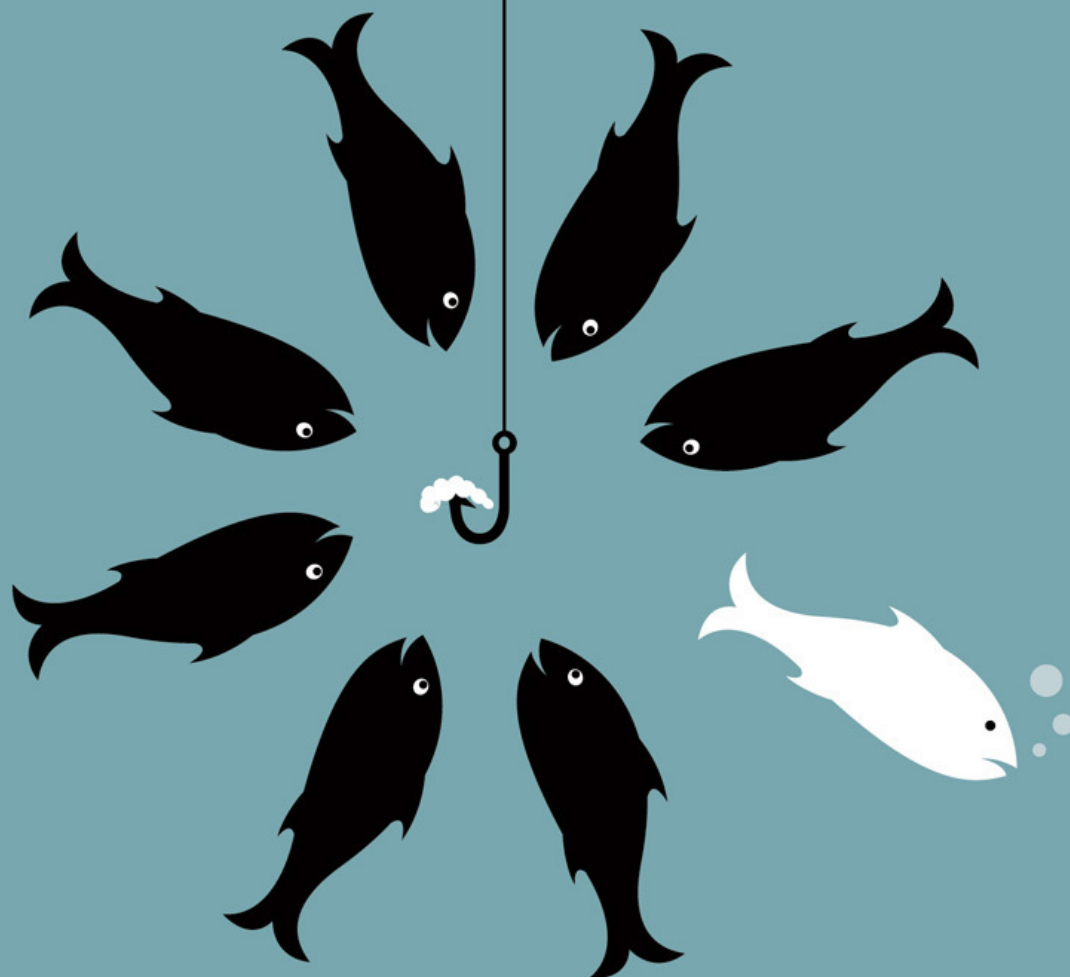


МАКСИМ КИСЕЛЕВ



**Ментальные  
привычки  
критически  
мыслящего  
человека**

Максим Киселев

**Ментальные привычки  
критически мыслящего человека**

«Альпина Диджитал»

2023

**Киселев М. В.**

Ментальные привычки критически мыслящего человека /  
М. В. Киселев — «Альпина Диджитал», 2023

ISBN 978-5-96-148332-1

Объем данных растет с бешеной скоростью во всех сферах нашей жизни. С одной стороны, чем больше информации, тем больше выбора. С другой – нам все труднее отделять правду от лжи, а фейки от фактов. На помощь приходит один из важнейших навыков современного человека – критическое мышление, умение сомневаться в получаемой информации. Ведь непредвзятый взгляд на проблему может обогатить нас новыми знаниями и помочь пересмотреть устаревшие убеждения. “Данные – это шум. Информация – это обработанные данные. Информация всегда имеет смысл. И ее всегда меньше, чем данных. Автор книги Максим Киселев, бизнес-тренер, автор курса «Критическое мышление», уверен, что, корректируя собственные ментальные установки, можно научиться контролировать поступающие данные, а также хорошо в них ориентироваться. В книге даны упражнения и мыслительные практики, которые помогут избежать ловушек мышления и обращать кризисные ситуации себе на пользу с опорой на анализ и осознанность. Эти навыки пригодятся как для принятия важных бизнес-решений, так и для распознавания ложной информации в повседневной жизни. “Когда вы слышите точку зрения, противоречащую вашей, в вашей голове активируются те же зоны мозга, которые активны, когда вы испытываете физическую боль. “Критически мыслящий человек любопытен. Ему интересны в том числе и другие, даже противоположные, точки зрения. Он исходит из того, что его картина мира наверняка неадекватна, и ее нужно корректировать. Для тех, кто хочет лучше ориентироваться в информационном шуме, принимать верные решения.

ISBN 978-5-96-148332-1

© Киселев М. В., 2023

© Альпина Диджитал, 2023

# Содержание

Введение	9
Глава 1	12
Несостоявшиеся инвесторы	12
Эпоха информационной перегрузки	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Максим Киселев**

## **Ментальные привычки**

### **критически мыслящего человека**

Редактор *А. Новресли*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Е. Кунина*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Корректоры *О. Улантимова, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Иллюстрация на обложке *Shutterstock*

© Максим Киселев, 2023

© ООО «Альпина Пабlishер», 2023

\* \* \*

МАКСИМ КИСЕЛЕВ

# Ментальные привычки критически мыслящего человека



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2023

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*



## Введение

По прогнозам экспертов, с 2017 по 2025 год общемировой объем данных вырастет в десять раз<sup>1</sup>.

Вдумайтесь в эту цифру. На протяжении нескольких миллионов лет человечество генерировало информацию, хранило ее на всевозможных носителях, передавало из поколения в поколение, утрачивало и восстанавливало, а потом всего лишь за восемь лет этот объем вырос в десять раз! В дальнейшем, судя по прогнозам, темпы накопления данных будут только нарастать.

Хорошо это или плохо? Как посмотреть. С одной стороны, благодаря доступности информации мы стали жить лучше и дольше. С другой – стали ли мы счастливее? Смогли ли адаптироваться к этому новому миру, который ученые сегодня называют эрой информационной перегрузки?

Человечество буквально тонет в море информации. Нам все труднее отделить правду от лжи, а фейки от фактов, выудить в море информации именно то, что поможет в принятии решений. Все чаще мы неосознанно попадаем под влияние информационного шума, который эмоционально очень привлекателен, но абсолютно бесполезен, а нередко даже и вреден.

Более 200 лет назад банкир Натан Ротшильд сказал ставшую впоследствии знаменитой фразу: «Кто владеет информацией, тот владеет миром». И сегодня мы по-прежнему думаем, что чем больше информации, тем лучше. По одной из версий, эта фраза была сказана при следующих обстоятельствах. Дело было во время битвы при Ватерлоо. Агенты Ротшильда присутствовали при сражении и наблюдали за его ходом. Убедившись в неминуемом проигрыше Наполеона, они голубиной почтой послали сообщение в Лондон, самому Ротшильду. Таким образом, Ротшильд был единственным человеком в Лондоне, владевшим информацией об итогах битвы, решившей общий исход войны, между коалицией крупнейших европейских государств, в которую входила Англия, и Францией. Тогда он лично явился на Лондонскую фондовую биржу и начал нарочито громко и нервно отдавать приказы о... продаже акций английских компаний – т. е. сделал все наоборот. Тем самым Ротшильд нарочно ввел в заблуждение остальных брокеров. Увидев, что он продает акции, все сделали вывод (как оказалось, ошибочный), что Франция выиграла. Брокеры начали продавать английские акции по бросовым ценам. Поднялась паника, и цены рухнули почти до нуля. В этот-то самый момент агенты, работавшие на Ротшильда, и скупил все бумаги за бесценок.

К вечеру стало известно, что Франция все же проиграла, и котировки акций двинулись в обратную сторону. В результате к итогу дня прибыль банкира составила по сегодняшним оценкам около \$2 млрд. Вот тогда-то Ротшильд и произнес знаменитую фразу: «Кто владеет информацией, тот владеет миром».

Да, это была гениальная многоходовка. Но можем ли мы, простые люди, использовать стратегию Ротшильда в современном мире? Если вы не высокопоставленный чиновник или топ-менеджер крупной компании, то вряд ли. Ротшильд был единственным человеком в Англии, который знал исход битвы. Но сегодня средства связи делают любую информацию общедоступной в момент, когда она появляется на свет. Мы ошибаемся, когда полагаем, что, собрав как можно больше информации, «овладеем миром».

Накопление информации далеко не всегда приводит к хорошим решениям. Вот почему уже через 150 лет после описанных событий не менее выдающийся человек, нобелевский лауреат по экономике Герберт Саймон, произнес другую фразу: «Богатство информации приводит к убогости внимания». И в дальнейшем многочисленные эксперименты это подтвердили. Опе-

---

<sup>1</sup> Кречетова А. Будущее Big Data: к 2025 году 60 % мировых данных будет создавать бизнес // [Forbes.ru](https://forbes.ru). – 2017. – 4 апреля.

ративная память человека может удержать внимание на семи элементах плюс-минус два. Вот почему нам так сложно анализировать большие массивы данных и делать выбор, если альтернатив более семи. Сталкиваясь с подобным выбором, мозг совершает систематические ошибки. Или, экономя энергию, вовсе отказывается принимать решение.

Итак, информационный шум ухудшает качество принимаемых решений. В условиях информационной перегрузки при принятии решений проще опираться на стереотипы и шаблоны, а не на анализ и осознанность. Все больше людей из капитанов своей жизни превращаются в пассивных потребителей информационного шума.

В результате мир поделился на две неравновесные группы людей. Первые критически работают с информацией и осознанно избегают информационного шума. Это меньшинство, умное, образованное, активно и уверенно управляющее собственной жизнью. Они – лидеры. Не только в организации, где работают, но и в кругу друзей, в ближнем и дальнем окружении. Но самое главное – лидеры для самих себя, ибо они осознанно принимают решения и делают выбор не из-за того, что их кто-то к этому склоняет, а потому, что сами так решили. Именно эти люди успешно управляют компаниями, создают новые отрасли и продукты, стоят у истоков новых трендов и веяний. Они – созидатели. Конечно, они неидеальны и тоже иногда совершают ошибки. Но эти ошибки идут им только на пользу, делают их сильнее и двигают их вперед. Вторая группа – пассивное большинство. Оно лишь потребляет то, что было создано первыми, и совсем ничего не создает.

С точки зрения анализа информации и принятия решений ключевая разница между первыми и вторыми состоит в том, что продвинутое меньшинство умеет концентрироваться на важных, однако не всегда легких и эмоционально приятных вопросах. На что я трачу свое время? Чем я сегодняшний могу помочь себе завтрашнему? На что я могу опереться при принятии решения? Какая информация мне для этого нужна? Почему я сделал именно такой выбор? Можно ли было найти более эффективное решение в этой ситуации?

Именно эти вопросы задают себе люди из первой, малочисленной категории. О чем все эти вопросы? О том, как на нас влияет внешняя среда, и о наших внутренних ментальных ограничениях. Ведь именно это формирует личность. Контролируя потоки информации из внешней среды и корректируя собственные ментальные установки, мы управляем своей жизнью. Это и называется мыслить критически.

Делать это сложно, особенно в условиях, когда информация непрерывно льется на нас из всевозможных источников. И в то же время высокий уровень развития этого навыка необходим для попадания в группу продвинутого меньшинства. Вот почему навыки критического мышления, или осознанного подхода к работе с информацией, выходят сегодня на первый план. Возьмите любой рейтинг навыков будущего, и в первых его строчках вы увидите критическое мышление. Большинство экспертов сходятся во мнении, что критическое мышление – это навык, необходимый для лидера и руководителя XXI века, эпохи информационной перегрузки. И книга, которую вы держите в руках, поможет вам развить этот навык.

В основу этой книги легли материалы тренинга «Критическое мышление», который автор уже несколько лет проводит в корпоративных университетах и институтах крупных российских компаний (Газпрома, РЖД и др.), а также для государственных служащих в Университете Правительства Москвы и РАНХиГС.

Особенность и ценность этой книги не только в том, что она включает отработку инструментов критического мышления, но также и в ее концентрации на процессах мышления и принятия решений. Книга поможет вам изменить мышление таким образом, чтобы в определенный момент вы смогли применить нужный прием, использовать подходящий инструмент, наладить внутренний диалог с самим собой, осознать зоны своего развития и удержать внимание на главном. В конце каждой главы есть упражнения и мыслительные практики, которые помогут вам отработать необходимые навыки.

Развивать мышление всегда намного сложнее, чем управлять действиями. Чтобы развить навык критического мышления, вы с помощью автора погрузитесь в глубины собственной психики, проанализируете свои ментальные привычки, выявите скрытые мотивы своих поступков, действий и мыслей. Это непросто, но, проделав эту работу, вы будете вознаграждены сторицей: однажды изменив мышление, вы навсегда измените и свои действия, и это обязательно повысит качество вашей жизни.

Прочитав книгу, вы:

- узнаете, что такое информационная перегрузка, как она влияет на ваши решения и как научиться от нее защищаться;
- познакомитесь с ментальными привычками критически мыслящего человека;
- оцените свой навык критического мышления и составите индивидуальный план его развития;
- изучите ловушки мышления и научитесь их избегать;
- научитесь правильно описывать проблемную ситуацию и, как следствие, находить оптимальные пути ее решения;
- научитесь защищаться от статистических манипуляций, оценивать вероятность тех или иных событий;
- сможете концентрироваться на том, что реально можно изменить и улучшить, а не тратить время и энергию на пустые разговоры и переживания;
- научитесь распознавать вербальные манипуляции и защищаться от них;
- научитесь управлять коммуникацией таким образом, чтобы побуждать к действию и мотивировать коллег и подчиненных;
- сможете обратить любую кризисную ситуацию себе на пользу;
- научитесь принимать качественные решения и осознанно управлять своей жизнью.

## **Глава 1**

### **Информационная перегрузка**

#### **Несостоявшиеся инвесторы**

Работая в инвестиционных компаниях и банках, я нередко встречал особый тип инвесторов. Обычно это были люди с развитым аналитическим мышлением, уже добившиеся в жизни значительных успехов. Предприниматели, имеющие свой работающий бизнес, чиновники и руководители высокого уровня – умные, активные, успешные. Однако на финансовых рынках они терпели полный крах.

Почему это происходило? Я заметил, что когда такие люди открывали для себя финансовый рынок, они пытались идти той же протоптанной дорожкой, которая ранее приводила их к успеху. Перед тем как принять решение, они собирали и анализировали как можно больше информации. Но если в прошлой деятельности такой подход действительно приводил к верным решениям, то на финансовых рынках это не срабатывало.

Особенность финансовых рынков в том, что информации там слишком много. И она противоречива. Мнение одного эксперта может противоречить мнению другого, не менее уважаемого. Выводы, сделанные на основании одного экономического индикатора, не совпадают с выводами на основании другого. И как тут принимать инвестиционные решения? На что опираться? Чему доверять?

Вот почему люди с развитым аналитическим мышлением буквально тонули в этом море информации. Полагаясь на логику, здравый смысл и простые алгоритмы, они пытались найти четкую и однозначную причинно-следственную связь между событиями, происходящими в мире, и ситуацией на рынке. Например, если снижается цена на нефть, то можно прогнозировать и падение котировок российских акций, а увеличение ставки Центрального банка должно автоматически привести к росту курса национальной валюты.

Да, в теории так и есть, и об этом вам расскажет любой первокурсник экономического вуза. Однако на практике это редко работает! Почему? Дело в том, что на рыночную ситуацию оказывает влияние множество факторов. Люди же, следуя проверенным методам, пытаются выудить в этом океане факторов простые и однозначные ответы. Как часто мне приходилось (и до сих пор приходится) слышать вопрос: на какой экономический индикатор надо ориентироваться, чтобы предсказывать котировки акций и валют? Нет такого индикатора! Как нет однозначной и четкой информации, которая помогла бы вам принимать правильные инвестиционные решения на финансовых рынках. Ну, если вы не инсайдер, конечно.

Залог успеха на финансовых рынках не в том, чтобы обработать как можно больше финансовых и экономических показателей и выудить те, которые помогут сделать правильный прогноз. Это невозможно. Зарабатывают на бирже те, кто мыслит критически. Они опираются не на ту информацию, которую легко достать, отправив пару запросов в интернет, а на ту, которая имеет значение в данный момент.

Что это за информация? Это настроения биржевой толпы. Если толпа настроена оптимистично (пусть даже она ошибается), то акции будут расти. Ну а когда инвесторы проявляют осторожность (даже на фоне блестящих перспектив экономики или отдельной компании), цены будут падать. Таким образом, успешные инвесторы не рыщут в море информации, они наблюдают за... другими инвесторами и считывают их настроения.

Критическое мышление здесь проявляется в защите от внешней информации, которая так и подталкивает к неверным решениям. Если цены на акции сильно снижаются, возникает

непреодолимое желание прикупить их. И только высокий уровень развития навыка критического мышления останавливает опытного инвестора, ведь он знает, что на падающем рынке покупать нельзя. И наоборот, появляется какой-то важный показатель, и толпа инвесторов бросается скупать все подряд. В этот момент очень хочется продать активы по высоким ценам и зафиксировать прибыль. А критическое мышление говорит: нет, продавать на растущем рынке нельзя, жди!

Успешные инвесторы умеют управлять своими эмоциями, контролируют неосознанные желания, справляются со страхом, паникой и эйфорией. Но остальные, большинство, идут другим путем: рыщут в бесконечном море информации, которая, однако, никак не помогает принять правильное решение. И каждая неудачная сделка все больше убеждает их в том, что проблема в информации, а не в них самих. В результате такие инвесторы становятся заложниками информационной перегрузки – одной из самых пагубных проблем XXI века.

## Эпоха информационной перегрузки

Как не попасть в подобную ловушку и не утонуть в море информации? Для начала давайте определимся с терминами. Что такое информация и чем она отличается от данных? В этой книге мы будем следовать подходу, предложенному Грегори Бейтсоном, британо-американским философом, психологом и антропологом, мировым экспертом в области информации и кибернетики.

Информация, по Бейтсону, это «все, что имеет смысл». А как тогда называть то, что не имеет смысла или чей смысл еще не выявлен? Это данные. Таким образом, информация – это обработанные данные. Проиллюстрируем этот подход на следующем примере. Представьте, что приехали в отдаленную сельскую местность. Вы там никогда не были, не знаете ни людей, ни местных обычаев и правил, – одним словом, все для вас в новинку. И вдруг вы слышите звук колокола местной церкви. Что это для вас означает? Ничего. Просто звук. Это и есть данные. Но потом вы замечаете, что местные жители вышли из домов и организованно направились в сторону церкви. Очевидно, что для них звук колокола – это не просто шум, это призыв собраться. То, что для вас – шум, для местных жителей – информация. Ибо она имеет смысл.

***Данные – это шум. Информация – это обработанные данные. Информация всегда имеет смысл. И ее всегда меньше, чем данных.***

Итак, информация – это данные, которые были обработаны. Она дает нам новое понимание мира, побуждает к действиям, приближает к цели. В этом плане термин «информационная перегрузка», который используют многие ученые, на мой взгляд, не совсем верен. Мы живем, скорее, в условиях перегрузки данными. Сложно согласиться, что четыре часа, проведенные за бездумным листанием ленты социальных сетей, способствуют росту осознанности, приближают к цели, мотивируют на какие-то действия. Чаще всего в подобных случаях мы лишь убиваем время, пассивно потребляя данные. Сегодня их объем настолько велик, что мозг буквально перегружается. Критическое мышление же, наоборот, отключается почти полностью. Мозг не справляется с такой нагрузкой.

Надо признать, что мы очень преуспели, идя по пути создания данных. За последнее столетие их стало много. Слишком много. Вот несколько цифр:

- С 1900 по 1950 год объем данных вырос в **десять раз**.
- Сегодня на десятикратный рост данных требуется лишь **восемь лет**.
- Каждые сутки в мире создается **2,5 квинтиллиона** байт данных.
- За день человек получает вдвое больше данных, чем в начале XX века **за всю жизнь**.

Хорошо это или плохо? Конечно, у каждой медали две стороны. Ведь чем больше данных, тем больше их обрабатывается. И, следовательно, тем больше в мире накапливается ценной и полезной информации. Это касается всех областей жизни, от медицины до безопасности. Благодаря такому обилию информации мы стали жить лучше. И дольше. За последние сто лет средняя продолжительность жизни увеличилась в полтора<sup>2</sup> раза. Резко уменьшилась детская смертность. Мы успешно боремся со многими недугами, за счет ранней диагностики и эффективного лечения смертность от болезней снижается повсеместно и значительно. В разы уменьшилась смертность на дорогах и на рабочем месте, смертность от несчастных случаев. Да, жить мы стали дольше и лучше, но стали ли от этого счастливее?

По всему миру растет число людей, страдающих психическими заболеваниями. Причина очевидна: мы не адаптировались к огромному объему данных, который валится на наши головы буквально ежесекундно. Ведь с этими данными надо что-то делать. Как мы на них реагируем?

<sup>2</sup> Вишневский А. Как увеличилась средняя продолжительность жизни за 100 лет // Постнаука. – 2020. – 20 января.

Можно было бы предположить, что мы их фильтруем: ненужные данные, т. е. те, что не являются информацией, мы отсеиваем: в одно ухо влетело, из другого вылетело. Увы, это не так.

*Вот какую историю рассказывает Татьяна Черниговская, советский и российский ученый в области нейронауки и психолингвистики. Во время Первой мировой войны одну французскую девушку, крестьянку по происхождению, контузило взрывом разорвавшегося снаряда. Некоторое время она пребывала в коме, а когда пришла в себя... заговорила на латыни. «Ну вот вам и доказательство реинкарнации!» – высказались окружающие. Случай оказался резонансным, о нем узнали ученые. Версия реинкарнации их не удовлетворила, и они начали копать глубже. И выяснили, что до пяти лет, т. е. будучи совсем маленькой девочкой, она вместе с мамой проживала в доме священника. Мама работала в этом доме прислугой. И девочка в первые пять лет жизни часто слышала фразы на латыни! Она, конечно же, благополучно их забыла, но эти данные никуда из ее головы не делись. Они навсегда остались в подсознании. И когда случилась контузия, травма, шок, они вышли на уровень сознания.*

*Какой из этой истории можно сделать вывод? Многие данные, которые когда-либо попали к нам в голову, остаются там навсегда!*

Однажды на тренинге я рассказал эту историю. И один из участников, Дмитрий, поведал свою, подтверждающую тезис, что многие данные остаются в голове. Для дальнейшего повествования важно отметить, что Дмитрий был уже зрелым мужчиной и сразу обратил на себя мое внимание. Он скрупулезно выполнял все задания: строго следовал инструкции, всем ее пунктам. Выполнив очередной, он аккуратно его зачеркивал, победоносно улыбался и переходил к следующему.

Вот история Дмитрия. В конце 1990-х годов он путешествовал на автомобиле по Европе. Однажды ночью он пересек границу Франции. Было уже поздно, нужно было где-то срочно заночевать, и он решил остановиться в первом попавшемся мотеле. На стойке ресепшена его приветствовал вежливый администратор. Дмитрий не знал французского, но неожиданно для себя не только все понял, но и начал объясняться на этом языке. Как такое могло случиться? Может, он учил его в школе, смотрел фильмы на французском, читал книги, слушал песни? Нет... Тогда как?

Давайте вспомним, как я описал нашего героя. Он тщательно выполнял все мои задания. Скрупулезность была основной чертой его личности. Всегда, в том числе и в школьные годы. А в обязательное чтение старшеклассников входит «Война и мир» Льва Толстого! Та самая огромная книжка с целыми страницами на французском языке, которую мы все читали (ну, или должны были читать) в подростковом возрасте. Большинству и в голову не приходило читать огромные пассажи на французском! Зачем, ведь внизу есть перевод, можно читать сразу по-русски. А Дмитрий читал всё. И его молодой мозг, впитывающий данные как губка, запомнил французские слова на всю жизнь. Потом, по мере его взросления, эти данные из оперативной памяти перешли глубоко в подсознание.

Той ночью запустился какой-то механизм, который позволил этой информации выйти наружу. Мы не знаем точно, что стало причиной. Возможно, Дмитрий испытал стресс (1990-е годы, ни навигаторов, ни мобильных телефонов не было, он один в чужой стране) или речь молодого француза подстегнула ассоциативное мышление.

С нами происходит то же самое. Данные, которые мы каждый день потребляем гигабайтами, могут в самый неожиданный момент всплыть из подсознания в виде информации и повлиять на наши решения. Иногда в этом нет ничего страшного, но порой мы жалеем о при-

нятом решении и, что самое печальное, не понимаем, что произошло и как избежать подобного в будущем.

Из-за того, что человеческий мозг не успел адаптироваться к восприятию огромного потока данных, нам сложно их фильтровать, понять, что в них является для нас информацией, мы просто тонем в океане данных. И это все чаще приводит к искажению картины мира и, следовательно, к неверным решениям. Именно наша пассивность в восприятии данных лежит в основе того, что компетенция «критическое мышление» приобрела в последние годы такую актуальность.



## **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.