

**Великі ментальні моделі.
Загальні концепції мислення**

КУПИТИ

Школи й університети не підготують вас до реального життя й ухвалення рішень. Секрет у тому, що у світі є незмінні речі, універсальні концепції. Якщо опануєте їх, то зрозумієте, як влаштований світ, і уникнете багатьох проблем. Не витрачайте часу на знання з обмеженим терміном придатності — зосередьтеся на основах. Правильні поведінкові моделі підготують вас до будь-яких викликів: від виховання дітей до здорового харчування, від стосунків до кар'єрних злетів. Ця книжка дасть змогу подивитися на життя по-новому. Автори розповідають про дев'ять універсальних моделей мислення, яких не вчать у школі, але які ховаються на видноті й готові до використання.

Ресурс Farnam Street покликаний допомогти вам розвинути розуміння того, як насправді влаштовано світ, щоб ви знаходили кращі рішення й жили ліпшим життям. Ми розглядаємо такі теми, як ментальні моделі, ухвалення рішень, навчання, читання та мистецтво життя.

У світі, повному галасу, Farnam Street — це куточок, де ви можете відступити на крок і подумати про перевірені часом ідеї, ставлячи собі запитання, що ведуть до усвідомленого розуміння. Ми охоплюємо ідеї від науки й людської природи, що не лише розширяють ваші інтелектуальні горизонти, але й допоможуть пов'язувати між собою різні погляди, мислити мультидисциплінарно й аналізувати сенси.

Маючи штаб-квартиру в Оттаві, Канада, під орудою Шейна Перріша, ми діємо в усьому світі й допомагаємо мільйонам опанувати найкраще з того, про що вже дізналися інші люди.

Зміст

Передмова	9
Набуття мудрості	13
1. Мапа — це не територія	39
2. Коло компетенції	57
3. Мислення першими принципами	77
4. Уявний експеримент	89
5. Мислення другого порядку	105
6. Ймовірне мислення	121
7. Інверсія	141
8. Оккамова бритва	155
9. Генлонова бритва	169
Подяка	180
Джерела ілюстрацій	181

Передмова

Освіта не підготує вас до реального світу. Принаймні вона не підготувала мене. Одинадцятого вересня 2001 року я працював на одну розвідслужбу лише два тижні, коли світ раптом змінився. Робота, яку мене найняли виконувати, перестала бути потрібною. Я мав диплом з інформатики і походив зі світу одиниць та нулів, а не зі світу людей, родин і міжособистісної взаємодії. На мене звалилась низка підвищень, для яких я не отримував жодної інструкції і які були пов'язані з обов'язками, в яких я зовсім не орієнтувався. Я виявив, що мої рішення впливають не лише на підлеглих, але й на їхні родини. Не лише на мою країну, але й на інші. У чому була проблема? Я й гадки не мав, як ухвалювати рішення. Я лише знав, що зобов'язаний знаходити найкращі рішення, які тільки міг.

Щоб поліпшити свою здатність до ухвалення рішень, я пошукав і знайшов кількох наставників. Уважно спостерігав за ними та вчився в них. Читав усе, що міг, про ухвалення рішень. Я навіть узяв невелику перерву в роботі, щоб повернутися до навчання та здобути ступінь магістра бізнес-адміністрування (МБА), сподіваючись, що нарешті навчуся знаходити кращі рішення, неначе це якийсь кінцевий стан, а не шлях постійного розвитку.

Моя віра, що програма МБА була корисним використанням часу, розбилася доволі швидко. Коли я прийшов писати іспит і виявив, що це просто тест із розгорнутим підручником, то усвідомив, що мої очікування були абсолютно хибні та потребували оновлення. Я був на магістерській програмі чи в початковій школі? Кілька днів я не міг цього зрозуміти. Проте саме тоді для мене все змінилося.

Я усвідомив, що не можу схибити, адже знав, де саме є відповіді в книжках, які дозволили принести на іспити. Це насправді неабияк вивільняло. Я перестав докладати зусиль до завдань і почав дізнаватися про людину, яку мимохідь згадували на занятті. То був Чарлі Мангер. Я перейшов від теоретичних прикладів, повністю відірваних від реального

світу, до мудрості, що стояла за досягненнями одного з найуспішніших бізнесменів усіх часів. Мангер, з яким ви познайомитеся на цих сторінках, — це мільярдер і діловий партнер Воррена Баффета у фірмі Berkshire Hathaway. Він подобається людям: розумний, дотепний і зухвалий. Виявлення Мангера відчинило мені двері до неочікуваного інтелектуального задоволення. Я почувався так, наче нарешті знайшов знання, що було корисне, бо здобуєте завдяки справжньому прагненню людини краще зрозуміти, як улаштовано світ. Набагато приємніше вчитися в когось, хто спробував застосувати на практиці багато теорій і готовий поділитися своїми результатами. Той факт, що Мангер став таким професійно успішним, робило справу ще переконливішою.

У Мангера свій спосіб обмірковування проблем: шляхом використання того, що він назвав широкою решіткою ментальних моделей. Це фрагменти знань з різних дисциплін, які можна спростити й застосувати, щоб краще зрозуміти світ. За його описом, вони допомагають з'ясувати, яка інформація важлива в тій чи тій конкретній ситуації і які параметри стануть найдоречніші для роботи. Його послужний список показує, що це не лише має сенс у теорії, але й надзвичайно корисно на практиці. Я почав писати про своє навчання, і як наслідок з'явився вебсайт fs.blog. Останні вісім років мого життя присвячено виявленню й вивченню ментальних моделей, що спричиняють найпозитивніші наслідки, а також прагненню осягнути, як ми мислимо, удосконалюємося, вчимося і як можна ухвалювати кращі рішення.

Я жартую зі своїми дітьми: якщо ви хочете увібрати в себе чийсь розум, то варто просто прочитати книжку. Уся велика мудрість людства десь записана. Коли одного дня ми говорили про ментальні моделі, діти спитали, чи є в нас книжка про ментальні моделі. Це змусило мене замовкнути, і я був вражений усвідомленням, що такої книжки нема. Мені не було чим поділитися з дітьми в цьому плані, і це становило проблему. Яку, проте, цілком можна було розв'язати.

Було б чудово, якби ця книжка й наступні її частини існували ще багато років тому, коли я тільки дізнавався про ментальні моделі. Нині це

моя данина ідеї, що ми здатні виграти від розуміння того, як улаштовано світ, а також від застосування цього розуміння задля уникнення халеп.

Ідеї, викладені в цих частинах, не мої власні, вони належать зовсім не мені. Вони походять від людей на кшталт Чарлі Мангера, Насіма Талеба, Чарлза Дарвіна, Пітера Кауфмана, Пітера Бевеліна, Річарда Файнмена, Альберта Айнштейна та дуже багатьох інших. Давньоримський поет Публій Теренцій писав: «Нічого не можна сказати такого, що не було б сказано раніше». Я лише скомпонував, відредагував та оформив те, над чим працювали до мене інші.

Позачасні, широкі ідеї на цих сторінках призначені для моїх дітей, їхніх дітей і дітей їхніх дітей. Працюючи над їх створенням, я сподіваюся дати можливість іншим людям підходити до проблем кмітливо та впевнено, що допоможе зробити їхню життєву подорож успішнішою і приємнішою.

Насправді ви лише думаєте, що знаєте. Ваші дії переважно ґрунтуються на неповному знанні, а достеменно ви не знаєте, до чого це все, яка мета світу, і взагалі стільки всього іншого вам невідомо. Можна жити і не знати.

Річард Файнмен

Вступ. Набуття мудрості

У житті та бізнесі виграє людина, у якої найменше сліпих зон. усунення сліпих зон означає, що ми бачимо, взаємодіємо й підходимо ближче до розуміння реальності. Ми мислимо ліпше. А краще мислення означає знаходити прості процеси, що допомагають нам опрацьовувати проблеми з багатьох вимірів і перспектив, можливість кращого вибору розв'язків, відповідних до того, що має для нас значення. Уміння знаходити правильні розв'язки для правильних проблем — одна з форм мудрості.

Ця книжка — про прагнення такої мудрості, прагнення відкрити те, як усе влаштовано, прагнення лягати спати розумнішими, ніж ми були ще зранку. Книжка про те, щоб не заступати самим собі шлях у прагненні зрозуміти, який світ насправді. Рішення, базовані на чіткішому розумінні, будуть кращими, ніж ті, що базовані на незнанні. Нехай ми не можемо передбачити, які проблеми неминуче виникнуть у житті, але ми здатні засвоїти перевірені часом ідеї, які допоможуть підготуватися до всього, що кидає на нас світ.

Мабуть, найважливіше те, що ця книжка - про уникнення проблем. А воно часто зводиться до чіткого розуміння проблеми й бачення другорядних і подальших наслідків будь-якої пропонованої дії. Найкраще про це сказав автор книжок і дослідник ментальних моделей Пітер Бевелін: «Я не хочу бути майстром розв'язувати проблеми. Я хочу уникати проблем — запобігати їх виникненню й робити все правильно від початку?».

Як ми можемо робити все правильно від початку?

Ми повинні розуміти, як улаштовано світ, і коригувати нашу поведінку відповідно. Усупереч вірі, до якої нас привели, краще мислення — не про те, щоб бути генієм. Воно про процеси, які ми використовуємо для розкриття реальності, та рішення, які ми ухвалюємо після цього.

ЯК ЦЯ КНИЖКА ВАМ ДОПОМОЖЕ

Це перша частина із серії видань, націлених на визначення й дослідження великих ментальних моделей — тих, що мають найширше застосування впродовж нашого життя. Ментальні моделі описують те, як улаштовано світ. Вони окреслюють те, як ми мислимо, розуміємо й формуємо переконання. Здебільшого підсвідомі, ментальні моделі діють не на поверхні. Зазвичай ми не знаємо про них, однак саме вони причина того, що ми, розглядаючи проблеми, вважаємо одні чинники важливими, а інші — ні. Ці моделі — те, як ми виводимо причиновість, зіставляємо схеми й виявляємо аналогії. Вони — те, як ми мислимо та міркуємо.

Ментальна модель — просто відображення того, як щось улаштовано. Ми не можемо тримати в голові всі подробиці світу, тому використовуємо моделі для спрощення складного до зрозумілих й організовуваних фрагментів. Усвідомлюємо ми це чи ні, ми потім щодня застосовуємо ці моделі, щоб думати, вирішувати й розуміти наш світ. Ментальних моделей мільйони, справжніх і хибних, утім ці видання зосереджено на моделях із найчастішим застосуванням — така собі зіркова команда ментальних моделей.

Перша частина подає перші дев'ять моделей: загальні концепції мислення. Попри те що ці моделі сховано на видноті, вони корисні інструменти, яких вас навряд чи колись навчали прямо. З належним застосуванням вони покращать ваше розуміння світу, в якому ми живемо, і вашу здатність дивитися на ситуацію крізь різні лінзи, кожна з яких виявляє інший шар. Їх можна використовувати в широкому різноманітті ситуацій, і вони дуже важливі для ухвалення раціональних рішень, навіть коли чіткого шляху немає. Разом вони дадуть вам можливість обійти будь-яку проблему з трьох напрямів.

Наш підхід до великих ментальних моделей ґрунтується на ідеї, що основи знань доступні кожному. Немає жодної неосяжної дисципліни: основні ідеї з усіх галузей досліджень містять принципи, що розкривають, як улаштовано світ, а отже, важливі для орієнтування в ньому. Наші моделі походять від фундаментальних дисциплін, які більшість із нас ніколи не

вивчала, але ніяких попередніх знань не потрібно — лише гострий розум і бажання вчитися.

ЧОМУ МЕНТАЛЬНІ МОДЕЛІ

Немає жодної системи, здатної підготувати нас до всіх ризиків. Чинники випадковості вводять абсолютно непередбачуваний рівень складності. Проте здатність розібратися в репертуарі ментальних моделей допоможе нам мінімізувати ризик завдяки розумінню залучених сил. Імовірні наслідки не повинні бути загадкою.

Нездатність змінювати перспективу через застосування знань із багатьох дисциплін робить нас уразливими. Помилки можуть ставати катастрофами, наслідки яких далі накопичуватимуться, спричиняючи стрес та обмежуючи наші рішення. Мультидисциплінарне мислення, засвоєння цих ментальних моделей і застосування їх упродовж нашого життя знижує стрес і додає свободи. Що більше ми здатні застосовувати різні знання, які містяться в цих моделях, то більше розв'язків знаходитимемо.

РОЗУМІННЯ РЕАЛЬНОСТІ

Розуміння реальності — розпливчата фраза, з якою ви вже стикалися, щойно стали читати цю книжку. Звісна річ, ми хочемо розуміти реальність, але як? І чому це важливо?

Щоб побачити проблему такою, яка вона є, ми повинні спочатку розбити її на складники, щоб виявити їх взаємозв'язки. Таке бачення знизу-вгору дає нагоду відкрити те, що ми вважаємо причиновими зв'язками, і те, як вони керують ситуацією тепер і керуватимуть у майбутньому. Здатність точно описати весь масштаб ситуації — перший крок до її розуміння.

Використання лінз наших ментальних моделей допомагає нам висвітлити ці взаємозв'язки. Що більше лінз ми застосовуємо до конкретної проблеми, то більше реальності виявляємо. Що більше реальності ми бачимо, то більше розуміємо. Що більше ми розуміємо, то більше знаємо, що робити.

Прості й добре визначені проблеми не потребують численних лінз, адже змінні, що мають значення, відомі. Як і взаємодії між ними. У таких

випадках ми зазвичай знаємо, що робити, щоб досягти бажаних результатів з якомога меншими побічними ефектами. Проте коли проблеми складніші, то цінність розуму, повного лінз, стає очевидною.

Не те щоб усі лінзи (або моделі) застосовні до всіх проблем. Ні. І навряд наявність більшої кількості лінз (або моделей) буде перевагою в усіх проблемах. Не буде. Саме тому засвоєння й застосування великих ментальних моделей — це процес, який потребує певної роботи. Але правда в тому, що проблеми переважно багатовимірні, а отже, більша кількість лінз часто дуже корисна для розв'язання проблем, з якими ми стикаємося.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ