

PETER HOLLINS

MODELE MENTALE

30 de instrumente de
gândire ce separă mediocrul
de excepțional

TRADUCERE:
LUCIANA DĂNILĂ

CUPRINS

CAPITOLUL 1.	
LUAREA DE DECIZII PENTRU VITEZĂ ȘI CONTEXT	9
MODELUL MENTAL 1 (MM#1): ABORDEAZĂ CE ESTE „IMPORTANT”; IGNORĂ CE ESTE „URGENT”	17
MODELUL MENTAL 2 (MM#2): VIZUALIZEAZĂ TOATE PIESELE DE DOMINO.....	26
MODELUL MENTAL 3 (MM#3): IA DECIZII REVERSIBILE.....	34
MODELUL MENTAL 4 (MM#4): CAUTĂ „SATISFICTION”	39
MODELUL MENTAL 5 (MM#5): RĂMÂI LA 40-70%	44
MODELUL MENTAL 6 (MM#6): MINIMIZEAZĂ REGRETELE.....	47
DE REȚINUT:	50
CAPITOLUL 2.	
CUM SĂ VEZI MAI CLAR.....	53
MODELUL MENTAL 7 (MM#7): IGNORĂ „LEBEDELE NEGRE”	56

MODELUL MENTAL 8 (MM#8): CAUTĂ PUNCTE DE ECHILIBRU.....	62
MODELUL MENTAL 9 (MM#9): AȘTEAPTĂ REGRESIA CĂTRE MEDIE.....	66
MODELUL MENTAL 10 (MM#10): CE AR FACE BAYES (WWBD)?.....	70
MODELUL MENTAL 11 (MM#11): FĂ CE FACE DARWIN.....	75
MODELUL MENTAL 12 (MM#12): GÂNDEȘTE CU SISTEMUL 2.....	79
DE REȚINUT:	83

CAPITOLUL 3. **REZOLVAREA REVELATORIE A PROBLEMELOR.....**

MODELUL MENTAL 13 (MM#13): VERIFICĂ-ȚI PERSPECTIVELE CU AJUTORUL COLEGILOR.....	91
MODELUL MENTAL 14 (MM#14): GĂSEȘTE-ȚI PROPRIILE DEFECTE.....	95
MODELUL MENTAL 15 (MM#15): SEPARĂ „CORELARE” DE „CAUZARE”.....	99
MODELUL MENTAL 16 (MM#16): SPUNE POVEȘTEA INVERS.....	105
MODELUL MENTAL 17 (MM#17): FOLOSEȘTE SCAMPER.....	111
MODELUL MENTAL 18 (MM#18): ÎNTOARCE-TE LA PRIMELE PRINCIPII.....	119
DE REȚINUT:	125

CAPITOLUL 4.

MODELE ANTI-MENTALE: CUM EVITAREA DUCE LA SUCCES 129

MODELUL MENTAL 19 (MM#19):

EVITĂ OBIECTIVELE DIRECTE 133

MODELUL MENTAL 20 (MM#20):

EVITĂ SĂ GÂNDEȘTI CA UN EXPERT 137

MODELUL MENTAL 21 (MM#21):

EVITĂ ZONELE DE NE-GENIU 142

MODELUL MENTAL 22 (MM#22):

EVITĂ LISTELE „DE FĂCUT” 145

MODELUL MENTAL 23 (MM#23):

EVITĂ CALEA REZISTENȚEI SLABE 149

DE REȚINUT: 154

CAPITOLUL 5.

VECHI, DAR DE AUR: NU DEGEABA SUNT ÎNCĂ AICI! 157

MODELUL MENTAL 24 (MM#24):

LEGEA LUI MURPHY 158

MODELUL MENTAL 25 (MM#25):

BRICIUL LUI OCCAM 162

MODELUL MENTAL 26 (MM#26):

BRICIUL LUI HANLON 166

MODELUL MENTAL 27 (MM# 27):

PRINCIPIUL PARETO 168

MODELUL MENTAL 28 (MM#28):

LEGEA LUI STURGEON 172

MODELUL MENTAL 29-30 (MM#29-30):

LEGILE LUI PARKINSON 175

DE REȚINUT: 182

GHID PE SCURT

CAPITOLUL 1. LUAREA DE DECIZII PENTRU VITEZĂ ȘI CONTEXT	185
CAPITOLUL 2. CUM SĂ VEZI MAI CLAR.....	187
CAPITOLUL 3. REZOLVAREA REVELATORIE A PROBLEMELOR	190
CAPITOLUL 4: MODELE ANTI-MENTALE: CUM EVITAREA DUCE LA SUCCES ...	192
CAPITOLUL 5. VECHI, DAR DE AUR: NU DEGEABA SUNT ÎNCĂ AICI!.....	194

C A P I T O L U L

.1.

LUAREA DE DECIZII PENTRU VITEZĂ ȘI CONTEXT

E posibil ca numele Charlie Munger să nu-ți sune cunoscut, dar poate că ai auzit deja de partenerul său de afaceri, multimiliardarul din Omaha, Warren Buffet. Acesta este unul dintre cei mai faimoși și mai bogați oameni din lume, de câteva decenii încoace.

Cei doi au lucrat cot la cot pentru multi conglomeratul Berkshire, deținut de Buffet încă din 1978. Deși Munger nu a fost în lumina reflectoarelor la fel de mult ca partenerul său de afaceri, Buffet atribuie alianței cu acesta o cotă surprinzătoare a succesului personal. În ultimii ani, Munger a început să pornească afaceri de unul singur, folosindu-se de modelul după care a abordat viața mereu.

Totul a început atunci când Munger a ieșit din umbră pentru a ține un discurs la festivitatea de deschidere a anului școlar de la USC Business School în 1994,

intitulat „Lecții de înțelepciune elementară și universală și legătura ei cu managementul investiției și afacerile.” Impactul discursului lui Munger s-a dovedit a fi extrem de puternic în decadele ce-au urmat, pentru că atunci a fost introdus conceptul modelelor mentale, concept care a ajuns mai apoi la publicul larg. În acel moment, el spunea:

„Ce este înțelepciunea elementară, universală? Ei bine, prima regulă este că nu poți ști nimic cu adevărat dacă îți amintești doar fapte izolate și încerci să le folosești astfel. Dacă faptele nu se țin împreună ca într-o plasă teoretică, nu le ai la dispoziție într-o formă utilizabilă. Trebuie să ai modele în minte. Și trebuie să-ți armonizezi experiența – atât cea indirectă, cât și cea directă – cu această rețea de modele.

Poate că ați văzut studenți care încearcă să țină minte lucruri și să regurgiteze ce au învățat. Ei bine, ei vor eșua la școală și în viață. Trebuie să atașezi experiență modelelor țesute în mintea ta.

Care sunt modelele? Vedeți voi, prima regulă este că trebuie să ai mai multe modele – pentru că dacă ai doar unul sau două pe care le folosești mereu, natura psihologiei umane va face ca fiecare să-și tortureze realitatea, astfel încât să se potrivească cu modelele sale, sau, cel puțin, vei crede că o face. Devenim un fel de chiropractician care bineînțeles că este marele neghiob al medicinei.

E ca zicala aceea veche *Pentru omul care are doar un ciocan, fiecare problemă arată ca un cui.* Și desigur că așa practică chiropracticianul

medicină. Dar aceasta este o modalitate perfect dezastruoasă de a gândi și un mod perfect dezastruos de a funcționa în lume.

Prin urmare, trebuie să ai în minte modele multiple. Și modelele trebuie să provină din discipline variate – pentru că toată înțelepciunea lumii nu se află într-un departament academic restrâns. De aceea profesorii de poezie, majoritatea cel puțin, sunt atât de nechibzuți când vine vorba de lume. Nu au suficiente modele în minte. Trebuie să acumulezi modele adunate din multe discipline.

Poate că ai vrea să zici, „Dumnezeule, deja devine mult prea dur.” Dar, din fericire, nu este așa de dur – pentru că optzeci sau nouăzeci de modele importante vor fi baza a 90 la sută din încărcătura ce te face în viață o persoană înțeleaptă. Și dintre acestea, doar cu o mână transportă cu adevărat încărcătura grea.”

Mai târziu, a subliniat:

„Trebuie să știi ideile mari din disciplinele mari și să le folosești ca pe o rutină – pe toate, nu doar pe unele. Majoritatea oamenilor sunt pregătiți după un model – economic, de exemplu – și încearcă să rezolve toate problemele într-un fel. Știi cum se zice: pentru omul care are doar un ciocan, lumea arată ca un cui. Și asta e o modalitate tâmpită de a rezolva probleme.”

Eu nu aș merge atât de departe încât să spun că cine are cunoștințe profunde într-un domeniu e tâmpit, dar cu siguranță nu este un mod optim sau eficient de a

rezolva sau a înțelege situațiile pe care ți le va înșira viața. Te lasă jalnic de nepregătit pentru orice este în afara bazei tale primare de cunoștințe, dar răspunsul nu este să devii expert în toate domeniile. Este să îți găsești propria rețea de modele mentale.

De aceea, Munger zice clar că dacă începi să navighezi prin lume fără un set de modele mentale e fix ca și cum te-ai lega la ochi și ai încerca să pui un deget pe un glob ce se învârte, încercând disperat să găsești Cuba. Fără modelele mentale ca tipar al ghidului tău de gândire, poți vedea doar elemente aleatorii, individuale, fără nici o legătură unele cu celelalte.

Pentru a continua cu analogia ciocanului, dacă lucrezi pe șantier, ți-ar prinde bine să știi cum să folosești ciocanul, fierăstrăul, cuiele, bormașina, șlefuitorul și tot așa. Cu cât ești mai familiarizat cu mai multe scule, cu atât mai bine poți desfășura diverse lucrări de construcție noi; cu cât dobândești mai multe modele mentale, cu atât mai bine te poți descurca și poți înțelege întâmplările noi și vechi ale vieții.

AȘADAR, CE ESTE UN MODEL MENTAL?

Este un tipar ce are rolul de a-ți atrage atenția la elementele importante ale situațiilor cu care te confrunți. Tiparul definește contextul, fondul și direcția. Capeți înțelegere chiar dacă nu ai cunoștințele sau experiența necesare, ori îți lipsește abilitatea de a lua decizii optime.

De exemplu, dacă aspiți să fii bucătar șef, majoritatea lucrurilor pe care le vei învăța sunt legate de modelele

mentale: ce fel de profil al aromei există, ce ingrediente de bază sunt necesare pentru o supă sau sos, tehnici tipice pentru diverse cărnuri și alăturările convenționale băutură/mâncare. Dacă le înțelegi pe acestea, vei ști la modul general ce să faci în orice tip de gastronomie. Dacă nu ai această rețea preexistentă a modelelor, fiecare nouă rețetă îți va impune noi și noi provocări.

Deși multe sunt universale, situațiile diferite vor necesita tipare diferite – și tocmai de aceea Munger a pus accent pe rețeaua de modele mentale, pentru a fi pregătit în cât mai multe situații cu putință. Fără un astfel de model, poate că vezi doar un joc de linii. Dar cu un model mental aplicabil, e ca și cum ți s-ar da o hartă pe care stă scris ce înseamnă fiecare linie – acum poți interpreta informațiile corect și poți lua decizii informate.

Modelele mentale îți oferă posibilitatea de a înțelege o situație și de a prevedea anumite rezultate pentru ceea ce se va întâmpla în viitor. Le poți numi metode de studiu ale vieții sau îndrumări pentru evaluarea și înțelegerea acesteia. Mai pot fi asemănați cu ochelarii pe care ți-i pui când vrei să te concentrezi pe un detaliu anume.

Poate te gândești că nici un model nu este o reflexie întru totul perfectă a lumii, dar oricum nu trebuie să fie. Trebuie doar să ne arate direcția potrivită în complexitatea din jur și să filtreze semnalele de zgomot. Oricum, e mai bine așa decât alternativa de a fi orb cu totul.

Deja avem, fiecare dintre noi, propriile modele mentale dobândite după ani de viață și de observare

a modelelor repetitive din cotidian. Cei mai mulți au deja o idee despre cum să se comporte într-un restaurant cu dichis pentru că au fost deja expuși la activitatea aceasta, într-un mod sau altul. Avem de asemenea un set de modele mentale bazate pe valori, experiențe și viziuni unice asupra lumii. Poate că refuzi să folosești servicii bancare pentru că nu ai încredere în instituții mari și îți ții banii la saltea – nimeni nu a spus că toate modelele mentale sunt folositoare, exacte sau aplicabile la scară largă. Cu adevărat, unele ne pot arăta calea greșită constant.

Prin definiție, modelele mentale personale sunt limitate și reflectă o perspectivă subiectivă.

Dacă abordarea mea mentală este singurul lucru pe care îl folosesc atunci când încerc să percep și să înțeleg lumea, nu o să obțin un spectru prea larg al înțelegerii acesteia. Invariabil, voi înțelege unele lucruri total eronat și pur și simplu nu voi ști ce să fac atunci când nimic din experiența anterioară nu-mi folosește.

Și aici intervine cartea aceasta. Vreau să îți prezint o rețea de modele mentale care să te ajute să operezi mai bine în lume. Unele sunt specifice, altele sunt universale și aplicabile la scară largă. Te vor ajuta să gândești mai clar, să iei decizii mai bune și să găsești claritate în confuzie.

Să vezi un obiect sau eveniment prin diferite modele mentale îți oferă perspective diametral diferite în funcție de lucrul la care te concentrezi și cu siguranță o gamă mult mai variată de opțiuni decât dacă ai fi rămas la propriul cadru de referință. Cu cât dobândești

perspective mai variate, cu atât mai multe poți înțelege despre lume.

Bucătarul nostru de mai devreme poate vedea un coș de ingrediente prin lentila unui butrar, cea a unui bucătar clasic francez, prin lentila unui artist de sandvișuri sau cea a unui bucătar de la chinezescul „Szechuan”. Nici unul dintre aceste modele nu este în mod necesar cel mai bun, dar îi oferă bucătarului un cadru de referință diferit – astfel s-ar uita la o grămadă de ingrediente și nu ar ști ce să facă cu acestea.

Poate cel mai important lucru legat de modelele mentale este faptul că ele lucrează pentru a preveni eroarea umană – în acest sens, un alt discurs faimos al lui Munger s-a numit „Psihologia proastei judecăți umane.”

Cu prea puține modele mentale, riști să pici în capcana fabulei orbului și a elefantului, care sună cam așa: erau odată șase bărbați orbi care, întinzându-se, simțeau doar părți diferite ale corpului unui elefant: genunchiul, lateralul corpului, fildeșii, trompa, urechea și coada. Nici unul dintre acești orbi nu percepea lucrurile greșit, ei puteau înțelege realitatea doar dintr-o singură perspectivă, așadar se înșelau cu privire la aspectul total al elefantului.

Multe modele se provoacă reciproc pentru a produce o imagine de ansamblu unitară, căci dacă folosești doar unul sau două îți limitezi vederea de bătaie lungă la un context izolat. Având în repertoriu o gamă vastă de modele mentale, îți poți extinde punctul de vedere și anula unele „erori” pe care le-ar produce utilizarea unui singur model sau poate două.

Asta nu înseamnă că trebuie să știi pe dinafară milioane de discipline diferite pentru a folosi modele mentale multiple. Trebuie doar să înțelegi chestiunile elementare și fundamentele ce țin de câteva lucruri esențiale. Să nu fii persoana care are un ciocan și atât.

Acest prim capitol va analiza în profunzime modelele mentale implicate în luarea deciziilor. Într-un fel, majoritatea modelelor mentale ne ajută la urma urmei să luăm decizii; dar acestea sunt modele specifice care ne învață despre cum să procesezi informația mai rapid și cum să ajungi la un rezultat de care ai mai multe șanse să fii mulțumit. Cu alte cuvinte, te duc din punctul A în punctul B mai rapid și te-ar putea ajuta să definești ce înseamnă punctul A.

Majoritatea timpului în care trebuie să luăm decizii, suntem încărcăți cu prea multe informații – problema clasică a raportului semnal-zgomot. Vei învăța să devii surd selectiv și să asimilezi doar ce contează. Și aici vom începe cu primul model mental.

MODELUL MENTAL 1 (MM# 1):

ABORDEAZĂ CE ESTE „IMPORTANT”;
IGNORĂ CE ESTE „URGENT”.

Obişnuiește-te să separe prioritățile adevărate de impostori.

Chiar și atunci când ne relaxăm, putem intra în panică deodată și să simțim un exces de adrenalină când încercăm să luăm o decizie. Putem fi relaxați din cale-afară, tolăniți în piscină, dar, cu toate acestea, să simțim această panică. De ce?

Acesta este creierul nostru care ne păcălește printr-una din cele mai periculoase aberații – una care te va ține mereu concentrat fix la ceea ce nu contează. În aparență, totul este o urgență de rezolvat pe cât de repede posibil și dacă nu faci ceva se vor dezlănțui consecințe oribile.

Greșeala este să vezi „important” și „urgent” ca sinonime și să nu înțelegi diferențele colosale dintre acești doi termeni și care ar trebui să fie prioritar. Abilitatea de a distinge între cele două concepte este un pas esențial pentru ameliorarea anxietății, pentru a nu mai amâna lucruri și pentru a te asigura că acționezi într-un mod optim.

Acest model mental probabil că este cel mai aplicabil atunci când vine vorba de productivitate, unde timpul este un lux. Petrecem mult prea mult timp concentrân-

du-ne pe sarcinile urgente, când ar trebui să ne concentrăm doar pe cele importante.

SARCINILE IMPORTANTE: acestea contribuie în mod direct la obiectivele noastre pe termen scurt și lung. Sunt absolut esențiale pentru munca, responsabilitățile și viețile noastre. Nu pot fi trecute cu vederea și trebuie să fie prioritare în programul nostru. Poate că uneori nu trebuie să fie îndeplinite imediat și de aceea nu par a fi importante.

Acest lucru facilitează căderea în capcana ignorării a ceea ce este important, în defavoarea urgentului; la urma urmei, sarcinile importante sunt cele care au un impact major și dacă le-ai omite, ar urma repercusiuni extrem de nefaste.

SARCINILE URGENTE: acestea pur și simplu presupun viteză și abordare imediată, și de obicei vin de la alții. Desigur, acest lucru creează în mod natural o reacție din partea ta, uiți ce este important. Ele *pot* fi uneori sarcini importante, dar de multe ori îți cer atenția imediată pe nedrept. Aceste sarcini sunt de obicei mai mici și mai ușor de realizat, astfel încât nu le amânăm și asta ne permite să ne simțim semi-productivi, chiar dacă am ignorat ceea ce ar fi trebuit *cu adevărat* să facem. Multe sarcini urgente pot fi amânate, delegate, sau mai pe șleau, ignorate.

Ca scurt exemplu, dacă ești autor și ai un termen limită strâns, o sarcină *importantă* pentru tine ar fi să continui să scrii. Trebuie să scrii 5.000 de cuvinte pe zi în următoarele două săptămâni sau o să mănânci scovergi. Aceasta ar fi o prioritate.

O sarcină urgentă ar fi să repara luminița „check engine”^{*} care tot pâlpâie în bord. Mașina poate că mai rezistă câteva ture și chiar dacă luminița care pâlpâie te poate ademeni, trebuie să-i reziziți pentru că aceasta este o sarcină urgentă, deghizată într-una importantă.

În mod asemănător, vei vedea că o activitate sau un proiect important s-ar putea să nu aibă atât de multe sarcini urgente derivate. În acest fel se naște confuzia priorităților. Din fericire, există o metodă încercată și verificată pentru a distinge între urgent și important, iar metoda își are numele de la unul dintre cei mai faimoși președinți americani, Dwight D. Eisenhower. Se numește Matricea Eisenhower și te va ajuta să vezi care sunt activitățile prioritare și să identifici care sunt cele cu care ar trebui să jonglezi în momentul de față.

Eisenhower a fost un general decorat cu cinci stele în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, înainte de a fi ales președinte și de a servi Statelor Unite timp de două mandate prezidențiale, între 1953 și 1961. Pe lângă faptul că a condus Forțele Aliate către victorie în război, Eisenhower a fost în spatele instituirii NASA, a sistemului interstatal de autostrăzi și a unei noi legislații civile; toate acestea, în timp ce croia calea Statelor Unite departe de conflictul din Coreea și de instigarea la Războiul Rece.

Pentru a face față programului imposibil de complicat, Eisenhower a creat un sistem care l-a ajutat să-și sorteze activitățile și cerințele în chestiuni de importanță maximă. Acest sistem identifica procesele vitale care să

^{*} N.t., trad. din engl.: „verifică motorul”.