действий на случай непредвиденных обстоятельств. Он заставляет нас лишний раз все перепроверить, даже когда мы на 99 % уверены в надежности чего-то. Часто ли попадают неисправные парашюты? Вероятно, эта цифра стремится к нулю, но могу биться об заклад, что вы не прыгнете из самолета с парашютом, который не был проверен накануне.

Полагаться на кого-то не лучший шаг, потому что в большинстве своем мы – беспечные идиоты, и я в том числе.

Если вы считаете, что все идет по плану, вероятно, это не совсем так. Это относится почти к любому делу – от выполнения математического теста школьником до починки плиты электриком, от приготовления лобстера шеф-поваром до запуска космического корабля в открытый космос. Если вы держите в уме закон Мерфи, то можете существенно изменить свой подход к чему-то.

И *что это* за маленькие трещинки, за которые может зацепиться закон Мерфи? Что действительно требует проверки/подтверждения? Какая часть моего плана (рецепта, теста, задачи) будет *достаточно хороша, чтобы прокатить*. Планируйте возможный наихудший сценарий и точно так же, как в случае с антиментальными моделями, старайтесь избегать того, чего вы *не* хотите, вместо того чтобы стремиться к тому, что *хотите*.

Вы можете иметь успех, но это не та мысленная установка, на которую следует опираться.

ММ № 25. Принцип бритвы Оккама

Используйте, чтобы определить вероятность чего-либо

Если вы видите в небе «летающий объект», что, по-вашему, это может быть?

- A. Космический корабль с рептилоидами, возвращающимися на свою планету.
- B. Древние останки строителей пирамид. Возможно, рептилоидов?
- C. Возрождение Зевса, верховного бога Олимпа?
- D. Ничего из вышеперечисленного.

Итак, есть множество убедительных причин, чтобы вы выбрали пункт D. Но принцип бритвы Оккама предлагает наиболее вескую: чем проще, тем выше вероятность правды.

Подыскивая объяснения каким-то событиям или ситуациям, вы можете попробовать проанализировать их с помощью различных подходов – и каждый следующий будет сложнее предыдущего. Это варианты A, B и C.

Хотя подобный мозговой штурм приносит свои дивиденды, он не всегда является наилучшим вариантом по одной простой причине: чем больше факторов задействовано, тем меньше вероятность того, что ваш вариант правильный. Таким образом, чем меньше факторов вовлечено, тем выше вероятность того, что он правильный.

В этом суть принципа бритвы Оккама, предложенного теологом и философом XIV века Уильямом Окхамом (написание его фамилии со временем изменилось). Изначально этот принцип гласил: «Не следует множить сущее без необходимости». Проще говоря, не следует чрезмерно усложнять процесс решения проблемы, перегружая его дополнительными гипотезами, переменными величинами либо сторонними факторами. На основе оригинального

принципа в настоящее время принцип бритвы Оккама часто формулируется следующим образом: «*Самое простое объяснение обычно и является правильным*». А еще говорят так: «Чем больше предположений вы делаете, тем меньше вероятность того, что это и есть объяснение».

Вот почему пункт D является правильным ответом. Это самый простой ответ с минимальным количеством переменных величин. Таким образом, это наиболее вероятное объяснение.

Как ни странно, инстинктивно мы не довольствуемся самым простым ответом с минимумом переменных. Обычно мы выбираем самое *доступное, понятное* или *волнующее* объяснение, которое показывает либо то, что мы хотим видеть в данной ситуации, либо то, что абсолютно *не* хотим видеть.

Например, однажды ясным летним утром вы просыпаетесь и обнаруживаете, что ваш уличный бак перевернут и вся подъездная аллея засыпана мусором. Вам в голову приходит несколько идей, объясняющих, как это могло произойти.

- Ночью молния попала в мусорный бак и опрокинула его.
- Компания молодых людей, желающих устроить беспорядок, выбрала для этого ваш мусорный бак.
- Инопланетный паук проскользнул в кротовую нору в космосе и прошелся по вашему мусорному баку в поисках субстанции, которая вернула бы его обратно на родную планету.
- Один из живущих по соседству енотов перевернул ваш мусорный бак в поисках пищи.

Согласно принципу бритвы Оккама, правильный ответ, вероятнее всего, самый простой – тот, что не требует массы нереальных теорий для объяснения. Чем меньше переменных величин, тем лучше: енот только один и, соответственно, одна переменная величина, которая, по крайней мере, может быть похожа на правду.

С остальными тремя возможностями вам, вероятно, придется искать довольно сложные объяснения относительно того, как они могли произойти. Каждый дополнительный фактор, который вы добавляете, существенно снижает общую вероятность конкретного варианта.

Откуда взялись молнии в ясную летнюю ночь? Скорее какая-то подгулявшая компания шла и пинала мусорные баки. Неужели инопланетные пауки настолько несведущи, что будут искать что-то в вашем мусоре?

Данный конкретный пример из разряда преувеличений, но принцип бритвы Оккама применим в каждодневных ситуациях, когда мы пытаемся объяснить вопросы, касающиеся определенного события. Чем сложнее и витиеватее объяснения, тем менее вероятно, что это правда. Жизнь – это не сюжет фильма «Начало».

Эта ментальная модель побуждает нас *начать* с самого простого объяснения, а затем аккуратно и медленно, по одному добавлять дополнительные факторы. Бритва Оккама – это *принцип*, а не правило. Иногда самый простой ответ в действительности *не будет* правдой. Скорее это будет нечто с множеством сложных факторов. Не *каждым* усложненным сценарием следует пренебрегать. Более того, если в простом ответе не берутся в расчет весомые доказательства или данные, тогда он необоснованный: не должно быть так, что что-то легко понять, но оно не подкреплено доказуемыми средствами.

Принцип бритвы Оккама – это почти всегда лучший способ *начать изучать* проблему. Рассмотрите самое легко трактуемое, простое и реалистичное объяснение конкретного события и для начала всего лишь задумайтесь над более сложными объяснениями, если они кажутся вам разумными.

Чрезмерное изучение или ненужные детали только отвлекут вас от изначальной проблемы. Не дайте своим творческим способностям возобладать, когда пытаетесь понять ситуацию: чаще всего самое элементарное базовое решение оказывается самым точным.

ММ № 26. Принцип бритвы Хэнлона

Используйте, чтобы объяснять поступки других, оставляя возможность сомнения

Несмотря на сложное устройство мира, часто всему можно дать простое объяснение. К подобному восприятию побуждает нас принцип бритвы Оккама. А принцип бритвы Хэнлона действует так же, но чуть иначе.

Он был сформулирован Робертом Хэнлоном в 1774 году и звучал следующим образом: *«Никогда не приписывайте злomu умыслу то, что можно адекватно объяснить глупостью»*. А вот самая современная и распространенная версия: *«Никогда не относите к злomu умыслу то, что можно адекватно объяснить некомпетентностью»*. Ее часто приписывают Наполеону Бонапарту, хотя на нее по праву претендует Роберт Хэнлон.

Каким образом это связано с принципом бритвы Оккама, согласно которому предпочтение следует отдавать простым объяснениям с минимально возможным количеством переменных величин? Ведь строить верные предположения относительно намерений и мотиваций людей, основываясь на их поступках, довольно сложно. Наиболее вероятная причина злого умысла или любого другого негативного намерения заключается в пренебрежительном отношении или некомпетентности.

Другими словами, чаще всего в чем-то плохом повинна нерадивость или некомпетентность, и требуются еще несколько шагов, чтобы действительно можно было сказать, что причиной подобного поведения являлся злой умысел. Мы, люди, не обладаем телепатическими способностями, а потому никогда не узнаем намерений себе подобных.

Данная ментальная модель признает простоту в реалиях социальных взаимоотношений. Если вы предположите, что

окружающие настроены по отношению к вам исключительно хорошо, эта установка заметным образом улучшит ваше общение с ними.

Предположим, вам нужен определенный сорт мюсли в продуктовом магазине, и вдруг кто-то прямо у вас на глазах забирает последнюю коробку. Вы сильно рассержены, а потому довольно бесцеремонно и громко заявляете: «Знаете, как сильно я хотел эти мюсли? Вы совершенно не считаетесь с остальными!» Но человек даже не оборачивается. А позже, стоя в очереди и наблюдая за ним, вы обнаруживаете, что на самом деле он глухой и просто не слышал вас.

И тогда вы чувствуете себя дураком. Вы только что продемонстрировали беспокойство и гнев в ситуации, где их не должно было быть. Вы с легкостью могли сдержаться, и ничего этого не было бы. Но не сдержались. Принцип бритвы Хэнлона заставляет вас убрать из данной конкретной ситуации ваше оскорбленное эго и проанализировать ее, держа в голове представление о лучших намерениях других людей. Люди иногда не обращают на что-то внимания, в том числе на вас. И обычно не имеют значения ваши мысли о том, что это значит. Эмпатия – сама по себе ментальная модель.

Однако это не означает, что мы должны расслабиться. Начав применять данную ментальную модель, вы в некотором роде закроете глаза на злой умысел. И это опасно: человек, следующий за вами по пятам поздней ночью, вероятнее всего, делает так не из пренебрежения или незнания.

ММ № 27. Принцип Парето

Используйте, чтобы определить, где приложенные усилия окажут наибольшее влияние

Я отчетливо помню, как только начал писать. Я тратил много времени впустую на вещи, которые по большому счету были неважными. Но тогда я этого не понимал. Подобные действия легко переходят в перфекционизм и приводят к состоянию, когда много мыслей, но мало толку, и здесь я не был исключением.

Я чувствовал невероятный подъем и хотел принести максимум пользы, а потому тратил лишнее время на всякую мелочовку и исправления, которые не заметил бы никто, кроме меня. Полагаю, душа моя была спокойна, но это совершенно не тот подход, который помогает бизнесу стать успешным. В целом смысл и посыл не менялись, но я переделывал предложения снова и снова до тех пор, пока они меня полностью не устраивали.

В конце концов, мне понадобился почти год на то, чтобы написать и отредактировать первую книгу. Я вовсе не хочу сказать, что качество не важно. Просто теперь я понимаю, что бессмысленно мучиться над каждым словом в книге, если в целом смысл не меняется. Что вообще главное в книге? В беллетристике важен сюжет и характеры. В научно-популярной литературе – четкие уроки. В любом случае это совсем не то, на что я тратил свое время. В любом занятии по-настоящему важны лишь несколько вещей, а хлопоты вокруг мелочей обычно бесполезное дело.

Главной причиной этого является *правило 80/20*, также известное как принцип Парето – наш эпонимический закон, ставший ментальной моделью.

Принцип Парето был назван так в честь итальянского экономиста, который точно подметил, что 80 % недвижимости в Италии владеет всего 20 % жителей. И тогда он задался вопросом: применимо ли

подобное распределение к другим аспектам жизни? В действительности так оно и есть.

Принцип Парето применим ко всему, что связано с человеческим опытом: работе, отношениям, карьере, хобби и интересам. Большинство вещей отвечают принципу распределения Парето и имеют довольно асимметричное соотношение вкладываемого и получаемого. Он о том, как найти лучшую цель для вложения.

- 80 % результата приносят 20 % приложенных усилий.
- 20 % задач приводят к созданию 80 % прибыли.
- 80 % процентов удовольствия доставляют 20 % ваших хобби.
- 20 % задач влияют на 80 % процентов успеха проекта.
- 80 % жизненных проблем вызваны одними и теми же 20 % людей.
- 20 % процентов вещей из вашего гардероба вы носите 80 % времени.

В каком-то смысле это связано с ментальной моделью из главы 2, где говорится об уменьшающейся отдаче. Чем больше вы тратите на что-то сверх 20 % усилий, тем заметнее снижается отдача. Таким образом, при условии, что у вас нет четкой цели довести что-то до оптимального выполнения или эффективности, вам следует фокусироваться всего лишь на этих конкретных 20 %, а не на оставшихся 80 % задач.

В данной ментальной модели заключен один простой тезис: определите 20 % вложенного, которые генерируют 80 % полученного в той области, в которой вы стремитесь добиться успеха, и сфокусируйтесь на них. Не пытайтесь делать все сразу; просто сконцентрируйтесь на том, что реально движет процесс и обеспечивает нужный вам результат.

Так, к примеру, поставив себе цель сбросить вес, вы похудеете на 80 %, выполняя всего лишь 20 % действий, которые считаете необходимыми, таких как пить больше воды, чтобы заглушить

чувство голода, и заниматься в спортзале три раза в неделю. Все остальное, типа подсчета каждой калории, кружения вокруг посуды Tupperware с готовящейся в ней брокколи и курицей, сидения на жестких диетах, потения в саунах – все это 80 % усилий, которые приведут всего лишь к 20 % результата. Таким образом, максимально сконцентрируйтесь на выполнении этих 20 % действий и игнорируйте все остальное. Осуществлять 80 % оставшихся действий довольно бессмысленно, если только вы не хотите стать фитнес-моделью.

Если ваш бизнес связан с продажей разного рода товаров, но 80 % прибыли дает маленький сегмент с тематикой Микки Мауса, что, по-вашему, вы должны сделать? Вероятнее всего, отказаться от торговли всеми остальными товарами и расширить ассортимент продукции с тематикой Микки Мауса.

Задачи, которые, на ваш взгляд, важны, на самом деле таковыми не являются. Они не влияют ни на результат, ни на людей, мнение которых для вас значимо. Эти задачи просто банальны и мелочны. Они похожи на те, которые мы обсудим с вами в ММ № 30. Цель – не срезать углы, а скорее максимизировать эффективность.

Применение данной модели довольно четкое как в плане работы, так и в плане продуктивности. Когда дело касается удовольствия от жизни в целом, получаемого в результате какой-то деятельности или отношений, она работает похожим образом. Вам нужно лишь заменить фразу «как получить **больше** денег **с меньшими** затратами» фразой «как стать **счастливее** **с меньшими** усилиями». И здесь все работает так же. 20 % ваших отношений приносят вам 80 % счастья; и 80 % удовольствия вам доставляют 20 % ваших хобби.

Принцип Парето – это ментальная модель, которая способствует эффективности и лучшему соотношению вкладываемого и получаемого. Каковы задачи, которые окажут наибольшее влияние на результат, вне зависимости от деталей и их исполнения? Выполняйте их в первую очередь – они отвечают вашим целям.

Пусть вас подстегивает результат, и не застревайте на малозначащих делах.

ММ № 28. Закон Старджона

Используйте, чтобы лучше различать и защищать свои ментальные ресурсы

Изначально называвшийся «Откровением Старджона», этот принцип первым пришел в голову писателю-фантасту Теодору Старджону (1918–1985 гг.).

В 1958 году в опубликованной в журнале статье он неожиданно для себя начал защищать выбранный им жанр, так как фантастика в то время многими еще воспринималась как низкопробная литература. Старджон чувствовал, что критики высказывают мнение об этом жанре, основываясь на худших ее образцах. «Применяя те же стандарты, что используются при оценке фантастических романов, 90 % которых называют чушью, дребеденью и отстоем, можно поспорить, что 90 % фильмов, литературных произведений, потребительских товаров и пр. тоже полная чушь».

Вот так и родился закон Старджона, который гласит: *«90 % всего – полная чушь»*.

Данное изречение зажило своей жизнью после того, как Старджон воспользовался им для описания предметов искусства и товаров. Оно намекало на то, что, так как большая часть того, что мы потребляем, читаем, смотрим или оцениваем, чушь, нам следует проводить гораздо меньше времени, заикливаясь или даже изучая все это. Вместо этого мы должны сконцентрироваться на 10 % того, что значимо и просвещает нас или каким-то образом приносит нам выгоду.

По сути, закон Старджона – более яркая и ограничительная версия принципа Парето. И точно так же, как принцип Парето, он применим практически к любому аспекту жизни. Просто закон Старджона устанавливает для нас еще более высокий стандарт, к которому следует стремиться.

Если говорить в рамках нашего обсуждения, то закон Старджона означает, что значительная масса информации низкого качества. Можно даже сказать, что 90 % того, о чем мы ежедневно *думаем*, не стоит потраченного времени. И это в определенной степени правда. Каждый день в нашем мозге образуется миллион нейронных связей, и наверняка большинство из них не так уж необходимы или даже бесполезны.

Если разобраться, закон Старджона заключает в себе двойной смысл. Во-первых, помните о том, что большая часть информации, которой мы можем воспользоваться для оценки чего-то, несущественная, плохо подобранная или не столь значимая, а иногда и откровенно ложная. Во-вторых, нам не следует чрезмерно переживать из-за того, насколько все плохо. Вместо этого мы должны сфокусироваться на хороших мыслях и процессах.

А потому, когда мы пытаемся решить проблему или понять что-то, нам следует концентрироваться на самых важных компонентах или самой надежной, проверенной информации. Не тратьте силы на самые распространенные недостатки или самые критикуемые элементы. Закон Старджона говорит о том, что низкое качество чего-то делает это неважным. А потому без этого легко можно обойтись. И как учит нас принцип бритвы Оккама, посвящая слишком много внимания несущественному, мы только отвлекаемся от действительно важных вещей.

Но, конечно же, существует пара оговорок применительно к закону Старджона. У каждого свои стандарты, и вещи, которые нам лично кажутся чушью, для кого-то золото. Соотношение также может варьироваться: в некоторых случаях что-то может быть лишь на 75 % чушью. А в рамках этих 10 % «не чуши» не все будет абсолютно великолепно. Что-то будет чуть лучше, чем чушь.

Однако в качестве способа оптимизировать и прояснить процесс мышления, который противостоял бы тенденции нашего мозга бродить в разных направлениях, отклоняясь от главной темы, закон Старджона – определенно стоящий подход, которым вы можете

воспользоваться. Найдите однозначно неерундовые 10 % и отталкивайтесь от них. В конечном счете данная ментальная модель отстаивает избирательность в том, что касается вашего времени и сил, а также вечную осторожность по отношению к тому, что вы впускаете в свою жизнь.

ММ № 29–30. Законы Паркинсона

Используйте, чтобы перестать откладывать дела и успевать больше за меньшее время

Британский историк Сирил Паркинсон был человеком многих талантов, но, исходя из целей данной ментальной модели, мы остановимся на двух эпонимических законах, которые в итоге были названы в его честь. И оба они связаны с продуктивностью.

Первый из них называется законом тривиальности Паркинсона и также известен как «эффект велосипедного сарая». История появления этого закона следующая. По легенде, существовал комитет, который должен был согласовать проект строительства атомной электростанции. Это, несомненно, был масштабный проект, а потому следовало уделить самое пристальное внимание вопросам безопасности и защиты окружающей среды в связи с появлением новой атомной станции.

Члены комитета встречались регулярно и смогли решить большинство вопросов, связанных с безопасностью и экологией. Они даже договорились о том, чтобы здание атомной электростанции было красивым, что привлекло бы к ним лучших инженеров. Однако им никак не удавалось уладить один конкретный вопрос – дизайн сарая для велосипедов сотрудников станции.

Обсуждение касалось цвета сарая, табличек, используемого материала и вида подставки для велосипедов. Собравшиеся не могли договориться по этим деталям – абсолютно незначущим в масштабе всей атомной электростанции. Они застряли на мелких, тривиальных моментах, субъективных и индивидуальных.

Паркинсон резюмировал это фиаско с велосипедным сараем следующим образом: «Время, потраченное на обсуждение пункта, обратно пропорционально рассматриваемой сумме (денег)».

В этом заключается суть закона тривиальности Паркинсона. Нам свойственно ломать голову и фиксироваться на мелких деталях, не значимых в рамках проекта, и делать это в ущерб крупным вопросам, определенно более важным.

Мы неосознанно тратим непропорционально много времени и внимания на тривиальные вещи. Если бы позже нас попросили оценить их непредвзято, мы воскликнули бы: *«Кому, черт побери, это нужно?»*

Перед нами классический пример неспособности увидеть лес за деревьями (вспомните о другой ментальной модели, представленной ранее в этой книге) и стремления неосознанно удерживать себя от финишной черты. Существуют две основные причины, объясняющие данный феномен.

Первая причина – затягивание решения вопроса и уклонение от него. Желая отложить решение какого-то вопроса, мы зачастую беремся за выполнение того, что считаем продуктивным. Тривиальные детали – это все равно детали, о которых вы, конечно же, позаботитесь в какой-то момент, и это те вещи, которые можно корректировать до бесконечности. Мы же зачастую чувствуем, что делаем что-то конкретное, а не имитируем жизнь, ведя себя как лежебоки.

Вот почему мы принимаемся за уборку, когда откладываем какую-то работу. Мы подсознательно избегаем ее, но стараемся убедить себя в правильности своих действий, думая, что *«по крайней мере, я сделаю что-то нужное!»*.

Фиксироваться на тривиальном равноценно уборке в ванной вместо выполнения основной работы. В чем-то вы будете продуктивны, но только не в том, что способствует достижению вашей главной цели. Вот почему, застряв на вопросах безопасности, члены комитета по умолчанию переключились на то, что теоретически *могли* решить: на велосипедный сарай.

На какой-то стадии тривиальные вещи требуют решения, но следует грамотно оценить, когда именно нужно этим заняться.

Тривиальные вещи легко проникают в нашу жизнь, вытесняя реальную продуктивность.

Вторая причина, и это больше относится к ситуациям с группой людей: закон тривиальности может проявиться как результат, достигнутый отдельными индивидуумами, которые хотят каким-то образом помочь общему делу, но не способны ни на что иное, кроме решения наиболее тривиальных вопросов. Они входят в состав комитета, но не обладают знаниями или компетентностью, чтобы решать более значимые проблемы.

Хотя все способны представить простой сарай для велосипедов, планирование постройки подобного сооружения может привести к бесконечным дискуссиям, потому что каждый из участников хочет внести свою лепту, добавив какой-то штрих и продемонстрировав, какой он умный. Это абсолютное проявление эгоизма.

Основная и единственная цель созыва собраний – решить серьезные вопросы, требующие участия множества людей. Один из относительно надежных способов добиться того, чтобы дело было сделано, – закрыть людей в комнате и дать им возможность провести совместный мозговой штурм *при условии*, что есть повестка собрания или план, которого все будут придерживаться. Все остальные вопросы следует решать по отдельности.

Если кто-то начинает говорить о чем-то, выходящем за рамки повестки, знайте, что тривиальность на пороге. Если кто-то начинает активно обсуждать какой-то крошечный аспект крупного проекта, это знак того, что тривиальность уже среди вас. Если вы вдруг вынуждены заняться наведением порядка в ящике с носками, параллельно работая над особенно трудным вопросом, знайте, что тривиальность налила себе чашку чая и устраивается поудобнее.

Когда вы скатываетесь к выполнению мелких задач, которые, возможно, не принесут никаких существенных изменений и не повлияют на главную цель, значит, пора сделать перерыв и набраться сил, вместо того чтобы притворяться продуктивным.

Чтобы противостоять тривиальности, нужно: 1) иметь четкий план, будь это список важных дел или календарь, или другой прием, чтобы вы знали, на чем сфокусировать внимание, а что игнорировать; 2) знать основные цели на день и постоянно задавать себе вопрос, отвечает ли то, чем вы занимаетесь, этим целям или нет; и 3) развивать у себя способность чувствовать, когда вы начинаете терять силы, чтобы предупредить появление тривиальности.

Знание – это уже половина победы, когда дело касается закона тривиальности Паркинсона.

Теперь обратимся к другому закону. Его называют просто *законом Паркинсона*, и можно смело утверждать, что он наиболее известный. Одно из оправданий, к которому прибегают люди, часто откладывающие разные дела, в том, что они лучше работают в ситуации цейтнота: «Лучше всего я работаю, когда маячит конечный срок исполнения».

Закон Паркинсона гласит, что *работа занимает время, отпущенное на нее*. Какой бы конечный срок исполнения вы себе ни поставили, большой или маленький, именно столько вам понадобится для выполнения работы. Если вы поставите себе примерный срок окончания работы, вы забудете про дисциплину; если установите жесткие сроки, то сможете полагаться на самодисциплину.

Паркинсон подметил, что по мере увеличения количества бюрократов эффективность их работы уменьшалась. Чем больше времени предоставлялось людям, тем больше его не хватало – принцип, который, как он понял, применим к широкому кругу других обстоятельств. Общая формулировка закона стала следующей: увеличение размера чего-то уменьшает его эффективность.

Так как это было связано с сосредоточенностью и временем, Паркинсон обнаружил, что простые задачи становились все более сложными, чтобы заполнить время, выделенное на их выполнение. Сокращение же времени приводило к тому, что задача становилась проще и легче и осуществлялась оперативно и в срок.

Опиравшееся на закон Паркинсона исследование студентов выявило, что те, кто ставил себе жесткие временные рамки для выполнения задания, систематически демонстрировали лучшую успеваемость, чем те, кто давал себе избыточное количество времени, и те, кто вообще не устанавливал себе сроков. Почему?

Искусственно созданные ограничения, установленные для выполнения работы, заставляли студентов действовать гораздо более эффективно в сравнении с их неторопливыми однокурсниками. Они не тратили много времени на беспокойство по поводу заданий, а брались за работу, доводили до конца свои проекты и двигались дальше. У них также не оставалось времени на пережевывание того, что по большому счету не имело значения – очень распространенный вид скрытого промедления. Они подсознательно концентрировались только на тех элементах, которые были важны для завершения задания.

Вряд ли вы встретите людей, которые попросят вас работать медленнее. Поэтому, если хотите быть более продуктивными или эффективными, старайтесь сами не стать жертвой закона Паркинсона, искусственно растягивая время выполнения стоящих перед вами задач. Помните, что, устанавливая сроки для завершения работы, вы заставляете себя концентрироваться на важных элементах задачи. Вам не понадобится усложнять какие-то вещи, чтобы заполнить время.

Допустим, руководитель дает вам сводную ведомость и просит вас сделать на ее основе несколько таблиц к концу недели. На эту задачу может уйти всего час, но, просмотрев ведомость, вы замечаете, что она составлена бессистемно и ее трудно читать. Поэтому вы начинаете редактировать ее. Это занимает целую неделю, но на составление таблиц, которые вы должны были изначально подготовить, ушел всего час. Если бы вам установили конечный срок в один день, вы просто сконцентрировались бы на таблицах и проигнорировали все, что неважно. Когда нам

предоставляют свободу, как учит закон Паркинсона, мы растягиваем нашу работу, чтобы заполнить время.

Устанавливайте жесткие сроки, чтобы реально подстегивать себя, и тогда вы точно избежите этой западни. Кроме того, отдаленные конечные сроки, как правило, означают устойчивый уровень фонового стресса – заставьте себя пораньше завершить начатое и освободите свой ум.

Ключевые положения

- Ментальная модель № 24. Закон Мерфи. Все, что может пойти неправильно, пойдет неправильно, поэтому убедитесь, что для этого нет ни малейших предпосылок. Не успокаивайте себя тем, что вы как-нибудь выкрутитесь; максимально застрахуйте себя от всех возможных неудач.

- Ментальная модель № 25. Принцип бритвы Оккама. Самое простое объяснение с минимумом переменных величин, вероятнее всего, будет самым правильным. Наше естественное побуждение – выбирать наиболее доступное в ментальном плане объяснение, которое больше говорит о том, что мы хотим увидеть или чего избежать.

- Ментальная модель № 26. Принцип бритвы Хэнлона. Злонамеренные действия, вероятнее всего, объясняются некомпетентностью, глупостью или пренебрежением. Наши предположения относительно чьих-то намерений, скорее всего, будут ошибочны. Улучшайте свои взаимоотношения с людьми и не забывайте о том, что все мы бываем рассеянными.

- Ментальная модель № 27. Принцип Парето. Существует естественное распределение, систематически проявляющееся во всем, когда 20 % усилий приносят 80 % результата. Таким образом, следует концентрироваться на 20 % для максимального соотношения вкладываемого и получаемого. Смысл здесь не в том, чтобы срезать углы, а в том, чтобы понимать, что оказывает решающее воздействие.

- Ментальная модель № 28. Закон Старджона. 90 % всего – полная чушь, а потому будьте избирательны в отношении своего времени и прикладываемых усилий. Начните с 10 % того, что, по вашему мнению, точно не ерунда, и медленно двигайтесь, отталкиваясь от этого. В каком-то смысле это ограничительная версия принципа Парето.

- Ментальные модели № 29–30. Законы Паркинсона. Во-первых, тривиальные вещи легко входят в нашу жизнь, потому что так приятно чувствовать, что ты продуктивен в своей работе (даже в мелочах), и высказывать свое мнение. Определите реальные приоритеты и задайте себе вопрос, действительно ли у вас есть прогресс в их достижении. Во-вторых, работа занимает время, выделенное на ее выполнение, а потому выделяйте на нее меньше времени. Когда вы позволяете себе работать в расслабленном режиме, это зачастую приводит к саботированию вами поставленных задач.

Краткое руководство

Глава 1

Процесс принятия решений: скорость и контекст

- Ментальные модели – это стратегии, которыми мы можем воспользоваться в различных ситуациях, чтобы разобраться в окружающем нас мире, правильно интерпретировать информацию и понять конкретную ситуацию. Они обеспечивают предсказуемые результаты. Рецепт – наиболее базовая форма ментальной модели, где у каждого ингредиента свое назначение, время и место. Однако рецепт не применим больше нигде, кроме процесса приготовления пищи. Таким образом, нам необходимо познакомиться с широким кругом ментальных моделей (или сеткой моделей, как сформулировал Чарли Мангер), чтобы подготовиться к любым неожиданным поворотам. Мы не в силах выучить модели для каждого конкретного сценария, но *можем* найти широко используемые и универсальные. В этой главе мы начинаем с ментальных моделей, позволяющих принять более взвешенные и быстрые решения.

- Ментальная модель № 1. Обращаться к «Важному»; игнорировать «Срочное». Это совершенно разные вещи, которые мы часто путаем. Важным является то, что действительно значимо, даже если отдача или конечный срок выполнения не так близки. Срочное относится только к скорости желаемой реакции. Вы легко сможете применить «матрицу Эйзенхауэра», чтобы прояснить свои приоритеты и игнорировать срочные задачи, если только они не являются важными.

- Ментальная модель № 2. Визуализировать всю цепь костей домино. Мы, люди, близоруки. Мы думаем только на шаг вперед, а затем, как правило, сводим этот шаг к придуманным нами последствиям. Нам следует побуждать себя применять мышление второго порядка и визуализировать всю цепь костей домино,

которые могут выпасть. А без этого вряд ли можно будет сказать, что вы принимаете решение, основанное на проверенной информации.

- Ментальная модель № 3. Принимать обратимые решения. Большинство решений именно такие, некоторые – нет. Но мы оказываем себе плохую услугу, когда предполагаем, что все решения необратимы, потому что слишком долго остаемся в нерешительности. Предпринимайте действия с уклоном к обратимым решениям, так как вы ничего не потеряете, но можете приобрести информацию и скорость.

- Ментальная модель № 4. Искать *Satisfaction*. Этот термин является производным от глаголов *satisfy* (удовлетворять) и *suffice* (быть достаточным), и он означает «довольствоваться минимумом», нацеливая нас на то, чтобы принимать решения, которые были бы достаточно хорошими, адекватными и отвечали целям. Такой подход ярко контрастирует с подходом тех, кто хочет максимизировать свои решения, руководствуясь фразами «на всякий случай» или «звучит заманчиво». Эти люди стремятся к идеальному выбору. А такого просто не существует, а потому они обычно вынуждены ждать.

- Ментальная модель № 5. Оставаться в пределах 40–70 %. Это правило Колина Пауэлла. Принимайте решение, основываясь минимум на 40 % нужной вам информации, но не более чем на 70 %. Если информации будет меньше, в итоге вы станете просто гадать; а если больше – потеряете время. Можете заменить слово «информация» практически чем угодно, и вы поймете, что данная ментальная модель направлена на принятие быстрых, но в то же время информированных решений.

- Ментальная модель № 6. Минимизировать сожаление. Джефф Безос разработал так называемую систему минимизации сожалений. Суть ее в том, чтобы представить себя в возрасте 80 лет и задаться вопросом, будете ли вы сожалеть о принятом вами (или не принятом) решении. Этот подход упрощает процесс принятия решений, оставляя лишь один критерий – чувство сожаления.

Глава 2

Как видеть яснее

- Ясно видеть и мыслить – это не то, что мы делаем инстинктивно. В первую очередь мы стремимся выжить, избежать боли, получить пищу, секс и сон. Все остальное, обычно относимое к более высоким целям, как правило, отходит на второй план, по крайней мере, у нас в голове. Таким образом, ментальные модели, направленные на то, чтобы заставить нас думать ясно, являются наиболее важными. Мир обычно выглядит иначе, если хорошо присмотреться.

- Ментальная модель № 7. Игнорировать «черных лебедей». Это первая ментальная модель, которая предупреждает нас не делать скоропалительных выводов, основанных на неидеальной, односторонней или даже неполной информации. Событие из категории «черных лебедей» совершенно непредсказуемое, возникающее из ниоткуда, а потому искажающее всю информацию и меняющее убеждения. В результате люди начинают воспринимать событие из категории «черных лебедей» как новую норму. Но это всего лишь отклонения от нормы, которые следует игнорировать.

- Ментальная модель № 8. Искать точки равновесия. Данная ментальная модель учит замечать тенденции в прогрессе. Только начиная что-то, вы идете от нуля к единице – возможность совершенствования вам кажется безграничной. Затем вы идете от единицы к двойке, от двойки к тройке и так далее, и скорость прогресса замедляется, а отдача начинает уменьшаться. Примерно в этот момент возникает точка равновесия, которая реально демонстрирует, какой будет средняя величина. Не совершите ошибку, пропустив ее.

- Ментальная модель № 9. Ожидать регрессии к среднему. Это еще одна ментальная модель, позволяющая структурировать релевантную информацию. Изменение, произошедшее без

очевидных причин, нельзя рассматривать как системное; это скорее можно назвать отклонением от нормы. Как таковое, данное событие не станет звеном в цепи изменений, оно не является значимым фактором будущего. Регрессия к среднему означает возврат ситуации к прежнему состоянию, к тому, что было – это свойство реальности.

- Ментальная модель № 10. Что сделал бы Байес (ЧСББ)? Довольно забавно, что предыдущие три ментальные модели были посвящены нашим неверным попыткам делать правильные выводы и прогнозировать будущее. А теорема Байеса реально помогает строить прогнозы: она основана на оценке вероятностей с учетом данных о наступивших событиях. Вам всего лишь необходимо вставить в формулу Байеса три показателя, характеризующих приблизительную вероятность трех элементов, и вы получите более точные прогнозы, чем у любого так называемого эксперта. Это составляет основу вероятностного мышления.

- Ментальная модель № 11. Делать как Дарвин. Дарвина однозначно сложно причислить к гениям, но он обладал уникальной чертой, выделяющей его среди других: своим неугасимым стремлением к истине. На этом пути он выработал для себя золотое правило (а для нас это стало ментальной моделью): рассматривать аргументы и мнения, противоречащие его собственным взглядам, со всем возможным вниманием и скрупулезностью. Вместо того чтобы отстаивать перед кем-то свою позицию, он становился значительно более критичен и требователен к собственным аргументам. Такая радикальная открытость новому и объективность исключали предвзятость восприятия и эгоистические устремления.

- Ментальная модель № 12. Мыслить по Системе 2. Благодаря Даниэлю Канеману мы различаем две системы мышления: Систему 1 и Систему 2. Система 1 фокусируется на оперативности, в то время как Система 2 концентрируется на точности и глубине анализа. Система 2 умная, а Система 1 глупая. Система 1 приносит больше вреда, чем пользы, но, к сожалению, мы тяготеем именно к ней,

поскольку она не требует усилий. Необходимо осознавать разницу между этими двумя присущими нам режимами мышления. Поняв природу и характер мышления по Системе 1, попробуйте тут же переключиться в режим мышления по Системе 2.

Глава 3

Решение проблем с открытыми глазами

- В большинстве случаев, решая проблемы, мы раз за разом пытаемся пробить головой стену в надежде, что она все-таки рухнет. Очевидно, что это не является оптимальным решением ни для нас, ни для стены. Ментальные модели могут подсказать нам значительно более эффективный способ, поскольку дают формулы поиска решений. Квадратное уравнение или формула для вычисления числа Пи – это те же ментальные модели, помогающие решать определенные задачи.
- Ментальная модель № 13. Проводить экспертную оценку своих взглядов. Зачастую неудачи в поиске решения связаны с нашей неспособностью взглянуть на проблему с другой точки зрения. Фактически нам следует постоянно корректировать свои взгляды посредством триангуляции, то есть перекрестной проверки точности информации с помощью других источников. Анализ и решения должны опираться на источники, и чем их больше, тем выше вероятность достоверности информации.
- Ментальная модель № 14. Найти свои ошибки. Эта ментальная модель поможет избежать свойственной нам предвзятости восприятия и сосредоточить внимание на поиске собственных ошибок до того, как это сделают другие. Исходите из того, что вы можете ошибаться; этот посыл особенно важен в межличностных отношениях. Если вы допускаете, что можете быть неправы в конфликте на 1 %, вы тем самым разбиваете иллюзию о собственном превосходстве и непогрешимости, что является важным фактором в сфере социального взаимодействия.
- Ментальная модель № 15. Отделять корреляцию от каузальности. Это два абсолютно разных понятия. Находя взаимосвязь там, где ее нет, вы вводите себя в заблуждение. Кроме того, необходимо

научиться отличать непосредственную причину от коренной: нас всегда должны интересовать коренные причины, и мы можем найти их с помощью серии вопросов.

- Ментальная модель № 16. Пересказывать в обратном порядке. Когда мы занимаемся поиском причинно-следственных связей разных уровней, нам поможет определенная форма подачи информации. Диаграмма «рыбьей кости» дает удобное визуальное представление структуры таких связей, позволяя проникать все глубже по цепочке причинности. Это можно сравнить с пересказом истории в обратном порядке, от конца к началу. Вы начинаете с имеющегося заключения и анализируете в обратном порядке все лежащие в его основе факторы и аргументы, находя среди них порой и весьма неочевидные.

- Ментальная модель № 17. Использовать методику SCAMPER. Методика SCAMPER заключается в семи последовательных модификациях проблемы, помогающих увидеть новые идеи и пути решения. (S) Substitute – заменить что-то, например компоненты, материалы, людей; (C) Combine – комбинировать, например с другими функциями, приборами; (A) Adapt – добавить что-то, например новые элементы, функции; (M) Modify – модифицировать, изменить форму, размер, другой атрибут; (P) Put – применить для чего-то другого, в другой отрасли; (E) Eliminate – удалить части, упростить до главного; (R) Reverse – поменять местами, перевернуть, найти применение в противоположном.

- Ментальная модель № 18. Возвращаться к первопричинам. Пытаясь решать проблемы, мы, как правило, следуем сложившимся алгоритмам и стереотипам, потому что они считаются общепринятыми. Но являются ли они оптимальными? Метод поиска первопричин помогает избавиться от несостоятельных допущений и концепций, оставляя в фокусе внимания лишь значимые базовые факторы и желаемый результат. Это все, что вам действительно необходимо для формирования собственного решения.

Глава 4

Антиментальные модели: как добиться успеха, избегая чего-либо

- С этим ничего нельзя поделать; так нам внушали с самого детства. Это, конечно же, необязательно неправильно.

- Я говорю о нашем стремлении двигаться к достижениям, вместо того чтобы избегать негативных последствий. И если другие главы данной книги посвящены ментальным моделям, то здесь мы знакомим вас с антиментальными моделями, чтобы показать, как достичь не меньшего, если делать всего одну вещь: избегать чего-то.

- Ментальная модель № 19. Избегать прямых целей. Прямые цели обычно связаны с достижением чего-то заоблачного, в то время как антицели, или инверсивные цели, касаются того, как избежать «падения с небес» и сделать все, чтобы это предотвратить. Здесь вы имеете не меньше шансов достичь желаемого результата, как и в случае с прямыми целями, но можете добиться этого еще быстрее и эффективнее. Просто сформулируйте факторы, задействованные в худшем варианте сценария, а затем потратьте время на то, чтобы предотвратить их.

- Ментальная модель № 20. Избегать думать как эксперт. Эксперты представляют картину в целом и временами забывают о деталях. А на детали, как ни странно, обращают внимание новички – они впитывают незнакомую информацию и тщательно вникают во все. Думать как эксперт в выбранной области знаний – значит совершать мелкие ошибки. Экспертам свойственно гипотетическое мышление, и они концентрируются на суммарных итогах и концепции.

- Ментальная модель № 21. Избегать своих зон негениальности. Все мы талантливы в чем-то, но, как бы ни старались, нам не прыгнуть выше головы в других сферах. Определите свои сильные стороны, и вы поймете, в какой области будете максимально

эффективны. А потом можно заняться и слабыми сторонами – если останется желание и время.

- Ментальная модель № 22. Избегать списков дел. Другими словами, стоит составлять списки ненужных дел. Четко определив, чего вам следует избегать и что не имеет особой значимости, вы тем самым существенно высвободите себе время. Это означает, что вы будете испытывать меньше стресса и беспокойства и четко знать свои приоритеты.

- Ментальная модель № 23. Избегать пути наименьшего сопротивления. Что-то кажется вам легким? Это слишком хорошо, чтобы быть правдой. Избегайте подобного. Ищите сопротивления – это знак, что вы на правильном пути. Каждый день мы сталкиваемся с выбором между легким и правильным. Обычно мы даже не осознаем, что у нас есть выбор. Но если быть честным с самим собой, можно обнаружить, что неосознанное стремление избегать сопротивления работает против нас.

Глава 5

Старые проверенные правила: они все еще работают!

- Ментальная модель № 24. Закон Мерфи. Все, что может пойти не так, пойдет не так, поэтому убедитесь, что для этого нет ни малейших предпосылок. Не полагайтесь на то, что проскочите; максимально застрахуйте себя от любых возможных неудач.

- Ментальная модель № 25. Принцип бритвы Оккама. Самое простое объяснение с минимумом переменных величин, вероятнее всего, будет правильным. Наше естественное стремление – выбрать наиболее доступное в ментальном плане объяснение, которое больше говорит о том, что мы хотим видеть или чего избежать.

- Ментальная модель № 26. Принцип бритвы Хэнлона. Злонамеренные действия гораздо чаще объясняются некомпетентностью, глупостью или пренебрежением. Наши предположения относительно чьих-то намерений, вероятнее всего, будут ошибочны. Улучшайте свои взаимоотношения с людьми, давая себе шанс усомниться в чем-то и помня о том, что люди часто бывают рассеянными.

- Ментальная модель № 27. Принцип Парето. Существует естественное распределение, систематически проявляющееся во всем, когда 20 % усилий приносят 80 % результата. Таким образом, следует концентрироваться на 20 % для максимального соотношения вкладываемого и получаемого. Смысл здесь не в том, чтобы срезать углы, а в том, чтобы понимать, что оказывает решающее воздействие.

- Ментальная модель № 28. Закон Старджона. Девяносто процентов всего – полная чушь, поэтому будьте избирательны в отношении своего времени. Начните с 10 % того, что точно не является ерундой, и медленно продвигайтесь вперед.

- Ментальные модели № 29–30. Законы Паркинсона. Первое, тривиальность легко входит в нашу жизнь, потому что так приятно чувствовать себя продуктивным и озвучивать свое мнение. Определите реальные приоритеты и спрашивайте себя, действительно ли у вас есть прогресс в их достижении. Второе, работа занимает время, отпущенное на нее, поэтому выделяйте на нее меньше времени. Желание работать в расслабленном режиме часто просто приводит к саботированию работы.

ЛУЧШИЕ КНИГИ О БИЗНЕСЕ С ЛОГОТИПОМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ЛЕГКО!

Удивить своих клиентов, бизнес-партнеров, сделать памятный подарок сотрудникам и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем стать партнерами выпуска актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает наиболее активная аудитория.

ПАРТНЕРСКИЕ ОПЦИИ:

- Специальный тираж уже существующих книг с логотипом вашей компании.
- Размещение логотипа на супер-обложке для малых тиражей (от 30 штук).
- Поддержка выхода новинки, которая ранее не была доступна читателям (50 книг в подарок).

ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги.
- Вступительное слово в книге от первых лиц компании-партнера.
- Обращение первых лиц на суперобложке.
- Отзыв на обороте обложки вложение информационных материалов о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты).



У вас есть возможность обсудить свои пожелания с менеджерами корпоративных продаж. Как?

Звоните:

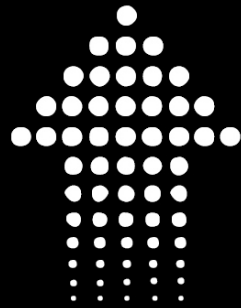
+7 495 411 68 59, доб. 2261

Заходите на сайт:

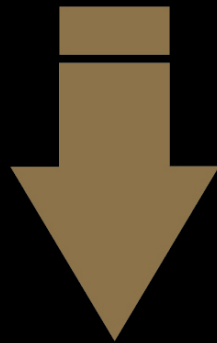
eksmo.ru/b2b



Питер Холлинс



КНИГА
ЭФФЕКТИВНЫХ
РЕШЕНИЙ



30 стратегий
мышления

Примечания

1

Герман Роршах (нем. Hermann Rorschach; 1884–1922) – швейцарский психиатр и психолог, автор текста исследования личности «Пятна Роршаха» (1921 год). Ввел в оборот термин «психодиагностика». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

2

Probability (*англ.*).

[Вернуться](#)

3

Substitute – заменить; Combine – комбинировать; Adapt – добавить; Modify – модифицировать; Put – применить; Eliminate – удалить; Reverse – поменять.

[Вернуться](#)