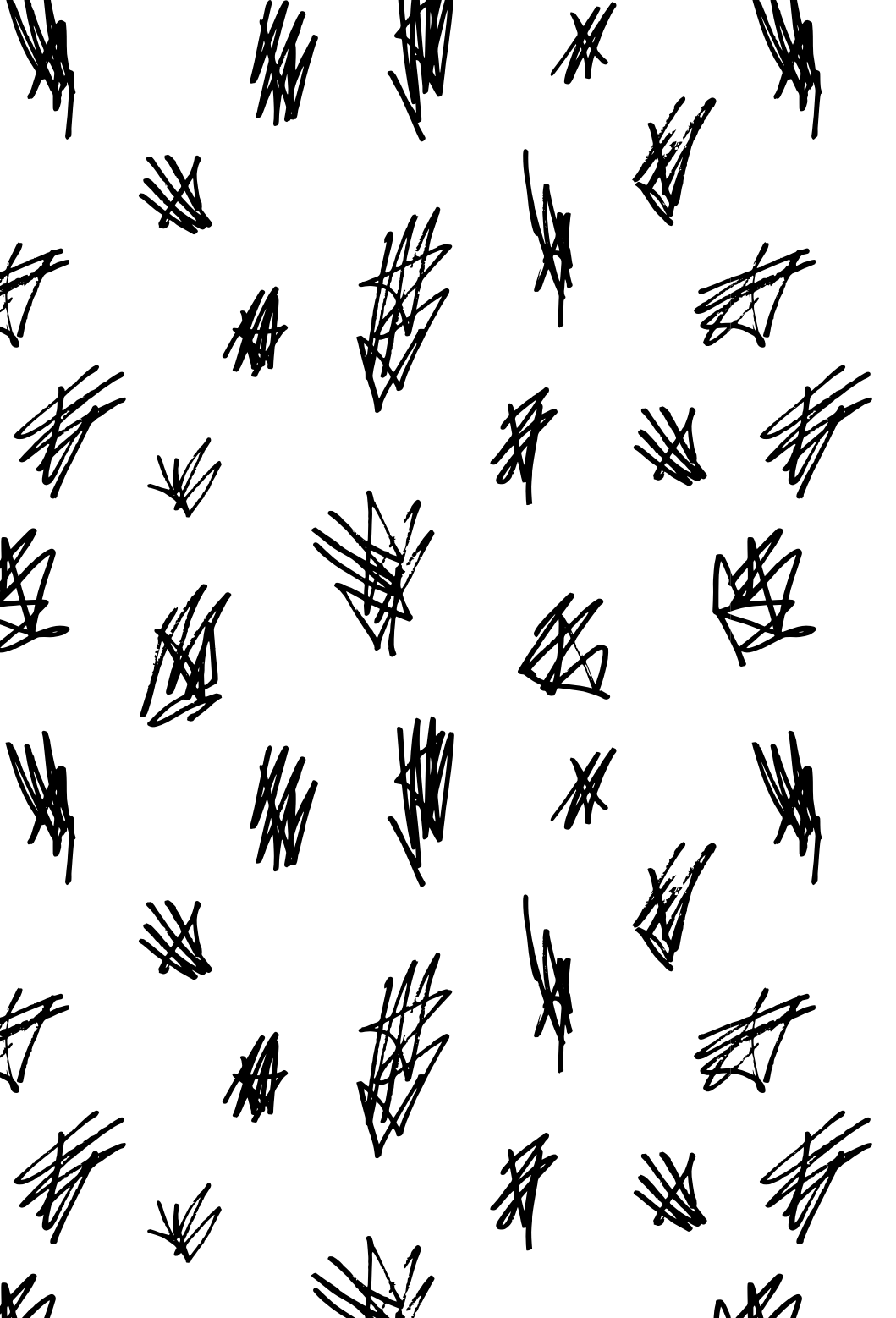


Рольф Добелли

ИСКУС-
СТВО

ЯСНО

МЫС-
ЛИТЬ



Искусство ясно мыслить

Оригинальное название:
Die Kunst des klaren Denkens

Автор: Рольф Добелли

Год издания: 2020

Количество страниц: 208

Время прочтения: 3–4 часа

Сложность темы:
для любого уровня подготовки

Купить книгу в магазине «МИФ»:
<https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/iskusstvo-yasno-myslit/>

Книги по теме:

- [Рольф Добелли «Философия хорошей жизни»](#)
- [Максим Дорофеев «Путь джедая»](#)
- [Рольф Добелли «Территория заблуждений»](#)
- [Чип Хиз, Дэн Хиз «Ловушки мышления»](#)
- [Джозеф Халлинан «Почему мы ошибаемся»](#)

О книге

То, как мы себе представляем реальность, и сама реальность — разные вещи. Мы пытаемся добиться высот в тех делах, к которым не имеем ни способностей, ни стартовых возможностей. Неверно оцениваем ход событий и ошибочно полагаем, что контролируем их. Оглядываемся на других и лелеем собственные предубеждения.

Рольф Добелли описывает распространенные заблуждения, под действием которых мы принимаем неверные решения. Автор собрал 52 истории, которые помогут иначе взглянуть на мир и обнаружить ошибки в собственном поведении. Эти истории остроумны, необычны, забавны и порой читаются как анекдоты. Но после них — щелк! — в вашей голове что-то происходит, и вы начинаете мыслить яснее, предвидеть ошибки и избегать их.

Для кого книга

- Для тех, кто хочет объективно оценивать действительность.
- Для тех, кто хочет принимать осознанные решения.
- Для тех, кто на стороне здравого смысла.

Об авторе

Рольф Добелли родился в 1966 году, получил ученую степень кандидата наук в Университете Санкт-Галлена, был CEO различных дочерних компаний группы Swissair, в настоящее время занимается предпринимательской деятельностью. Является основателем общества ZURICH.MINDS, в которое вошли ученые с мировым именем, известные деятели культуры и представители экономики; основателем Scademy, члены которой занимаются разработкой научно обоснованных решений, а также сооснователем getAbstract — самого крупного в мире провайдера литературы по экономической тематике в цифровом формате. В свободное время — моряк, пилот и романист. Пишет романы, которые выходят в издательстве Diogenes Verlag. Живет в Швейцарии.

6 причин прочитать эту книгу

- 1** Эти знания помогут вам избегать заблуждений при принятии решений.
- 2** Вы можете стать более спокойным, разумным и уравновешенным человеком.
- 3** Вы научитесь распознавать нерациональные действия других и противостоять им.
- 4** Вы как минимум застрахуете себя от серьезных ошибок, в которых могли быть виноваты сами.
- 5** Это главная книга одного из ведущих мыслителей современности.
- 6** Это незабываемое путешествие в пространстве и времени, в которое мы отправимся прямо сейчас. *Для старта хватит 10 глав, продолжение в книге!*

Ошибка 1. Начнем с необычной прогулки...

Кладбище разбитых надежд невидимо для посторонних. Прогулка по нему печальная, но оздоровительная.

Ошибка выжившего, или предвзятость в оценке своих шансов (survivorship bias), объясняется так: поскольку успехи привлекают внимание и гораздо более заметны, чем неудачи, мы переоцениваем свои шансы.

Как сторонний наблюдатель, вы подвержены иллюзиям. Вы и представить не можете, насколько мала вероятность успеха. Возьмем писательство. На каждого успешного автора приходится сотня тех, чьи книги не продаются. На каждого опубликовавшего свою книгу — сотня тех, кто написал ее, но не встретил своего издателя. А на каждого написавшего приходится сотни таких, кто начинает работу над рукописью — и кладет ее в ящик стола.

Но мы с вами слышим только об авторах, добившихся признания, и даже не можем узнать, насколько вероятен писательский успех. То же относится к фотографам, предпринимателям, художникам, спортсменам, архитекторам, лауреатам Нобелевской премии, телеведущим, продюсерам, королевам красоты.

Работникам СМИ неинтересно копаться на кладбищах разбитых надежд. А значит, такую работу должны проделать вы — своим умом.

Ошибка 2. Теперь займемся плаванием

ИСТОРИЯ ИЗ КНИГИ:

Когда эссеист и биржевик Нассим Талеб решил сделать что-то полезное для своего тела, он стал присматриваться к людям, занимающимся разными видами спорта. Бегуны казались чересчур изможденными. Культуристы — раздутыми в ширину. У велосипедистов — ах! — явно больные ноги!..

А вот пловцы ему понравились. Вот у кого прекрасное, элегантное телосложение. Итак, решено: дважды в неделю он будет ходить в бассейн и тренироваться с полной нагрузкой. Прошло немало времени, прежде чем Нассим заметил, что попался на удочку какой-то хитрой иллюзии.

На самом деле профессиональные пловцы не могут добиться идеального телосложения упорными тренировками. Наоборот — они и становятся хорошими пловцами потому, что у них именно такое тело. Это критерий отбора, а не результат тренировок. То же с косметикой, которую рекламируют женщины-модели: некоторым зрительницам кажется, что макияж делает их красивее. Но все наоборот: эти люди случайно родились особенно красивыми, и именно поэтому их отобрали для рекламы. Как и в случае с пловцами, их врожденные данные становятся критериями селекции, и красота не результат применения косметики.

Всякий раз, путая критерий отбора и результат, мы оказываемся в плену **иллюзии тела пловца** (swimmer's body illusion). Без нее добрая половина рекламных кампаний не сработала бы.

Ошибка 3.

Небольшое путешествие в прошлое и обратно

Представьте такую картину: пятьдесят тысяч лет назад вы идете со своими друзьями, такими же, как и вы, охотниками и собирателями. Внезапно все вокруг бросаются бежать. Что вы сделаете? Остановитесь, потирая лоб и раздумывая: действительно ли это лев перед вами или совсем безобидное животное, которое просто похоже на льва?.. Нет, вы помчитесь вместе со всеми так быстро, как сможете. Обдумать, отрефлексировать ситуацию можно потом, когда вы уже будете в безопасности. А тот, кто не убегал с остальными, давно уже выпал из нашего генофонда.

Этот образ действий закрепился в нашем поведении и сидит так глубоко, что мы используем его в первую очередь — даже когда это не приносит пользы. Он называется **социальным доказательством** (social proof).

Социальное доказательство (иногда презрительно именуемое «стадным чувством» — или законом стаи, или, если выразаться более уважительно, «чувством локтя») диктует: «Я поступлю правильно, если буду вести себя так же, как остальные». Иначе говоря: чем больше людей считают идею хорошей и правильной, тем она корректнее. Но это, конечно, абсурд.

Наша природная склонность доверять социальным доказательствам систематически используется в рекламе. Этот прием эффективнее всего действует там, где ситуация непрозрачна (неисчислимо количество автомобильных марок, чистящих средств, косметических брендов — без очевидных недостатков и преимуществ) и люди вынуждены поступать «как все».

Ошибка 4.

Еще одно путешествие в прошлое

Речь пойдет о феномене **взаимности** (reciprocity), который звучит так: «Ты мне — я тебе».

Представьте, что вы охотник и однажды вам повезло: вы уложили оленя. Мяса много, гораздо больше, чем вы способны съесть за день. Холодильников еще не изобрели. Значит, вы поделитесь олениной с другими членами своей группы. Это даст вам возможность воспользоваться чужой добычей в день, когда вас постигнет неудача. Чрево соплеменников выступает в роли холодильника — превосходная стратегия выживания. Взаимность — это менеджмент, позволяющий выжить в рискованной ситуации.

Но у взаимности есть и темная, отвратительная сторона: возмездие и отмщение. За местью следует ответная месть, и вот мы уже втягиваемся в разгорающуюся войну. А еще такой нежный вид вымогательства — его можно назвать и коррупцией — широко распространен в экономике. Вот, например, поставщик винтов и болтов приглашает потенциального клиента вместе сходить на матч Лиги чемпионов. А через месяц у клиента наступает срок закупки болтов и винтов. Чтобы не терзаться чувством вины, он купит товар именно у этого продавца.

Ошибка 5.

Мать всех ментальных ошибок

ИСТОРИЯ ИЗ КНИГИ:

Герер хочет похудеть и садится на диету. Каждое утро он влезает на весы. Если по сравнению с предыдущим днем он весит меньше, его лицо озаряет довольная улыбка, а результат он приписывает своей строгой диете. Если же вес больше, он говорит себе, что это нормальная флуктуация, и выкидывает из головы. Вот уже несколько месяцев Герер живет с иллюзией, что выбранная им замечательная диета хорошо помогает, хотя его вес практически не меняется.

Герер стал жертвой **предвзятости подтверждения** (confirmation bias) — правда, в самой безобидной ее форме. Предвзятость подтверждения — это общая склонность так интерпретировать любую новую информацию, чтобы она совмещалась с нашим устоявшимся мировоззрением, теориями и убеждениями. Иными словами, любую противоречащую нашим взглядам информацию мы отфильтровываем.

Ошибка 6. Осторожно, мнение эксперта!

Мнение эксперта делает нас более доверчивыми и неосмотрительными, чем любое другое чужое мнение. И мы подчиняемся авторитетам, даже если в этом нет смысла ни в моральном, ни в рациональном плане. Вот что такое **ловушка авторитета** (authority bias).

Авторитетные эксперты обычно хотят быть узнаваемыми, поэтому они предпочитают соответствующую одежду. Врачи и исследователи носят белые халаты. Директора банков всегда в костюмах и при галстук (а галстук сегодня не выполняет никакой функции — это лишь сигнал статуса). Короли носят короны. У военных есть знаки различия. Сейчас в ходу и сигналы другого рода: приглашения на ток-шоу, издание книг и всякие публикации. Всегда есть своя мода на символы авторитета, и общество охотно следует ей.

Нелепым это становится, когда известные люди желают утвердить собственный авторитет за пределами своей сферы влияния. Например, если профессиональный теннисист рекламирует кофемашину или популярная актриса рекомендует таблетки от мигрени.

Ошибка 7. А теперь — фокусы!

Мы определяем что-то как красивое, теплое, дорогое, крупное, если перед нами одновременно есть некрасивое, холодное, дешевое, мелкое. Нам трудно давать определения без сравнения, в абсолютных понятиях. **Эффект контраста** (contrast effect) — распространенная ментальная ошибка. Люди заказывают кожаный салон для новой машины на том основании, что его цена (скажем, 3000 евро) — это мелочь по сравнению с ценой самого автомобиля, которая составляет 60 000 евро. На этом играют все отрасли экономики, связанные с оборудованием и оформлением.

Оборотная сторона медали — люди совершенно не обращают внимания на мелкие постепенные изменения. Как фокусник крадет ваши часы? Он сильно надавливает на какой-то участок вашего тела — все ваше внимание приковано к этому месту, — и вы не замечаете легкого прикосновения к своему запястью. По той же причине мы не замечаем, как утекают наши деньги. Их стоимость снижается день ото дня, но мы не обращаем внимания, потому что инфляция идет постепенно. Вот если бы то же самое приняло форму государственного налога — чем, по сути, и является, — мы бы встрепенулись и возмутились.

Ошибка 8. Петля сюжетной линии

В древние времена люди сочиняли истории, чтобы как-то объяснить происходящее, и лишь потом начали думать по-научному. Мифология старше, чем философия. Но *ловушка сюжетных историй* (story bias) заключается в том, что сюжет искажает действительность.

Вот две истории.

А. «Король умер, а затем умерла и королева».

Б. «Король умер, а затем от тоски и печали умерла и королева».

Какая из них крепче врежется в память? Если ваш мозг настроен на ту же волну, что и у большинства, вам легче запомнить вторую историю. В ней не просто две смерти следуют одна за другой — эти события связаны эмоционально. История А сообщает о фактах. А вот в историю Б внесен «смысл». Конечно, согласно теории информации, первая история должна бы запоминаться легче: она короче. Но наш мозг не хочет так думать.

Ошибка 9.

А теперь слетаем на планету обезьян...

...и увидим, например, следующее: в обезьяньем сообществе миллион обезьян спекулируют на бирже. Они покупают и продают акции по случайному принципу. Что произойдет? Через год около половины обезьян окажутся в выигрыше, а другая половина — в проигрыше. На следующий год выигрывает опять половина этих биржевиков, а вторая будет нести убытки. И так далее. Через десять лет останется всего тысяча обезьян, которые все это время были «в плюсе». А через двадцать лет лишь одна особь окажется лучшим инвестором и станет миллиардером.

Как отреагируют массмедиа? Все захотят узнать «рецепт успеха»! И непременно найдут его. Ведь должен быть хоть какой-то рецепт, не так ли?

Эта история иллюстрирует **искажение при оценке результата** (outcome bias): нашу склонность оценивать точность решения по конечному результату, а не по общему процессу принятия решений. Плохой итог не означает автоматически, что решение было ошибочным, и наоборот. И прежде чем бранить себя за поступок, оказавшийся неправильным, или гладить по голове за то, что — возможно, случайно — привело вас к успеху, вспомните и подумайте: почему вы приняли именно это решение? По разумным, вполне объяснимым причинам? Раз так, то есть смысл снова действовать так же. Даже если однажды вам не повезло.

Ошибка 10. Возвращаемся на землю

Выбор — показатель прогресса. Этим наша система отличается от плановой экономики и жизни в каменном веке. Да, выбор делает нас счастливыми. Но существует предел, за которым дополнительные возможности уничтожают качество жизни. Есть особый термин для этого явления: **парадокс выбора** (paradox of choice).

Во-первых, при слишком большом выборе человек впадает в ступор. Например, в одном супермаркете выставили на пробу 24 сорта конфитюра. Покупателям разрешалось на выбор попробовать продукт и купить со скидкой. А на следующий день тот же супермаркет устроил такой же эксперимент — но с шестью сортами на выбор. И что вышло? Во второй день было продано в 10 раз больше, чем в первый. Почему? При слишком большом предложении трудно сделать выбор, клиент не может решить, что купить, и не берет ничего. Эксперимент многократно повторялся с разными продуктами, но результат всегда был тот же.

Во-вторых, при широком выборе ухудшается качество решения. Если спросить молодых людей, что они считают важным при выборе партнера по жизни, вы услышите перечень самых достойных качеств: человек должен быть умным, иметь доброе сердце, хорошо обходиться с другими, уметь слушать, обладать чувством юмора и быть физически привлекательным. Но разве все эти критерии на самом деле учитываются? Сейчас, когда люди знакомятся и встречаются

онлайн, у любого парня найдется до миллиона возможных невест. Стресс от необходимости сделать выбор так высок, что мужской мозг не заморачивается всякими сложностями и оставляет один критерий — а это (что вполне доказано опытным путем) физическая привлекательность.

В-третьих, слишком широкий выбор ведет к неудовлетворенности. Как можно быть уверенным, что из 200 вариантов вы выбрали лучший? Ответ: никак. Чем больше вариантов, тем сильнее неуверенность и, как следствие, неудовлетворенность.

Почему мы совершаем ментальные ошибки

Одно из объяснений, почему ментальные ошибки постоянно возникают, сформировалось в конце 1990-х: наш мозг нацелен на выживание и воспроизводство, а не на поиски истины. Иными словами, нам нужно думать в первую очередь для того, чтобы убеждать других. Кто умеет это делать, обеспечивает себе власть, влияние и доступ к максимальному количеству ресурсов.

Тот факт, что при раздумьях мы вовсе не обязательно заняты поиском истины, хорошо иллюстрирует книжный рынок. Романы покупаются гораздо чаще, чем деловая литература, хотя в последней неизмеримо больше правды о жизни.

Homo sapiens в Hugo Boss

Даже при максимальной самодисциплине уверенность, будто мы можем контролировать все свои эмоции, — иллюзия. Такая же, как попытка мысленно регулировать процесс роста наших волос. В 1960-е психологи взялись за научные исследования нашего мышления, процесса принятия решений и действий. Результатом стала теория, которая утверждает: наше мышление не может быть идеальным, оно допускает ошибки. Даже самые высокоинтеллектуальные люди постоянно заблуждаются.

Несколько десятилетий подряд мы не могли распознать, по каким причинам возникают ментальные ошибки. Наше тело во многом устроено безошибочно. Сердце, мышцы, дыхание и иммунная система функционируют достаточно хорошо. Почему же именно мозг совершает ляп за ляпом?

Мышление — биологический феномен. Деятельность мозга определена эволюцией, как и форма тела животных или расцветка лепестков цветов. Представим себе, что мы вернулись на 50 тысяч лет назад, прихватили там любого из наших предков и доставили его в сегодняшний день; сводили к парикмахеру и одели в модные тряпки от Hugo Boss. Пройдя с ним по улице, мы убедимся: он ничем не выделяется из толпы. Биология не оставляет сомнений: по своему физическому строению — включая мозг — мы остаемся охотниками и собирателями в одежде от Hugo Boss (или от H&M — как вам больше нравится).

Заключение

Что же существенно изменилось за прошедшие тысячелетия? Мир, в котором мы живем. В древнейшие времена он был прост и стабилен. Мы жили небольшими группами, примерно по 50 человек. Никаких достойных упоминания технических или социальных достижений не наблюдалось. Лишь в последние 10 тысяч лет в мире начались серьезные изменения: развились земледелие и животноводство, возникли города и появилась мировая торговля. А с начала индустриализации уже мало что в окружающем мире напоминает те времена, под которые был оптимизирован наш мозг.

Тот, кто сегодня хотя бы часок побродит в торговом центре, встретит больше людей, чем нашим предкам доводилось увидеть за всю жизнь.

Если сегодня кто-нибудь возомнит, что точно знает, как будет выглядеть мир через десять лет, мы посмеемся над ним. За последние 10 тысяч лет мы создали мир, которого сами не понимаем. У охотников и собирателей активная деятельность ценилась выше, чем способность размышлять. Быстрая реакция обеспечивала выживание, а долгие раздумья, наоборот, его затрудняли. Если твои соплеменники кидались бежать, имело смысл рвануть вслед за ними.

Ошибка первого порядка (это был опасный зверь, а ты от него не убегал) оплачивалась смертью, а второго порядка (зверь был не опасный, но ты убегал) стоила лишь нескольких калорий.

Мы, сегодняшние гомо сапиенс, — потомки тех, кто предпочитал бежать вслед за другими. Но в современном мире подобное интуитивное поведение становится проигрышным. Сейчас в цене острый ум и независимое поведение.

Адвокат или ученый?

Нюанс: интуитивные решения — даже не очень разумные — при определенных обстоятельствах лучше всего. Этой сферой занимаются так называемые эвристические исследования. Когда мы принимаем решения, обычно нам не хватает информации и мы вынуждены думать быстро, двигаться кратчайшим путем и применять простейшие правила.

Многие поступки (поиск работы, партнера по жизни или инвестиции) совершаются неосознанно. А через долю секунды мы уже конструируем обоснование, и у нас возникает впечатление, будто решение принято сознательно. В мышлении мы скорее похожи на адвокатов, чем на ученых, которым важна только правда. Адвокаты же хороши тем, что находят лучшее обоснование для уже определившегося вывода или заключения.

Вместо эпилога.

Искусство ясно мыслить

Итак, забудьте о «левом и правом полушариях мозга». Гораздо важнее разница между интуитивным и рациональным мышлением. Для обоих есть своя сфера применения. Интуитивное мышление — быстрое, спонтанное и энергосберегающее. Рациональное — медленное, напрягающее, оно потребляет много калорий (в виде сахара в крови).

Рациональное мышление может переходить в интуитивное. Так, обучаясь игре на музыкальном инструменте, вы сначала осваиваете ноту за нотой и каждому пальцу приказываете, что ему делать. Но через какое-то время вы уже овладеваете клавиатурой или струнами и действуете интуитивно: смотрите на партитуру, а руки играют словно сами собой. Уоррен Баффет читает финансовый баланс, как профессиональный музыкант партитуру. Это и называется «круг компетенции»: интуитивное восприятие и понимание, или мастерство.

К сожалению, интуитивное мышление врывается и в сферы, где мы не достигли мастерства, — еще до того, как наш разум успеет разобраться, внести свои коррективы и приняться за дело. Тут и возникают ментальные ошибки, описанные в книге «Искусство ясно мыслить».

И в этом, и в любом искусстве можно быть простым наблюдателем и дилетантом, а можно стать настоящим виртуозом и мастером своего дела. Всё зависит от вас. Не стоит и забывать, что мыслить ясно в любой ситуации — слишком хлопотно. Так что, если предполагаемый вред невелик, не надо ломать голову. Позвольте себе иногда ошибиться. Жизнь от этого только улучшится.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР
Максимально полезные книги