



# Оглавление

|   |            |
|---|------------|
| <b>Глава 1. Процесс принятия решений:</b>                           |            |
| скорость и контекст. . . . .  | 7          |
| ММ № 1. Обращаться к «Важному»;<br>игнорировать «Срочное» . . . . . | 18         |
| ММ № 2. Визуализировать всю цепь<br>костей домино . . . . .         | 30         |
| ММ № 3. Принимать обратимые решения. . . . .                        | 41         |
| ММ № 4. Искать Satisfaction. . . . .                                | 48         |
| ММ № 5. Оставаться в пределах 40–70% . . . . .                      | 55         |
| ММ № 6. Минимизировать сожаление. . . . .                           | 58         |
| <b>Глава 2. Как видеть яснее . . . . .</b>                          | <b>67</b>  |
| ММ № 7. Игнорировать «черных лебедей». . . . .                      | 70         |
| ММ № 8. Искать точки равновесия. . . . .                            | 78         |
| ММ № 9. Ожидать регрессии к среднему. . . . .                       | 82         |
| ММ № 10. Что сделал бы Байес (ЧСББ)? . . . . .                      | 88         |
| ММ № 11. Делать как Дарвин . . . . .                                | 95         |
| ММ № 12. Мыслить по Системе 2 . . . . .                             | 100        |
| <b>Глава 3. Решение проблем с открытыми глазами . . . . .</b>       | <b>109</b> |
| ММ № 13. Проводить экспертную оценку<br>своих взглядов . . . . .    | 113        |

|   |            |
|---|------------|
| ММ № 14. Найти свои ошибки . . . . .  | 118        |
| ММ № 15. Отделять корреляцию от каузальности . . .  | 124        |
| ММ № 16. Пересказывать в обратном порядке . . . . .   | 132        |
| ММ № 17. Использовать методику SCAMPER . . . . .  | 138        |
| ММ № 18. Возвращаться к первопричинам . . . . .   | 150        |
| <b>Глава 4. Антиментальные модели: как добиться успеха,</b><br><b>избегая чего-либо . . . . .</b> | <b>161</b> |
| ММ № 19. Избегать прямых целей . . . . .  | 165        |
| ММ № 20. Избегать думать как эксперт . . . . .  | 170        |
| ММ № 21. Избегать своих зон негениальности. . . . .   | 175        |
| ММ № 22. Избегать списков дел . . . . .   | 179        |
| ММ № 23. Избегать пути наименьшего<br>сопротивления . . . . .                                     | 184        |
| <b>Глава 5. Старые проверенные правила: они все еще</b><br><b>работают! . . . . .</b>             | <b>193</b> |
| ММ № 24. Закон Мерфи. . . . .   | 194        |
| ММ № 25. Принцип бритвы Оккама. . . . .   | 198        |
| ММ № 26. Принцип бритвы Хэнлона . . . . .   | 203        |
| ММ № 27. Принцип Парето . . . . .   | 205        |
| ММ № 28. Закон Старджона . . . . .  | 210        |
| ММ № 29–30. Законы Паркинсона . . . . .   | 213        |
| <b>КРАТКОЕ РУКОВОДСТВО . . . . .</b>  | <b>225</b> |

# 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 требуют 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 разобратся 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 представлю 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, может 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, смогут 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, пытаясь 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