





Майкл Каллет

# ДУМАЙ ГОЛОВОЙ

КАК ПРИНИМАТЬ  
РЕШЕНИЯ БЫСТРО,  
А ОШИБАТЬСЯ – РЕДКО

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 159.92  
ББК 88.4  
К17

Think Smarter: Critical Thinking to Improve Problem-Solving and Decision-  
Making Skills

Michael Kallet

Copyright © 2014 by Mike Kallet. All rights reserved.

All rights reserved. This translation published under license with the original  
publisher John Wiley & Sons, Inc.

**Каллет, Майкл.**

К17 Думай головой. Как принимать решения быстро, а ошибаться —  
редко / Майкл Каллет ; [перевод с английского Я. О. Мышкиной]. —  
Москва : Эксмо, 2022. — 240 с.; ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-164470-3

Знаменитый тренер по осознанному мышлению предлагает систему техник, кото-  
рые в разы снижают вероятность неудачного выбора. Как принимать решения, если  
не доверяешь ни одному из источников информации? Что делать, когда не получается  
оценить риски и возможности? Как сохранять способность трезво мыслить, находясь в  
цейтноте или подвергаясь психологическому давлению? Чтобы ответить на эти и дру-  
гие вопросы, Каллет рекомендует использовать 25 универсальных шаблонов эффектив-  
ного мышления. Каждый из них одинаково актуален как для деловых переговоров, так  
и для личных задач.

Майкл Каллет — бизнес-тренер с более чем сорокалетним стажем, основатель соб-  
ственного тренингового агентства. В прошлом — технический директор и вице-прези-  
дент крупного американского интернет-провайдера, работал в IBM.

УДК 159.92  
ББК 88.4

© Copyright © 2015 by Jeb Blount.

© All rights reserved. This translation published under  
license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Перевод с английского Мышкиной Я.О., 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

ISBN 978-5-04-164470-3

*Моему отцу, Сидни Каллету,  
который думал, и думал хорошо.*



# ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |            |
|--|------------|
| Вступление .....   | 9          |
| <b>РАЗДЕЛ 1. Введение и структура критического мышления.</b> ..... | <b>11</b>  |
| Глава 1. Что такое критическое мышление? .....                     | 12         |
| Глава 2. Когда нужно использовать критическое мышление? .....      | 21         |
| Глава 3. Общая структура и инструменты .....                       | 27         |
| <b>РАЗДЕЛ 2. Ясность</b> .....                                     | <b>33</b>  |
| Глава 4. Разберите ваш багаж воспоминаний .....                    | 35         |
| Глава 5. Исследование .....  | 40         |
| Глава 6. Почему? .....   | 46         |
| Глава 7. Ну и что? .....   | 57         |
| Глава 8. Необходимость .....                                       | 66         |
| Глава 9. Прогнозирование .....                                     | 74         |
| Глава 10. Что еще? .....   | 80         |
| Глава 11. Диаграмма компонентов .....                              | 83         |
| Глава 12. Видение .....  | 90         |
| Глава 13. Наставник по мышлению .....                              | 93         |
| Глава 14. Обзор по ясности .....                                   | 99         |
| <b>РАЗДЕЛ 3. Выводы</b> .....                                      | <b>103</b> |
| Глава 15. Все дело в предпосылке. ....                             | 104        |
| Глава 16. Факты .....  | 109        |
| Глава 17. Наблюдения .....   | 113        |
| Глава 18. Опыт .....   | 119        |
| Глава 19. Убеждения. ....  | 123        |
| Глава 20. Предположения .....                                      | 130        |
| Глава 21. Вывод .....  | 134        |
| Глава 22. Надежность .....   | 151        |
| Глава 23. Согласованность .....                                    | 155        |
| Глава 24. Многостороннее мышление (триангуляция) .....             | 160        |

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |            |
|--|------------|
| Глава 25. Изменение. ....                  | 166        |
| Глава 26. Влияние и убеждение. ....        | 172        |
| <b>РАЗДЕЛ 4. Выводы и инновации</b> .....  | <b>182</b> |
| Глава 27. Нестандартное мышление .....     | 185        |
| Глава 28. Абдуктивное мышление .....       | 190        |
| Глава 29. Невозможное мышление .....       | 199        |
| Глава 30. Обзор по выводам .....           | 203        |
| <b>Раздел 5. Решения</b> .....             | <b>205</b> |
| Глава 31. Кто, необходимость и когда. .... | 206        |
| Глава 32. Критерии .....                   | 212        |
| Глава 33. Риск .....                       | 215        |
| Глава 34. Обзор по решениям. ....          | 228        |
| Итоги .....                                | 231        |
| Благодарности .....                        | 237        |
| Об авторе. ....                            | 238        |



## ВСТУПЛЕНИЕ

**С** помощью мышления мы решаем проблемы, выбираем наиболее подходящие варианты из множества подобных, генерируем идеи и делаем многое другое. Мышление — это навык. Цель этой книги — помочь вам его развить.

Меня часто спрашивают, правда ли, что человека можно сделать умнее. Ответ зависит от того, что подразумевается под словом «умнее». Если речь об увеличении коэффициента интеллекта (IQ), то, вероятно, нельзя. Но если мы имеем в виду переориентирование человеческого восприятия для более продуктивной работы, то ответ — абсолютно точно можно!

Развитое мышление, помогающее в этом процессе, называется *критическим мышлением*. Оно предоставляет набор инструментов и техник, помогающих находить правильные решения. Это повышает личную эффективность, осознанность и в итоге — производительность организаций, в которых работают люди, применяющие этот вид мышления.

У успешного бизнеса два компонента. Первый из них — это *упорство*. Компании со стабильно хорошими результатами обычно придерживаются утверждения, которое мне очень по душе: «Выход есть всегда. И его нужно искать». Второй компонент — это качественное *мышление*: настоящее, неподвзятое, мышление с-закатанными-рукавами и ничего-не-принимающее-как-должное. На протяжении своей карьеры я не раз замечал, что, когда люди действительно *думают* о чем-то и задают вопросы — даже если уже знают ответ — они, как правило, находят новые подходы к пре-

одолению проблемы, принимают более свежие решения и внедряют инновации. Это происходит не всегда, но довольно часто.

Осенью 2004 года я основал HeadScratchers<sup>1</sup>, LLC. Целью компании было помочь менеджерам и руководителям всех уровней научиться «лучше разгадывать головоломки», то есть применять критическое мышление. Я хотел, чтобы HeadScratchers использовала подход, отличный от традиционного академического. Моя компания должна была решать деловые задачи реальных людей, нуждавшихся в нескольких хороших инструментах. Причем без уклона в нейрохимические науки и без долгих объяснений о работе мозга. В итоге HeadScratchers стала одной из лидирующих компаний, проводящих учебные интерактивные практикумы, полностью сосредоточенные на использовании критического мышления в бизнесе.

Основанная на этих практиках «Думай головой» тоже сосредоточена на практике. Она содержит рабочие инструменты, техники и упражнения, с помощью которых мои клиенты во всем мире уже больше 15 лет штурмуют карьерные лестницы и выводят собственные компании на вершины рейтингов. В книге множество практических, понятных, легко осуществимых, связанных с бизнесом идей с огромным количеством примеров. Реализуя их, вы научитесь критически мыслить, приходите к нестандартным и осознанным решениям и задавать вопросы, на которые дают ценные ответы. Вы станете смотреть на мир через призму реальных возможностей и не только повысите личную эффективность, но и приобретете большой вес в глазах других.

---

<sup>1</sup> От *англ.* head-scratcher — головоломка или человек, старательно думающий о чем-либо или сомневающийся в чем-либо. — *Примеч. пер.*

# РАЗДЕЛ 1

## ВВЕДЕНИЕ И СТРУКТУРА КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Этот раздел введет несколько определений и терминов. Мы охватим значение *критического мышления* и обсудим, что отличает его от мышления, которое мы называем *автоматическим*. Мы также перечислим многие его преимущества и поговорим о том, когда нужно использовать критическое мышление в работе. И, что самое важное, мы введем структуру критического мышления, которая бы служила ориентиром в процессе его изучения.

В ходе книги я буду использовать термин *головоломка*. Скорее всего, вы слышали выражение «That's a real headscratcher»<sup>1</sup>, которое означает, что есть проблема, которую нужно решить, или решение, которое нужно принять, или ситуация, которую нужно разрешить, но при этом заранее неизвестно, как этого добиться.

*Головоломка*, таким образом, это:

- проблема и вопрос без готового решения;
- результат или наблюдение без очевидного объяснения;
- цель без четкого пути достижения.

Если вы уже знакомы с критическим мышлением, его преимуществами и тем где вы можете его использовать, и у вас есть желание про-

---

<sup>1</sup> «Это действительно трудная задача/головоломка». — *Примеч. пер.*

пустить следующие главы, вам лучше всего начать с Главы 3 «Общая структура и инструменты», где я обозначаю общую концепцию; в противном случае, начните с Главы 1 «Что такое критическое мышление», где я определяю *критическое мышление*, его преимущества, а также многие случаи в работе или бизнесе, где вы можете использовать его.

## Глава 1

### ЧТО ТАКОЕ КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ?

Мышление — это основа всего, что мы делаем. Каждое действие, способ преодоления проблемы и решение являются результатом процесса мышления. Мы думаем, когда решаем что съесть на обед, как вовремя сдать проект и что говорить во время беседы. Мы думаем, когда водим машину (хотя, к сожалению, не всегда думаем непосредственно о вождении). Мы думаем все время, и, хотя не всегда очень продуктивно, наш мозг работает всегда. Мы думаем, даже когда спим.

Критическое мышление — это то же самое мышление, но иного характера. Многие люди описывают этот процесс, используя такие термины, как *аналитический, глубокий, вопрошающий, исследующий, рациональный, организованный, инновационный, сократовский, логичный, методичный, не принимающий ничего как должное, детализированный, всеобъемлющий, нестандартный, научный и методический*. Высока вероятность того, что вы слышали или, возможно, использовали некоторые из этих терминов. Но что они точно означают?

Кто-то под критическим мышлением понимает «более правильное мышление». Но я бы скорее назвал это «решением головоломки». Большинство читателей со мной согласились бы, что критическое мышление — это не наше повседневное и автоматическое мышление.

*Критическое мышление:*

- осознанное (а не автоматическое);
- целенаправленное;
- учитывает необъективность мышления;
- представляет собой процесс;
- использует определенный набор инструментов.

Теперь мы подробно рассмотрим каждый из этих характерных признаков.

*Критическое мышление — осознанное, а не автоматическое.* Прежде всего давайте взглянем на автоматическое мышление — мышление, которое мы используем чаще всего. Вы когда-нибудь добирались до работы на машине, но уже не помнили то, как ехали, когда оказывались на месте? А как насчет того, когда вы сначала планировали заехать в продуктовый магазин по пути домой, а потом, уже приближаясь к дому, поняли, что совершенно забыли об этом? Или того случая, когда положили куда-то ключи, а через несколько минут не имели ни малейшего понятия, где оставили их? Это происходит, когда вы находитесь в режиме автоматического мышления. Это все еще мышление, но вы не обязательно *осознаете* то, о чем думаете.

Попробуйте прочитать следующий текст:

Вы думаете, это удивительно, что вы можете портить это почти без зурядтнинеи, даже когда претупаены буквы. Озыкавастя, что все, что вам нужно — это паревя и пселондя буквы. Это пример того, как ваш мозг работает в автоматическом режиме.<sup>1</sup>

Как вы можете прочитать это? Когда я задаю этот вопрос, ответ, который я в эти дни неизбежно получаю, это: «Потому что я могу

---

<sup>1</sup> Оригинал: You might think it's amazing that you can read this with fluency no difficulty even though the letters are mixed up. It turns out that all you need are the first and last letters in the correct place. This is an example of your brain running in automatic mode.

прочитать сообщение моего ребенка». Конечно, в какой-то мере это действительно так; но правда, как вы способны прочесть это?

Чтобы вы смогли прочитать этот перепутанный текст, ваш мозг выполняет несколько действий, одно из которых — распознавание паттернов. Мозг — это мощная машина по распознаванию закономерностей. Вероятно, у вас есть опыт общения с кем-либо, чье поведение вы могли предвидеть именно потому, что это паттерн. Мы распознаем многие вещи, такие как места, людей, звуки и запахи. Как только вы начали читать абзац, мозг автоматически начал расшифровывать слова — пока вы не добрались до слова *кгова*. Оно написано неверно, поскольку не содержит одной нужной буквы и не подпадает под общее правило. Мозг понимает это, поэтому просматривает каждое известное вам слово, которое похоже на *кгова* и может подойти к этому предложению. Это называется распознавание по контексту и указывает на то, что принадлежит к тому или иному контексту — что подходит на основе значения предложения. Наш мозг невероятно в этом силен. В результате наше распознавание закономерностей, дополненное распознаванием по контексту, позволяет нам прочитать приведенный выше отрывок. Но что, если я бы попросил вас выбрать неправильно написанное слово? Заметили ли вы вообще такое слово, пока читали? У большинства людей возникают трудности при нахождении слова *кгова*.

Попробуйте сделать другое упражнение: посчитайте количество букв «F» в следующем абзаце за 15 или меньше секунд.

FINISHED FILES ARE THE RE  
SULT OF YEARS OF SCIENTI  
FIC STUDY COMBINED WITH  
THE EXPERIENCE OF YEARS<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ГОТОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ — ЭТО РЕЗУЛЬТАТ МНОГИХ ЛЕТ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И МНОГОЛЕТНЕГО ОПЫТА. — *Примеч. пер.*

Сколько «F» вы насчитали? Три? Четыре? Пять? Мы показываем эту фразу на каждом нашем семинаре, и обычно две трети аудитории насчитывают три, почти вся оставшаяся часть — четыре или пять, и только несколько человек называют число шесть. В этом абзаце шесть «F», и если вы увидели не все из них, то вы пропустили один или более случаев с «OF».

Тест на нахождение буквы «F» — пример того, как ваш мозг отказывается от информации, когда работает в автоматическом режиме. Наш разум «выбрасывает» такие вещи все время. Вы выбрасываете из головы что-то из сказанного вами менеджером; а если вы сами менеджер — то что-то из написанного в отчетах. Вы пренебрегаете вещами, которые говорят вам ваша вторая половинка (и потом выслушиваете за эту лекцию). Почему же мы что-то выбрасываем из головы? Нашему мозгу приходится справляться с огромным потоком информации. Когда ваши глаза открыты, миллиарды битов информации в секунду попадают вам в голову. Точно так же ваши уши всегда улавливают звук, но вы блокируете его. В попытке упростить для вас происходящее, ваш мозг выбрасывает вещи, которые не считает важными или полагает, что уже знает их. Проблема в том, что мозг не говорит о том, что выбрасывает что-то; он просто делает это. Ну спасибо, автоматический режим!

Попробуйте еще одно упражнение: какую форму вы видите на следующей диаграмме прежде всего?

