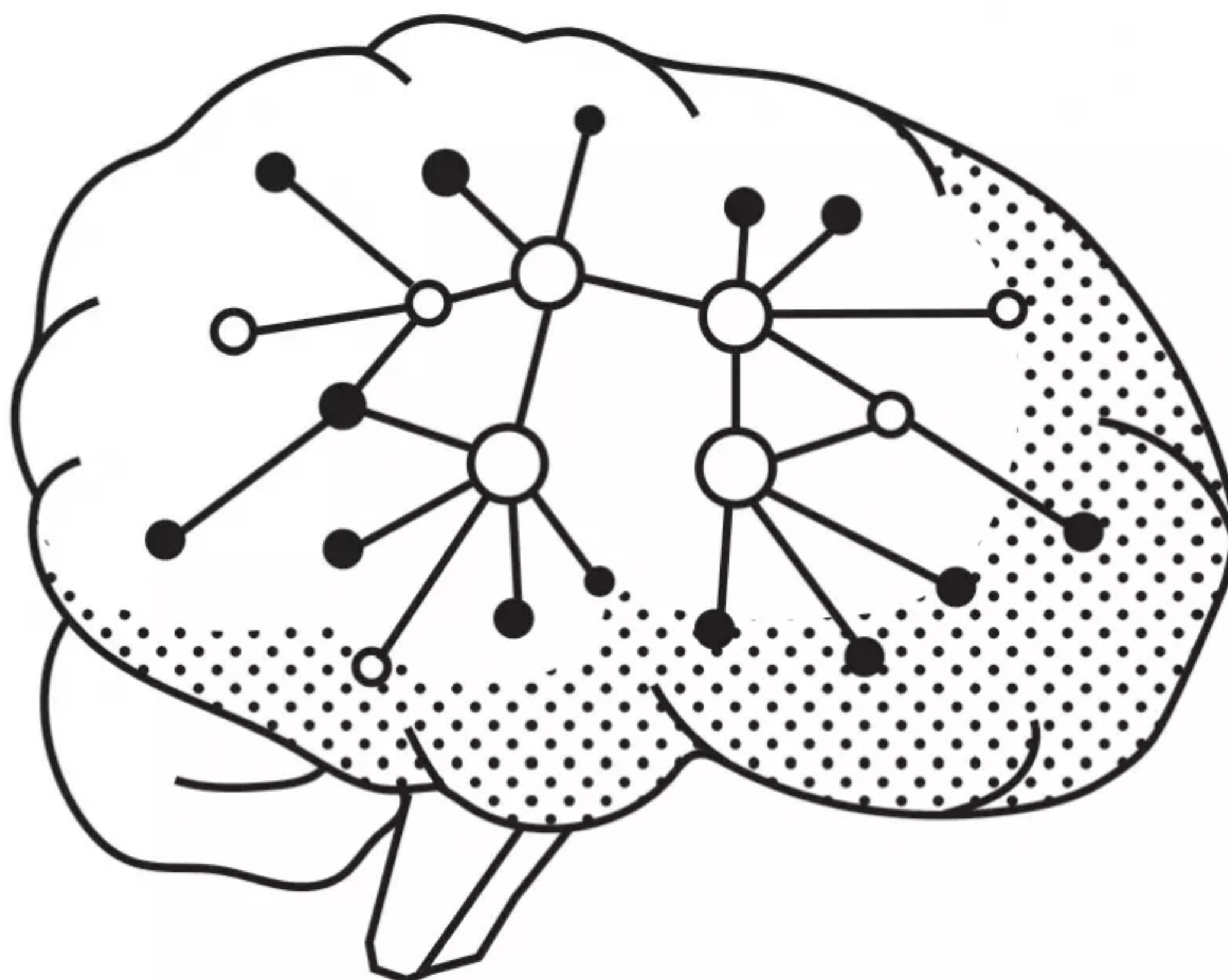


ЗМІСТ

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. ЙМОВІРНІСНЕ МИСЛЕННЯ	121
7. ІНВЕРСІЯ	141
8. ОККАМОВА БРИТВА	155
9. ГЕНЛОНОВА БРИТВА	169
ПОДЯКА	180
ДЖЕРЕЛА ІЛЮСТРАЦІЙ	181



Ключ до кращого розуміння світу —
побудова решітки ментальних моделей.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

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

*

Чарлі (Чарлз) Манґер (1924—2023) — американський інвестор, бізнесмен і філантроп, віцеголова ради директорів *Berkshire Hathaway*, палкий прибічник думки, що в бізнесі потрібні елементарна життєва мудрість і високі етичні стандарти. — Тут і далі прим. авт.

**

Воррен Баффет (нар. 1930) — американський інвестор, бізнесмен і філантроп, голова ради директорів і гендиректор *Berkshire Hathaway*. Його часто називають Оракулом з Омахи й вважають одним із найуспішніших інвесторів у світі.

до завдань і почав дізнаватися про людину, яку мимохідь згадували на занятті. То був Чарлі Манґер*. Я перейшов від теоретичних прикладів, повністю відірваних від реального світу, до мудрості, що стояла за досягненнями одного з найуспішніших бізнесменів усіх часів. Манґер, 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 Манґера відчинило мені двері до неочікуваного інтелектуального задоволення. Я почувався так, наче нарешті знайшов знання, що було корисне, бо здобуте 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 Манґер став таким професійно успішним, робило справу ще переконливішою.

У Манґера 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 Манґера, 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 Файнмен¹

¹ Feynman, Richard. *The Pleasure of Finding Things Out: The Best Short Works of Richard P. Feynman*. New York: Perseus Publishing, 1999.

НАБУТТЯ МУДРОСТІ



Те, які ви вправні, залежить від ваших інструментів.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Я вірю в дисципліну
опанування найкращого
з того, що дізналися
інші люди.

Чарлі Манґер¹

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 відкривати 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»².

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.

¹ Munger, Charles. *Worldly Wisdom Revisited*. Лекція та діалог, представлені у Стенфордській юридичній школі, Стенфорд, штат Каліфорнія, 29 грудня 1997 року.

² Parrish, Shane. *Peter Bevelin on Seeking Wisdom, Mental Models, Learning, and a Lot More*. Farnam Street Blog. URL: <https://www.fs.blog/2016/10/peter-bevelin-seeking-wisdom-mental-models/>.