## Карта и местность

Взгляните на рисунок. Опишите, что вы видите?



[Предыдущая глава](https://baguzin.ru/wp/?p=22694)      [Оглавление](https://baguzin.ru/wp/put-menedzhera-kniga/)      Следующая глава

### Ментальные модели

Эту фигуру называют треугольником Канижа. На рисунке нет белого треугольника, но иллюзия полная. Всё потому, что мы видим не глазами, а разумом. А в нем реальный рисунок накладывается на наши ментальные модели. Даже не так. Мы видим лишь то, что соответствует нашим моделям. Последние организуют не только наше восприятие, но и всю мыслительную работу. Мы используем такие модели, чтобы проводить различия и выбирать, что имеет для нас значение, а что – нет. Но… часто принимаем свои представления за реальность, путая карту с местностью.

Ментальные модели мы создаем для упрощения картины мира. Наблюдая за событиями, мы их обобщаем, и храним в памяти как класс. С одной стороны, это позволяет не запоминать всё многообразие. С другой, мы теряем изменчивость присущую вещам и событиям. Сначала процесс познания работает на ментальную модель, потом ментальная модель подгоняет увиденное под себя. Именно в это время и теряется гибкость и восприимчивость к новому.

В создании и поддержании ментальных моделей участвуют несколько механизмов психики:

* Вычеркивание – отбор части опыта, который не запоминается.
* Домысливание – дополнение опыта чем-то, чего на самом деле не было, но что позволяет придать последовательности событий смысл.
* Подтасовка – манипуляция фактами, их толкование в зависимости от наших целей.
* Обобщение – придание единичному факту признаков типичного для класса явлений.

### Провалы ментальных моделей

Мы потому разные, что у нас в головах разные ментальные модели. Одна из самых больших ошибок коммуникаций, считать, что оппонент воспринимает события также, как и вы. А вот что общего в наших моделях, так это их неспособность воспринимать мир системно!

Почти всегда *регресс к среднему видится нами, как причинно-следственная связь*. Часто после максимума или минимума следующее значение ближе к среднему. Но мы видим в этом подтверждение выбранного курса действий. Например, в силу естественной вариабельности за плохим месяцем продаж обычно следует более успешный. Это никак не связано с внедренной системой мотивации. Но… воспринимается руководством как подтверждение.

Получается цикл с положительной обратной связью: программа мотивации –> хороший результат –> программа удалась. Наша ментальная модель системы «кнута и пряника» получает подтверждение. В следующий раз такой подход будет казаться еще более ценным. И всё это скрывает истинное положение.

[Менеджмент – это предсказание](https://baguzin.ru/wp/?p=22673). Но наши ментальные модели не настроены на *ограничение временных рамок прогноза*. В этом случае в качестве подтверждения могут рассматриваться события, произошедшие в любое время после их предполагаемой причины.

Например, многие менеджеры верят, что материальные стимулы побуждают сотрудников подходить к делу творчески. И когда творчество наступает – сегодня, завтра или через месяц, – у нас в руках доказательство правоты. Это, как в астрологии. Если творчество проявилось быстро: «Ну что я говорил». Если ожидание было длительным: «Нужно время, чтобы люди осознали собственную выгоду». Вариабельность поведения позволяет надеяться, что, хотя бы иногда, сотрудник проявит творческий подход. Так что наблюдаемые свидетельства на неограниченном временном интервале… таковыми не являются.

*Избирательная трактовка опыта* ведет к тому, что запоминается только какой-то определенный исход, а все остальные игнорируются. Снова возникает положительная обратная связь, подтверждающая наши убеждения. Почему бутерброд падает маслом вниз? Потому что запоминаются именно такие моменты.

Объективность трактовки событий, привязка ко времени и учет вариабельности обеспечивают наиболее ценную обратную связь для формирования наших ментальных моделей. Отличной идей для получения такого опыта может стать нанесение результатов наблюдений на [контрольную карту Шухарта](https://baguzin.ru/wp/?p=22350). Мы видим все исходы в их динамике и расположении относительно контрольных границ.

### Управление неопределенностью

Около 10 лет назад сотрудник компании попросил меня написать отзыв на его дипломную работу. В ней он использовал анализ чувствительности экономики проекта. Я обратил внимание, что границы изменений параметров модели на уровне ±20% выбраны слишком узкими. Полезнее было бы исследовать модель при колебаниях параметров в 3–4 раза от номинальных.

Большинство бизнес-планов страдают таким консервативным подходом к планированию результатов. Однако при реализации проектов выясняется, что карта – еще не местность. Джефф Сазерленд предлагает использовать гораздо более гибкую ментальную модель. В начале диапазон оценки работы колеблется от 400% до 25% от планового. По мере того как работа продвигается вперед, оценки все более приближаются к реальной величине.



Конус неопределенности

### Если карта не соответствует местности может родиться Черный лебедь

Вот как описывает это Нассим Николас Талеб:

Я называю нашу склонность принимать карту за местность платонизмом. Когда стройные построения отпечатываются в сознании, они затмевают менее элегантные предметы с более неопределенной структурой. Платонизм заставляет нас думать, что мы понимаем больше, чем на самом деле. Интеллектуальные карты реальности не всегда неверны; они лишь не ко всему приложимы. Проблема в том, что вы не знаете заранее (а только постфактум), к чему неприложима карта. Эти модели сродни лекарствам, которые вызывают редкие, но крайне тяжелые побочные эффекты. Когда платоновский образ мышления соприкасается с хаотичной реальностью, тогда разрыв между тем, что вам известно, и тем, что вам якобы известно, становится угрожающе явным. Именно там рождается Черный лебедь.

### Переход через долину смерти

Сейчас мало кто знает, что компания Intel начинала, как производитель модулей памяти. Однако, в середине 80-х она начала уступать свои позиции японским производителям, и решила круто изменить свой бизнес, сделав основную ставку на микропроцессоры. Вот как описывает это тогдашний руководитель компании Энди Гроув.

Как и в спорте, в бизнесе все решает правильный выбор времени. Синдром «запоздалых действий» особенно опасен в ситуации изменения всей индустрии. Неотъемлемой частью каждодневного бизнес-процесса является ментальная карта структуры индустрии. Но ментальные карты имеют свойство быть слишком терпимыми к неопределенности, поэтому вы должны заставить себя записать свои мысли на бумаге.

Переход компании через стратегически переломный момент – это поход по незнакомой местности. Правила бизнеса неизвестны или еще не сформировались. А значит, вам и вашим коллегам не хватает ментальной карты нового окружения.

Мне эта враждебная территория, через которую вы и ваша компания должны пробраться, представляется долиной смерти, она – неотъемлемая часть каждого стратегически переломного момента. Избежать ее невозможно.

Чтобы успешно пройти через долину смерти, вы для начала должны сформировать внутреннюю картину того, как компания будет выглядеть к моменту, когда вы доберетесь до ее противоположного края. Вы стараетесь определить, какой будет компания, но это можно сделать, только если вы определите, какой она ***не*** будет.

Основная деятельность, необходимая в ходе трансформации компании, – полное перемещение ресурсов с того, что было приемлемо при старой модели бизнеса, на то, что приемлемо при новой модели. То, как руководитель тратите свое время, особенно показательно. Это позволит понять, что важно, а что нет, гораздо лучше, чем все ваши слова. Стратегические изменения начинаются с вашего календаря.

Красивая история. Но… она постфактум описывает переломный момент, с которым компания справилась. А вот развитие процессоров для мобильных устройств Intel «проспал». Сегодня компания практически не представлена на этом рынке.

### Литература

Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 256 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=881>

Джефф Сазерленд. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=21581>

Нассим Николас Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2009. – 528 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=1533>

Эндрю Гроув. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 208 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=8489>