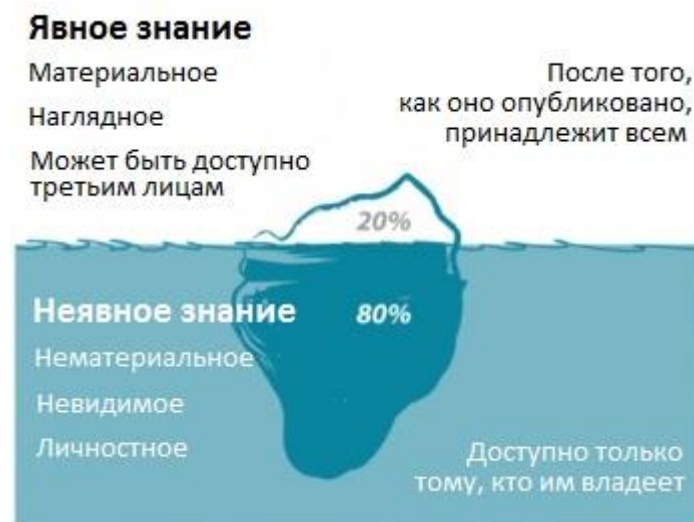


Неявное знание

Психолог Гэри Клейн изучал решения, принимаемые командирами пожарных бригад. Один из них рассказал, как команда выехала на обычный кухонный пожар, и он решил тушить пламя из гостиной. Огонь утих, но вскоре разгорелся снова. Командир забеспокоился. Он заметил, что в гостиной намного жарче, чем если бы просто горела кухня. Не в силах избавиться от тревоги, командир приказал покинуть дом. Пожарные вышли на улицу, и тут же пол в гостиной провалился – потому что настоящим источником огня была не кухня, а подвал. Почему командир принял такое решение? Клейну он сообщил, что понятия не имел. Просто знал...



[Айсберг](#), описывающий соотношение между явным и неявным знанием

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

Ложная дихотомия

В интуиции командира нет ничего сверхъестественного, это проявление алгоритма, реализованного за пределами сознания. Благодаря повседневному опыту или специальным тренировкам люди могут создать множество алгоритмов на уровне подсознания. Приобретая опыт, вы же не задумываетесь, как управлять автомобилем или компьютерной мышкой! Если что-то в алгоритм не встраивается, эксперт мгновенно распознает сбой.

С другой стороны, способность считывать алгоритмы может приводить к тому, что мы видим сигнал там, где правит случай. Например, в поведении кривой рынка FOREX. Что именно генерирует интуиция – заблуждения или озарения, зависит от того, насколько ценны сигналы в той области, в которой человек работает, чтобы их можно было бессознательно подмечать и позже использовать полученные знания. Таким образом, у нас больше оснований доверять интуиции пожарного, чем трейдера.

В середине 1990-х я работал в рекламном издательстве, и были нередки случаи, когда газета публиковалась с неверным номером, датой или выходными данными. Став руководителем производственного отдела, я ввел чек-лист перехода к новому номеру.

Как сочетаются регулярные процедуры с интуицией? Во многих организациях пытаются заставить людей просто следовать инструкциям, лишь бы не допустить ошибок. В результате творческий потенциал сотрудников подавляется. Накопление опыта страдает, что снижает эффективность и производительность компаний. Слишком часто регламенты и интуицию воспринимают как [ложную дихотомию](#). Их следует использовать совместно.

Личностное знание

Понятие неявного знания ввел Майкл Полани. Явное знание выражено в словах, числах и может передаваться в формальном виде на материальных носителях. Неявное знание хуже формализуется и часто может существовать лишь вместе с его обладателем – человеком или группой лиц. Неявное знание передается через обучение, наставничество, или приобретается с опытом.

Полани настаивает на том, что получаемая через органы чувств информация значительно богаче той, что проходит через сознание. **Человек знает больше, чем может сказать.** Неосознанные ощущения образуют эмпирический базис неявного знания. Например, пловец держится на поверхности воды благодаря тому, что не полностью освобождает легкие при выдохе и набирает воздуха больше обычного при вдохе. Однако пловцы, как правило, не знают об этом. Писанные правила могут быть полезными, но в целом они не определяют успешность деятельности.

Фокус и периферия сознания являются взаимоисключающими. Если пианист переключает внимание с исполняемого произведения на движения своих пальцев, он сбивается и прерывает игру. Это происходит всякий раз, когда мы переносим фокус внимания на детали, которые до этого находились на периферии нашего сознания.

По мере приобретения опыта навыки вытесняются из сознания на периферию. В конечном счете мы полностью теряем их из виду и их сознательное описание становится для нас затруднительным.

Основа сотрудничества

Организации стремятся перевести неявное знание в явное. Это делается для того, чтобы не зависеть от отдельных личностей и сделать доступными для повторения успешные практики. Однако, люди сталкиваются с трудностями в передаче опыта, ноу-хау и технологий, когда, работая в разных подразделениях, не знают, как взаимодействовать сообща:



Проблемы передачи неявного знания

Людям сложнее передавать знания из-за слабой связи друг с другом. Им нужны прочные связи, то есть отношения, при которых много общаются и тесно сотрудничают. Слабые связи создают крупные проблемы, когда необходимо передать неявное знание. Лидеры должны поощрять образование личных отношений между отделами.

Основа предпринимательства

Экономист Хесус Уэрта де Сото выделяет следующие основные черты предпринимательства:

- 1) оно субъективно и носит практический, а не теоретический характер;
- 2) оно рассеяно в умах всех людей;
- 3) это в основном неявное знание и поэтому оно не выражено в словах;
- 4) это знание, созданное ex nihilo [из ничего], именно в связи с предпринимательством;
- 5) это знание, которое может быть передано, в основном бессознательно, посредством сложных социальных процессов, исследование которых является предметом экономической науки.

Практическое знание — это в основном неявное знание, которое нельзя выразить словами. Это означает, что человек знает, как выполнить какие-то действия (знание *как*), но он не может выделить части или элементы того, что он делает или определить, ложны они или истинны (знание *что*).

Важный компонент управления

Психолог Ричард Вагнер экспериментально показал, что коэффициент корреляции между [IQ и профессиональным успехом](#) составляет 0,2–0,3: «IQ не отражает эффективность в практических аспектах, в особенности в работе с людьми». В реальном мире успех больше основан на сотрудничестве с другими людьми, чем на IQ. Вагнер совместно с Робертом Штернбергом разработали тест, позволяющий оценить неявные знания. Вот один из вопросов теста:

«Вас повысили до начальника отдела. Предыдущего начальника перевели в менее важный отдел. Не то чтобы были выявлены грубые ошибки, просто есть ощущение, что дела у отдела идут неважно. Ваша задача – быстро подтянуть отдел. Выберите стратегии, которые вы возьмете на вооружение:

- a) делегировать задания самым низко стоящим в иерархии сотрудникам, которым можно доверить их выполнение;
- b) часто составлять для начальства отчеты о прогрессе;
- c) объявить о реорганизации отдела, в ходе которой будут уволены все, кого вы сочтете «мертвым грузом»;
- d) больше внимания уделять сотрудникам, а не рабочим заданиям;
- e) приучить людей нести ответственность за свою работу».

Психологи выяснили, что хорошие менеджеры выбирают варианты b) и e), плохие склонны отдавать предпочтение c). Тем не менее прямой связи между неявными знаниями и успехом нет. Процесс оценки профессиональных способностей намного сложнее.

Стереотипы

Мы воображаем, что просто фиксируем то, что существует в реальности. На самом деле наше восприятие материального мира зависит от сформировавшегося неявного знания. Мы обладаем набором схем практически для всего, с чем сталкиваемся в жизни. У нас в голове есть схемы понятий «дом», «семья», «война», «насекомое», «фастфуд». Так же обстоит дело со стереотипами — схематическими образами определенных типов людей: «интроверт», «полицейский», «студент-мажор», «священник». Практически всегда, когда фактов о человеке недостаточно, стереотипы повышают точность высказываемых суждений... если стереотипы обоснованы.

Однако стереотипы могут быть ошибочными в каком-то одном или во всех отношениях. Также они могут нежелательным образом влиять на ваше мнение о человеке. Самая серьезная опасность стереотипов заключается в том, что их могут активизировать случайные факты, не имеющие никакого отношения к данному случаю.

Литература

Гари Клейн. Озарение // Джон Брокман. Мышление. Ведущие ученые о том, как мы делаем выбор, решаем задачи и прогнозируем будущее. – М.: АСТ, 2018. – 480 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=21731>

Александр Гапоненко, Тамара Орлова. Управление знаниями. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=17825>

Филип Тетлок, Дэн Гарднер. Думай медленно - предсказывай точно. Искусство и наука предвидеть опасность. – М.: АСТ, 2018. – 384 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=21912>

Майкл Полани. Личностное знание. – М.: Прогресс, 1985. – 344 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=15439>

Мортен Хансен. Коллаборация. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 288 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=17782>

Уэрта де Сото Хесус. Социализм, экономический расчет и предпринимательская функция. — М., Челябинск: ИРИСЭН, Социум, 2008. – 488 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=10490>

Малкольм Гладуэлл. Что видела собака. Про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории. – М.: Альпина Паблшер, 2013. – 576 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=10085>

Ричард Нисбетт. Мозгоускорители. Как научиться эффективно мыслить, используя приемы из разных наук. – М.: Альпина Паблшер, 2018. – 320 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=18481>