Факт-карты для бизнеса. Инструменты мышления

Автор:
Андрей Курпатов

Факт-карты для бизнеса. Инструменты мышления

Андрей Владимирович Курпатов

Мозг и бизнес

Книга-инструкция! Незаменима для руководителей и предпринимателей, которые осознанно подходят к своей работе.

Бизнес – это результат мышления людей, которые его делают. Чтобы достичь максимальной эффективности, нужно научиться решать сложные задачи, обнаруживать ресурсы и точки роста. В новой книге серии «Мозг и бизнес» Андрей Курпатов раскроет секреты того, как преуспеть там, где это кажется почти невозможным, эффективно работать в ситуациях неопределенности, стресса и психологических нагрузок.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Андрей Курпатов

Факт-карты для бизнеса. Инструменты мышления

Амбассадорам технологии «Факт-карт» посвящается

© Курпатов А. В., 2022

© ООО «Издательский Дом «Нева», 2022

Введение

Ключевой ресурс

Лучшее вложение – в инструменты собственного производства.

Бенджамин Франклин

Бизнес – это результат работы мышления.

Мышление – это прежде всего умение понимать то, что происходит на самом деле, схватывать ситуацию и её контекст, проникать в суть вещей и чувствовать потребности людей.

Хорошее мышление – это способность учитывать нюансы и детали, различные аспекты ситуации, умение строить долгосрочные планы и просчитывать последствия событий и действий.

Наконец, мышление – это ещё и навык организовывать данные, талант мотивировать и вовлекать людей, порождать инсайты, позволяющие создавать оригинальные идеи и осуществлять прорывы.

Но что такое мышление на физическом, так сказать, уровне?

Понятно, что мы думаем головой. То есть там, в мозге, протекают какие-то процессы. Но какие именно? Что в этом сгустке нейронов порождает интеллект? Как его измерить? Чем интеллект отличается от мышления? Можно ли как-то развить свою интеллектуальную функцию?

С одной стороны, вроде бы всё просто – мы же все как-то думаем. Кто-то лучше, кто-то хуже, но все эту науку так или иначе осваивают. Но уметь думать и уметь управлять своим интеллектуальным процессом – это вовсе не одно и то же.

Не сомневаюсь, что вы все сталкивались с ситуациями, когда вам было сложно оседлать, так сказать, своё мышление, заставить его быть последовательным и строгим, делать то, что вам нужно, а не то, что там, в голове, само по себе почему-то думается.

? Например, когда мы находимся в каком-то стрессе – конфликт с партнёром, проблемы на производстве, вопрос денег, – нам бывает очень непросто остановить поток навязчивых, тревожных мыслей на эти темы.

Они кружатся как заведённые. Зачастую не дают нам уснуть и звучат в голове, как только вы проснулись. Вроде бы и хочется уже их унять, думать о чём-то другом, но у нас никак не получается сконцентрироваться.

? Другой пример: сколько раз мы принимали множество «правильных решений» относительно своей жизни – избавиться от какой-то вредной привычки, начать ходить в спортзал, сесть на диету, начать проект, который мы долго откладывали, и т. д. И всё вроде бы мы правильно подумали и придумали, а толку никакого, не едет.

То есть мы вроде бы «всё понимаем», «признаём» и «готовы», а внутри нас словно бы что-то этому пониманию сопротивляется – всегда находится какое-то оправдание, что-то не складывается, и мы срываемся. Что же это за мышление, которое не делает того, что само и выдумало?

? Третий пример из этой же серии: бывает, что принятые нами решения оказываются откровенно ошибочными, хотя, когда мы их принимали, они выглядели вполне обоснованными и правильными. То есть мы всё просчитали, а не учли чего-то, возможно, самого главного.

Как говорил Фридрих Ницше, «окончив постройку дома, незаметно научаешься чему-то, что непременно нужно было знать, прежде чем начинать стройку». Но как наше мышление допускает такие ошибки, не говоря уже о чём-то куда менее существенном?

? Ну и четвёртый пример: почему, если у нас есть какая-то проблема, мы не можем просто сесть, подумать о ней и найти решение? Да, в каких-то случаях мы именно так и поступаем. Но, согласитесь, всё-таки большинство проблем, с которыми мы сталкиваемся, решить таким образом не удаётся.

Мы устраиваем мозговые штурмы, раздаём задания сотрудникам, собираем информацию, общаемся со знающими людьми, ищем спецов, которые вроде как могут эту проблему решить. То есть производим кучу активности, пока вдруг в какой-то момент не решаем для себя, что поступим так-то и никак иначе.

На самом деле все эти странные и даже в каком-то смысле нелепые ситуации имеют вполне строгое научное объяснение – работа дефолт-системы, конкуренция доминант, когнитивные искажения и т. д.

Конечно, думать можно и без знаний об этих механизмах, но думать эффективно, сполна использовать свой интеллектуальный ресурс, а тем более прокачать его – вряд ли.

Так что, когда мы говорим о навыках и инструментах мышления, мы говорим вовсе не о тех мыслях, которые как-то сами по себе варятся у нас в голове, а о целенаправленном использовании научных знаний, позволяющих управлять процессом мышления, делать его максимально эффективным и корректным.

В книгах этой серии обобщён большой опыт исследовательской, методологической и практической работы:

? исследования мозга человека находятся сейчас на переднем крае науки – с помощью современных диагностических инструментов мы смогли увидеть живой, работающий мозг и понять, как «он думает»;

? методология мышления – отдельная дисциплина, которая использует целый арсенал инструментов для принятия эффективных решений, работы с данными, создания моделей реальности под задачу и т. д.;

? практическая работа, лежащая на этом научном и методологическом фундаменте, проводилась нами по целому спектру направлений – это и развитие

«мягких навыков», и продуктовые технологии, и персонализация, и нейромаркетинг, и управление клиентским поведением, но, наверное, самое главное – это технологии мышления.

Конкретно эта книга посвящена ключевому инструменту мышления – технологии факт-карт. Данная технология была апробирована нами в решении самого широкого круга задач: организация и проведение научных исследований, создание востребованных продуктов, разработка творческих проектов, управление кризисными ситуациями в бизнесе, решение личных проблем человека и т. п. То есть в каком-то смысле технология факт-карт как технология мышления универсальна. Однако в рамках любой сферы есть своя специфика, свои особенности. И бизнес в этом смысле не исключение, особенно если учесть, насколько с ним связаны самые разные пласты информации и данных.

? Бизнес – это взаимодействие людей: мы взаимодействуем с клиентами, сотрудниками разных категорий, партнёрами, инвесторами, управленцами, подрядчиками, крупными заказчиками, специальными службами, прессой, государством и т. д.

? Бизнес – это система управления: в рамках бизнеса мы управляем людьми, производственными процессами, финансами и другими активами, включая технологии и базы данных, брендом и репутацией, командой топ-менеджмента и даже самими собой.

? Бизнес – это производство в широком смысле этого слова: мы производим продукты и прибыль, рабочие места и обучение персонала, технологии и инновационные решения, открываем и создаём новые ниши, новые способы продаж, новые подходы в маркетинге и организации бизнеса.

Всё это – результат интеллектуальной работы: создание корректных представлений о реальности, способов и инструментов воздействия на неё, получение обратной связи, корректировка подходов, и вот это уже новый круг интеллектуальной работы.

Чтобы быть эффективным в нашем «новом дивном мире», нам, как в Зазеркалье Льюиса Кэрролла, нужно не просто бежать, а бежать в два раза быстрее, чтобы

просто оставаться на том же самом месте. Для прорывов зачастую и вовсе требуется чудо.

Вот это чудо – это и есть наше мышление: стратегическое, системное, креативное. Именно эти задачи мы ставим перед технологией факт-карт в бизнесе, и, насколько я могу об этом судить, она очень неплохо с ними справляется.

Для эффективного использования этого инструмента надо, во-первых, его хорошо понимать, во-вторых, иметь навык его использования. Поэтому в этой книге две части: первая посвящена разбору методики, вторая – тренировке навыка.

Впрочем, упражнения я начну вам давать уже в первой части, и каждое из них вы сможете применить к своему бизнесу или в рамках того подразделения, которым вы руководите. Собственно факт-карты мы начнём собирать во второй части книги.

Кроме того, с помощью QR-кодов вы сможете открыть дополнительные видео и инструкции, созданные специально для этой книги, а также из наших онлайн-курсов – «Мозг и бизнес», «Векторное кольцо» и собственно «Факт-карты». Текстовые инструкции – это хорошо, но иногда лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, поэтому дополнительные видеоматериалы к этой книге, уверен, будут вам полезны.

Что ж, все необходимые предварительные замечания мною сделаны, давайте переходить к делу!

Что такое онлайн-курс «Факт-карты»?

Часть первая

Сознание и подсознание

Если вы внимательно присмотритесь, то большинство успехов «за одну ночь» занимает кучу времени.

Стив Джобс

Бизнес требует от нас эффективных решений в условиях неопределённости: и мир в целом, и рынок меняются сейчас так стремительно, что новые бизнес-модели и способы производства перестают работать раньше, чем мы с ними успеваем освоиться.

Раньше можно было воспользоваться опытом другой компании или помощью профессиональных экспертов. Но теперь, кажется, если нам и есть на что рассчитывать, то только на собственное мышление.

Но что же такое настоящее мышление?

Поверьте, ответить на этот вопрос далеко не так просто, как кажется на первый взгляд. Философы, психологи и бог знает кто ещё бьются над ним уже не одну тысячу лет.

Впрочем, в последнее десятилетие в этом вопросе наметился действительный прорыв, поскольку современная наука о мозге стала использовать новые методы исследования, которые позволили нам увидеть работу мозга, так сказать, онлайн.

Новые современные методы исследования – функциональная магнитно-резонансная томография, диффузно-тензорная томография и трактография, позитронно-эмиссионная томография и другие – равносильны появлению телескопа в астрономии или микроскопа в биологии.

Благодаря им мы можем видеть, что происходит в мозге человека в тот момент, когда он думает, принимает решение, взаимодействует с другими людьми, а не

на анатомическом вскрытии или во время нейрохирургической операции, как это было раньше.

Так что же мы узнали благодаря применению новых технологий в нейронауках?

Во-первых, что сознание – это совсем не то, что мы о нём думали раньше. У него хороший пиар – столько философов его прославляли! А вот действительные возможности, как оказалось, весьма и весьма ограниченные.

Во-вторых, выяснилось, что само наше мышление не является сознательным. Оно разворачивается на подсознательном уровне, а осознаём мы лишь результат своих размышлений.

То есть почему мы пришли к тем или иным выводам, мы на самом деле не знаем. Конечно, если нас спросить, то мы ответим. Но это будет не чем иным, как аберрацией сознания – сами того не осознавая, мы придумаем красивую легенду о том, что происходило в нашей голове на самом деле.

В-третьих, теперь почти наверняка можно утверждать: наше с вами мышление уходит своими корнями не в язык, не в логику, а в наши социальные отношения.

Именно способность наших предков к созданию социальных групп дала нашему мозгу ту прибавку нервной ткани, которую мы сейчас и используем, когда думаем. И, как выясняется, у данного обстоятельства есть множество важных следствий…

Глава первая

Сознание нас обманывает?

Человек никогда не должен стыдиться своих заблуждений, то есть того, что сегодня он мудрее, чем был вчера.

Джонатан Свифт

Начать, наверное, надо с истории о молодом сотруднике физиологического факультета Калифорнийского университета в Сан-Франциско – Бенджамине Либете, чьё имя стало легендой.

Ещё в 50-х годах прошлого века, ассистируя на нейрохирургических операциях, Либет обнаружил странное запаздывание сознательных реакций пациентов по сравнению с активностью их мозга.

В нашем с вами мозге, как это ни странно, нет болевых рецепторов, поэтому нет нужды во время операции на мозге погружать пациента в наркоз. Напротив, лёжа на операционном столе, он находится в полном сознании и докладывает хирургу обо всех возникающих у него ощущениях, чтобы тот точно знал, воздействие на какую часть мозга он сейчас оказывает.

Вот Либет и сопоставил самоотчёты пациентов со временем фактической реакции мозга, из чего выходило, что решение, принятое мозгом пациента, опережало его сознательное решение где-то на полсекунды. Это выглядело как какое-то безумие.

Чтобы проверить, не ошибся ли он, Либет придумал эксперимент, в котором не требовалось вскрывать черепную коробку. Его испытуемый должен был эпизодически по собственному решению поднимать руку. Тем временем Либет регистрировал нейронную активность мозга этого человека с помощью ЭЭГ (электроэнцефалографии).

В результате у него получилось два пакета данных: время, когда человек принял сознательное решение поднять руку, и время, когда его мозг активизировался в соответствующих областях.

По логике вещей активность мозга и сознательное решение должны совпадать. Однако оказалось, что мозг активизировался в среднем за те самые полсекунды до того, как человек принимал решение поднять руку.

То есть, получается, сначала мозг испытуемого принимал решение привести руку в движение, а затем – спустя полсекунды – человек сознательно решал, что он это сделает.

Данные, полученные Бенджамином Либетом, долго оспаривались. Оно и понятно – как можно поверить, что даже такое простое наше решение, как поднятие руки, принимается на уровне подсознания? А сознание что тогда делает?!

Впрочем, спорить можно с кем угодно и с чем угодно, но невозможно спорить с фактами.

В 2008 году группа учёных под руководством профессора Джона-Дилана Хайнса из Института когнитивной психологии и нейрофизиологии имени Макса Планка в Лейпциге эти факты предоставила. Причём реальность оказалась даже «хуже», чем у Либета с его электроэнцефалографом.

Сканируя мозг испытуемого с помощью аппарата фМРТ, учёным удалось предсказывать его будущее сознательное решение не за полсекунды, как в эксперименте Либета, а за целых семь секунд!

Ещё раз: учёные, наблюдавшие за активностью мозга испытуемого, знали, что он решит сделать через семь секунд. То есть человек ещё не знает, что решит сделать, а мозг уже сдал все карты. Ну прямо какая-то машина времени, а не фМРТ (рис. 1)!

Рисунок 1

График активности мозга в эксперименте Джона-Дилана Хайнса

Итак, мозг работает, принимает решение, а человек, который вроде как и есть этот мозг, ещё об этом решении не знает. И нужно семь секунд, чтобы до него дошло, что он решил. При этом человек находится в полной уверенности, что принял соответствующее решение сам, сознательно и как раз в тот момент, когда он его принял, а вовсе не за семь секунд до этого!

Ситуация выглядит таким образом: ваш мозг что-то себе думает – пересчитывает информацию, которая в него была загружена, может быть, даже «гудит», как компьютер, а потом вдруг находит решение, которое вы лишь спустя какое-то время осознаёте.

Но на что же уходит это огромное по нейрофизиологическим меркам время между фактическим решением мозга и осознанием нами этого решения? Ну, на то самое осознание, судя по всему, и уходит.

Дело в том, что наш мозг – это сложная система, состоящая из множества структур, работающих параллельно. Это как бизнес, в котором параллельно работают производственники, подрядчики, логистики, маркетологи, менеджеры по работе с клиентами, бухгалтеры, юристы, колл-центр и т. д.

Каждый отдел делает свою работу, а «снаружи» мы видим лишь некий финальный результат – продукт, довольного клиента, отчёты, отправленные в налоговые органы, и т. д.

И, как вы, наверное, хорошо знаете, добиться единства мнений и согласованности всех подразделений не такто просто: у этих договор не готов, а подрядчики требуют оплаты, там раньше времени привезли комплектующие, когда место на складе ещё не освободилось, тут рекламная кампания горит, а продукту ещё до полки как до луны…

Примерно такая же логика и в работе мозга: у него куча вводных, множество задач, которые он должен выполнить, конкурирующие друг с другом потребности, мешающие делу эмоциональные реакции, просчёт возможных результатов тех или иных решений и т. д. На выходе вроде как просто какое-то поведение – реакции, действия, – а вот «в глубине», так сказать, полная

чехарда.

Мозг постоянно согласовывает «интересы» огромного количества разных нервных центров, расположенных на разных этажах мозга и в разных его отделах. Вот на такое «согласование» и уходит время, но дело не только в этом.

Благодаря исследованиям профессора психологии и неврологии Принстонского университета Майкла Грациано выяснилось, что в нашем мозге наравне с другими модулями существует и модуль саморепрезентации – из-за него-то и возникает путаница.

Моё «Я»

Очевидно, что все мы имеем некое представление о самих себе. И это действительно так: речь идёт о конкретном нейронном ансамбле, который отвечает за эффект «самосознания».

На самом деле этот модуль ничего толком не осознаёт, он просто запрограммирован создавать ощущение нашего самосознания. Как зрительная кора запрограммирована эволюцией создавать зрительные образы, так эта нейронная сеть производит у нас ощущение собственного «Я».

Если я сейчас начну расспрашивать вас о вас, вы, вероятно, задумаетесь, активизируя в этот момент данный модуль, а затем будете через него запрашивать другие области мозга о необходимых вам сведениях.

При ответе на мои вопросы у вас возникнет стойкое ощущение, что вы осознаёте сами себя. Но на деле вы просто используете специальный модуль, своего рода фильтр, который преображает информацию, со – держащуюся в вашем мозге, через призму вашего представления о самом себе.

Этот модуль «сознания» можно смело называть нашим «образом „Я“». Подключаясь к той или иной мозговой активности, он создаёт у нас ощущение,

что это «я думаю», «я чувствую», «я принимаю решение», «я сознаю, что…».

То есть этот модуль позволяет вам присваивать самим себе, своей «личности» те мысли, решения и действия, авторство которых на деле принадлежит вашему мозгу. Причём большая их часть и вовсе не проходит такой «авторизации», вы просто выполняете эти действия на своего рода автопилоте.

? Почему вы можете решить, что, покидая квартиру, не закрыли дверь, хотя на самом деле закрыли, причём на два замка? Потому что вы думали о чём-то другом и действовали на автопилоте.

? Почему вы можете подписать какой-то документ, а потом удивиться, что вы его подписывали? Потому что в этот момент ваше сознание было занято каким-то другим вопросом, а тут вам подсунули, что-то сказали под руку, и вы подмахнули – на автомате, на автопилоте.

? Почему, когда вы первый раз садились за руль автомобиля, вам было двух слов не связать и тело не слушалось, а на дороге же вообще как в тумане всё? Но уже через какой-то год практики вы одновременно можете перестраиваться из ряда в ряд, разговаривая по телефону, да ещё мощность кондиционера регулировать. Сформировалось множество автопилотов.

Множество раз вы сталкивались с ситуацией, когда сначала что-то делали, а лишь затем осознали это. Все, кому приходилось наутро с трудом припоминать прошлый вечер из-за избытка возлияний, думаю, понимают, насколько они могут быть деятельными без всякого контроля со стороны сознания.

Наконец, самое, на мой взгляд, примечательное – это языковые игры.

? Вот что мы имеем в виду, когда говорим – «моё „Я“»? Можно же так сказать, но «моё» – это чьё? Это «Я» моего «Я» – или кого? Или вообще не о том речь?

? А что такое, когда мы говорим: «Мне в голову пришла блестящая мысль!»

Она где-то ходила-бродила и пришла поздороваться – так, выходит?

? Или вот ещё перл: «Мысли крутятся, крутятся! Не могу уже думать об этом!» Ну так и не думай, так ведь? Но почему-то не получается…

Всё дело в том, что наше сознание – лишь свидетель нашей интеллектуальной и прочей психической деятельности. Но свидетель бойкий, постоянно норовящий объявить себя «царём горы», а точнее – мозга.

Но если ему на какой титул и можно претендовать, то разве что «конституционного монарха»: царствует, но не правит.

Сознание – это не та штука, что принимает решения. Сознание лишь сообщает нашему образу собственного «Я» о том, какое решение принял наш мозг. Наше «Я» присваивает это решение себе, и дальше нам остаётся только оправдать, найти решению своего мозга «логичное объяснение».

Думаю, вас не раз удивляло, насколько талантливо человек, например ваш сотрудник или партнёр, способен объяснить своё неверное решение. Вроде бы и очевидно, что была допущена ошибка. Но он убеждён в обратном и, возможно, вполне искренне в это верит.

А сколько существует «когнитивных искажений», вся суть которых в том, что мы не замечаем совершенно очевидных вещей, игнорируем факты, действуем на интеллектуальном автопилоте? «Ошибка выжившего», «проклятие знания», «предвзятость подтверждения» и т. д., и т. п.

При этом у нас неизменно возникает ощущение, что мы действуем осмысленно, осознанно и даже, прошу прощения, рационально. Хотя на деле это совершенно не так: мы даже не задумались, не вникли, не включили, как говорят в таких случаях, голову.

Однако же это совершенно не мешает нам найти «логику» в своих решениях. Но правда в том, что очень незначительное количество решений мы принимаем, реально над ними думая.

В подавляющем большинстве случаев мы получаем от своего мозга какую-то сварившуюся в нём «на коленке» идейку, а затем лишь объясняем другим, а в первую очередь – самим себе, что думу думали тяжкую.

Почему же мы не замечаем самообмана? Откуда столько нелепых объяснений на ровном месте? Да просто потому, что не хотим показаться другим глупыми или невежественными – это же опасно с эволюционной точки зрения, это, по сути, инстинкт.

Если мы дураки, то нас ведь можно и обмануть, и унизить («опустить»), и вообще гнать взашей из стаи. А как мы будем выживать в этой стае, если наш социальный статус упадёт до нуля? Как мы будем выживать без стаи, если нас из неё изгонят?

Нет, это никуда не годится! Вот наш мозг, будучи существом в значительной степени иррациональным, и действует на опережение: заранее, невзирая на лица, принимает решение, что мы правы, и хоть ты тресни.

Сознанию же остаётся лишь выкручиваться из сложившейся ситуации, называя белое чёрным, а чёрное белым.

«Когнитивные искажения» (фрагмент онлайн-курса «Факт-карты»)

С другой стороны, если ты и на самом деле не знаешь, почему принял то или иное решение, поскольку его сгенерил твой мозг на подсознательном уровне с учётом множества не осознанных тобой обстоятельств, то откуда тебе знать, что ты врёшь, объясняя, почему ты его принял?

Да, все мы с вами лжецы поневоле. Конечно, при должном навыке рефлексии, да ещё со сторонней помощью, мы, конечно, можем по хлебным крошкам восстановить примерную, ориентировочную, более-менее достоверную предысторию того или иного своего решения.

Однако это всегда будет своего рода «обратным программированием», или, как его ещё называют, реверс-инжинирингом: то есть берём то решение, которое приняли, и дальше раскручиваем его обратно, пытаясь понять, а что такое могло быть у нас в голове, что заставило нас поступить именно таким образом.

Интеллектуальный реверс-инжиниринг

Попытки разобраться с этим интеллектуальным реверс-инжинирингом в бизнесе предпринимались и были даже настолько удачны, что позволили создать искусственный интеллект, успешно заменяющий людей-аналитиков.

Речь, конечно, идёт о Рэе Далио – миллиардере, филантропе, основателе хорошо всем известной компании Bridgewater Associates, входящей в десятку крупнейших мировых хедж-фондов.

Многие, я думаю, сталкивались с одноимённым психологическим тестом – Bridgewater, – оценивающим личные характеристики кандидатов на позиции управленцев. Кто-то, наверное, читал замечательную книгу Рэя Далио «Принципы: жизнь и работа». Но на этом история не заканчивается…

Рэй Далио – насколько я могу судить, встречавшись с ним, впрочем, лишь единожды, – очень чуток к тому, как люди думают, и постоянно решает для себя вопрос: почему они думают именно так, как думают? И в этом его стратегия.

Представьте себе конференц-зал, в котором сидят два десятка финансовых аналитиков высочайшего класса – буквально звёзд – и обсуждают конкретную сделку: покупку, допустим, акций какого-то IT-гиганта.

Кто-то говорит, что надо покупать, и сделать это нужно немедленно. Кто-то, напротив, считает, что надо подождать. Кто-то вообще против покупки, кто-то говорит, что надо покупать блокирующий пакет, а кто-то – что меньший или больший.

При этом каждый – таковы уж правила в этой компании – говорит о том, что приходит ему в голову, когда он думает о данном вопросе: какие кейсы он вспоминает, какие данные кажутся ему в этот момент важными, на какие конкретно знания он сейчас опирается.

То есть это что-то вроде «аргументов», но не объяснения, не защита своей позиции, а «то, почему я сейчас думаю так, как я думаю, хотя не знаю, прав я или не прав».

Теперь представьте, что все эти «решения» и «аргументы» детально и подробно фиксируются в специальном блокноте основателя Bridgewater Associates, наблюдающего за происходящим.

Очевидно, что в скором времени у него появится возможность посмотреть на то, кто из аналитиков угадал с «решением», а также на то, какие аргументы тогда были озвучены.

Все мы, как известно, сильны задним умом, а ещё мы склонны изменять свои воспоминания о прошлом, чтобы не выглядеть глупо и не казаться самим себе дураками. Поэтому, даже если мы когда-то ошиблись, сейчас нам кажется, что на это были веские причины, да и вообще – может быть, мы и не ошиблись, и думали не то, что думали…

Но у Рэя Далио есть блокнот – не отвертишься, всё записано. По сути, он фиксирует предполагаемые аналитиками варианты развития событий, а затем может посмотреть, какие из них «сыграли», а какие решения были ошибочными.

И ещё у него записаны аргументы, на которых тогда были основаны правильные и неправильные решения. Что ж, теперь можно присвоить им соответствующие веса.

Если вы проявите достаточную настойчивость – а Рэй Далио потратил на эту грандиозную работу десятилетия, – у вас появится сложнейший алгоритм мышления идеального, всегда выигрывающего инвестора: какими аргументами и в какой ситуации он пользуется, на что он обращает внимание, какие данные и как интерпретирует.

По сути, Рэй Далио снял с сотен своих сотрудников интеллектуальные сливки и смог свести их в единую умную систему, которая, полагаясь на эти знания, способна детально анализировать рыночную ситуацию и давать инвестиционные прогнозы высокой точности.

Кажется, что автором была проделана слишком сложная работа. Почему бы ему было просто не поговорить со своими специалистами? Они бы честно ему рассказали о том, чем они руководствуются, принимая инвестиционные решения, – и дело с концом!

Но в том-то и фокус, что они сами этого не знают. На уровне сознания у них, конечно, есть некий нарратив, которым они объясняют свои решения: история, выдуманная их сознанием и написанная поверх мышления, происходящего на подсознательном уровне.

Но такие нарративы, к сожалению, не имеют ничего общего с реальным положением дел. Мы всегда неосознанно переосмысляем своё прошлое в угоду своей самооценке – только бы не ощущать себя дураками, а выводя общие правила своего мышления, прибегаем к идеям, которые кажутся нам правильными или красивыми, пренебрегая фактической объективностью.

Однако же, если последить за работой умных голов не в тот момент, когда они уже приняли решение, а когда они о нём ещё только думают, ну и затем соотнести эти данные с фактическими результатами, которые рано или поздно станут известны, можно добиться реального реверс-инжиниринга лучших интеллектуальных решений финансовых специалистов.

Ну и не только их, если, конечно, кто-то соответствующей целью задастся и не пожалеет на этот вопрос жизни и блокнотов.

После того как у нас сформировалось определённое представление о какой-то ситуации, мы начинаем ему, этому своему представлению, верить, словно бы имеем дело с объективным знанием.

Неопределённость – это вовсе не то, что нравится нашему мозгу. Любая неопределённость для него стресс, и он начинает защищаться от всех фактов, аргументов и взглядов, которые способны нарушить этот наш покой уверенности в своей правоте.

К сегодняшнему дню эксперимент Либета уже стал хрестоматийным. Очевидно, что отношения между сознательным и неосознанным в нашем мозге – это игра в одни ворота. Наш мозг что-то сам по себе решает, а затем сознание лишь присваивает себе эти решения.

Всё как с английской королевой, выступающей перед парламентом: текст доклада Её Величества звучит от первого лица, но написан он правительством. Не знай вы об этом, вы бы никогда не догадались, что королева лишь озвучивает чужие мысли. Более того, вы бы считали старушку невероятно крутой дамой.

Да, Елизавета II – та ещё штучка. Самый настоящий кремень! Об этом вам, уверен, и её августейший супруг рассказал бы, и принц Чарльз, и леди Диана, думаю, подтвердила бы. Но когда Елизавета озвучивает приоритеты внешней политики Соединённого Королевства, она лишь чревовещает планы, прописанные правительством Великобритании.

К счастью, сама Елизавета знает, что она царствует, но не правит. Это позволяет ей в некоторых случаях дистанцироваться от политики, проводимой «её» правительством, и делать самостоятельные шаги, с которыми потом этому же правительству приходится иметь дело.

Но наше сознание, к сожалению, не таково. Мы настолько верим в него, в его силу и мощь, что не можем использовать его как инструмент, чтобы хоть как-то повлиять на деятельность своего мозга.

Правда, осознанная и принятая (полагаю, без всякого удовольствия) королевой, создаёт ей хоть какие-то возможности для манёвра, лазейки для

действительного участия в политической игре.

Поэтому принятие этого непреложного факта: «Не у нас есть мозг, а у нашего мозга есть мы», – та самая точка опоры, которая потенциально даёт нам шансы действовать и в самом деле рационально.

Зная неприятную правду о том, что мы вынуждены играть по правилам своего мозга – ленивого, прожорливого, созданного эволюцией для решения примитивных задач выживания, а вовсе не какой-то большой и красивой истории, на которую мы рассчитываем, – мы получаем люфт для самостоятельного действия.

Ведь дело в конечном счёте не в том, как эта штука у нас в голове работает, а в том, насколько мы можем ею управлять. Пока что это выглядит делом почти безнадёжным, но не всё так плохо. И мы скоро в этом убедимся.

Применяем на практике

Предвзятость подтверждения

Тенденциозность, или, как её ещё называют, «когнитивное искажение „предвзятость подтверждения“» – это психологический механизм, позволяющий нам игнорировать (скрывать от самих себя) факты и аргументы, которые противоречат нашим взглядам, представлениям, принятым решениям.

В 2009 году Вильям Харт и его команда опубликовали работу, в которой были анализированы данные 91 научного исследования, посвящённого «тенденциозности» нашего мышления. Суммарно в этих исследованиях изучалось поведение 8000 человек, что, как вы понимаете, достаточно большая выборка.

Итог этого анализа таков: мы склонны в среднем в два раза чаще признавать существенными те аргументы, которые подтверждают наш взгляд на ситуацию,

наш подход, наше видение и решение. Те же аргументы, которые противоречат нашему представлению о прекрасном, мы, напротив, склонны игнорировать.

Наша тенденциозность приобретает иногда совершенно диковинные и опасные формы. Одним из примеров является другое когнитивное искажение, которое получило название «иллюзия альтернативы».

Возьмем пример из области политики. Представим себе, что некий человек захватил власть в стране и объявил себя главой государства. Понятно, что эта его «декларация» безальтернативна, он просто объявил себя главным, и он, по сути, диктатор.

Но ведь можно провести и такие выборы, которые будут безальтернативными: на выборах заявляется один кандидат (как это было на выборах во времена СССР), и гражданам предлагается проголосовать за этого кандидата или против него.

То есть альтернативы этому человеку нет, но ситуация выглядит так, словно бы та существует: вы же можете его и не выбрать. Вроде бы да. На самом деле это просто уловка, на которую часто попадаются и бизнесмены.

Допустим, у вас есть «альтернатива»: например, войти в какую-то новую нишу или не входить, открыть дополнительное производство или не открывать, купить какую-то, например конкурирующую, компанию или не покупать и т. д.

И всякий раз есть ощущение, что альтернатива есть – «ведь можно и не выбирать», но на самом деле это решение является безальтернативным.

Альтернатива – это ещё одно, какое-то другое решение, которое можно принять в сложившейся ситуации: например, не покупать конкурирующую компанию, а перекупить её ключевых сотрудников, не открывать дополнительное производство, а увеличить количество подрядчиков и т. д.

В таком случае у вас уже есть как минимум два варианта решения, анализ которых позволит вам точнее просчитать последствия своих действий.

В результате исследований Пауля Натта, которые он проводил в течение двух десятилетий, анализируя множество компаний и сотни решений, принятых соответствующими командами топ-менеджмента, выяснилось, что по-настоящему альтернативный выбор решения совершался только в 29 % случаев.

Иронично в этой связи взглянуть на результаты исследований Баруха Свичхоффа, который выяснил, что даже подростки, не обладающие, как известно, широтой мышления, принимают решение на основе альтернативы в 30 % случаев. То есть формально даже чаще, чем высокооплачиваемый топ-менеджмент.

И наличие альтернативы, как мы знаем благодаря работе того же Пауля Натта, существенно влияет на результат в отдалённой перспективе:

? долгосрочные последствия «да/нет»-решений неудачны в 52 % случаев, то есть, подкидывая монетку, мы бы действовали точнее;

? при наличии же двух и более альтернатив решение оказывается неудачным только в 32 % случаев, то есть такие решения на 20 % эффективнее.

Трудно найти более очевидное доказательство опасности нашей тенденциозности в принятии решений. Нам лишь кажется, что мы воспринимаем реальность абсолютно объективно, а в большинстве случаев мы лишь слепо следуем инстинкту доказывать свою правоту с пеной у рта!

Итак, что нам делать с этой нашей «предвзятостью подтверждения», чтобы, как говорят, разуть глаза?

Шаг первый

Какой бы вопрос вы ни решали, вы всегда стоите перед выбором, хотя это далеко не всегда очевидно. Но, поверьте, любая ситуация предполагает несколько вариантов развития событий, о которых мы даже не думаем.

Когда речь идёт об инвестициях в некий проект, о назначении человека на ту или иную должность, о закрытии убыточного направления, о производстве нового продукта и т. д., вы автоматически подпадаете под влияние когнитивного искажения «иллюзия альтернативы» – делать или не делать, согласиться или не согласиться, решить или не решать.

Поэтому первое, что необходимо осознать, – это наличие альтернатив, которые желательно рассмотреть, прежде чем вы перейдёте к фактическому выбору.

Давайте рассмотрим инвестиции в проект:

? инвестиции в данный проект можно сделать сейчас, а можно чуть позже, при выполнении определённых условий;

? можно инвестировать в разном объёме, например с долевым участием других инвесторов;

? можно инвестировать в MVP (минимально жизнеспособный продукт), заранее формализовав дальнейшие шаги;

? можно выкупить технологию (идею) и реализовать проект с другими участниками;

? можно инвестировать в другой проект, а этот сделать его частью.

Возможных альтернатив всегда предостаточно, поэтому, даже если решение вам нравится, не поленитесь их обнаружить. Вопрос сейчас не в том, примете вы его или поступите как-то иначе, вопрос в осознанности вашего выбора.

Шаг второй

Выявив альтернативы, поставьте перед собой цель сформировать одинаковое число тезисов «за» и «против» соответствующего решения (табл. 1).

Таблица 1

Таблица для фиксации инсайтов при рассмотрении плюсов и минусов альтернативных решений

В зависимости от значимости вопроса и количество альтернатив, и количество аргументов может варьировать, и чем важнее вопрос, тем серьёзней должна быть его проработка (согласно нашим исследованиям, в среднем требуется до пяти пунктов «за» и «против»).

Данный анализ, впрочем, является предварительным.

Пока перед вами не стоит задачи принять какое-то решение и выбрать «правильный вариант». Нет, на этом этапе вы собираете инсайты – те идеи, которые приходят вам в голову, когда вы рассматриваете соответствующие плюсы и минусы.

По сути, эта часть упражнения заставляет вас увидеть задачку под разными углами зрения, а точнее – с разных точек обзора, что и позволяет собрать максимальное количество фактов (обстоятельств дела), которые необходимо иметь в виду для принятия наилучшего решения.

Шаг третий

После того как вами собран весь пул фактов, которые относятся к делу, переформулируйте их в вопросы и обсудите с коллегами их видение ситуации.

Они также подвержены «предвзятости подтверждения», но они обладают и другим набором фактов, а значит, вы можете обогатить свой пакет данных о ситуации, о возможном развитии событий, последствиях того или иного решения

для компании, коллектива, финансовой устойчивости и т. д.

Обсуждение в рабочем коллективе, с коллегами – важная часть работы по принятию решения:

? во-первых, это позволяет руководителю продемонстрировать сотрудникам объём, сложность и серьёзность соответствующего решения, мотивируя их таким образом своей вовлечённостью;

? во-вторых, это позволяет нам получить обратную связь с их стороны, понять, в чём заключаются убеждения наших сотрудников, а возможно, и предубеждения, в чём их «предвзятость» и на чём она основывается;

? во-третьих, сам факт такого обсуждения снижает уровень предвзятости – поскольку все карты, так сказать, оказываются на столе, у сотрудников возникает понимание, что их услышали, что их доводы были учтены.

Впрочем, это тоже ещё не тот момент, когда нужно принимать окончательное решение. Главная задача этого этапа – предупредить возможное внутреннее сопротивление сотрудников, которые в противном случае вряд ли будут искренне вовлечены в реализацию принятого решения.

Шаг четвёртый

К этому моменту у вас уже сформировалось то или иное внутреннее убеждение, вам начинает казаться, что вы знаете, как поступить правильно.

Но помните, что вы и сейчас находитесь под воздействием «предвзятости подтверждения», которая является, по сути, вшитым в нас психическим механизмом – мы хотим быть правыми, а потому аргументы в пользу нашего решения кажутся нам более убедительными, чем те, которые говорят против.

Вот почему на последнем этапе вам предстоит ещё раз подвергнуть своё решение критическому анализу:

? воспользуйтесь всеми фактами (обстоятельствами дела), которые были вами выявлены в процессе предыдущего анализа, и задайте самому себе компрометирующие ваше решение вопросы;

? а затем впишите, так сказать, внутрь вашего решения контрмеры, которые помогут вам соответствующие минусы или трудности вашего решения обойти, нивелировать или даже обратить в плюс.

Помните, что «предвзятость подтверждения» – лукавая вещь, которая может легко нас одурачить. Вот почему лучше всю эту работу проводить или на специальной «доске принятия решений» (о чём мы будем говорить дальше, приступив к механике факт-карт), или заполняя соответствующие таблицы (табл. 2).

Таблица 2

Таблица для фиксации инсайтов при рассмотрении плюсов и минусов альтернативных решений

Когда вы примете окончательное решение и будете озвучивать его своей команде, начните с его минусов, которые вы обнаружили, затем укажите, каким образом вы сможете их нивелировать, а затем уже используйте весь потенциал вашей «предвзятости подтверждения», чтобы на фактах продемонстрировать своим сотрудникам, что решение верное.

Сомневаться в своих решениях – это хорошо и правильно. Но, оглашая решение, помните, что вашу команду мотивирует в значительной степени ваша собственная убеждённость. Решение, которое вы принимаете, должно рисовать вашей команде такой образ будущего, в котором вы побеждаете и делаете это, что называется, с запасом.

Глава вторая

Карта и территория

Карта – это не территория, которую она представляет, но она имеет аналогичную структуру с территорией, что объясняет её полезность.

Альфред Коржибски

«Карта и территория» – название культового романа французского писателя Мишеля Уэльбека, удостоенного Гонкуровской премии в 2010 году.

Впрочем, восходит эта метафора, символизирующая отношение между реальностью и её моделью, к 1931 году.

Дело было в Новом Орлеане, на заседании Американского математического общества. Автором доклада на эту тему стал основатель общей семантики Альфред Коржибски.

Однако ещё до Уэльбека аналогичный образ использовал Габриэль Гарсия Маркес, а до Коржибски эта идея с предельной ясностью была сформулирована одним из величайших философов XX века Людвигом Витгенштейном.

На глаза Витгенштейну попалась небольшая заметка из одной венской газеты. В ней рассказывалось, как судья принимал решение по поводу первой серьёзной автодорожной аварии в Вене.

Это начало XX века – машины на улицах города, а тем более автомобильные аварии были тогда в диковинку. Поэтому судья никак не мог взять в толк, что же там случилось и кто из водителей виноват.

Чтобы облегчить судье задачу, адвокаты одного из участников процесса создали игрушечную модель улицы, на которой произошло столкновение автомобилей, модели самих автомобилей и продемонстрировали на этой бутафорской конструкции, как и что там произошло.

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/kurpatov_andrey/fakt-karty-dlya-biznesa-instrumenty-myshleniya

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити