

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение. Путь к сверхмышлению	8
Как ошибаться реже	16
Будь проще, балбес!	19
В глазах смотрящего	29
Поставьте себя на чужое место	40
На шаг вперед после каждых похорон	46
Не слушайте свое нутро	55
Основные идеи	61
Все, что может пойти не так, пойдет не так	62
Навреди ближнему своему нечаянно	64
Рискованное дело	74
Бойтесь своих желаний	81
Становится жарко	90
Слишком много хорошего	96
Основные идеи	103
Тратьте время с умом	105
Можно делать что угодно, но не все	108
Больше выгоды за те же деньги	120
Уступите себе дорогу	127
Короткий путь к успеху	139
Основные идеи	147

Единение с природой	149
Не идите против природы	153
Запуск цепной реакции	169
Порядок из хаоса	178
Основные идеи	189
Ложь, наглая ложь и статистика	191
Верить или не верить	194
Скрытые искажения	202
Остерегайтесь закона малых чисел	207
Кривая нормального распределения	212
Все относительно	226
Правильно или нет?	231
Получится ли воспроизвести?	242
Основные идеи	250
Решения, решения...	252
Взвешивать затраты и выгоды	255
Управление инвестициями	263
Приручая сложность	266
Остерегайтесь неизвестного неизвестного	281
Основные идеи	296
Конфликты	298
Правила игры	302
Если вы понимаете, о чем я	306
Это как посмотреть	314
Где грань?	321
Единственный выигрышный ход — это не играть	325
Как изменить ход игры	337
Эндшпиль	343
Основные идеи	346
Раскрытие человеческого потенциала	348
Потребуется вся деревня	351
Кто куда	359

Дело мастера боится	365
Раскрытие потенциала	373
Вместе мы сила	382
Основные идеи	392
Используйте рыночное влияние	394
Секретный соус	399
Видение без действия — это просто галлюцинация	409
Активируйте силовое поле	422
Основные идеи	436
Заключение	437
Благодарности	442
Иллюстрации	443
Алфавитный указатель	450
Об авторах	478

Введение

Путь к сверхмышлению

Каждое утро, после того как дети отправятся в школу или в лагерь, мы идем на прогулку и обсуждаем нашу жизнь, карьеру и последние события (мы — женатая пара). Хотя мы ведем беседы на множество тем, чаще всего в них можно найти общие мотивы — повторяющиеся идеи, которые помогают объяснять, угадывать или осмысливать эти, казалось бы, не связанные темы. Например, такие распространенные концепции, как цена возможности и инерция и менее известные — как закон Гудхарта или законодательный захват.

Эти и многие другие важные идеи получают объяснение в книге.

Они называются **ментальными моделями**. Вы сможете использовать их для быстрого создания *ментального* образа ситуации — *модели*, которую будет легко применить в другом подобном случае. Представляя основные ментальные модели в этой книге, мы выделяем их жирным шрифтом. Курсивом мы отмечаем слова, объясняющие название модели, а также основные идеи и фразы, связанные с ней.

Несмотря на то, что большинство этих концепций очень полезны, их не преподают ни в школах, ни даже в университетах. О некоторых из них мы узнали во время учебы (у нас обоих есть степени бакалавра и магистра Массачусетского технологического института¹), но очень многие нашли сами — читая, общаясь и работая.

¹ Далее по тексту — МТИ.

Путь к сверхмышлению

Жаль, что мы узнали об этих идеях так поздно, ведь они не только помогают понимать, что происходит вокруг нас, но и учат принимать эффективные решения во всех сферах нашей жизни. Мы не можем вернуться назад во времени и рассказать юным нам об этих идеях, зато можем помочь другим людям и собственным детям. Вот почему мы решили написать эту книгу.

Приведем пример полезной ментальной модели из области физики. **Критическая масса** — это *масса* ядерного вещества, необходимая для достижения *критического* состояния, которое запускает ядерную реакцию. Ментальная модель критической массы сыграла ключевую роль в создании атомной бомбы. Во всех точных науках, таких как физика, имеется свой набор ментальных моделей, которые люди, занятые в этих сферах, изучают во время написания статей, работы с научными руководителями и на практике. Но есть и небольшой набор ментальных моделей, полезных в принципе, — они помогают принимать решения, улаживать проблемы и докапываться до правды в повседневной жизни. Часто ментальные модели берут начало в конкретных дисциплинах (физике, экономике и т. д.), но их образная ценность помогает им распространиться далеко за пределы их изначальной области знаний.

Критическая масса — как раз одна из таких ментальных моделей, которая может применяться очень широко. Идеи могут накапливать критическую массу. Вечеринка может достичь критической массы. Продукт на рынке может набрать критическую массу. В отличие от сотен других идей из физики, критическая масса очень полезна и за ее пределами.

Такие универсально полезные ментальные модели мы называем *супермоделями*, поскольку их регулярное применение дарит *суперсилу* — **сверхмышление**, способность лучше *мыслить*. Оно поможет вам лучше принимать решения как на работе, так и в личной жизни.

Идею супермоделей много лет назад высказал Чарли Мангер, партнер известного инвестора Уоррена Баффета. Выступая в 1994 году

Супермышление

в бизнес-школе Маршалла (Университет Южной Калифорнии) с речью «Как элементарная житейская мудрость связана с управлением капиталом и бизнесом»¹, Мангер объяснял:

Что такое элементарная житейская мудрость? Ее первое правило: если вы просто помните разрозненные факты и выдаете их на-гора, то вы ничего не знаете. Если разные факты не нанизаны на общую леску теории, пользоваться ими вы не сможете.

У вас в голове должны быть модели. И вы должны нанизывать свой опыт — и непосредственный, и теоретический — на их леску.

Как говорится, «история не повторяется, она рифмуется». Если вы понимаете, какую ментальную модель можно применить к вашей ситуации, значит, вы ее знаете. Допустим, вы хотите основать компанию, которая поможет людям сдавать в аренду свои дорогие инструменты для ремонта, пылящиеся без дела у них в гараже. Если вы понимаете, что к этому бизнесу можно применить идею критической массы, значит, вы знаете, что ваш бизнес станет жизнеспособным только тогда, когда достигнет какого-то предела. В этом случае нужно, чтобы в районе было достаточно инструментов для аренды, чтобы удовлетворить изначальную потребность клиентов в них. Именно так у сервиса Lyft² должно быть достаточно водителей в городе, чтобы люди смогли на него положиться.

Это и есть сверхмышление. Как только вы поймете, что бизнес-модель можно частично объяснить через призму критической массы, вы начнете рассуждать о ней логически на новом уровне, задавая себе вопросы. Сколько инструментов создадут критическую массу

¹ Оригинальное название речи: «A Lesson on Elementary Worldly Wisdom As It Relates To Investment Management & Business».

² Lyft — американская транспортная компания, которая позволяет пользователям через сайт находить водителей, готовых подвезти их за умеренную плату.

Путь к сверхмышлению

в вашем районе? На каком максимальном расстоянии друг от друга должны быть два инструмента, чтобы войти в критическую массу в вашем районе? Можно ли достичь критической массы в вашем районе? Почему? Можно ли откорректировать бизнес-модель так, чтобы критическая масса достигалась легче? (Например, компания может предлагать в каждом районе собственные инструменты.)

Как видите, супермодели — это прямой путь к мышлению высокого уровня. Если вы понимаете, какая модель подходит к ситуации, вы можете сразу перейти на высокий уровень, минуя низкий. И наоборот, люди, которые не знают об этих моделях, скорее всего, никогда не достигнут такого уровня, или потратят на это очень много времени.

Вспомните, как вы учились умножению. Умножение — это всего лишь сложение, повторенное несколько раз. На самом деле все арифметические операции можно свести к простому сложению: вычитание — это сложение с отрицательным числом, деление — это многократное вычитание и так далее. Однако при сложных расчетах сложение отнимает очень много времени, поэтому мы и научились умножать.

Допустим, у вас есть калькулятор или электронная таблица. Вам даны 158 групп по 7 единиц, и вы хотите узнать общее количество. Вы сложить 158 семерок (медленно) или помножить 7 на 158 (быстро). Сложение кажется страшно неуклюжим, если вы знаете умножение — мышление высокого уровня, которое помогает работать быстро и рационально.

Если вы не используете ментальные модели, стратегическое мышление — все равно что складывать там, где можно умножать. Без этих важных кирпичиков, которые помогают логически рассуждать о проблемах на высоком уровне, вам каждый раз придется начинать с нуля. Именно поэтому знание правильных ментальных моделей открывает путь к сверхмышлению, точно так же как вычитание, умножение и деление дают возможность решать сложные математические задачи.

Супермышление

Усвоив ментальную модель «умножение», вы уже не сможете представить себе мир без нее. Но совсем немногие ментальные модели усваиваются с рождения. Когда-то люди и сложения-то не знали, да и до сих пор кое-где обходятся без него. Например, народ пирахан из амазонских тропических лесов в Бразилии не пользуется конкретными числами, только понятиями «мало» и «много». Сосчитать они могут разве что до трех, не говоря уже о сложении. Брайан Баттеруорт подробно рассказал об этом 20 октября 2004 года в статье «Что происходит, когда ты не можешь посчитать до четырех?»¹ для газеты The Guardian:

В сущности, они не имеют числительных и числовых символов, таких как один, два, три, поэтому их арифметические способности невозможно было проверить так, как мы проверили бы даже пятилетних детей в Британии. Вместо этого [лингвист] Питер Гордон придумал задание на сопоставление. Он выкладывал на стол перед собой до восьми предметов, и участник-пирахан должен был выложить по порядку то же количество. Но даже когда предметы лежали в ряд, точность воспроизведения их количества резко падала после трех.

Скорее всего, от множества дисциплин у вас есть остаточные знания от множества дисциплин. Может быть, физика — одна из них? Большинство идей из физики известны лишь посвященным, но некоторые — те ментальные модели, которые мы представим в этой книге, — потенциально пригодятся вам в обычной жизни. И поэтому, несмотря на свои остаточные знания, вы можете и должны хорошо изучить эти концепции, чтобы применять их вне специализированного контекста.

Если вы не физик, сила Кориолиса, закон Ленца, дифракция и сотни других понятий вряд ли будут вам полезны в повседневной жизни, но

¹ Оригинальное название статьи: «What Happens When You Can't Count Past Four?».

Путь к сверхмышлению

мы уверяем, что критическая масса пригодится. Этим и отличаются супермодели от обычных ментальных моделей. И то же самое касается каждой из основных дисциплин. Как говорил Чарльз Мангер:

Модели должны брать начало из различных дисциплин, поскольку вся мудрость мира не может уместиться в одну-единственную академическую сферу... Нужны модели из большой совокупности дисциплин.

Вы скажете: «О господи, одно это уже слишком сложно». Но, к счастью, это не так, потому что в 80 или 90 важных моделях будет содержаться около 90% того, что сделает вас мудрым человеком. И лишь горстка из них на самом деле действительно очень сложна.

Мангер развил эту идею, выступая с речью «Элементарная житейская мудрость — результаты»¹ в Стэнфордской школе юриспруденции 19 апреля 1996 года.

Когда я настаиваю на междисциплинарном подходе... на самом деле я прошу вас игнорировать рамки дисциплин. Если вы хотите стать хорошими мыслителями, вам нужно так развить свой ум, чтобы он мог перешагивать через эти рамки. Не нужно знать все на свете. Просто соберите самые лучшие и важные идеи из всех этих дисциплин. Это не так уж сложно сделать.

У вас под рукой должна быть обширная база ментальных моделей, иначе вы рискуете наделать ошибки в их подборе. Как говорится: «Человек с молотком везде видит гвоздь» (это выражение связано с другой супермоделью, *молотком Маслоу*²). Для каждой

¹ Оригинальное название речи: «A Lesson on Elementary, Wordly Wisdom, Resulted».

² Молоток Маслоу, или Золотой молоток — уверенность в полной универсальности какого-либо решения и использование его везде, где только можно (в том числе искусственно «подгоняя» условия).

Супермышление

ситуации нужен свой инструмент, поэтому вам потребуется полноценный набор супермоделей.

Эта книга и есть такой набор: она систематически перечисляет, классифицирует и объясняет все важные ментальные модели из основных дисциплин. Мы последовательно рассказываем о них на протяжении девяти глав и надеемся, что вам будет интересно читать и легко понимать. Каждая глава связана одной общей темой и написана так, чтобы в нее было легко заглядывать потом.

Мы считаем, что эти супермодели будут служить вам всю жизнь: с их помощью вы сможете понимать сущность событий, генерировать идеи и принимать решения. Чтобы они принесли наибольшую пользу, вы должны применять их в правильное время и в правильном контексте. А для этого нужно достаточно хорошо их знать, чтобы правильно сопоставлять с вашими текущими обстоятельствами. Если вы хорошо понимаете ментальную модель, то будете использовать ее так же легко, как умножение: при случае она просто будет всплывать в вашей голове.

Нельзя научиться пользоваться ментальными моделями на таком уровне за одну ночь. Вы, как Человек-Паук или Халк, не сразу станете мастером своей силы. Суперсилу, которую вы получите, познакомившись с ментальными моделями, нужно развивать. Эта книга похожа на паука, укусившего Питера Паркера, или на дозу радиации, доставшейся Халку. Преобразившись, вы должны будете совершенствовать свои силы регулярной практикой.

Отточив их, вы будете как Халк в культовой сцене из фильма «Мстители», которая изображена на картинке. Когда Капитан Америка хочет, чтобы Брюс Бэннер (альтер эго Халка) превратился в Халка, он говорит: «Сейчас самое время разозлиться». Бэннер отвечает: «В этом мой секрет, Капитан. Я всегда зол».

В ЭТОМ МОЙ СЕКРЕТ



Я ВСЕГДА ПОЛЬЗУЮСЬ МЕНТАЛЬНЫМИ МОДЕЛЯМИ

Жалко, что эту книгу никто не подарил нам много лет назад. Где бы вы ни были на своем жизненном пути, она создана для того, чтобы подтолкнуть вас к сверхмышлению. Как говорится: «Лучше всего было посадить дерево двадцать лет назад. Но и сейчас тоже неплохо».

Как ошибаться реже

Каждый день вы принимаете десятки решений не осознавая этого. И лучше, чтобы эти решения — и личные, и деловые — чаще были правильными, чем неправильными. Однако никогда не ошибаться невозможно, ведь мир — сложное и переменчивое место. Вы постоянно попадаете в незнакомые ситуации, и вам приходится выбирать из большого многообразия вариантов. Правильный ответ становится очевидным только потом и то не всегда.

Немецкий математик XIX века Карл Якоби говорил: «Всегда делай наоборот» (на самом деле он говорил по-немецки: *Man muss immer umkehren*). Он имел в виду, что, думая о проблеме *наоборот*, можно найти новые решения и стратегии. Например, большинство людей решают заняться денежными инвестициями, чтобы больше заработать. А думая наоборот, можно инвестировать деньги так, чтобы их не потерять.

Или возьмем, к примеру, правильное питание. Прямой подход — это попытка придерживаться здоровой диеты. Для этого можно готовить дома, тщательно подбирая ингредиенты. А обратный подход — избегать нездоровых вариантов. Можно продолжать ходить все в те же рестораны, но выбирать там более здоровые блюда.

Концепция **обратного мышления** поможет вам принимать хорошие решения. **Вместо того чтобы чаще делать правильно, можно реже ошибаться.** Ментальные модели — это набор инструментов, который как раз способствует такой стратегии. Это

Как ошибаться реже

коллекция идей, позволяющих рациональнее ориентироваться в нашем сложном мире.

Как мы уже говорили во введении, ментальные модели происходят из разнообразия специальных дисциплин, но многие из них имеют ценность и вне своей первоначальной сферы. Используя эти ментальные модели для принятия решений, вы будете ошибаться реже.

Возьмем пример из мира спорта. В теннисе **невынужденной ошибкой** считается ситуация, когда игрок совершает ее не из-за неотразимой подачи соперника, а из-за того, что он сам неправильно воспринял ситуацию или отреагировал. Например, попадание в сетку после легкой подачи — это вид невынужденной ошибки. Чтобы реже ошибаться в теннисе, нужно допускать меньше невынужденных ошибок на корте. А чтобы реже ошибаться в принятии решений, нужно уменьшить число невынужденных ошибок в своей жизни.

Поняли, как это работает? Невынужденная ошибка — это идея из тенниса, но она метафорически применима к любой ситуации, где можно избежать простой оплошности. Мы совершаем невынужденные ошибки, когда печем пирог (берем столовую ложку вместо чайной), или идем на свидание (производим дурное первое впечатление), или принимаем решение (не учитываем все возможные варианты). Начните искать, и вы обнаружите их повсюду.

Невынужденная ошибка — не единственный вариант неудачного решения. Даже самое хорошее, принятое на основе доступной вам информации, в долгосрочной перспективе может оказаться весьма неудачным. Такова природа неопределенности. Как ни старайся, из-за нее мы все равно принимаем неправильные решения, причем куда чаще, чем хотелось бы. Но со временем можно научиться совершать все меньше и меньше невынужденных ошибок, опираясь на трезвые суждения и техники принятия качественных решений в любой момент.

Другая ментальная модель, которая поможет улучшить ваше мышление, называется **антихрупкостью**. Это идея из одноименной

Супермышление

книги финансового аналитика Нассима Николаса Талеба. Вот что он говорил о ней:

Некоторым вещам шок идет на пользу. Они процветают и развиваются в нестабильной, спонтанной обстановке, среди хаоса, стрессогенных факторов и любовных приключений, риска и неопределенности. Однако, несмотря на повсеместность этого феномена, нет слова, которым можно было бы назвать полную противоположность хрупкости. Назовем ее антихрупкостью.

Антихрупкость больше, чем просто устойчивость или прочность. Прочный противостоит ударам и остается прежним, а антихрупкий становится лучше.

Будет одинаково полезно сделать свой финансовый портфель антихрупким в пору экономических потрясений, а свое мышление — в пору новых решений. Антихрупкое мышление становится лучше по мере того, как вы учитесь на ошибках и взаимодействуете с окружающим миром. Это похоже на тренировки в спортзале — вы шокируете свои мышцы и кости, чтобы со временем они становились крепче. Мыслительные процессы можно укрепить, встраивая в них ментальные модели и подбирая конкретные схемы к конкретным ситуациям.

К тому времени, как вы дочитаете эту книгу, в вашей голове будут роиться больше трех сотен ментальных моделей из десятков дисциплин, готовых всплыть в самое подходящее время. Не нужно быть профессиональным теннисистом или финансовым аналитиком, чтобы извлечь из них пользу. Надо лишь понимать их широкое значение и применять их там, где это уместно. Если будете использовать эти ментальные модели постоянно и по адресу, ваши решения будут *неправильными* гораздо *реже* или, наоборот, *чаще* будут *правильными*. Это и есть сверхмышление.

В этой главе мы изучим решение проблем без когнитивных искажений. К сожалению, эволюция заложила в нас немало ментальных