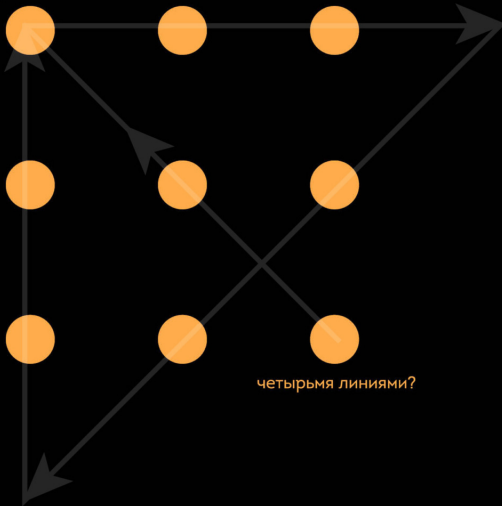


# СУПЕР МЫШЛЕНИЕ

ГАБРИЭЛЬ ВАЙНБЕРГ | ЛОРЕН МАККАНН

как обходить ментальные ловушки  
и принимать эффективные решения

соедините точки



четырьмя линиями?

от бритвы Оккама  
до окна Овертона

**Лорен Макканн  
Габриэль Вайнберг  
Супермышление. Как  
обходить ментальные  
ловушки и принимать  
эффективные решения  
Серия «Smart self-help»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66316808](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66316808)*

*Супермышление. Как обходить ментальные ловушки и принимать  
эффективные решения: Эксмо; Москва; 2021*

*ISBN 978-5-04-157642-4*

### **Аннотация**

Бритва Оккама, окно Овертона, эффект Стрейзанд – вот лишь несколько ментальных моделей, получивших за последнее время широкую известность. На деле их гораздо больше, и самые эффективные из них вы найдете в этой книге.

Ментальные модели оптимизируют мышление, объясняя, как устроены сложные для понимания эффекты, феномены, механизмы и закономерности. А чем больше ментальных моделей

вы знаете, тем лучше ориентируетесь в любых проблемных ситуациях.

# Содержание

Введение	7
1	18
Будь проще, балбес!	23
В глазах смотрящего	39
Поставьте себя на чужое место	55
На шаг вперед после каждых похорон	64
Конец ознакомительного фрагмента.	77

**Лорен Макканн,  
Габриэль Вайнберг  
Супермышление. Как  
обходить ментальные  
ловушки и принимать  
эффективные решения**

Gabriel Weinberg and Lauren McCann

Super Thinking: The Big Book of Mental Models

©2019 by Gabriel Weinberg and Lauren McCann

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© Кваша Е.А., перевод на русский язык, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

\* \* \*

# 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 института<sup>1</sup>), но очень многие нашли сами – читая, общаясь и работая.

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 изна-

---

<sup>1</sup> Далее по тексту – МТИ.

чальной 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 в бизнес-школе Маршалла (Университет Южной Калифорнии) с речью «Как элементарная житейская мудрость связана с управлением капиталом и бизнесом»<sup>2</sup>, 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.

---

<sup>2</sup> Оригинальное название речи: «A Lesson on Elementary Worldly Wisdom As It Relates To Investment Management & Business».

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 Lyft<sup>3</sup> 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 в вашем районе? На каком максимальном расстоянии друг от друга должны быть два инструмента, чтобы войти в критическую массу в вашем

---

<sup>3</sup> Lyft – американская транспортная компания, которая позволяет пользователям через сайт находить водителей, готовых подвезти их за умеренную плату.

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, стратегиче-

ское 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.

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?»<sup>4</sup> 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

---

<sup>4</sup> Оригинальное название статьи: «What Happens When You Can't Count Past Four?».

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 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 делает 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»<sup>5</sup> 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*<sup>6</sup>). Для каждой ситуации нужен свой инструмент, поэтому вам потребуется полноценный набор супер-

---

<sup>5</sup> Оригинальное название речи: «A Lesson on Elementary, Wordly Wisdom, Resulted».

<sup>6</sup> 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).

моделей.

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».

# 1

## 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 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 (про-

изводим 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 книги финансового аналитика Нассима Никола-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 ловушек. Не зная о них, вы будете по умолчанию принимать неудачные решения. Но, замечая эти ошибки загодя

и избегая их с помощью проверенных техник, вы ступите на прямой путь к сверхмышлению.

# Будь проще, балбес!

Все толковые учителя математики или физики подчеркивают, как важно уметь выводить формулы, чтобы действительно их понимать. Одно дело – взяться за задачку с чистого листа, другое – взять формулу, которую кто-то вам подсказал заранее. Точно так же шеф-повар – человек, который может превратить ингредиенты в прекрасное блюдо без кулинарной книги, – отличается от простого кашевара, который умеет готовить только по рецепту.

В годы учебы в МТИ Лорен работала ассистентом преподавателя на нескольких курсах статистики. Один курс шел по учебнику, вместе с которым студентам предлагался компьютерный диск с простым приложением-калькулятором для статистических формул из книги. На экзамене студент написал на статистическую задачку следующий ответ: «Я бы загрузил диск и вбил туда числа, чтобы получить ответ». Тот студент не был шеф-поваром. Чтобы стать шеф-поваром своего мышления, понадобится ключевая ментальная модель – **начало с основ**. Это удобная начальная точка для того, чтобы реже ошибаться: вы будете вести мысль от самых истоков, используя базовые кирпичики, которые приведут к правильному (а иногда и новому) выводу. *Основы* – это группа самоочевидных предположений, которые составляют фундамент ваших выводов – ингредиенты в рецепте или ма-

тематические аксиомы, на которых основана формула.

Имея набор ингредиентов, шеф-повар может адаптировать старые рецепты и создавать новые, как в передаче Chopped<sup>7</sup>. Можно даже принимать решения, точно так же начиная с основ – придумывая новаторский выход из трудных проблем. Вспомните секретного агента Макгайвера<sup>8</sup> или реальную историю, на основе которой сняли фильм «Аполлон-13» (если вы его еще не смотрели, посмотрите обязательно), о неполадке на борту космического корабля, вынудившей экипаж раньше времени вернуться на Землю и создать импровизированные приборы, чтобы убедиться, помимо прочего, что астронавтам хватит воздуха на путь домой.

---

<sup>7</sup> Chopped – американская кулинарная реалити-викторина, идущая с 2009 года, где четыре повара соревнуются за денежный приз.

<sup>8</sup> Макгайвер – персонаж одноименных американских приключенческих телесериалов, агент тайной правительственной организации США, который использует свой выдающийся талант решения проблем и свои обширные научные знания, чтобы спасти жизни.

# Начинаем с основ



Инженеры NASA нашли решение проблемы, используя только «ингредиенты», которые были на корабле. В фильме инженер вывалил на стол все запчасти, которые только смог найти, и сказал: «Нужно сделать так, чтобы вот это [квадратный контейнер] влезло в отверстие вот этого [круглый контейнер], а использовать мы можем только это [показывает на детали на столе]».

Если начнете с основ, вам будет проще ориентироваться

в незнакомых ситуациях и новаторски подходить к ним. Когда вы понимаете, как была выведена формула, вы можете выводить новые формулы. Когда вы понимаете, как взаимодействуют молекулы, вы можете создавать новые молекулы. Основатель компании Tesla Илон Маск в интервью для подкаста *Foundation* рассказывает, как этот процесс работает на практике:

Основы – это то, как физика смотрит на мир... Вы как бы сводите все к самым фундаментальным истинам и спрашиваете: «В чем мы точно уверены?»... а потом от этого логически рассуждаете...

Можно сказать: «Аккумуляторы очень дорогие и всегда такими будут. Исторически они стоили 600 долларов за киловатт-час, и в будущем это никак не изменится...»

Но можно пойти с основ и сказать: «Из какого материала сделаны аккумуляторы? Какова цена их компонентов на фондовом рынке?» Они состоят из кобальта, никеля, алюминия, углерода, кое-каких полимеров для разделения да герметичного кожуха. Разбери все это на компоненты и задай вопрос: «Сколько каждый из них будет стоить на лондонском рынке металлов?»

Выйдет где-то 80 долларов за киловатт-час. Очевидно, что нужно просто придумать умный способ взять эти материалы и собрать из них аккумуляторы, которые будут намного, намного дешевле, чем мы себе представляем.

Начиная с основ, вы нарочно беретесь за дело с нуля. Вы специально избегаете потенциальных ловушек общепринятых взглядов, которые могут оказаться неправильными. Даже если в конце концов вы согласитесь с общепринятыми истинами, начав с основ, вы намного глубже поймете свою тему.

Разобрать с основ можно любую проблему. Возьмем, к примеру, ваш следующий карьерный шаг. Большинство людей, ищущих работу, подаст заявки на огромное количество вакансий и согласится на первую предложенную работу, которая, скорее всего, окажется не самым оптимальным вариантом. Начиная с основ, вы вместо этого задумаетесь о том, что действительно цените в карьере (автономию, статус, миссию и т. д.), о необходимых вам параметрах (деньги, месторасположение, должность и т. д.) и о своем предыдущем опыте. Сложив все это вместе, вы в деталях увидите, что станет для вас самым лучшим карьерным шагом, и сможете приступить к активным поискам.

Однако одно только мышление, даже с основ, имеет ограничения. Ваши основы – это лишь предположения, которые могут быть верными, неверными или где-то между. Вы правда цените автономию на работе или вам только так кажется? Вам действительно нужно пойти учиться, чтобы сменить карьеру, или это необязательно?

В конце концов, чтобы реже ошибаться, вам также при-

дется проверить свои предположения в реальном мире. Этот процесс называется **устранением риска**. Ведь существует *риск*, что одно или несколько ваших предположений неправильны, и, следовательно, выводы тоже.

В качестве еще одного примера возьмем любую идею стартапа, которая построена на серии принципиальных предположений.

- Моя команда может создать продукт.
- Люди хотят наш продукт.
- Наш продукт принесет прибыль.
- Мы можем обойти конкурентов.
- Размер рынка позволит нам заниматься бизнесом продолжительное время.

Можно разбить эти общие предположения на более конкретные.

• *Моя команда может создать продукт.* У нас есть необходимое количество инженеров нужного профиля. Наши инженеры обладают необходимым опытом. Наш продукт можно создать за разумный срок и т. д.

• *Люди хотят наш продукт.* Мы думаем, что наш продукт решает некую проблему. Наш продукт довольно прост в применении. Наш продукт обладает важными характеристиками для успеха и т. д.

• *Наш продукт принесет прибыль.* Мы можем запросить за наш продукт цену выше себестоимости и продавать его на

рынке. У нашего продукта есть достойная торговая миссия. Мы можем продать достаточное количество нашего продукта, чтобы покрыть постоянные расходы и т. д.

- *Мы можем обойти конкурентов.* Мы можем защитить нашу интеллектуальную собственность. Мы делаем то, что трудно скопировать. Мы можем создать бренд, которому будут доверять, и т. д.

- *Размер рынка позволит нам заниматься бизнесом продолжительное время.* Достаточное число людей захотят купить наш продукт. Рынок для нашего продукта быстро растет. Чем больше мы станем, тем больше прибыли будем получать и т. д.

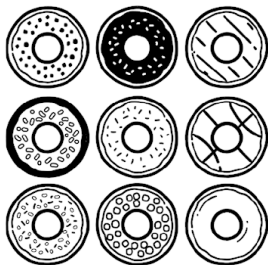
Как только вы достаточно конкретизируете свои догадки, можно будет создать план их проверки (устранения риска). Важнее всего устранить риск для тех предположений, которые являются необходимыми условиями успеха и в которых вы сильнее всего сомневаетесь. Например, возьмем утверждение, что ваш продукт успешно решает проблему, для решения которой он и был создан. Если это предположение неверно, вам понадобится немедленно начать делать что-то другое, ведь иначе все предприятие пойдет прахом.

Как только вы определите ключевые предположения, которые нужно избавить от риска, следующий шаг – это собственно проверка этих предположений, их подтверждение или опровержение, а затем корректировка вашей стратегии.

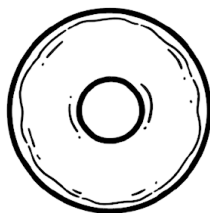
Идея основ применима ко всему, и идея устранения рисков тоже. От риска можно избавиться все что угодно: проект закона, план отпуска, программу тренировок. Избавляясь от риска, стремитесь к тому, чтобы ваши предположения можно было легко проверить. Возьмем, к примеру, планирование отпуска. Ваши догадки могут касаться цены («Я могу позволить себе этот отпуск»), удовольствия («Мне понравится этот отпуск»), координации («Родные смогут поехать со мной в этот отпуск») и т. д. Избавить их от риска можно, нагуглив нужную информацию в интернете, прочитав отзывы или обсудив отпуск с родственниками. К сожалению, люди часто делают лишнюю работу перед тем, как проверить предположения в реальном мире. В информатике эта ловушка называется **преждевременной оптимизацией**, когда вы отлаживаете и поправляете (*оптимизируете*) код или алгоритмы слишком рано (*преждевременно*). Если ваши предположения окажутся неправильными, придется выкинуть всю сделанную работу, время на которую было потрачено впустую.

Представьте, что вы распланировали весь отпуск, предположив, что родственники к вам присоединятся, а потом, наконец спросив их, выяснили, что они не смогут. Вам придется возвращаться в начало и все менять тогда, когда этого можно было бы избежать, свяжись вы с ними заранее.

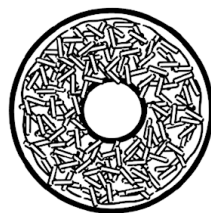
## Минимально жизнеспособный продукт



Идея



MVP



Версия 2.0

В мире стартапов есть еще одна ментальная модель, которая поможет проверить свои предположения. Она называется **минимально жизнеспособный продукт**, или **MVP**. MVP – это *продукт*, который разрабатывается с достаточным количеством (*минимумом*) характеристик, чтобы его правдоподобно или *жизнеспособно* протестировали реальные люди.

MVP не дает вам слишком долго работать самостоятельно. Соучредитель социальной сети LinkedIn Рид Хоффман сказал об этом так: «Если вам не стыдно за первую версию вашего продукта, вы запустили его слишком поздно».

Вы теперь знакомы с MVP, поэтому он часто вам будет попадаться. Военные говорят: «Ни одна боевая стратегия не переживает встречи с врагом». А боксер Майк Тайсон (до

схватки с Эвандером Холифилдом в 1996 году<sup>9</sup>) сказал: «У всех есть план, пока они не получают в зубы». Каким бы ни был контекст, смысл в том, что ваш первый план, скорее всего, неправильный. Сейчас – это лучшая начальная точка, но вы должны пересматривать его в соответствии с отзывами, которые получаете. И мы рекомендуем делать как можно меньше до получения этих отзывов.

Как и предыдущую, модель MVP можно применять во множестве других контекстов: минимально жизнеспособная организация, минимально жизнеспособная коммуникация, минимально жизнеспособная стратегия, минимально жизнеспособный эксперимент. Так как впереди ждет еще много ментальных моделей, мы стараемся давать минимально жизнеспособные объяснения!

MVP заставляет вас быстро оценивать свои догадки. Например, вы можете заранее придумать слишком много предположений или сделать их слишком сложными, тогда как начать стоит намного проще. Здесь вам поможет **бритва Оккама**. Этот принцип предполагает, что самое простое объяснение, скорее всего, и есть правда. Если вы видите несколько предположений, которые одинаково хорошо объясняют какие-то данные, для начала возьмите самый простой и изучите его.

---

<sup>9</sup> Речь идет о первой схватке Тайсона и Холифилда, где Тайсон потерпел поражение. Журнал *The Ring* назвал этот поединок «боем года» – *Прим. ред.*

Эта модель называется *бритвой*, потому что она «сбривает» – отсекает ненужные предположения. Ее назвали в честь английского философа XIV века Уильяма Оккама, хотя сама теория зародилась намного раньше. Греко-римский астроном Птолемей (около 90–168 н. э.) утверждал: «Хорошим принципом считается объяснение феномена самой простой гипотезой». А недавно композитор Роджер Сешнс, перефразируя Альберта Эйнштейна, высказался так: «Все должно делаться как можно проще, но не проще этого!» Врачи также часто говорят: «Если слышишь топот копыт, считай, что это лошадь, а не зебра».

На практике нужно смотреть на свое объяснение ситуации, разбивать его на составные предположения и о каждом спрашивать себя: это предположение действительно необходимо? Что свидетельствует о том, что его нужно оставить? Может быть, это ложная взаимозависимость?

Например, бритва Оккама может помочь, если вы ищете партнера для долгих романтических отношений. Люди составляют длинный перечень крайне специфических требований к потенциальным любовникам, особенно теперь, когда распространены сайты и приложения для знакомств. «Я буду встречаться только с голубоглазым бразильцем, который любит “горячую йогу” и малиновое мороженое, а его любимым персонажем из “Мстителей” должен быть Тор».

Такой подход оставляет лишь очень узкую выборку. Если бы вместо этого люди подумали о своих прошлых отноше-

ниях и учли глубинные характеристики, которые их разрушили, список требований оказался бы куда короче. Культурный фон и внешность партнеров вполне могут быть разными, как и предпочтения относительно персонажей «Мстителей». Главное, чтобы они казались друг другу умными, веселыми и привлекательными.

Таким образом, человек не должен излишне сужать свою выборку потенциальных партнеров слишком конкретными требованиями. Если окажется, что любовь к разным супергероям действительно сводит их отношения на нет, всегда можно будет вернуть этот конкретный фильтр.

Бритва Оккама – это не «закон», который всегда прав. Это лишь совет. Иногда настоящее объяснение действительно бывает сложным. Но не стоит сразу переходить к замысловатым объяснениям, если у вас есть простая альтернатива.

Не упрощая свои предположения, вы рискуете попасть в пару ловушек, отраженных в следующих ментальных моделях. Большинство людей, к сожалению, от природы склонны делать лишние предположения. Такая склонность называется **ошибкой конъюнкции**. Амос Тверски и Даниэль Канеман изучили ее и привели вот такой пример в выпуске журнала *Psychological Review* за октябрь 1983 года:

Линде 31 год. Она не замужем, к тому же остроумна и очень умна. У нее есть диплом по философии. В студенчестве ее очень заботили

проблемы дискриминации и социального неравенства, и, кроме того, она участвовала в демонстрациях против ядерного оружия.

Что вероятнее?

1. Линда – кассирша в банке.
2. Линда – кассирша в банке и активная феминистка.

## Ошибка конъюнкции



В исследовании большинство людей считало второй вариант более вероятным, но этого просто не может быть, если только не *все* банковские кассирши – активные феминистки. *Ошибка* возникает, потому что вероятность двух совместных (*конъюнктивных*) событий всегда меньше или равна вероят-

ности каждого из них по отдельности. Эту идею иллюстрирует диаграмма Венна.

Вы не только естественным образом склонны думать, что конкретизированная информация точнее общей. По ошибке вы также объясняете данные слишком большим числом предположений. Ментальная модель второй ошибки называется **переподгонкой** данных – это идея из области статистики. Предъявив потенциальному партнеру все свои чрезмерные требования, вы переподогнали свою историю отношений. Предположение, что вы больны раком, хотя у вас всего лишь простуда, – это переподгонка симптомов.

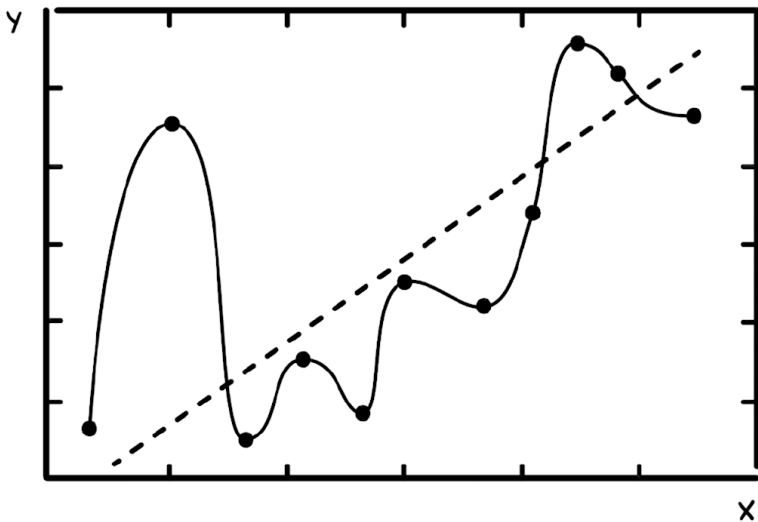
Переподгонка происходит, когда вы выбираете слишком сложное объяснение там, где хватило бы простого. Вы не воспользовались бритвой Оккама, совершили ошибку конъюнкции или какую-то другую невынужденную ошибку. Это может произойти в любой ситуации, где объяснение обрастает лишними предположениями.

Ниже мы привели наглядный пример этого процесса. Данные на этом графике легко можно было бы представить в виде прямой, но их переподогнали, построив кривую, которая проходит через каждую точку, как показано волнистой линией.

Чтобы избежать обеих ловушек, можно спросить себя: насколько мои данные на самом деле свидетельствуют в пользу моего вывода? У меня действительно симптомы рака,

а не множества других болезней типа простуды? Мне правда нужно показать данные на кривой или прямая линия представит их ничуть не хуже?

## Переподгонка



Для запоминания этого и всех остальных советов из данного раздела есть крутой мнемонический инструмент. *БПБ: Будь проще, балбес!* Работая над задачей – хоть над принятием решения, хоть над интерпретацией данных, – желательно начать с самого простого набора предположений, который только можно придумать, и как можно проще избавиться его

от рисков. Ведь вы смотрите на жизнь со своей точки зрения, которая сильно меняется в зависимости от вашего жизненного опыта и текущей ситуации.

## В глазах смотрящего

В физике ваша точка зрения называется **системой координат** – это ключевая концепция теории относительности Эйнштейна. Вот пример из повседневной жизни: если вы находитесь в движущемся поезде, ваша *система координат* находится внутри поезда, который кажется вам неподвижным, ведь объекты в поезде не движутся относительно друг друга или вас. А наблюдателю снаружи поезда кажется, что вы и все предметы в вагоне движутся с огромной скоростью, так как система координат этого наблюдателя неподвижна. На самом деле все, кроме скорости света, даже время по-разному предстает в разных системах координат.

Пытаясь объективно принимать решения или решать задачи, всегда учитывайте свою систему координат. Конечно, ваша точка зрения будет на вас влиять, но вы хотя бы будете осознавать это влияние. И если вам кажется, что вы не понимаете ситуацию до конца, попробуйте взглянуть на нее из нескольких разных систем координат.



С системами координат связана ментальная ловушка (или полезный трюк – это как посмотреть) под названием **подгонка**. Подгонкой называется ваше восприятие или объяснение ситуации. Рассказывая о чем-то важном своему со-

труднику или члену семьи, вы пытаетесь *подогнать* эту тему так, чтобы вашу точку зрения поняли как можно лучше, – вы расставляете декорации для продуктивного диалога. Например, если вы хотите, чтобы ваша организация взялась за инновационный, но дорогой проект, вы можете представить его коллегам как потенциальную возможность выделиться среди конкурентов, а не как страшно затратное предприятие. Второй вариант подгонки могут отвергнуть не глядя.

Вам также нужно понимать, что сотрудники и члены семьи постоянно подгоняют для вас разные темы и ваше восприятие их идей может сильно варьироваться в зависимости от такой подгонки. Когда кто-то рассказывает вам о новой идее или решении, остановитесь и подумайте, каким образом их могли подогнать. Может быть, коллега и не врет, когда говорит, что уходит на другую работу в поисках более интересных возможностей, но может быть и так, что он покидает компанию, потому что его недооценили. Думайте о разных подгонках одной и той же информации – это очень эффективный способ изучить самые разные точки зрения.

## Эффект подгонки



Если вы читаете новости в интернете, то вы прекрасно представляете себе механизмы подгонки. Авторы заголовков занимаются подгонкой информации, влияя на смысл, извлекаемый читателями из истории. 31 августа 2015 года трое полицейских получили сообщение об ограблении из службы 911. К сожалению, звонящий не уточнил адрес, и полицейские приехали не в тот дом. Обнаружив, что задняя дверь не заперта, они вошли внутрь и испугали собаку. Раздалась выстрелы. Стрелял полицейский, а в результате пострадали его напарник собака и хозяин дома. Люди выжили. Однако два заголовка представляют этот инцидент совершенно в разном свете.

В исследовании Ульриха Эккера под названием «Влияние незаметной дезинформации в заголовках новостей», которое

было опубликовано в декабре 2014 года в журнале «Прикладная экспериментальная психология»<sup>10</sup>, студенты читали статью о небольшом (0,2 %) повышении уровня ограблений за последний год, которое выглядело аномальным на фоне серьезного спада за последние десять лет (10 %). Эта статья выходила под двумя разными заголовками: «Число ограблений растет»<sup>11</sup> и «Уровень преступности падает»<sup>12</sup>. Они существенно повлияли на то, как студенты усвоили факты:

Тенденция была очевидной: обманчивый заголовок негативно повлиял на запоминание статьи... Таким образом, дезинформация в заголовке может вредить, несмотря на искренние попытки подать информацию в статье как можно яснее... Практическое применение данного исследования очевидно: потребителей новостей необходимо оповещать, что редакция может использовать заголовки стратегически, чтобы успешно управлять общественным мнением и поведением индивидов.

Похожая ловушка/трюк называется **подталкиванием**. В книге Олдерта Фрая «Детекция лжи и обмана»<sup>13</sup> есть красочный пример этого явления:

Участники просмотрели ролик о дорожной

---

<sup>10</sup> Оригинальное название журнала: «Journal of Experimental Psychology: Applied».

<sup>11</sup> Оригинальное название статьи: «Number of Burglaries Going Up».

<sup>12</sup> Оригинальное название статьи: «Downward Trend in Burglary Rate».

<sup>13</sup> Оригинальное название книги: «Detecting Lies and Deceit».

аварии, а затем ответили на вопрос: «Насколько быстро двигались автомобили, когда произошел контакт?» Другим участникам задавали тот же самый вопрос, только слово «контакт» меняли на «удар», «столкновение», «авария» или «катастрофа». Хотя участники эксперимента смотрели одну и ту же запись, формулировка вопроса повлияла на их ответ. Скорость автомобиля оценили в 31, 34, 38, 39 и 41 (миль в час) соответственно.

## Подталкивание



САЛАТЫ



Все салаты подаются с заправкой от нашего повара:

Ранч	Медовая горчица	Итальянский
Низкокалорийный ранч	Тысяча островов	Блю-Чиз

Салат с курицей гриль — хрустящая зелень, кусочки маринованной курицы, чеддер, яйцо, томаты, бекон, красный лук и крутоны ..... 8,99

«Цезарь» с курицей гриль — горячие хрустящие кусочки курицы гриль с сочным салатом айсберг, свежим пармезаном, крутонами от шеф-повара и нашим пикантным соусом «Цезарь» ..... 8,99

Салат с курицей — горячие хрустящие кусочки курицы гриль на подложке из зелени с чеддером, яйцом, томатами и беконом ..... 8,99

Фирменный салат — свежая зелень, чеддер, томаты, яйца и крутоны от шеф-повара ..... 8,99

Салат «Цезарь» — хрустящий салат айсберг, свежий пармезан и крутоны от шеф-повара с нашим пикантным соусом «Цезарь» ..... 8,99

Подталкивание

Вас могут подтолкнуть к конкретному действию простым выбором слова или другими фоновыми подсказками. Например, рестораны подталки-

вают вас к выбору определенного блюда, вынося их на отдельные вкладки, заставляя официантов предлагать блюдо дня или просто обводя в рамку конкретные пункты меню. А магазины и сайты подталкивают к покупке конкретных товаров, помещая их на видное место.

Еще одна идея, полезная во время шопинга, – это **привязки**, которые пользуются вашей склонностью излишне полагаться на первое впечатление при принятии решений. Вы *привязываетесь* к первой же подогнанной информации, которую видите. Эта склонность часто эксплуатируется компаниями, когда они придумывают специальные предложения.

Дэн Ариэли, специалист по поведенческой экономике и автор книги «Предсказуемая иррациональность»<sup>14</sup>, приводит яркий пример того, как использовали привязки, чтобы побудить человека оформить подписку на журнал The Economist. Читателям предлагали три варианта подписки: только электронная версия (59 долларов), только печатная версия (125 долларов), электронная и печатная вместе (125 долларов).

Все верно, вы не ошиблись: печатная версия стоит столько же, сколько электронная и печатная. Кому придет в голову выбрать этот пункт?

Очевидно, никому. Вот варианты, которые выбрала сотня студентов МТИ:

---

<sup>14</sup> Оригинальное название книги: «Predictably Irrational».

Только электронная версия (\$59): 16 %

Только печатная версия (\$125): 0 %

Электронная и печатная версия (\$125): 84 %

Зачем же нужна эта опция? А вот зачем: посмотрите, как изменится результат, если ее убрать:

Только электронная версия (\$59): 68 %

Только печатная версия (\$125): 32 %

Предлагая только печатную версию – пусть даже ее никто не выберет, – вы *привязываете* читателей к более дорогой подписке на два типа издания. Многим покажется, что электронная версия достанется им бесплатно. Они выберут этот вариант и принесут журналу на 43 % больше выручки только из-за того, что в списке был вариант, который никто не выбирает!

Клиенты Michaels<sup>15</sup> или Kohl's<sup>16</sup> знают, что на частых распродажах в этих магазинах можно сэкономить от 40 % от цены на избранный ассортимент товаров или в определенных отделах. Неужели покупать товары по таким урезанным ценам действительно выгодно? Как правило, нет. Скидку обычно делают от так называемой рекомендованной производителем розничной цены (РПРЦ), которая обычно довольно высока. РПРЦ – это привязка, которая заставляет вас думать,

---

<sup>15</sup> The Michaels Companies, Inc. – крупнейший в США продавец предметов искусства, ремесел, рам, цветочного и настенного декора, а также товаров для ремесленников и умельцев.

<sup>16</sup> Kohl's – крупнейшая сеть универмагов в США.

что вы приобретаете товар с выгодной скидкой 40 %. Чаще всего это не скидка, а просто разумная цена товара.

Но привязки – это не только цифры. Дональд Трамп пользуется этой ментальной моделью, привязывая других к своим радикальным взглядам, и тогда то, что кажется компромиссом, на деле оказывается выбором в его пользу. Он написал об этом в 1987 году в своей книге «Трамп: искусство заключать сделки»<sup>17</sup>:

Мой стиль заключения сделок довольно прост и прямолинеен. Я целию очень высоко, а потом напирваю и напирваю, чтобы получить то, чего хочу. Иногда я соглашаюсь на меньшее, но чаще всего все равно добиваюсь желаемого.

В широком смысле эти ментальные модели являются примерами **искажения доступности**. Оно возникает, когда *фальсифицированные* данные мешают вам объективно воспринимать реальность из-за информации, которая недавно стала вам *доступна*. В последние годы в США консервативные эксперты и политики устраивают жаркие споры о нелегальных иммигрантах, из-за чего многие стали считать, что их количество достигло абсолютного пика. Хотя данные показывают, что нелегальная иммиграция через южную границу на самом деле максимально снизилась за последние пятьдесят лет. Просто популярность этой темы сформировала у многих искажение доступности.

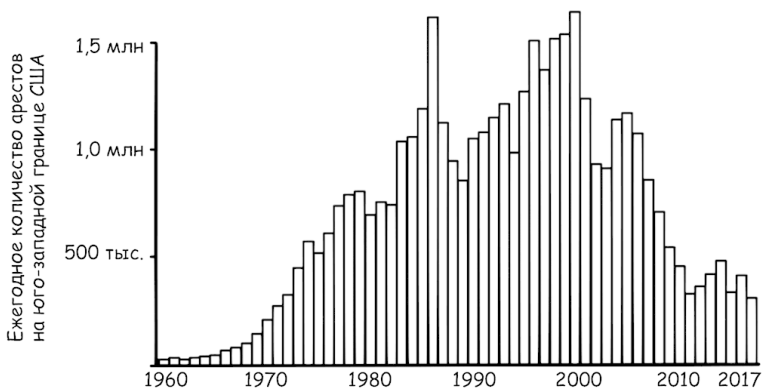
---

<sup>17</sup> Оригинальное название книги: «Art of the Deal».

## Ежегодное количество арестов на юго-западной границе США

Искажение доступности легко возникает, если тема широко освещается в СМИ. Правильно это или нет, но СМИ придерживаются известного принципа «все, что болит, идет в лид». В результате людям кажется, что тяжкие преступления совершаются очень часто, потому что о них много пишут. Компания Gallup, которая занимается изучением общественного мнения, ежегодно опрашивала американцев, как они воспринимают перемены в уровне жестоких преступлений. В 2014 она сделала вывод, что «федеральная статистика очень плохо соотносится с общественным восприятием уровня преступности в последние годы».

## Количество арестов на южной границе США достигло минимума за 50 лет



В знаменитом исследовании 1978 года «Оценка частоты событий с летальным исходом», опубликованном в *Journal of Experimental Psychology*, Сара Лихтенштейн и другие ученые опросили людей о 41 основной причине смертей. Они обнаружили, что люди часто в 50 переоценивают раз риск погибнуть по причинам, которые становятся сенсацией в медиа, например торнадо, и в 100 раз недооценивают риск таких распространенных причин смерти, как инсульт.

## Уровень преступности в США: восприятие и реальность

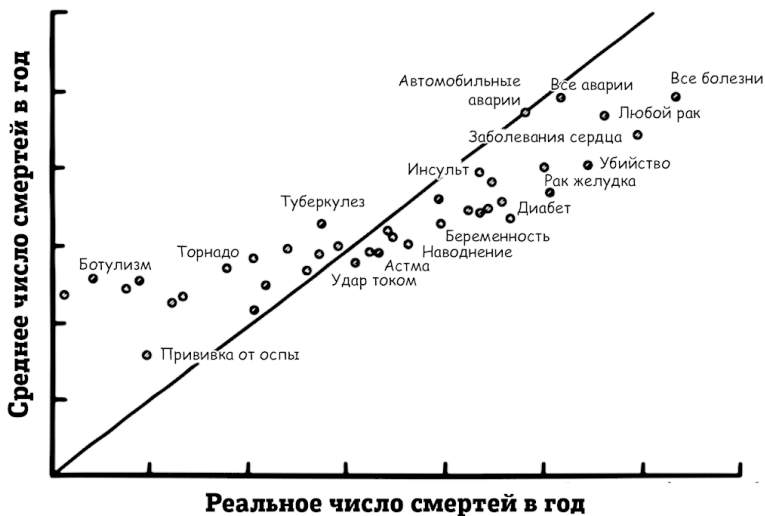


Искажение доступности возникает потому, что люди в основном строят свою систему координат на недавнем опыте и не учитывают общую картину. Допустим, вы начальник, и вам нужно написать годовой отчет о работе вашей прямой подчиненной. Вы должны включить критическое мышление и объективно оценить ее работу за весь период. Но на вас легко могут повлиять ее успехи и неудачи последних нескольких недель. Или вы учтете только свой опыт работы с ней вместо того, чтобы оценить глобальную систему ее взаимодействий с другими коллегами с отличающимися системами координат.

С ростом числа персонализированных рекомендаций

и новостных подписок в интернете искажение доступности стало приносить все больше вреда. В мире интернета эта модель называется **пузырем фильтров**, этот термин вывел писатель Илай Парайзер в книге «За стеной фильтров. Что интернет скрывает от вас?»<sup>18</sup>.

## Уровень в смертности в зависимости от причины: восприятие и реальность



Из-за искажения доступности вы, скорее всего, будете нажимать на те ссылки, темы которых вам уже знакомы. Поэтому-

<sup>18</sup> Оригинальное название книги: «The Filter Bubble».

му Google, Facebook и многие другие компании стараются чаще показывать вам то, что, как им *кажется*, вы уже знаете и любите. Так как они могут показать вам только ограниченное число вещей – сколько уж влезет на первую страницу с результатами поиска, они решают, на какие ссылки вы вряд ли нажмете (например, на мнения, противоречащие вашим), и *фильтруют* информацию, успешно помещая вас в *пузырь*.

19202122

---

<sup>19</sup> HuffPost (ранее The Huffington Post) – американское либеральное интернет-издание, агрегатор и блог.

<sup>20</sup> On the Issues – американская беспартийная некоммерческая организация, предоставляющая избирателям информацию о кандидатах.

<sup>21</sup> Guncite.com – американский блог о контроле оружия и правах граждан США на хранение и ношение оружия.

<sup>22</sup> ThinkProgress – американский новостной сайт.

# Пузырь фильтров

## ОДИНАКОВЫЙ ЗАПРОС



## РАЗНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Во время президентской гонки в США в 2012, а потом и в 2016 году компания DuckDuckGo<sup>23</sup> (основанная Габриэлем) провела исследование, в рамках которого люди делали в Google одни и те же запросы на политические темы, например о климатических изменениях или контроле над оружием. Оказалось, что у разных людей получались разные, персонализированные результаты, хотя они одновременно искали одни и те же данные. Это происходило, даже когда они выходили из системы или пользовались так называемым режимом инкогнито. Многие люди не понимают, что получают специализированный результат, ос-

<sup>23</sup> DuckDuckGo – компания по обеспечению конфиденциальности в интернете, которая дает возможность беспрепятственно контролировать свою личную информацию в интернете.

нованный на том, что, по мнению математического алгоритма, повысит число переходов по ссылкам, а не более объективный набор упорядоченных результатов поиска.

Если собрать вместе много похожих пузырей фильтров, получатся **эхо-камеры**, где одни и те же идеи окружают одни и те же группы людей, *эхом* отражаясь в совокупных *камерах* этих связанных пузырей фильтров. Эхо-камеры приводят к росту пристрастности, поскольку люди все реже и реже сталкиваются с другими точками зрения. А из-за искажения доступности они постоянно переоценивают количество людей, разделяющих их собственное мнение.

Легко видеть только то, что находится прямо у вас перед глазами. Куда сложнее стремиться к объективной системе координат, но именно это нужно, чтобы реже ошибаться.

# Поставьте себя на чужое место

Большая часть проблем в мире как-то связана с людьми, и для того, чтобы продвинуться в их решении, нужно хорошо понять общество. Например, на нашей планете производится достаточно еды, чтобы накормить всех ее обитателей, только люди все еще голодают, потому что эту еду не получается эффективно распределять. Человеческие проблемы, такие как государственная коррупция, – это первая причина неудач при распределении.

Очень легко сделать ошибку, пытаясь понять мотивы других людей. Вы можете решить, что у вас с ними общая точка зрения или контекст, что они думают так же или их ситуация похожа на вашу. Соответственно, вы делаете вывод, что они поведут себя так же, как вы, или поддержат ваши убеждения. К сожалению, такие выводы часто становятся ошибочными.

Чтобы меньше ошибаться, думая о людях, нужно найти способ повысить свою эмпатию, открыть в себе глубокое понимание настоящих мыслей других. В этом разделе вы познакомитесь с различными ментальными моделями, которые помогут вам это сделать.

У любого конфликта между двумя людьми есть две истории. Кроме них есть **третья история** – *история*, которую могло бы рассказать *третье* лицо, непредвзятый наблюдатель. Начав думать как он, вы поможете себе в любой кон-

фликтной ситуации, включая сложные деловые переговоры и личные разногласия.

Третья история помогает видеть ситуацию такой, какая она есть на самом деле. Но как же научиться это делать? Представьте себе подробную запись вашего случая, а затем подумайте, что сказала бы о происходящем сторонняя аудитория, просмотрев или прослушав ее. Какую историю рассказала бы она? Насколько она согласилась бы с вашей точкой зрения? Авторы Дуглас Стоун, Брюс Паттон и Шейла Хин подробно изучают эту модель в книге «Трудные разговоры»<sup>24</sup>: «Главное, научиться видеть разрыв – или разницу – между вашей историей и историей другого человека. Что бы вы ни думали и ни чувствовали, можно по крайней мере согласиться, что вы смотрите на вещи по-разному».

Умея четко формулировать другие точки зрения, даже те, которые прямо противоречат вашей собственной, вы будете делать меньше предвзятых или неверных суждений. Вы резко повысите свою эмпатию – понимание систем координат других людей, даже если между вами есть разногласия. Кроме того, если вы увидите внутри трудных разговоров третью историю, это возымеет обезоруживающий эффект и заставит других участников спора ослабить оборону. Это произойдет потому, что вы покажете свое желание и способность учитывать объективную точку зрения. Делая это, вы становитесь примером для остальных.

---

<sup>24</sup> Оригинальное название книги: «Difficult Conversations» – *Прим. ред.*

Другая тактическая модель, которая учит сопереживать, – это **самое уважительное толкование**, или **СУТЬ**. Поведение человека можно истолковать множеством способов. СУТЬ требует, чтобы вы *толковали* действия других сторон *самым уважительным* способом, который только возможен. Давайте людям *кредит доверия*.

Допустим, вы писали письмо в школу своего ребенка, чтобы узнать программу по физике в следующем классе, но вам не отвечали несколько дней. Первое, что можно подумать, – вашу просьбу проигнорировали. Однако уважительнее думать, что они активно работают над ответом, но эта работа еще не окончена. Может быть, они хотят выяснить для вас очень важную информацию – например, уточнить, кто будет вести занятия, – и поэтому задерживаются с ответом.

Если вы еще не знаете настоящего ответа, истолкуйте ситуацию как можно уважительнее, и вы повысите доверие к ее участникам, вместо того чтобы убить его. СУТЬ придаст вашему следующему письму или звонку вопросительный, а не обвинительный тон. Со временем доверие приносит прекрасные плоды, особенно в трудных ситуациях, где оно может стать мостиком к мирному решению вопроса. Когда вам в следующий раз захочется накинуться на кого-то с обвинениями, остановитесь и подумайте, справедлив ли ваш порыв.

СУТЬ и третья история кажутся наивными, но эти моде-

ли не требуют, чтобы вы отказались от своей точки зрения. Вместо этого СУТЬ предлагает с уважением отнестись к ситуации. Вы просто будете открыты другим мнениям и не станете никого осуждать раньше времени.

Другой способ дать кредит доверия людям называется **бритвой Хэнлона**: *никогда не приписывайте злой умысел тому, что можно объективно объяснить невнимательностью*. Как и бритва Оккама, бритва Хэнлона стремится к самому простому объяснению. И когда люди совершают какой-то вредный проступок, это проще всего объяснить тем, что они пошли путем наименьшего сопротивления. То есть они *по невнимательности* пришли к негативному результату, а не из *злого умысла*.

Бритва Хэнлона особенно полезна, чтобы ориентироваться в общении в виртуальном мире. Нам всем доводилось неверно истолковывать ситуации в интернете. Без удобных подсказок вроде жестов и интонации собеседника безобидный текст легко прочитать в негативном ключе. Бритва Хэнлона утверждает, что человек, скорее всего, просто не обдумал письмо, когда писал его. В следующий раз, когда в ответ на свое сообщение вы получите только *ОК*, считайте, что ответивший просто торопился или был занят (это гораздо вероятнее) и вовсе не думал вам хамить.

Третья история, самое уважительное толкование и бритва Хэнлона – это попытки исправить то, что психологи зовут **фундаментальной ошибкой атрибуции** или приписыва-

ния. Мы часто совершаем *ошибку*, *приписывая* поведение других людей их внутренним, *фундаментальным* мотивам, а не внешним факторам. Вы совершаете глубокую ошибку атрибуции, когда думаете, что кто-то плохо поступил, потому что он *плохой*, а не потому, что у него был тяжелый день.

Конечно, на собственное поведение мы смотрим совсем наоборот. Это называется **искажением личных интересов**. Выступая *действующим лицом*, вы обычно действуете *в личных интересах*, которые объясняют ваше поведение, но, выступая в роли *наблюдателя*, вы склонны винить чужую натуру (вот почему эта модель называется также *искажением* или *асимметрией действующего лица и наблюдателя*).

Например, когда кто-то проезжает на красный свет, вы думаете, что этот человек неосторожен по своей натуре. Вы не задумываетесь, что он может нестись в больницу, потому что у него что-то случилось. С другой стороны, вам всегда есть чем оправдать собственное поведение, когда вы ведете машину как неадекватный («Я же спешу»).

Философ Джон Ролз придумал другую тактическую модель, усиливающую эмпатию, – **занавес неведения**. Считается, что думая об устройстве общества, мы должны быть в *неведении* о своем собственном месте в мире, как будто *занавес* мешает нам узнать, кто мы такие. Ролз называет это «исходной позицией».

Например, думая о мире, где существует рабство, вы не должны опираться только на свою нынешнюю позицию сво-

бодного человека. Учитывайте, что вы могли родиться рабом и на вашу долю выпал бы другой жизненный опыт. Или, придумывая правила для беженцев, необходимо учитывать, что вы можете быть одним из них. Занавес неведения побуждает сопереживать людям в самых разных обстоятельствах и считаться с моральной подоплекой.

Допустим, вы – руководитель компании, и вы, как и многие руководители в последние годы, хотите отменить правило, позволяющее сотрудникам работать удаленно, потому что вам кажется, что команда лучше функционирует лицом к лицу. Вам как начальнику легко представить, как изменится это правило с вашей точки зрения, особенно если лично вы невысокого мнения об удаленной работе. Но занавес неведения заставит вас посмотреть на эту перемену с исходной позиции, где вы можете быть любым сотрудником. Может быть, вы ухаживаете за пожилым членом семьи? Или воспитываете ребенка в одиночку? Может быть, новое правило окажется обоснованным даже после того, как вы обдумаете его последствия со всех сторон, но занавес неведения поможет оценить трудности, с которыми столкнется ваш персонал, и даже подскажет творческие альтернативы.

Что касается привилегий, мы (авторы) часто говорим, что нам повезло выиграть в **лотерею рождения**. Мы не только не родились рабами, но также и не попали практически ни в одну неблагополучную группу населения. По *рождению* мы совсем не заслужили более легкой жизни, чем ребенок

из малоимущей семьи, или с инвалидностью, или с иными ограничениями. Но именно мы выиграли в эту *лотерею*, поскольку не имеем этих ограничений.

Иногда трудно признать, что немалая доля вашего успеха свалилась на вас по чистой случайности. Многие люди предпочитают думать, что мир абсолютно справедлив, упорядочен и предсказуем. Эта точка зрения называется **гипотезой справедливого мира**, в котором все всегда получают по заслугам, плохие и хорошие, и в счет идут только их поступки, безо всякой удачи и случайностей. Как говорится, *что посеешь, то и пожнешь*.

По иронии, вера в справедливый мир иногда противоречит идее настоящей *справедливости*, заставляя людей **обвинять жертв**: жертва сексуального насилия «должна была одеться приличнее», а люди, живущие на пособие, – «просто бездельники». *Жертв* обстоятельств часто *обвиняют* в этих обстоятельствах, не учитывая такие случайные факторы, как лотерея рождения.

Проблема гипотезы справедливого мира в том, что это общие суждения о происходящем, которые часто бывают ошибочными. Нужно также помнить, что модель **выученной беспомощности** мешает некоторым людям делать свою жизнь лучше без чьей-то помощи. Люди с выученной беспомощностью опускают руки и не ищут выхода из трудных ситуаций, потому что со временем привыкают к трудным условиям. Человек *выучивает*, что он *беспомощен* перед лицом

обстоятельств, поэтому сдается и перестает пытаться их изменить.

В серии экспериментов, описанных в конце 1960-х годов в статье «Выученная беспомощность»<sup>25</sup> в журнале «Ежегодный обзор медицины»<sup>26</sup>, психолог Мартин Селигман поместил собак в коробку, где их неоднократно били током в случайные интервалы времени. Затем он пересадил их в аналогичную коробку, откуда можно было легко выбраться. Только они даже не попытались сбежать: они просто лежали и ждали, когда ток выключится. С другой стороны, собаки, которых предварительно не били током, быстро выскакивали из коробки.

Выученную беспомощность можно преодолеть, если животные или люди видят, что их действия что-то меняют — что на самом деле они не беспомощны. Проблему хронического бродяжничества смогла облегчить стратегия, которая напрямую борется с выученной беспомощностью, помогая людям снова взять жизнь в свои руки после многих лет, проведенных на улице. Эта стратегия, известная как «Первым делом дом», включала в себя выдачу квартир бездомным и одновременное назначение социального работника, который помогал каждому заново интегрироваться в общество, в том числе найти работу и каждый день возвращаться домой. Наиболее успешно эта программа была реализо-

---

<sup>25</sup> Оригинальное название статьи: «Learned Helplessness».

<sup>26</sup> Оригинальное название журнала: «The Annual Review of Medicine».

вана в американском штате Юта, где количество хронических бездомных сократилось на целых 72 %. А так как хронические бездомные обычно используют общественные ресурсы – больницы, тюрьмы и приюты, – эта стратегия также помогает сэкономить где-то восемь тысяч долларов на душу населения из годового бюджета.

Выученная беспомощность возникает не только в трудных жизненных ситуациях. Люди ведут себя беспомощно и в повседневной жизни, считая, что они не способны делать или изучать определенные вещи, например выступать на публике или пользоваться новыми технологиями. В каждом из этих случаев они, возможно, смогли бы исправить свою слабость под руководством подходящего наставника. Не совершайте фундаментальную ошибку атрибуции, думая, что ваш коллега ни на что не способен, может быть, ему просто нужна подходящая подсказка.

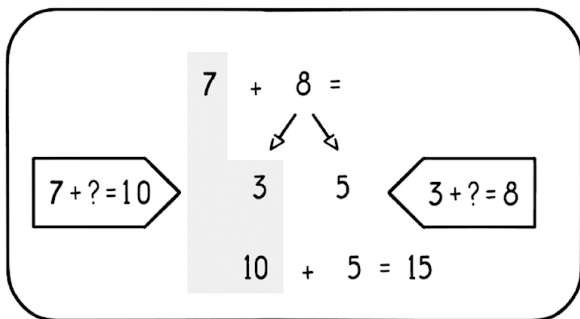
Все ментальные модели в этом разделе – от третьей истории до выученной беспомощности – помогают усилить эмпатию и научиться сопереживанию. Применяя их, вы фактически будете пытаться лучше понять истинные обстоятельства и мотивации людей, стараясь изо всех сил *поставить себя на их место*.

# На шаг вперед после каждых похорон

Привязки касаются не только цен, но и мышления. Другими словами, вам может быть очень сложно принять новую идею, если противоречащая ей уже закрепились в вашей голове.

Как и многие дети в США, наши сыновья изучают «сингапурскую математику». Это подход к изучению арифметики, который включает стадию иллюстраций, позволяющую проникнуть в базовые идеи. Даже для человека с математическим складом ума эта альтернативная арифметика может казаться чуждой после того, как он много лет представлял ее себе по-другому.

## Сингапурская математика: сложение



Сингапурская математика обучает сложению с помощью «числовых связей» — числа разбиваются на составные части, чтобы ученики могли складывать их группами по десять.

В науке данный феномен был задокументирован в книге Томаса Куна «Структура научных революций»<sup>27</sup>, которая популяризировала модель **смены парадигм** для описания постепенного изменения общепринятых научных теорий.

Вместо постепенной и последовательной прогрессии Кун описывает неровный, беспорядочный процесс, в котором изначальные проблемы научной теории либо игнорируют, либо изо всех сил пытаются обосновать. В конце концов проблем становится так много, что рассматриваемая научная дисциплина приходит в состояние кризиса, и *парадигма сменяется* новым объяснением, входя в новую эру стабильно-

<sup>27</sup> Оригинальное название книги: «The Structure of Scientific Revolutions».

сти.

Конечно, «старая гвардия» очень долго отстаивает устаревшие теории даже перед лицом альтернативы, которая «задним умом» кажется очевидной. Лауреат Нобелевской премии по физике Макс Планк так объяснил это в своей книге «Научная автобиография и другие документы»<sup>28</sup>: «Новая научная правда побеждает не тогда, когда ей удастся переубедить своих оппонентов и заставить их увидеть свет, а когда ее противники в конце концов умирают и вырастает новое поколение, знакомое с ней». Или короче: «Наука делает шаг вперед после каждого похорон».

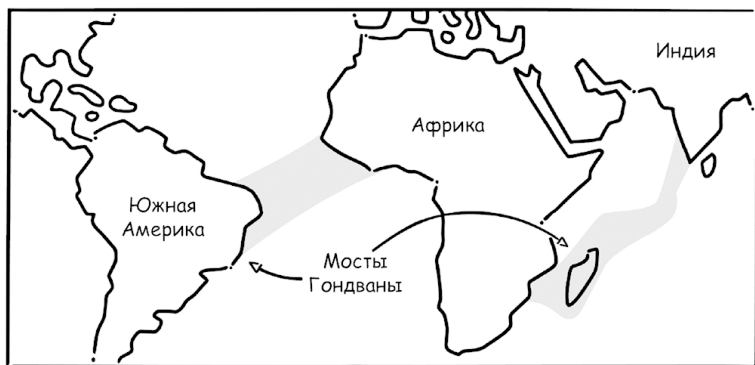
### Распределение окаменелостей на южных континентах Пангеи



<sup>28</sup> Оригинальное название книги: «Scientific Autobiography and Other Papers».

В 1912 году Альфред Вегенер выдвинул теорию континентального дрейфа, в правдивости которой мы сейчас уверены. Согласно ей, континенты *дрейфуют* в океанах. Вегенер заметил, что их контуры совпадают, как кусочки головоломки. Проведя дальнейшие исследования, он обнаружил, что окаменелости с разных материков выглядят невероятно похожими, как будто эти континенты действительно были едины когда-то в прошлом.

### Мосты Гондваны



Сейчас мы знаем, что так все и было: все континенты раньше были сгруппированы в один суперконтинент, который теперь называется Пангеей. Но вначале эту теорию встретили суровой критикой, так как Вегенер был чужаком.

По образованию он был метеорологом, а не геологом и не мог объяснить механизм континентального дрейфа, предполагая только то, что он, скорее всего, произошел. Можно сказать, что эта теория, нетронутая геологами-традиционалистами, пролежала без дела сорок лет, пока новая наука под названием палеомагнетизм не возродила ее, обнаружив новые доказательства.

В те времена господствовала теория о том, что когда-то в прошлом между континентами были узкие земляные мосты (называемые мостами Гондваны), позволявшие животным перемещаться между ними. В поддержку их существования никогда не было никаких конкретных свидетельств. Вместо того чтобы изучить теорию Вегенера (которая, конечно, была не идеальной, но многообещающей), геологи решили придерживаться своей неправильной теории о земляных мостах, пока свидетельств в поддержку континентального дрейфа не стало так много, что парадигма сменилась.

Работа Игнаца Земмельвейса, венгерского врача XIX века, имела похожую судьбу. Он работал в учебном госпитале, где доктора регулярно обрабатывали трупы, а также принимали роды, не заботясь о том, чтобы мыть руки между процедурами. Уровень смертности среди матерей, рожавших в этой части больницы, составлял около 10%! В другой части той же больницы, где роды принимали в основном повитухи, не прикасавшиеся к трупам на постоянной основе, сравнительный уровень смертности составлял 4%.

Земмельвейса сводила с ума эта разница, и он кропотливо устранил все различия в двух частях больницы, пока не осталось лишь одно: доктора против повитух. Изучив поведение докторов, он сделал вывод, что причина должна быть в соприкосновении с трупами, и ввел в практику мытье рук раствором хлорной извести. Уровень смертности немедленно сравнялся с другой частью больницы.

Несмотря на явное падение уровня смертности, медицинское сообщество полностью отвергло его доводы. Отчасти докторов оскорбила идея того, что они убивают своих пациентов. Другие прицепились к заметным недостаткам теоретического объяснения Земмельвейса, проигнорировав то, что мытье рук снизило смертность на практике. Когда Земмельвейсу не удалось добиться принятия его идей, он сошел с ума, попал в сумасшедший дом и умер в возрасте сорока семи лет. Только через двадцать лет после этого, когда Луи Пастер предоставил неопровержимые доказательства теории существования микробов, в мире стали серьезнее относиться к идее использования антисептиков в медицине.

Как и Вегенер, Земмельвейс не до конца понимал научный механизм, на котором базировалась его теория, и его начальное объяснение оказалось несколько некорректным. Но они оба заметили очевидные и важные практические истины, которые следовало изучить другим ученым. Но эти ученые *рефлекторно* их отвергли, поскольку предложенное объяснение не совпадало с общепринятой в то время точ-

кой зрения. В наши дни этот эффект известен как **рефлекс Земмельвейса**.

Некоторые люди все еще придерживаются старых теорий перед лицом, казалось бы, исчерпывающих доказательств – это постоянно происходит в науке, да и в жизни в целом. Человек имеет склонность собирать и интерпретировать новую информацию с искажениями, чтобы подтвердить уже имеющиеся у него убеждения. Эта склонность называется **искажением подтверждения**.



«Думаю, этот сайт не врет».

К сожалению, поддаться искажению подтверждения очень легко. И, следовательно, очень трудно оспаривать свои собственные убеждения. Неспроста многие стартапы, сумевшие перевернуть с ног на голову целые индустрии, были основаны изгоями. Не просто так мы говорим «смотреть свежим взглядом» и «мыслить нестандартно». Все дело в том, что изгой не укоренился в существующей парадигме. Их репу-

тация не страдала, когда они оспаривали статус-кво. Они по определению были «свободными мыслителями», потому что были *свободны мыслить* без ограничений.

Искажение подтверждения так трудно преодолеть, что с ним связана модель под названием **эффект обратного результата**. Столкнувшись с явным опровержением своей точки зрения, вы только укрепитесь в ней. Другими словами, если люди будут пытаться переубедить вас, сыпя фактами и статистикой, они добьются *обратного результата* и только сильнее утвердят вас в вашем прежнем, неправильном мнении.

В 2008 году Йельский университет провел исследование, в рамках которого демократов, выступающих за аборты, попросили высказать мнение о Джоне Робертсе – кандидате в Верховный суд. Они должны были высказать его дважды – до и после прослушивания ролика, где заявлялось, что он поддерживал «жестокие радикальные группировки и человека, виновного в бомбардировке клиники [абортов]». Вполне ожидаемо число тех, кто его не одобрял, выросло с 56 до 80 %. Однако уровень неодобрения остановился на 72 %, когда испытуемым сообщили, что этот ролик подделала группировка, защищающая права женщин на аборты.

Неверные убеждения формируются также из-за **искажения неподтверждения**, когда вы не требуете убедительных доказательств для тех идей, в которые не хотите верить. Вот что сказал психолог Дэниел Гилберт в статье «Я нор-

мальный, это у вас преубеждения»<sup>29</sup>, опубликованной в The New York Times 16 апреля 2006 года:

Увидев на весах в ванной то, что нам не нравится, мы соскакиваем с них и встаем снова: ну а вдруг нам показалось или в первый раз мы встали криво. А вот если весы приносят хорошие новости, мы улыбаемся и идем в душ. Когда мы верим только в то, что нам приятно, а все остальное жестко проверяем, мы немного подкручиваем весы в свою пользу.

Пагубный эффект искажения подтверждения и связанных моделей можно объяснить **КОГНИТИВНЫМ ДИССОНАНСОМ** – стрессом, который мы испытываем от одновременной встречи с двумя противоречащими, *диссонирующими* убеждениями. Ученые даже обнаружили, что когнитивный диссонанс влияет на физический отдел мозга, который защищает нас от опасности. Вместо того чтобы решить глубинную причину этого стресса – признаться себе в том, что мы можем ошибаться, – мы выбираем легкий путь и логически гоним от себя противоречивую информацию. Так работает инстинкт выживания!

---

<sup>29</sup> Оригинальное название статьи: «I'm O.K., You're Biased».

**Только варвары едят собак,  
кошек и дельфинов.**



**Надо есть свиней, коров, рыб, кур  
и индеек, как нормальные люди.**

Мы гарантируем, что, начав искать искажение подтверждения и когнитивный диссонанс, вы будете замечать их повсюду, даже в собственных мыслях. Чтобы меньше ошибаться, нужно бороться с инстинктивным желанием отвергать новую инфор-

мацию, принимать новые типы мышления и новые парадигмы. Мем, расположенный выше, прекрасно иллюстрирует то, как когнитивный диссонанс превращает в абсурд очевидные на первый взгляд вещи.

Только варвары едят собак, кошек и дельфинов.

Надо есть свиней, коров, рыб, кур и индеек, как нормальные люди.

Есть несколько тактических ментальных моделей, которые помогают преодолеть повседневные искажения подтверждения и фанатичную приверженность своей группе, укоренившиеся в вашей голове. Во-первых, попробуйте **мыслить оттенками серого**. Эту идею мы почерпнули из книги Стивена Сэмпла *The Contrarian's Guide to Leadership*<sup>30</sup>. Вы можете *мыслить* о проблемах в черно-белых тонах, но истина находится где-то посередине, в *оттенках серого*. Сэмпл пишет:

Большинство людей бинарны и непосредственны в своих суждениях. То есть они тут же делят все на хорошее и плохое, правду и ложь, черное и белое, друзей и врагов. Но по-настоящему эффективный лидер должен уметь видеть ситуации в оттенках серого, чтобы принимать мудрые решения, например придумывать следующий шаг.

Вот почему важно мыслить оттенками серого:

---

<sup>30</sup> В переводе с английского: «Руководство по лидерству для белых ворон».

не делайте выводов по важному вопросу, пока не выслушаете все факты и аргументы или пока обстоятельства не заставят вас сформировать мнение на ограниченном числе фактов (так бывает, но намного реже, чем многим кажется). Ф. Скотт Фицджеральд однажды описал нечто похожее на мышление оттенками серого, когда заметил, что лучшие умы могут держать в голове две противоречащие мысли одновременно, при этом сохраняя способность функционировать.

Это очень сильная модель, она заставляет проявлять терпение. Откладывая принятие решений, вы избегаете искажения подтверждения, потому что еще не приняли решение, которое нужно подтвердить! Мыслить оттенками серого бывает трудно, потому что обилие нюансов и различных точек зрения может вызвать когнитивный диссонанс. Тем не менее стоит постараться преодолеть его, чтобы подобраться ближе к объективной истине.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.