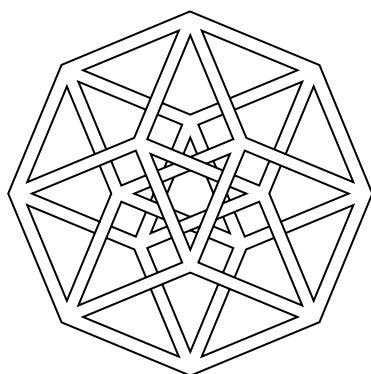


МИХАИЛ КУЗЬМИН

СНИМИ БОТИНОК С ГОЛОВЫ:

КАК МЫСЛИТЬ В 7D



К И Е В
2 0 1 8

УДК 37.01

ББК 87.4

К 89

© Кузьмин М. В.

К 89 Сними ботинок с головы: как мыслить в 7D / М. В. Кузьмин – К.: [«2UP»], 2018.– 454 с.

ISBN 978-966-97321-3-2

Книга посвящена мультиплексному 7D мышлению. В это понятие входит семь способов мышления – от логики до творческого мышления. Читатель получает практические навыки мыслить качественно и разносторонне. Практикумы в книге представлены диалогами с менеджерами, где они решают на первый взгляд легкие проблемы, используя весь арсенал нашего мышления. Книга имеет хороший баланс между глубиной и простотой изложения. Издание ориентировано на широкий круг читателей: менеджеров и молодых специалистов, предпринимателей, бизнес-тренеров, корпоративных психологов, работников HR подразделений, студентов различных специальностей.

УДК 37.01

ББК 87.4

ISBN 978-966-97321-3-2

© Кузьмин М.В., 2018

Моим дорогим менеджерам

СОДЕРЖАНИЕ

6	Предисловие
11	Введение
15	Глава Zero. Здравый смысл
31	Глава первая. Логическое мышление
31	Часть 1: Чистая логика
47	Часть 2: Логика реального
59	Часть 3: Странная логика
76	Глава вторая. Аналитическое мышление
103	Глава третья. Синтетическое мышление
133	Глава четвертая. Системное мышление
133	Часть 1: В фокусе – взаимодействие
161	Часть 2: Мысли в динамике
187	Глава пятая. Вероятностное мышление
222	Глава шестая. Критическое мышление
222	Часть 1: Интеграция мышления
234	Часть 2: Модальность мышления
245	Часть 3: Отсутствующее присутствие
256	Глава седьмая. Творческое мышление
256	Часть 1: Вход в проблемное пространство
284	Часть 2: Выход в пространство решений
308	Заключение

ПРАКТИКУМЫ

315	К главе Зеро: Здравый смысл Практикум 0.1: Нездравый смысл
	К главе 1: Логика
323	Практикум 1.1: Трость Холмса
330	Практикум 1.2: Дело о лимоне
336	Практикум 1.3: Дело о биткойне
	К главе 2: Анализ
348	Практикум 2.1: Песочные часы
	К главе 3: Синтез
355	Практикум 3.1: Проблемное «но»
	К главе 4: Системы
360	Практикум 4.1: Тайна Шуньяты
369	Практикум 4.2: Куча песка
	К главе 5: Вероятность
378	Практикум 5.1: Охота на себя
	К главе 6: Критика разума
386	Практикум 6.1: Об уместности и своевременности
392	Практикум 6.2: Критика чистого мрамора
401	Практикум 6.3: Шпилька и меч
	К главе 7: Креативность
409	Практикум 7.1: Спасение рядового гуся
420	Практикум 7.2: Искусство перевода
429	Практикум 7.3: Тест Тьюринга
438	Практикум 7.4: Дизайн решения
	К заключению:
445	Заключительный практикум: Последнее слово
453	Список коанов

Предисловие

В январе 2016 правление моего банка¹ приняло решение о необходимости самообучения: развитии компетенций менеджеров путем кросс-опыления знаний и обмена опытом. Для этого раз в неделю выделялось рабочее время, а составление тем и программ было отдано в руки директоров направлений.

До этого момента развитие компетенций и навыков носило индивидуальный характер. Обычно я включал в годовые планы моих менеджеров необходимые темы для изучения, литературу, которую нужно было проработать, и потом на личных встречах мы обсуждали прогресс в освоении темы и ее трудные места. Коллективная форма обучения требовала иного подхода и прежде всего – щепетильности в подборе тем, потому что из-за разнообразия функций в моем директорате рисков выбрать что-то одинаково востребованное для всех менеджеров было трудно.

Подсказка пришла вместе со свежим отчетом МЭФ *“Будущее занятости”*,² где на основе солидного опроса мировых корпораций в разных отраслях выяснялось, какие способности, умения и навыки будут необходимы в 2020 году по сравнению с 2015-м. Из материалов опроса следовали интересные выводы. В перечне из 20 навыков (skills), отрейтингованных по степени важности, усматривались серьезные изменения на предстоящую пятилетку.

Если сгруппировать эти навыки в два существенно разных блока, то было заметно, что блок *когнитивных навыков* явно поднимался вверх, а блок *социальных навыков* опускался вниз. Исключением из последних служил эмоциональный интеллект (ЭИ), который из второй десятки напористо врывается в первую. Но ЭИ можно в равной мере отнести как к первому блоку навыков, так и ко второму.

Все эти метаморфозы в потребностях были связаны со значительными изменениями в бизнес-среде, с осязаемым прогрессом

¹ Автор тогда работал в Альфа-банке (Украина).

² *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the 4th Industrial Revolution*, World Economic Forum: January 2016.

прежде всего в диджитализации, автоматизации и коммуникации всего общества.

Мы спланировали свои еженедельные семинары на основании рейтинга МЭФ, взяв только топ-7 навыков, так как у меня было семь моих топов – менеджеров уровня начальников управлений или спецотделов. Эти навыки стали нашими темами саморазвития, каждую из которых готовил назначенный мной менеджер в виде презентации с обзором литературы, основными положениями и советами, как их можно развить.

Однако этого было мало. В когнитивном блоке на 2020 год наиболее динамичными и востребованными становились такие навыки: *“Решение сложных проблем”*, *“Критическое мышление”*, *“Креативность”*, *“Обоснование и принятие решений”*. Всех их объединяет качественное мышление. Исследования ученых показывают, что чаще всего менеджеры в своей работе используют здравый смысл, интуицию, анализ и “щепотку” синтеза. Этого явно недостаточно. И если что-то можно развивать и улучшать, то лучше отталкиваться от основ. По крайней мере, как бы революционно не менялся мир, адаптация к нему возможна, если уметь правильно мыслить.

Поэтому я добавил к нашим семинарам как индивидуальную, так и групповую работу над проблемными ситуациями. Я старался подбирать нестандартные задачи, требующие различных средств и подходов к решению. *Дзен-коаны*, напоминаящие не то легенду, не то притчуснеожиданной постановкой вопроса и непонятным финалом, – в науке их называли бы плохо-определенными задачами, – хорошо подходили для наших целей. Мы пытались решать коаны как обычные житейские проблемы, используя наш стандартный набор мышления, но ставили себе цель получить оригинальное и красивое решение. Коаны хороши тем, что ответ на них не найдешь в интернете, – нужно думать самостоятельно. “Решение коанов” помогло мне выяснить, как коллеги мыслят, какие когнитивные блоки и застревания являются преградой к качественному мышлению. Менеджеры, размышляя над ними, совершали свои микрооткрытия о том, как устроен наш разум. А все вместе мы учились мыслить по-новому и в реальном времени.

Практикумы позволили нам сделать один важный вывод: не навыки и умения, и даже не компетенции лежат в основе успешной деятельности. Успех определяется нашим мышлением, его глубиной,

диапазоном и качеством. *Вот почему такое развитое, разностороннее мышление мы условно назвали мультиплексным.* Способность хорошо мыслить – это самый главный навык, который пригодится на все случаи жизни. Казалось, простая истина, но почему-то мы обращаем больше внимания на качество дорог, чем на качество нашего мышления.

Так родилась идея книги о мышлении – обобщить и предложить результаты нашего опыта широкому кругу читателей. Ее цель – *помочь читателям разобраться, как мы мыслим; привлекая научное знание, развить способность к целостному мультиплексному мышлению.* Книга помогает “*forte и безболезненно*” войти в проблемное поле, а потом апробировать новое знание на практике, “не выходя из книги”. Вводная “теоретическая” часть дополняется практической, и наоборот, практикумы поднимают новые вопросы, мотивируя вернуться к теории. Семь способов 7D мышления, изложенных в книге, если пользоваться ими всеми и в синергии, дают человеку свободу и уверенность справиться с любой задачей и проблемой.

Мои первые бета-читатели говорят, что прочитав книгу, они почувствовали, что стали мыслить по-другому, что теперь каждую проблемную ситуацию они рассматривают комплексно и в контексте, стараясь прозондировать проблему под разными углами, чтобы понять ее суть. Теперь даже новости и заявления лидеров мнений слышатся и понимаются ими уже по-новому – системно, критично и рефлексивно.

Я уверен, что книга будет полезна самому широкому кругу читателей. И хотя я ориентировался прежде всего на молодых менеджеров и предпринимателей, она будет полезна специалистам разных отраслей, сотрудникам HR подразделений, бизнес-тренерам и коучам, и даже родителям, которые озабочены профориентацией своих детей. Надеюсь, книгой заинтересуются студенты – ведь им придется принимать вызов грядущего десятилетия.

Наши занятия проходили в период реструктуризации и динамичного роста нашей организации. Мы тут же апробировали приобретенные навыки и знания во множестве проектах, которые тогда были в разработке. Я благодарен Главному управляющему *Рушану Хвесюку* за деловую и творческую атмосферу, созданную в банке, а также за мотивирующие личные беседы. Хочется искренне поблагодарить Председателя правления *Викторию Михайле*, у которой мы учились не только эффективно, но и эмоционально мыслить. То, что

наши семинары проходили в комфортной обстановке, и что в любой момент мы могли получить профессиональный совет, заслуга Главного HR менеджера *Татьяны Стрекаль*, которая руководила проектом по развитию персонала.

Наконец, снимаю шляпу (а не только ботинок!) перед моими менеджерами, которые с энтузиазмом и полным доверием включились в сложный эксперимент в реальном времени. Это *Сергей Чорнойван*, мой бессменный заместитель и “правая рука” на протяжении многих лет в банкинге; *Юрий Юхновский*, лучший корпоративный риск-менеджер, с которым мне довелось работать; *Евгений Чумаков*, выпускник ИПСА КПИ, надежно закрывающий рыночные риски и ликвидность банка; *Игорь Гончар*, знающий все о кредитных залогах: об их оценке, старении и даже исчезновении; *Сергей Бондаренко*, он же Сергей Иванович, он же Саша в этой книге,³ обеспечивающий проверку залогов по городам и весям страны; *Дмитрий Минеев*, наш “опер”, ответственный за операционные риски;⁴ *Ирина Емец*, яркая звездочка в мужской компании, человек огромной ответственности в администрировании кредитов и формировании отчетности. *Все они – не только герои моей книги, но и ее соавторы.*

Иногда мне не хватало слов, как просто и точно изложить тот или иной нюанс мышления, и я сразу же представлял, а что за сентенцию выдал бы Сергей, что спросила бы Ира, как критично подсек бы нас Саша, а Женя сыронизировал... Мои менеджеры и тут выручили меня: помогли справиться с трудными пассажами, что вылилось в новые диалоги и практикумы, о которых смело можно сказать: *“На основе реальных событий”*.

Александр Ману утверждал,⁵ что в команде менеджеров обязательно должна быть роль поэта, *“который трансформирует данные в метафоры, придает всему смысл и значимость, а также обеспечивает команде связность”*. К счастью, у меня в команде такой человек был. Это мой ассистент *Мария Наумчик*, которая не только организовывала наши встречи и практикумы, но и скрупулезно собирала все

³ Важный дисклеймер: нельзя полностью отождествлять персонажей практикумов с реальными менеджерами. Реальные менеджеры гораздо интереснее как личности, а еще они – профи своего дела. Именно поэтому в жизни и в тексте я их называю “дорогими менеджерами”.

⁴ Вскоре Дима, под впечатлением от наших практикумов и коанов, уехал на учебу в Штутгарт.

⁵ Alexander Manu, Imagination Challenge, Author, 2007.

наши наработки в одну папку, приоритизировала их и снабжала “узелками на память”. Благодаря этому, мне было легко писать практикумы. Поэтические способности Маши читатели могут оценить в *Практикуме 7.2: Искусство перевода*. В одном проекте по созданию кредитного скоринга на основе личностных характеристик заемщика поэтические способности Маши были просто незаменимы. Маша подбирала синонимы и антонимы к чертам личности одновременно на трех языках. В бизнесе без поэтов сейчас не обойтись.

Даже названием книги я обязан своим менеджерам. Когда книга была уже написана, возникла проблема, как ее назвать. У меня было много вариантов, но все они меня не устраивали: то слишком заумно, то слишком длинно. Но самое главное, все мои названия не передавали содержания книги в точности. “Вот была бы пятница и очередной практикум, вот тогда бы мои менеджеры 100-процентно решили бы эту проблему”, – подумал я. И хотя вместе мы не виделись уже год, я попросил Сергея Чорнойвана собрать всех на “внеочередной” практикум. Дима Минеев подключился к обсуждению дистанционно из тенет своего Шварцвальда. Вкратце описав книгу коллегам, я попросил придумать ей название. “Как обычно, вам неделя на размышления”.

Ровно в срок я получил множество предложений. Игорь прислал список из 7 вариантов. В середине списка я вдруг обнаружил свою эврику: *снять ботинок с головы*.

Первая ассоциация – тесный ботинок, который натер мозоль, и то облегчение, когда ты его снимаешь в конце дня. Вторая ассоциация – с Бодхидхармой, который на встрече с китайским императором Ву стоял в одном ботинке, а второй держал на голове. Император не удержался и спросил: что это значит? “Ничего не значит, – был ответ. – Этот ботинок долго нес меня, пока я шел из Индии. Почему бы мне теперь не понести его”.

“Игорь, а как ты вышел на ботинок?” – спросил я в мейле. Игорь напомнил мне о коане, который мы разбирали на практикуме. “Помните, в одном коане ученики не нашлись с ответом мастеру – они просто молчали. И, когда огорченный мастер рассказал эту историю Чжао-чжоу, своему лучшему ученику, тот снял сандалию и надел ее себе на голову. В дзене это символ печали. Уверен, прочитав вашу книгу, Чжао-чжоу снял бы символический ботинок с головы”.

Мне показался интересным этот неожиданный пассаж мысли. Так книга получила свое название. Возрадуемся, читатель!

Введение

Эта книга о мышлении. О широкопанорамном, всестороннем взгляде на проблему. О решении проблем на основе качественного мышления. Сложные ситуации, проблемы и задачи роятся вокруг нас. Некоторые из них *решению-пригодны* из-за стандартности ситуации или подобия другой проблеме, уже закрытой. Для решения таких задач достаточно здравого смысла. Другие – требуют систематического подхода: исследования данных, скрупулезного анализа, синтеза прошлого опыта и знаний, понимания сути проблемы, видения цели и поиска путей к ней, кристаллизации блестящей идеи, наконец, нахождения и принятия решения – красивого и оптимального. Все это требует различных когнитивных подходов, которые в книге мы называем *способами мышления*.

Семь способов мышления, изложенные в книге, – это выбор автора. Во-первых, число круглое, во-вторых, такой набор – минимально оптимальный (наша оперативная память плохо манипулирует большим количеством), в-третьих, у меня было семь менеджеров.

Мой выбор способов мышления определялся разными классами задач, с которыми мы встречаемся на практике. Они выстроены в иерархию так, что каждый последующий способ опирается на все предыдущие. Исторически они не всегда развивались последовательно. Первой попыткой упорядочить мышление человека была *логика* – наука об истине и законах ее получения. Позже появляется *анализ* и *синтез* как методы логического решения проблем. Их оказалось недостаточно из-за сложного сетевого переплетения причин и следствий в определенном классе проблем – там, где доминирует функция элементов, а не их наличие. Так возникла потребность в *системном анализе и синтезе*.

Другой класс проблем был связан с переплетением случайного и закономерного, и людям пришлось учиться *мыслить вероятностями*, потому что, как оказалось, у нас плохо развита интуиция к такого рода проблемам.

Мы живем в обществе и коллективно решаем сложные проблемы, поэтому нам потребовалось умение слушать аргументы и доказы-

вать свою правоту. Как следствие, появилось *критическое мышление*: сплав логики и риторики с опорой на саморефлексию.

Наконец, существует еще один класс проблем, когда задача настолько нестандартна и плохо определена, что нужно сначала отыскать саму проблему, правильно ее сформулировать, а потом, преодолевая мысленные преграды, найти путь к решению. Для этого привлекается широкий спектр способов мышления, а также дополнительные когнитивные ресурсы: интуиция, воображение, абстрагирование и т.д. Все это называют *творческим мышлением*, хотя часть процесса поиска решения проходит подспудно, на подсознании.

Книга делится на две части. Первая часть состоит из “теоретического” введения в способы мышления. Здесь мы даем важные определения и основные положения “науки о мышлении”. Эта наука не изучается в школе или ВУЗе, разве что некоторые разрозненные дисциплины, как, например, логика или критическое мышление. Считается, что мы автоматически учимся мыслить, когда изучаем математику, историю или живопись. В современных условиях этого мало – учиться мышлению нужно специально и целенаправленно. Поэтому в каждой главе читатель получит не только краткий экскурс в определенный способ мышления, но и попробует им мыслить. *Основная задача – замкнуть весь арсенал способов мышления в единый симплекс, чтобы мыслить объемно, в 7D.*

В обычных ситуациях мы просто думаем, а мыслить начинаем тогда, когда сталкиваемся с проблемами. Они появляются в этой части книги как примеры и задания читателю. Я предполагаю, что читатель будет останавливаться в этих местах и хотя бы несколько минут размышлять: “*А в чем тут проблема? Почему ответ не дается мне сразу?*”. Ответ не дается сразу, потому что существуют мыслительные блоки и застревания, которые мы попытаемся преодолеть. *Ага-момент* преодоления барьера непонимания – самый ценный для тренировки мышления и наилучший мотиватор найти решение.

Поэтому задания в конце глав не обязательно выполнять все. Ведь это не учебник. Но в саму постановку задачи желательно вчитываться, чтобы понять хотя бы проблему. Желание решить ее появится, если проблема окажется интересной вам.

Наука полна нерешенных проблем, а от того, как мы выносим задачу на повестку дня, зависит и возможность ее решения, и выход на новый уровень знания. После прочтения всей книги попробуйте

вернуться к нерешенным заданиям, и вы убедитесь, как поменяется ваш взгляд на их сложность.

Вторая часть книги состоит из практикумов, диалогов с моими менеджерами. В них мы размышляем над *простыми вопросами*, над которыми редко задумываемся. Поэтому они просты, но необычны для нас. Попадая в нестандартную ситуацию, наш здравый смысл сбивается, а интуиция или стандартные приемы мышления приводят к заблуждениям.

Дзен-коаны в практикумах служат инструментом преодоления шаблонов мышления и снятия когнитивных блоков. Менеджеры провели по три цикла решения коанов, разобрав в общей сложности 21 коан индивидуально и несколько коанов – коллективно.

Технически это проходило так. Я давал каждому менеджеру индивидуальный коан, который считал наиболее ему полезным. Первую неделю менеджер работал над коаном самостоятельно, а вторую – в переписке со мной. Моя роль была двойкой: как оппонента и как индуктора. Вербализация мыслей менеджером – важный элемент поиска решения. Дело в том, что многие когнитивные процессы происходят подспудно, а вербализация эвакуирует мысли на поверхность сознания.

Если в течение второй недели решение не находилось, я выставлял коан на коллективное обсуждение. Как показывает практика, в мозговом штурме незаурядное решение коана часто находит его “собственник”. Решение не давалось ему индивидуально, но в коллективном обсуждении собственник коана испытывал классический *инсайт* – догадку, внезапное озарение, замыкание пазла в целое. Изучив тему творческого мышления, мы поймем, почему так происходит.

Коллективная форма мышления продемонстрировала высокую эффективность. Оказывается, мои менеджеры могут мыслить гибко, нестандартно, провокационно и неожиданно продуктивно: во-первых, решение находилось быстро, во-вторых, оно было оригинальным и полезным. Секрет успешности коллективного мышления в его организации: в правилах проведения, в точной росписи ролей, в верной тональности и направляющей руке ведущего. Читатель увидит, как происходит раскрепощение мышления на примере наших штурм-практикумов.

За полгода, пока длился наш эксперимент, мои менеджеры удивляли меня неоднократно. Особенно в творческих заданиях. Оказы-

вается, творческое начало присутствует в каждом из нас, оно просто спит и неожиданно раскрывается при верном настрое.

Теперь, как читать книгу. В каждой главе есть отсылка к практикуму, который будет наиболее полезным в данный момент. Однако это не догма. Мои бета-читатели книгу читали по-разному: одни так, как указано в книге, но были и другие, более “последовательные товарищи”. Они либо начинали с практикумов (“потому что диалоги читать легче”), либо сначала читали последовательно “теорию” (“чтобы сложить цельное впечатление”), а потом переходили к практикумам. Не скажу, что непоследовательные “последовательные” как-то сильно пострадали, – все зависит от собственного стиля чтения и мышления.

То же самое относится к последовательности чтения. Хотя главы выстроены по мере усложнения способов мышления, читатель, чувствуйте себя свободно, с какой главы начать. Если тема вам хорошо известна или неинтересна, двигайтесь дальше. В конце концов, вы всегда успеете вернуться к пропущенному фрагменту. Мои бета-читатели возвращались даже к прочитанным главам и перечитывали их уже с нового уровня знания.

Хочу обратить внимание читателей на список рекомендованной литературы. Он помещен после каждой главы. Я вносил сюда только те источники, которые имеют хороший баланс между популярностью изложения и глубиной раскрытия темы. Несмотря на определенную дань классике, нерешенные вопросы науки также обсуждаются в книге. Поэтому специальная литература и журнальные статьи выделены под отдельной рубрикой. Ссылки на важные выводы или результаты экспериментов поданы в подстраничных сносках. Некоторые читатели могут заинтересоваться ими для углубленного изучения вопроса. Цитаты великих, если не снабжены ссылками, легко найти в *WikiQuote*.

Этого краткого “руководства по эксплуатации” будет достаточно. Включаем воображение и начинаем мыслить, читатель!

ГЛАВА ЗЕРО

ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ

Пациентка Бланкенбурга – Потеря здравого смысла – Коннотации здравого смысла – Дефиниция – Здравый смысл вороны – Стандарты хорошего мышления – Свойства здравого смысла – Афоризмы Черчилля – Пословицы – Метафоры, которыми мы мыслим – Глясе и холодный прием – Преступники – они хищники или вирусы? – Здравый смысл и “мертвые души” – Моделирование здравого смысла – Смысл развивать здравый смысл – Заблуждения здравого смысла

Вольфганг Бланкенбург, психиатр, разговаривает с пациенткой, которая попала в психиатрическую клинику за попытку самоубийства. Вот как она сама объясняет причины такого шага:

“Я потеряла что-то... Что-то важное, но я не могу понять что... Оно кажется незначительным, но странно, – оно оказалось столь важным... Без него невозможно жить. Я буквально потеряла почву под ногами. Я потеряла способность понимать простейшие, обычные вещи. Мне кажется, я утратила естественное понимание, которое является обыденным и очевидным для всех. ...Каждый знает, как вести себя в том или другом случае, какое принять решение, или какое мнение сложить в той или иной ситуации. Какие действия предпринять, как реагировать, как общаться – все это предполагает наличие неких правил... Я не могу понять эти правила... Каждый ребенок их знает... Вместе с тем то, что я потеряла, это не знание. Это из тех вещей, которые вы понимаете своим природным чутьем” (см. Blankenburg, 2001).

Вы наверняка догадались, что потеряла пациентка. Диагноз звучал так: “Потеря здравого смысла”.

Что же это за столь жизненно важный смысл, который отвечает за здоровье “быть человеком”, как резюмировал сам Бланкенбург? В славянских языках, а также в немецком, он звучит с коннотацией *здравый, резонный*. В англо-саксонском мире коннотация другая: *common sense* – он *всеобщий, доступный всем* и берет свои корни в римской традиции, *sensus communis*. Во французском, *bon sens*, акцент на “хороший” – как *хороший вкус* или *хорошее чутье*.

Словацкий язык подчеркивает *простоту* и *практичность*: *sedliacku* (крестьянский). На иврите это будет *sechel shachar*, что значит *ясность, милость утра* (рассвет ума). В других языках можно найти и другие коннотации: *нормальный, обычный, вульгарный, крепкий* и т.п. Увы, только акцента на “полезный” нет!

У Аристотеля подобный термин появляется, когда он рассуждает о 5 органах чувств человека. Аристотель добавил шестой суммирующий орган, аппарат, объединяющий всю информацию, слагающий общее мнение о наблюдаемом – отсюда и его “общее чувство”. Шестое чувство мы обычно называем интуицией, но иногда путаем его со здравым смыслом, рассудочной деятельностью более высокого порядка, чем глубинная подсознательная деятельность. Мы неявно ставим знак равенства между здравым смыслом и интуицией, потому что мы пользуемся этой рассудочной деятельностью без усилий, естественно, “на автомате”.

В здравом смысле есть *три главных компонента*: восприятие, базовое знание об окружающем мире и способ мышления по использованию этого знания. Определений же здравого смысла так же много, как вышеописанных языковых нюансов. В *Вебстере*, например, определение звучит так: “*благоразумные суждения, основанные на простом восприятии ситуации или фактов*”. Когда женщина выбирает наряд для предстоящей вечеринки, она учитывает много факторов: аудиторию, цель встречи, место, погоду и даже то, чем эта встреча закончится. Именно ситуацию с выбором одежды упоминает пациентка Бланкенбурга, когда она почувствовала потерю здравого смысла. (Ситуация с проблемой выбора одежды настолько серьезная, что мы разберем ее на практическом семинаре, а заодно потренируем наш “коллективный” здравый смысл).

Здесь я возьму на себя смелость и дам такое *определение* здравого смысла:

Здравый смысл – это минимальный социальный стандарт мышления: способ делать умозаключения, принимать решения и предвидеть исходы в обыденных ситуациях.

Разберемся с этим определением. Как видите, мы делаем акцент на общность, а не на здоровье. Здоровье – это уже следствие: как самоощущение и как признание его хорошим или плохим другими. Поэтому должны быть критерии как нормального здравого смысла, так

и отклонений от нормы. Выражение “социальный стандарт” как раз это и предполагает: согласованность его с другими членами общества посредством культуры и воспитания. Ведь культура и воспитание – это те истоки, откуда берется здравый смысл: из социальной практики.

Давайте зададим вопрос вороне, откуда она знает “принцип минимального пути” – кратчайшего пути прохождения луча света? Дело в том, что когда ворона сидит на заборе и видит перед собой на земле добычу, она сначала выбирает точку посадки с другой стороны на дереве. Эта точка окажется такой, что траектория ее полета за добычей будет кратчайшей. Именно так двигался бы луч света: угол падения равен углу отражения. Ворона ответила бы нам, что она ничего не знает о “принципе минимальности энергии”, зато пользуется здравым смыслом. Ворону родители научили таким правилам полета, потому что это наиболее безопасная траектория.

Стандарты мышления – это те правила, “которые знают все”. Лучшая книга, когда-либо написанная о здравом смысле, – это книга японского Мастера Йоритомо-Таши (*Yoritomo-Tashi*). Почему она так хороша? Потому что, несмотря на заглавие “Здравый смысл”, на самом деле она описывает *стандарты хорошего мышления*. Можно даже сказать – выше среднего. Из-за своей контекстуальности здравый смысл в чем-то довольно усредненная характеристика общества. Это как температура 36-и-6 по Цельсию, средняя температура нормального функционирования человека, хотя возможны многие отклонения от нее. Индивидуальный “здравый смысл” все время апеллирует к “коллективным модам мышления” (Кант) и сравнивает свой “ход мыслей” с социальными стандартами.

Далее, под “способом делать умозаключения” мы подразумеваем негласные и неявные *правила делать выводы*. Ученые высказали гипотезу, что здравый смысл имеет две подсистемы. Одна отвечает за синтез: восприятие, оценку доступных ресурсов и времени, быстрое схватывание целого, даже удивление. Вторая, помедленнее, отвечает за анализ: работу с данными, выстраивание цепочек индуктивных и дедуктивных выкладок согласно внутренним правилам. Этот способ нанизывания посылов и формулировки выводов, по всей видимости, передается нам генетически, как и грамматика нашего внутреннего языка – языка мысли. Да, мы мыслим на языке, который похож в чем-то на наш вербальный язык, но он более универсален, с подоб-

ной структурой у всех людей – этакий *эсперанто разума*. По крайней мере, как предполагает наука, этот “язык ума” имеет свою грамматику – *правила “говорить” мысли*. И быстрое развитие ребенка, языковое и умственное, всего в течение каких-то пары лет от рождения, говорит о том, что основы обоих языков, вербального и когнитивного, заложены в генах (*Noam Chamsky*).

Часто люди считают, что интеллект – это то, что мы получаем через гены, а здравый смысл – это то, чему мы учимся в процессе жизни, набивая шишку за шишкой. Обычно приводят пример с чайником: “прикоснувшись к горячему чайнику, мы понимаем, что горячее и огонь разрушительны”. А как насчет улицы? Мы же не ходим по середине улицы или по рельсам, потому что ранее уже пробовали делать это? Если бы мы *не* обладали “предустановленным” набором представлений об изоморфных ситуациях, которые ждут нас в жизни, и стандартизированным набором правил о том, как реагировать на такие ситуации, мы бы очень долго обучались “на горьком опыте”. По-видимому, с генами мы получаем не только индивидуальные ментальные *способности*, но и некий общий стандарт способа мышления.

Пользуясь здравым смыслом, мы принимаем и решения. Это простейшие решения в стандартных жизненных ситуациях. Они происходят реактивно по принципу: если (такая ситуация), то (поступай так). То же самое касается и *предвидения*, но здесь мы делаем акцент на причинную логику здравого смысла. Мы получаем от рождения часть причинно-следственных связей реальности, в которой придется жить. Они закреплены на уровне инстинкта, а часть связей приобретает с опытом. Условность суждений здесь принимает другой вид: *если* (такая ситуация), *то* (произойдет это). Здравое смысла без причинно-следственных рассуждений не существует. Практика – она вся на причинах и следствиях, на выявлении соответствующих условий для действия. Эта функция здравого смысла – результат отбора: ошибочная причинность и плохое предвидение просто не выжили.

В своем определении здравого смысла мы не упомянули не только “здоровье”, но еще и “знание”. Потому что знания, как сжатая информация о реальности, не возможны без оперирования ими. Если ими не пользоваться, они будут забыты как ненужные.

Рассудочная деятельность оперирует фактажем, знаниями, хранящимися в долгосрочной памяти, а на выходе у нее: выводы, умозаключения, в том числе и о возможных исходах. Знания здравого

смысла – это не набор данных, *это сжатые максимы, “прописные правила”* поведения. Ведь, правда, для запоминания формулы нужно меньше места на диске, чем для таблицы данных? Вот пример: чтобы запомнить иррациональное число Пи, нужно бесконечно много дисковой памяти, так как каждый десятичный знак – это 1 байт, а вот чтобы запомнить выражение *“длина окружности, деленная на диаметр”*, нужно всего лишь 100 байт. Здравый смысл поступает так же, но использует правила, нормы поведения в соответствующих ситуациях, а еще *“правила мышления”* вместо формул. Чем чаще мы ими пользуемся, тем быстрее они доступны нам.

Два важных свойства здравого смысла следуют из нашего определения. Первое, это *свойство относительности*: что достаточно продвинуто и обосновано в одних сообществах, будет достаточно примитивно в других. И заметить это можно только при столкновении культур. Индивидуумы в конкретно взятом сообществе всегда будут считать, что они наделены весьма *“здравым смыслом”*. Такая самоуверенность связана с постоянным сравнением своего благоразумия со *“среднестатистическим”* в обществе. *“Все так считают, это мнение большинства”*, – убаюкивает себя наш здравый смысл. Как иронично заметил Декарт, *здравый смысл – это единственный общественный ресурс, распределением которого все удовлетворены, и все считают, что наделены им в полной мере.*

Кроме межкультурной относительности, это свойство предполагает также ситуативную или контекстуальную относительность. Наш здравый смысл подсказывает нам, что с шефом на планерке лучше вести себя совсем по-другому, чем на кофе-брейке. Чтобы четче понять это, давайте сейчас проведем эксперимент. Ниже задача, на которую я предлагаю моим читателям ответить:

В 70-х годах прошлого века всем дворникам страны пришел циркуляр: укоротить метлы до 1 метра 30 сантиметров (обычно метла имела длину не меньше 150 см). Каков был мотив такого приказа?

Теперь о результатах нашего эксперимента. Я утверждаю с определенным уровнем достоверности, что:

- 1. Если вы ответили верно, то вам больше 50 лет.*
- 2. Если вы ответили неверно, но в таком стиле: “чтобы нагибались пониже”, “для формирования правильной осанки строителя развитого социализма” – вам все равно больше 50 лет.*

3. Если вы ответили: “из-за экономии дерева” – вам 35-50.

4. Если вы ответили: “чтобы на метле по двое не летали” или назвали подобные фэнтези-мотивы – вам меньше 35.

А правильный ответ в стиле “управленческого гения” тех годов: *чтобы меньше простаивали, опираясь на метлу, а больше работали*. Это простая иллюстрация того, что ответ здравого смысла сильно зависит от эпохи, в которую мы живем.

Второе свойство здравого смысла – это его консерватизм. Простекая из культуры, здравый смысл все время отстает, плетется за ней. Но при быстром прогрессе культуры здравый смысл вынужден меняться. Скорость его изменений измеряется поколениями. Достаточно вспомнить эпоху Возрождения. После 400-летней войны здравого смысла с наукой наконец победила наука.

Землю считали плоской слишком долгое время. Потому что “это очевидно!”. Эта очевидность – сила и слабость здравого смысла. Ведь очевидность не требует доказательств, это аксиома. Не случайно Уайтхед подметил: *“чтобы доказать очевидное, нужен гений”*. Чтобы опровергнуть очевидное – тоже нужен гений. Плоскость Земли не требовала доказательств: ведь в любой точке на земле поверхность казалась плоской. Но была одна проблема: это проблема наличия горизонта. На нее долго закрывали глаза – здравый смысл не любит копаться в вопросах типа *“почему это так?”*. Наука выросла на здоровом смысле, именно задавая неудобный вопрос “почему?”. Наука крепко стоит ногами на стандарте мышления, “данного нам в ощущениях”. Поэтому наука позитивистская по своей сущности, как и здравый смысл. Но наука – это здравый смысл, доведенный до уровня метода: сбор фактов, их анализ, выработка теории, проверка ее новыми фактами, модификация теории и ее “само-фальсификация”.

Здравому смыслу не нужна столь долгая цепочка: народные приметы, пословицы и поговорки, предрассудки базируются на ограниченном числе случаев, исключения из которых только усиливают силу аксиомы. *“Да, бывают исключения, но риск доверять этим частным случаям слишком большой”*, – говорит нам здравый смысл. Он весь на аксиомах, незыблемых нормах и правилах. Наука, наоборот, старалась экономить на аксиомах, но была сильна теоремами.

Наверное поэтому Эйнштейн негативно отозвался о здоровом смысле: *“Это набор предрассудков [общества], которые мы впитываем в себя в возрасте до 18 лет”*. Хотя если разобраться, почему

Эйнштейн сделал свои открытия, то во многом из-за *противоречий* в науке, против которых бунтовал разум, то есть его здравый смысл искал *согласованности* со всеми наличными фактами.

Наука относится к здравому смыслу как к пасынку, поскольку считает его субъективным. Как кто-то удачно заметил, здравый смысл давно пора переименовать из “общего смысла” (*common sense*) в “частный”.

Да, здравый смысл очень хорош в науке для старта: схватить суть проблемы, а дальше работает методичное и формальное мышление. Дуглас Хофстадтер (*Douglas Hofstadter*) так метафорично сравнил их: здравый смысл – это первый этаж здания, все остальные этажи в некотором роде повторяют его, однако, чтобы построить небоскреб, одного здравого смысла будет явно недостаточно. А нам видится другой образ: *пока наука комфортно расположилась в тапочках возле камина, здравый смысл в это время усердно трудится на кухне.*

При всей простоте и базовости здравый смысл зачастую имеет силу истины в последней инстанции. Если есть необходимость сослаться на какой-то авторитет, а нужного имени в голове нет, – мы ссылаемся либо на Эйнштейна, либо на здравый смысл: “это все знают”, “это общеизвестно”, “это очевидно”, “это проще пареной репы”, “это аксиома, не требующая доказательств”. Все эти апелляции, конечно, к здравому смыслу. Именно поэтому в своей риторике политики так часто взывают к нему. Из-за общности логики здравого смысла “ход мыслей” политика понятен большинству. Он не вызывает отторжения, входит в резонанс, а риторика его легкодоступна и удобоварима. Своей харизмой и успехом у народа многие политики обязаны просто здравому и в то же время общему на всех смыслу.

Вот *признаки политика* с хорошим здравым смыслом: образность речи (сравнения, метафоры, идиомы), ироничность до сарказма, резонность, легкодоступность суждений, простота и четкость аргументации, практичность. Кого из политиков современности, наиболее подходящего под эти характеристики, можно назвать в пример? Масштабным политиком нового времени был Уинстон Черчилль, известный не только своими успешными действиями, умением принимать решения в нестандартных ситуациях, но и красивыми (*bon*), широко цитируемыми (*common*) афоризмами. Почему мы их так любим? Потому что они чистой воды квинтэссенция здравого смысла. Давайте вспомним несколько:

1. Улучшаться значит меняться, быть совершенным значит меняться часто.
2. Успех состоит в движении от ошибки к ошибке без утраты энтузиазма.
3. Если идешь в аду, главное не останавливаться.
4. Пессимист видит проблемы в возможности, а оптимист – возможности в проблеме.
5. Я люблю свиней. Собаки смотрят на нас снизу вверх, кошки – сверху вниз. Только свиньи рассматривают нас, как равных.

Прописные истины, не так ли? В них – весь здравый смысл поколений. Чтобы вам было легче согласиться, сравните с такими прописными истинами:

1. Не плюй в колодец, пригодится воды напиться.
2. Лучше синица в руке, чем журавль в небе.
3. Семь раз отмерь – а раз отрежь.
4. Яблоко от яблони не далеко падает.
5. Если гора не идет к Магомету, то Магомет идет к горе.

Все эти пословицы носят поучительный характер, у некоторых есть понятия о причине и следствии, у других – правила сравнения полезностей, понятие о законе больших чисел, гауссовом распределении, и даже имеем условное суждение “если..., то...”. Но они не только учат, что такое хорошо и что такое плохо, подготавливая нас к жизненным ситуациям, они еще и учат правилам умозаключений, то есть “как рассуждать”. Логика их часто не точна, с точки зрения правил дедукции, но именно такой наш здравый смысл. Он индуктивен по сути: нечеткие, вероятностные посылы и такие же вероятностные, неоднозначные обобщения. Ведь не сто процентов, что Магомет пойдет к горе. Но как любят здраво рассуждать “индуктологи”: “*Что такое дедукция? Всего лишь частный случай индукции, когда вероятность равна 100%*”.

Пословицы – это готовые *максимы*. “Если не заешь как, то делай так”. Но здравый смысл не только говорит заученными фразами, он еще и рассуждает. Чтобы понять, что происходит у нас в голове, когда мы подключаем рассуждения на уровне здравого смысла, нужно изучать метафоричность нашей речи.

Метафора – это перенос свойств одного понятия на другое. Первое понятие называется *носителем (или основой)*, второе – *топиком (или целью)*. Обычно мы их не замечаем: *твердое* решение и *мягкий*

характер; *острый* язык и *тупой* подход; *тяжелый* взгляд и *легкая* задача; *теплые* отношения и *холодный* прием; *высокие* стремления и *низменные* страсти; *пойти вверх* по карьерной *лестнице* и *уронить* свою репутацию (реноме); *смотреть* на годы *вперед* и *не оглядываться назад* и т.п. Все эти базовые понимания и концепции складываются в детстве: огонь горячий, вода холодная, а эмоции связаны с повышением температуры тела и приливом крови к его периферии... Эффекты перцепции закрепляются в абстрактные понятия: эмоции – это горячо, бесчувственность – это холодно. Все, что вверх, – это здорово и, наоборот, вниз – плохо. Так что можно сказать: “*Мой здравый смысл всегда на высоте*”.

Здравый смысл складывается через натягивания сетки взаимосвязей и создания пространства базовых понятий: вверх-вниз, вперед-назад, горячо-холодно, тяжелый-легкий... Наш язык (особенно метафоры) *чуть-чуть* выдает, как мы на самом деле мыслим. Болезнь потери здравого смысла, о которой речь шла в начале главы, это неспособность установить связи с подсудными базовыми концепциями и абстракциями.

Заметим, все приведенные выше метафоры парные. Они задают оси многомерного пространства отношений и поведения. Утрата нейронных связей к этим базовым концепциям ведет к *утрате ориентации в элементарном пространстве нашего мышления* – *того, что мы и называем здравым смыслом*. Если кто-то утратит способность понимать эти метафоры – это сигнал к нарушению связей в рассудке, которыми как бы прошита наша память.

Почему это опасно? Потому что метафора – это мост между нашим восприятием и понятийным аппаратом. Когда наш здравый смысл принимает решение, он сначала строит *проблемное пространство* из проблемы и контекста, потом сужает его до *пространства решений* путем установления связей между атрибутами возможных решений и целью, выбирает лучший возможный вариант, опираясь на *азбучные истины (критерии)* нашего здравого смысла. У пациентки Бланкенбурга эта *способность к связыванию* была явно нарушена.

Метафоры, возможно, являются ключом к пониманию нашего мышления и прежде всего здравого смысла, который зиждется на устоявшихся стандартах и правилах. Метафоры тоже эволюционируют: одни приживаются и превращаются в устоявшиеся выражения, а другие нет.

Вот примеры относительно *новых метафор*, которые давно прижились, и мы ими пользуемся до сих пор:

- ◆ роза ветров,
- ◆ электрическое/магнитное поле,
- ◆ черная дыра дамской сумочки (или рабочего стола).

Обратите внимание, насколько сильно здравый смысл связан с физиологической перцепцией и, соответственно, с метафорами нашего языка. Вспомните, например, ситуации, когда в компании была *теплая атмосфера* или у вас с кем-то были *теплые* (а может *горячие*) *отношения*, и наоборот, когда вы встретили чей-то *холодный взгляд* или вам оказали *ледяной прием*.

В эксперименте Лоуренса Вильямса и Джона Барга (*Williams & Bargh, 2008*) испытуемые общались с людьми, держащими горячий кофе или кофе-глясе. В пост-опросах испытуемые дали описания незнакомца в соответствии с температурой напитка, который тот держал: одного испытуемые характеризовали как дружелюбного и расположенного к общению, а другого – как закрытого и отстраненного. Отсюда совет: когда вы пришли на интервью, просите горячие напитки, а не “среднюю колу со льдом”, даже если это июль.

Второй совет от науки – более рискованный: эксперименты Вильямса и Барга говорят, что если вы хотите убедить жену, что нужно отдать деньги, собранные ей на шубу, вашему другу, так как он сейчас нуждается в помощи, то лучше, если она в этот момент пьет горячий чай, чем холодный кофе. Здесь “лучше” – только с точки зрения ее одобрения. Но ваш здравый смысл будет противиться такому совету!

Нашим здравым смыслом можно легко манипулировать, и это используется масс-медиа в подаче новостей. Поль Тибодо (*Paul Thibodeau*) и Лера Бородитски (*Lera Boroditsky*) провели в 2011 году такой эксперимент. Они предложили двум группам испытуемых прочесть два схожих отрывка новостей о росте преступности в городке Эдисон. В одном отрывке о преступниках говорилось как о “хищниках”, затаившихся в городе, а в другом – о “вирусе преступности”, поразившем город, что грозит перерасти в эпидемию. Весь остальной текст и статистика о преступности были поданы идентично. Испытуемым предложили вопрос: как решать проблему? Ответы были совершенно разные: читавшие о “хищниках” предлагали изолировать преступников и усилить полицию (*силовой сценарий*), а читавшие о “вирусе” считали, что необходимо разобраться в причинах роста пре-

ступности и реформировать отношения в городе (*сценарий реформ*). Когда испытуемых попросили проанализировать текст сообщения, какие именно фразы заставили их принять такое решение, то *стимулирующую метафору* (о хищниках или о вирусе) нашли только 3% испытуемых, хотя тексты ничем больше не отличались. Интересный побочный результат эксперимента: приверженцы демократов и независимые избиратели оказались более манипулируемыми этими метафорами, чем республиканцы. Совет: обращайте внимание на метафоры, используемые в речах политиков, – ведь им пишут очень продвинутые в теории спичрайтеры.

Некоторые менеджеры всю свою жизнь пользуются здравым смыслом, прописными истинами по аналогии с пословицами – иногда этого бывает достаточно в их работе. До тех пор, пока не попадут в серьезное заблуждение, ловушку собственного здравого смысла.

Приведем такой пример. С 2004-го по 2009-й годы индийским железнодорожным транспортом (ЖДТ) заведовал известный политик Лалу Прасад Ядав (*Lalu Prasad Yadav*). На посту министра ЖДТ он добился определенных успехов, не будучи специалистом в ж-д. И когда журналисты поинтересовались, откуда у него талант руководства этим видом транспорта, он просто сказал:¹

“Я руководствуюсь здравым смыслом”. “А откуда он у вас, как он сформировался?” – копнули журналисты глубже. Министр ответил: “Я использую несколько правил, которыми меня научили родители в детстве. Они были фермерами. Например, мама учила меня: лови быка за хвост, но сама почему-то брала его за рога. Поэтому я всегда начинаю с самой острой проблемы. Папа меня всегда учил: не перегружай лошадь, не прищипывай ее, если лошадь устала. Она должна бежать, а не упасть. Вот я и говорю своим менеджерам: вагоны – это наши ломовые лошади, не перегружайте их”.

И таких правил-аналогий у министра было множество. Верны ли эти максимы? А их пользователи и не требуют доказательств, пока эти простые истины работают. Исключения из правил все равно будут трактоваться в пользу “истины”: тот, кто пересек след черной кошки, просто не смог ничего вам рассказать, – поэтому лучше держаться за пуговицу.

В 2013 году Лалу был осужден за вывод средств из госбюджета. Он “зарабатывал” на “мертвых душах”, как у Гоголя. С той только раз-

¹ Адаптировано по тексту: *Laloo. The School of Common Sense Management* (in Scribd Documents: www.scribd.com)

ницей, что Лалу оформлял “мертвые души” на... *крупный рогатый скот*, на который государство выделяло фураж и медикаменты. При этом Лалу любил Болливуд, а не Гоголя.

Мы с моими менеджерами работаем в банкинге, требующем всего комплекса мышления, который мы рассмотрим в этой книге. В нашей сфере мы ежедневно руководствуемся здравым смыслом, хотя нередко сталкиваемся с его неудачными клише и стереотипами. Вот циничный совет здравого смысла, который я прочел у Кена Таннера (*Tanner, 2013*): “*Занимай деньги у пессимистов, по крайней мере, они не надеются на возврат*”. Эта максима оставалась бы штукой, если бы не стала предвидением в банкротстве 2014–2016 годов. Тогда вкладчики разделились на две категории: на активно требующих вернуть их деньги, и на пассивно наблюдающих, смиренно ожидающих возврата депозитов Центральным банком. Догадайтесь, кто из них пессимисты, а кто оптимисты?

Если мы посмотрим в *Google Trends*, инструмент, показывающий частоту запросов слова или фразы в поиске по интернету, то увидим, что интерес к “здравому смыслу” был стабилен в период с 2004-го по 2009-й годы, а потом постепенно рос, и к 2016-му удвоился. Если сравнить с интересом к “искусственному интеллекту” (ИИ), который существенно пошатнулся за это время, но все же последние несколько лет он рос со “здравым смыслом” синхронно. Кто сейчас наиболее интенсивно изучает здравый смысл (а также метафоры!) с научной точки зрения, так это специалисты в сфере ИИ. Существует один проект в ИИ, который называется “Здравый Смысл Открытого Разума” (*Open Mind Common Sense*). Правда, звучит как цитата из “*Соляриса*” Станислава Лема или “*Стартрека*”?

Разработчики этого ИИ решили собирать всю информацию, которой пользуется человек в своей ежедневной деятельности в единую базу. Представляете масштабы информации? Ее собирают с 2000 года. Цель: собрать информацию *от нашего общего здравого смысла* об объектах подлунного мира, их свойствах, о человеческих ценностях и эмоциях, о событиях. Можете посмотреть на сайте проекта, что уже успели собрать. Интересно, читатель догадается, что за сущность кроется под такими признаками:

- ◆ *это овощ*
- ◆ *съедобный*
- ◆ *съедобный для человека*

- ◆ *вы можете найти его в супермаркете*
- ◆ *зеленый*
- ◆ *богатый кальцием*
- ◆ *встречается часто в сэндвичах.*

Догадались, что это шпинат? И какая информация сузила ваше множество догадок до однозначного ответа? Наверняка “кальций и сэндвичи”. Тогда, может, вы догадаетесь, как эта и другая целевая информация проекта была собрана?

Это был бесплатный сбор информации в процессе онлайн игры, названной Вербозити (*Verbosity*). Она похожа на игру “да-нет-может быть” (другие названия: *данетка, 20 вопросов, Бар-Кохба*), когда нужно отгадать задуманное слово или ситуацию, задавая наводящие вопросы. Теперь вы понимаете, насколько большой интерес у специалистов ИИ к здоровому смыслу, и как они еще далеки от мечты вооружить ИИ здоровым смыслом.

Есть две хорошие новости для читателей. Во-первых, здравый смысл улучшается с возрастом, а во-вторых, его силу и качество можно развивать. Как? Говорят, что тренировками, активной жизненной позицией, личной инициативой, уходом от расслабленности, борьбой с эскапизмом. То есть, на практике и в действии там, где есть стандартные ситуации и проблемы, которые нужно решать *на лету*. Так вы сможете отточить эффективный инструмент для решения жизненных и рабочих проблем.

Я сошлюсь на мнение Мастера Йоритомо-Таши, лучшего специалиста в области здравого смысла, книгу которого я упоминал в начале главы. Там сказано, что именно вы приобретете, если сладите со своим здоровым смыслом:

- (1) Четкость восприятия
 - (2) Способность схватывать, понимать ситуацию целостно
 - (3) Способность концентрировать свой ум на главном
 - (4) Способность аппроксимировать
 - (5) Силу вашей аргументации и суждений
 - (6) Способность предвидеть развитие ситуации
 - (7) Способность принимать адекватные решения
 - (8) Спокойствие
 - (9) Самоконтроль
- и много других достоинств.*

Опросы пенсионеров показывают, что 3/4 респондентов считают: в течение жизни их когнитивные способности только улучшались,

20% говорят, что они оставались неизменными, и только 5% отвечают – ухудшились к старости. Замеры тестов (напр., SAT-тест) в целом подтверждают это, по крайней мере, до 50 лет идет прогресс. Вместе с тем исследования показывают, что успех в карьере плохо коррелирует со стандартными оценками интеллекта IQ и SAT.

О чем это говорит? Что когда мы измеряем когнитивные способности (а эти тесты нацелены на оценку восприятия, памяти и логики), то вряд ли измеряем такое туманное понятие, как “здравый смысл”, а именно им мы пользуемся в каждодневных ситуациях. И наверняка именно его имели в виду пенсионеры, когда говорили о своих когнитивных способностях. Ведь он всегда с нами, а с возрастом мы становимся мудрее.

Если здравый смысл можно развить до искусного инструмента, возникает резонный вопрос: зачем нам формальное знание, специальное обучение? Дело в том, что здравый смысл довольно прост. Эта простота связана с необходимостью быстро оценивать и принимать решения в условиях, далеких от полноты информации и с определенной степенью неопределенности, но все равно – в довольно часто встречаемых ситуациях, где мы можем *мыслить по аналогии*.

В каждодневных ситуациях нет времени на длинные логические выкладки и технологии по сбору и анализу всей доступной информации. Вместе с тем эта простота и “подручность” такого когнитивного инструмента играет с нами плохую шутку. Мы все время попадаем в ловушки “здорового и общего смысла” и делаем одни и те же грубые ошибки. Это ошибки в оценке ситуации и в самооценке, искривленной логике умозаключений, алогичных интерпретациях – а отсюда и плохие, “нерациональные” решения.

Перечислю лишь несколько заблуждений здравого смысла:

◆ “стадный инстинкт”: слепо следовать в фарватере мнения большинства, поступать “как все”. Все ценовые пузыри, начиная с “тюльпаномании” XVII века, на акции доткомов или ипотечные деривативы связаны с этой ловушкой здравого смысла. У нас в стране на наличном рынке валюты 20 лет повторяется одна и та же ситуация: население покупает доллары, когда курс национальной валюты уже ослаб, и тут же их продает, когда курс отошел в обратную сторону. То есть публика покупает инвалюту, когда дорого, и продает, когда дешево. При частых колебаниях курса люди просто уничтожают свой капитал, хотя считают, что хеджируют его. Почему такое странное по-

ведение? Здравый смысл говорит одно и то же сразу многим людям: если девальвация началась, то она будет обвальная. И несколько раз он угадывал;

◆ *“якори внимания”*: когда наши оценки и мнения крутятся вокруг последней полученной информации, когда в количественной оценке мы используем для старта предложенную нам цифру, будь она даже произвольной. Торговцы восточных базаров и продавцы туристических сувениров эффективно пользуются этим, в разы завышая стартовую цену “для поторговаться” вблизи завышенного “якоря цены”. Некоторые магазины эффективно используют эту ловушку в имитации больших скидок на товар;

◆ *“завышенная самооценка”*: мы склонны завышать оценку своих способностей и занижать чужие способности. Иначе такие программы, как “Мы ищем таланты”, не собирали бы столько желающих выступить, а караоке-бары уже давно поменяли бы формат. В ходе одного исследования водителям предложили сравнить свое водительское мастерство с мастерством других водителей. Почти все участники эксперимента (93%) оценили свои навыки как “выше среднего”. Нетрудно догадаться, что мы получили бы в случае самооценки “здравого смысла”.

А вот свежий пример сбоев здравого смысла из моего опыта. Перед стартом проекта по развитию менеджерских способностей я попросил своих подчиненных (добрую дюжину менеджеров уровня В-2 и В-3) дать самооценку своим навыкам (skills) из отчета МЭФ по 5-балльной системе. Два вывода, которые я сделал из ответов:

◆ Чем больше опыт и общий уровень менеджера, тем скромнее он оценивает свои способности. И наоборот, начинающие менеджеры ставили себе максимальные оценки.

◆ Если название навыка имело две составляющие, как например, *“эмоциональный интеллект”* или *“активное слушание”*, то менеджеры давали оценку только той части, которая у них лучше развита, и закрывали глаза на вторую составляющую. Фактически некоторые менеджеры отвечали так: “да, я страстный на работе”, “да, я хорошо слушаю”, и ставили себе оценку “5”. “Слепое пятно” их здравого смысла просто не замечало слов *“интеллект”*, *“активное”* и др., хотя я снабжал все термины подробными определениями.

Именно из-за несовершенства нашего “коммон сенса” имеет смысл заняться развитием как самого здравого смысла, так и ряда

специальных когнитивных способностей, которым люди пытались обучаться методично и целенаправленно все последние 2500 лет. Именно поэтому здравый смысл является нулевой точкой отсчета наших способностей мыслить. И эта нулевая глава не отменяет всех остальных глав в книге. Впрочем, как и первого вашего практикума (см. *Практикум 0.1: Нездравый смысл*).

Что читать по теме

1. Renee Elio (ed.), *Common Sense, Reasoning, & Rationality*, Oxford University, 2002.
2. Duncan Watts, *Everything is Obvious*, Crown Business, 2011.
3. Yoritomo-Tashi, *Common Sense: how to exercise it*, Duke Classics, 2012.
4. David McRaney, *You are Not so Smart*, Avery, 2012.
5. Ken Tanner, *Common Sense: get it, use it, and teach it in the workplace*, Apress, 2013.

Специальные статьи

1. Wolfgang Blankenburg, *First Steps to Psychopathology of “Common Sense”*, In: *Philosophy, Psychiatry, & Psychology*, V.8 (4), 2001.
2. L.E. Williams, J.A. Bargh, *Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth*, *Science*, 322(5901): 606-607, 2008.
3. P.H. Thibodeau, L. Boroditsky, *Metaphors We Think With*, *PLoS ONE* 6(2): e16782, 2011.