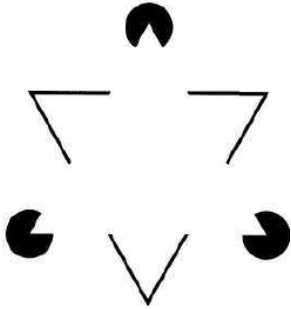


Карта и местность

Взгляните на рисунок. Опишите, что вы видите?



[Предыдущая глава](#) [Оглавление](#) 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. 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.

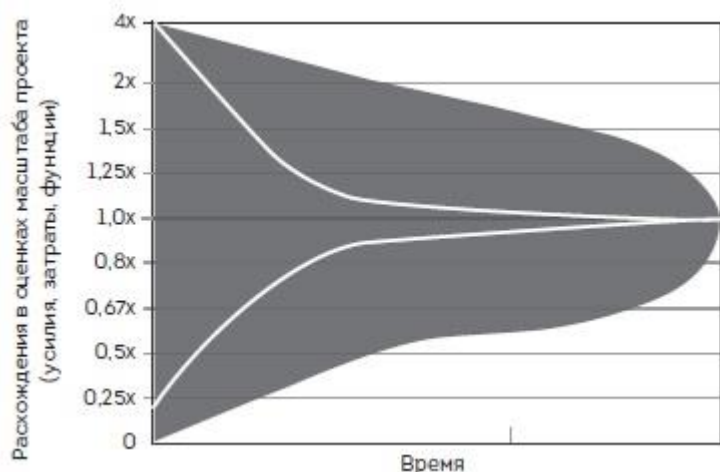
Избирательная трактовка опыта ведет к тому, что запоминается только какой-то определенный исход, а все остальные игнорируются. Снова возникает положительная обратная связь, подтверждающая наши убеждения. Почему бутерброд падает маслом вниз? Потому что запоминаются именно такие моменты.

Объективность трактовки событий, привязка ко времени и учет вариабельности обеспечивают наиболее ценную обратную связь для формирования наших ментальных моделей. Отличной идеей для получения такого опыта может стать нанесение результатов наблюдений на [контрольную карту Шухарта](#). 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 $\pm 20\%$ 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 неприменима 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 Паблшер, 2011. – 208 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=8489>