

# В. Тамбовцев УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ ИЗМЕРЕНИЙ

СЕМИНАР «ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА»

«Нарративное управление в цифровой экономике»

Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова

06.04.2022



# 1.

«Нельзя управлять тем, что невозможно измерить»

Приписывается У. Хьюлетту, одному из основателей Hewlett-Packard.

«Питер Друкер был прав, когда писал: “Что можно измерить, тем можно управлять”. Но почему это утверждение так часто становится ложным королларием типа “Что не может быть измерено, то не может хорошо управляться”?» (Prusak, 2010).

## 2.

Измерение - отображение одной системы в другую, где первая – это **объект измерения**, вещественный или не вещественный, а вторая – **шкала измерения**, т.е. **знаковая система**, включающая некоторые элементы (знаки разного типа) и отношения между ними. (Stevens, 1946; Suppes & Zinnes, 1963)

Принято различать четыре основных типа шкал:

(а) номинальные, (б) порядковые, (в) разностей (интервалов) и  
(г) отношений

Основной постулат метрологии: **отсчет является случайным числом** (Шишкин, 1990: 43).

### 3.

«Мозг постоянно оценивает новый опыт для того, чтобы определить, соответствует ли он ментальным моделям, построенным на основе предыдущего опыта, проверяя, насколько хорошо эти модели работают для предсказания новых событий и для ориентации решений» (Rock, 2004: 85).

Bargh J. A. & Chartrand T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54, 462–479

Обнаружение закономерностей называют *статистическим* или *неявным* научением (Turk-Browne et al., 2009; Schapiro & Turk-Browne, 2015).



## 4.

В чем выражаются результаты статистического научения?

Для самого себя (для принятия своих решений):

установки (знание что хорошо, а что плохо), знания свойств объектов, убеждения, - в том числе причинные убеждения (знания связей), и т.п.

Для влияния на других (для реализации своих решений):

суждения, оценки и нарративы



## 5.

Доходчивость и убедительность нарративов обусловлена тем, что они сообщают слушателям о **причинах** событий, а причинность существенна для **понимания ситуаций** и **логического вывода следствий**, т.е. увязывания действий и их результатов (Kendeou et al., 2013), что важно для принятия решений.

Эти свойства нарративов подтверждены экспериментально (Nabi & Green, 2015; Braddock & Dillard, 2016; Schreiner et al., 2018), хотя наибольшая убедительность достигается **при сочетании нарративов с количественной** (числовой) информацией (Zebregs et al., 2015; Hornikx, 2018).



## 6.

Научное изучение нарративов или историй восходит к книге В. Я. Проппа «Морфология сказки» (Ленинград: Academia, 1928)

В нарративе принято выделять **событие** (event), **действие** (action), **героя** (character) и **сюжет** (plot), который связывает первые три блока воедино (Czarniawska, 2004. P. 7—9).

Именно такая структура придает нарративу способность **объяснять** отражаемые в нем события: «...нарративы предъявляют (exhibit) объяснение [события], вместо того, чтобы просто показывать его» (Polkinghorne, 1987. P. 21)



# 7.

«Объяснительная сила» нарратива неразрывно связана с *психологической допустимостью* действия героя для слушателей (Jussim, 2017).

Эта допустимость у людей разная, но «каждый имеет естественный детектор психологического реализма» (Hsu, 2008. Р. 48), так что нарративы - «тренировочные симуляторы» социальной жизни (Oatley, 2008)

⇒ **человеческий мозг «настроен» на восприятие информации, передаваемой в форме нарратива**

## 8.

**“Whatever a manager does he does through making decisions”**  
– P. Drucker

Любое решение – это выбор способа достичь цели в сложившейся ситуации (СПР).

Все результаты статистического научения (опыт) и специального обучения (научные знания) характеризуют СПР, причем среди этих знаний есть и пары «**ситуация S → делай A(S)**», заложенные в память воспринятыми нарративами.

Если мозг «осознает» СПР, его нейронные сети могут «выбрать» действие автоматически, **до того**, как индивид осознал СПР (Soon et al., 2008). Индивид может изменить этот «выбор», поскольку может признать его **неверным**, не соответствующим его **ценностям**, либо не учитывающим те **научные знания**, которые у него имеются



## 9.

Таким образом, наличие в любой СПР как **ценностной**, так и **причинно-следственной** информации делает сопоставимо значимыми и *измеренные*, и *неизмеримые* данные.

При этом важно понимать, что ответственному менеджеру необходимо **понимание** этой **значимости**, чтобы избежать широко распространенного заблуждения:

**“What’s measured is what matters”** (Bevan & Hood, 2006), чтобы не последовать еще более негативной практике:

**«Если вы даете менеджеру количественное задание, он будет его выполнять, даже если в процессе выполнения должен будет разрушить компанию»** (Эдвардс У. Деминг).

Спасибо за внимание!

