

Бессмыслица — искать решение, если оно и так есть. Речь идет о том, как поступать с задачей, которая решения не имеет. Это глубоко принципиальный вопрос, который, как я вижу, тебе, прикладнику, к сожалению, не доступен.

*А. и Б. Стругацкие. Понедельник
начинается в субботу*

ОТ АВТОРА

Это издание продолжает серию книг о хороших инструментах менеджмента, помогающих управлять предприятиями и людьми. Если полюбившиеся читателю «Мифы и правда о KPI» и «KPI. Внедрение и применение» сразу ориентировали на процесс создания и использования объективных, рациональных настроек, то эта книга поможет разобраться в иррациональном мире «слабых сигналов». Неявные и плохо формализуемые иррациональные параметры системы часто более важны в решении производственных управленческих задач, чем привычные экономические показатели. Сложность состоит именно в том, чтобы вовремя их выявить, понять и грамотно использовать в интересах бизнеса.

В книге на примерах показано, как можно вполне корректно разложить на параметры тип личности или корпоративную культуру, часто описываемые как иллюзорный полуфантастический мир размытых понятий. Параметрам можно задать значения и управлять достижением поставленных целей осознанно и последовательно. Книга перекидывает «мостик» от иррационального и якобы стихийного мира организационных и личностных мифов, привычек и трактовок к вполне рациональной системе управления ими.

Как и все предыдущие публикации автора, это не учебник и не справочник готовых ответов и схем в стиле «подставь свое значение». Эта книга – для людей и про людей. Она не содержит оценок и не делит окружающих на плохих и хороших, правильных и неправильных, эффективных и неэффективных, более ценных и менее значимых. Автор беседует с думающим, любопытным и иронически настроенным читателем на темы, интересные обоим. В книге нет прописных истин, а потому ее легко читать. Первая глава – о личностных типах – читается как детектив, вторая – о корпоративных культурах – как приключения. А третью главу не разрешил публиковать издатель, чтобы и другим авторам было о чем писать. Книга противопоказана только людям без чувства юмора. Всем остальным рекомендована для неспешного употребления внутрь.



ВВЕДЕНИЕ

Самое захватывающее чтение для любого человека — это чтение о себе. Вся мировая художественная литература тому свидетельство. Автор рассказывает о каком-то вдохновившем его сюжете или о своей фантазии, а читатель далее уже находит или не находит себя в прочитанном. Если находит и в нем рождается эмоциональный отклик, то произведение нравится. Если нет — то нет. В отношении греха тщеславия мы все устроены одинаково.

Воздействие литературы на умы при этом настолько велико, что тираны всех мастей нередко, приходя к власти, сжигали книги, чтобы сознание населения было чистым и впитывало пропаганду в качестве основного содержания. Еще в четвертом столетии до нашей эры в Древнем Китае император воинственного государства Цинь, подчинившего себе Поднебесную на некоторое время, провозглашал полезными только два вида деятельности: войну и сельское хозяйство. Книги же, как научные и художественные, так и летописи, включая наследие Конфуция, были сожжены по прямому указу — поскольку читающий мужчина становится плохим воином¹. С тех пор эта социальная эстафета передается из поколения в поколение и воспроизводится с упорством, достойным лучшего применения. Любые возникшие у читателя аналогии остаются на его совести, а я просто хочу подчеркнуть, что впору вместо популярного мема «ты то, что ты ешь» вводить более адекватный для человека разумного: «ты то, что ты читаешь».

¹ Фицджеральд Ч. П. История Китая // глава 3. — М.: Центрполиграф, 2008.

Доступность информации в нынешние времена породила массу мусора, засоряющего неразборчивые головы настолько, что в них уже сложно поместить что-то еще. При этом стремление каждого человека найти в прочитанном какое-то отражение себя самого остается. Среди околonaучной литературы, доступной для понимания широкому кругу лиц, наибольшей популярностью пользуются книги из серии «Познай себя», где автор упоенно делится инсайтами, накрывшими его в процессе самокопания. Если же книга снабжена еще и несколькими выдернутыми из контекста цитатами кого-то из «состоявшихся членов общества», то у нее есть все шансы стать мировым бестселлером и значительно превзойти тиражи изданий мастеров слова.

Есть один феномен, который ясно обозначил в своих трудах и доказал на примерах американский психолог и психоневролог, создатель поведенческой экономики, лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман. Оказывается, мозг человека — очень ленивая субстанция. И несмотря на гордое название *sapiens*, не очень-то хочет съезжать с накатанной колеи крайне простых ответов даже на очень сложные вопросы. Людям свойственно раскрашивать мир в черно-белый цвет по природе своей, а для того, чтобы увидеть его многоцветность, многообразие, требуется серьезная работа, которую мозгу делать ужасно лень. Эта цикличная инерционность эволюционно встроена в людей в качестве защиты от ненужных рисков. Но она же подталкивает человечество к выбору стратегии поведения по принципу «ошибки выжившего»¹.

¹ «Ошибка выжившего» — это систематическая ошибка отбора на основе оперирования доступными данными («выжившими») при отсутствии данных по «невыжившим». Термин взят из историй времен Второй мировой войны, когда конструкторы вносили улучшения в конструкцию самолета исходя из анализа пробоин и прочих поломок, о которых сообщали вернувшиеся на базу летчики. В то время как критичными были поломки тех самолетов, которые не вернулись.

Люди тем охотней считают какое-то событие или суждение истинным, чем более простым был путь к нему. Канеман ввел понятия доступности и репрезентативности в применении к поведению людей. В его трактовке этих популярных терминов доступность – это склонность людей переоценивать вероятность события, если примеры подобного рода легко приходят в голову. Репрезентативность – это склонность оценивать вероятность события исходя из того, в какой степени это событие соотносится с подходящей психической моделью (например, с профессией или национальными, семейными, групповыми образцами поведения). И когда простой ответ найден, вся иная информация будет трактоваться только как обоснование уже вынесенного суждения¹. Это свойство людей может быть активно использовано при манипулировании, потому что поведение и акт совершения выбора управляются все тем же стремлением к наиболее простому решению. Я вовсе не призываю искать сложное решение там, где этого не требуется. Однако знать о встроенной при «базовой сборке» ловушке собственного ленивого сознания нужно.

Поведение людей – это основной ресурс и основная угроза для жизни любой социальной системы. Инженеры хорошо знают, какие риски несет ослабление «защиты от дурака» в конструкции. То есть при каждом проектировании изначально предполагается некий контур защиты изделия от некомпетентного пользователя или от вандала. Оголенные провода убираются в изолирующий чехол, многие кнопки надо нажать несколько раз, чтобы сработал необратимый запуск процесса,

¹ *Kahneman D. Thinking fast and slow.* В русском переводе книга называется «Думай медленно, решай быстро». Перевод названия содержит такую сокрушительную неточность, что советую всем, кто читает по-английски, знакомиться с этим впечатляющим трудом в оригинале. А то мало ли что... Переводчик явно сторонник простых решений.

и даже при попытке удаления какого-то файла компьютер не-однократно спросит своего хозяина, насколько тот в здравом уме и трезвой памяти, прежде чем выполнить команду.

В то же время правильно настроенная мотивация способна побудить людей совершать чудеса – с точки зрения открытий или производственных достижений, поскольку именно внутренний мотив управляет поведением, заставляя своего хозяина добиваться поставленной цели. И если в социуме: государстве, городе, на предприятии, в группе, семье – есть понимание мотивов его членов, то управление ими уже, что называется, дело техники. Одновременно знание собственных мотивов и инструментов управления ими позволяет людям избегать внешних манипуляций и принимать правила чужой игры осознанно, с пониманием своей выгоды и выстраиванием адекватной защиты от чужого воздействия.

В книге мы с вами рассмотрим различные инструменты, позволяющие управлять собственным поведением и прогнозировать поведение других людей, а также я покажу наиболее эффективные практики в управлении «мягкой системой»¹ предприятия – корпоративной культурой – сквозь призму нового знания.

Ссылки и сноски, размещенные внизу страниц, имеют самостоятельную ценность, так как содержат не только указание источников информации, но и рассуждение о них. Эклектичность использованных источников – книг, статей, фильмов, интернет-мемов – сделала составление отдельного библиографического списка бессмысленным, но точность цитирования это не отменяет.

¹ «Мягкие системы» – термин, введенный в 1972 г. англичанином П. Чеклендом для обозначения особенностей управления неструктурированными проблемами в меняющейся среде.