

КОГНИТИВНАЯ ПРОДУКТОЛОГИЯ. КАК ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ НА УСПЕХ КОМПАНИИ

Бранковский Ю.А.

*Бранковский Юрий Анатольевич - директор по продукту,
Officer at GetOutfit, г. Минск, Республика Беларусь*

Аннотация: в данной статье я рассматриваю проблемы взаимодействия человек - мир при построении процессов разработки продуктов. Сегодня навыки, связанные с построением коммуникации, обработкой информации, критическим мышлением всё чаще выходят на первый план при найме менеджеров продукта.

Существует множество фреймворков и систем разработки продуктов, методов исследования, однако они остаются инструментами, в то время как ключевыми становятся мышление человека и построение коммуникации при принятии решений. Я полагаю, что основной задачей менеджера продукта является принятие решений и — как следствие — обработка информации для принятия более взвешенного решения. В этой связи ключевыми областями знаний для менеджера становятся телеология, герменевтика, когнитивистика и критическое мышление. В то же время, мышление и процесс принятия решений подвержены эмоциональному влиянию, что снижает эффективность принимаемых решений и результативность работы менеджера.

Ключевые слова: менеджмент продуктов, когнитивистика, герменевтика, телеология.

1. Вступление

Успех продукта зависит от навыков и успеха менеджера продукта. Сегодня эта профессия становится всё более востребованной. Согласно исследованию Product School, опубликованному накануне пандемии, 59% руководителей считают работу менеджера продукта ключевой, при этом, 51% говорят об ускорении реализации роадмэпа в связи с распространением SARS-CoV-2. При этом, нет сформированной системы образования и сформированного института продакт-менеджмента, что усложняет подготовку высококлассных специалистов. Однако я предполагаю, что менеджера продукта отличает стремление к постоянному обучению в связи с быстрой трансформацией современного рынка и ускорением процессов диджитализации вследствие пандемии коронавируса, в то время как прикладные знания выступают в качестве инструментов достижения успеха.

Я согласен с определениями менеджмента продуктов и роли продакт-менеджера, которые дал в своей статье Кристоф Эберт: “Product management is the discipline and role, which governs a product (or solution or service) from its inception to the market/customer delivery in order to generate biggest possible value to the business. The product manager is a “mini CEO” representing the enterprise or business unit in strategy definition and operational execution. The product manager aims at having the right product mix and selecting the right projects to implement a given strategy” [1].

Таким образом, на первый план выходит задача принятия решений, вследствие которых продукт достигает или не достигает успеха. При этом, считаю важным отметить, что неуспех продукта тоже является существенным результатом в карьере менеджера продукта, так как предоставляет данные для анализа ошибок и корректировки логики принятия собственных решений.

Однако связанность процесса принятия решения с процессами мышления и биохимическими процессами, которые происходят в головном мозге, делает крайне важным навык анализа информации и данных при принятии решения, который минимизирует влияние эмоций на конечные выводы. В этой связи важной составляющей работы менеджера становится процессы мышления и его структура, которые напрямую влияют на успех продукта. В ситуации быстро меняющихся условий порой ключевым фактором успеха является скорость принятия решения. Однако это всегда ведёт к проблеме интуиции: стоит ли продолжать тратить время на поиск дополнительной информации, которая позволит сделать вывод более точным или экстраполировать частное решение на генеральную совокупность данных. Таким образом, когнитивные особенности нашего мышления играют огромную роль в успехе продукта.

2. Когнитивные искажения

Впервые когнитивные искажения были выявлены у пациентов с депрессией, однако в дальнейшем исследование показали наличие тех или иных видов когнитивных искажений у людей без явно выраженных признаков депрессии. Согласно Encyclopedia of Cognitive Behavior Therapy, можно выделить 17 типов когнитивных искажений [3-13].

Arbitrary Inference/Jumping to Conclusions. The process of drawing a negative conclusion, in the absence of specific evidence to support that conclusion. Example: "I'm really going to blow it. What if I flunk?" (Burns, 1989). Подобные выводы мешают пробовать новое и заставляют откладывать действие или принятие решения.

Catastrophizing. The process of evaluating, whereby one believes the worst possible outcome will or did occur. Example: "I better not try because I might fail, and that would be awful" (Freeman & Lurie, 1994). Подобное

искажение может быть связано с боязнью получить репутацию менеджера, который сделал ошибку. Так как профессия продакт-менеджера часто связана с ошибками, это может мешать постановке амбициозных целей, необходимых, например, в Growth Marketing.

Comparison. The tendency to compare oneself whereby the outcome typically results in the conclusion that one is inferior or worse off than others. Example: "I wish I were as professional at work as my colleague is".

Dichotomous/Black-and-White Thinking. The tendency to view all experiences as fitting into one of two categories (e.g., positive or negative; good or bad) without the ability to place oneself, others, and experiences along a continuum (Beck et al., 1979; Bums, 1980, 1989, 1999; Freeman & DeWolf, 1992). Example: "Мы зря потратили время на проверку гипотезы".

Disqualifying the Positive. The process of rejecting or discounting positive experiences, traits, or attributes (Burns, 1980, 1989, 1999). Example: "Это — чистое везение, что нам удалось запустить продукт в срок".

Emotional Reasoning. The predominant use of an emotional state to form conclusions about oneself, others, or situations (Beck et al., 1979; Burns, 1980, 1989, 1999;

Freeman & Oster, 1999). Example: "Я боюсь делать холодные звонки клиентам, все люди хамят по телефону".

Externalization of Self-Worth. The development and maintenance of self-worth based almost exclusively on how the external world views one (Freeman & DeWolf, 1992; Freeman & Oster, 1999). Example: "Моя результативность зависит от того, что думают обо мне коллеги и начальство".

Fortunetelling. The process of foretelling or predicting the negative outcome of a future event or events and believing this prediction is absolutely true for oneself (Bums, 1980, 1989, 1999). Example: "У нас никогда не получится повторить успех этой функциональности у пользователей".

Labeling. Labeling oneself using derogatory names (Bums, 1980, 1989, 1999; Freeman & DeWolf, 1992). Example: "Я — неудачливый менеджер".

Magnification. The tendency to exaggerate or magnify either the positive or negative importance or consequence of some personal trait, event, or circumstance (Bums, 1980, 1989, 1999). Example: "I have the tendency to exaggerate the importance of minor events" (Yurica & DiTomasso, 2001). Если закапываться в детали, можно потерять общее видение продукта и стратегии, теряя время и принимая тактические решения в ущерб стратегическим.

Mind Reading. One's arbitrary conclusion that someone is reacting negatively, or thinking negatively toward him/her, without specific evidence to support that conclusion (Burns, 1980, 1989, 1999). Example: "I just know that he/she always makes mistakes".

Minimization. The process of minimizing or discounting the importance of some event, trait, or circumstance (Bums, 1980, 1989, 1999). Example: долгое отсутствие результата не побуждает задуматься о смене стратегии.

Overgeneralization. The process of formulating rules or conclusions on the basis of limited experience and applying these rules across broad and unrelated situations (Beck et al., 1979; Burns, 1980, 1989, 1999). Example: слепо полагаться на интуицию.

Perfectionism. A constant striving to live up to some internal or external representation of perfection without examining the evidence for the reasonableness of these perfect standards, often in an attempt to avoid a subjective experience of failure (Freeman & DeWolf, 1992; Freeman & Oster, 1999). Example: боязнь выпустить не идеальный MVP.

Personalization. The process of assuming personal causality for situations, events, and reactions of others when there is no evidence supporting that conclusion (Beck et al., 1979; Bums, 1980, 1989, 1999; Freeman & DeWolf, 1992). Example: "That comment wasn't just random, it must have been directed toward me" (Freeman & Lurie, 1994).

Selective Abstraction. The process of exclusively focusing on one negative aspect or detail of a situation, magnifying the importance of that detail, thereby casting the whole situation in a negative context (Beck et al., 1979; Burns, 1980, 1989, 1999). Example: фокусирование на неудачах приводит к выгоранию и потере мотивации.

"Should" Statements. A pattern of internal expectations or demands on oneself, without examination of the reasonableness of these expectations in the context of one's life, abilities, and other resources (Bums, 1980, 1989, 1999; Freeman & DeWolf, 1992).

Example: "I shouldn't have made so many mistakes" (Bums, 1989).

В этих примерах я показал, что вне зависимости от сферы (стратегическое планирование, коммуникация, взаимодействие со стейкхолдерами, менеджмент), принятие решений может быть искажено когнитивными особенностями вследствие чрезмерной эмоциональной реакции, стресса, выгорания, депрессии. Таким образом, при работе важным становится отслеживание подобных искажений, иначе это может привести к цепочке неэффективных решений и провалу запуска продукта. Важно понимать, что когнитивные искажения влияют на наши решения подсознательно, что усложняет их отслеживание. Однако в результате можно оградить себя от невыгодных решений.

3. Принятие решений

Ещё один важный аспект в работе - использование нашего опыта и нейронных связей, отвечающих за

принятие решений. Особенно когда речь идёт о больших инвестициях или ресурсах в разработку продукта. Проведя около сотни собеседований продакт-менеджеров, я обратил внимание на два выделяющихся способа принятия решения о том, выполнять задачу или нет. В одном случае более опытные менеджеры, прежде чем приступить к задаче, которая описана расплывчато, задают дополнительные вопросы, определяют контекст и цель, а также ожидаемый результат, и лишь затем приступают к планированию. В то время как менее опытные менеджеры отмечают для себя понятные составляющие задачи, которые перекликаются с их прошлым опытом, и начинают выполнение без углубления в суть задачи. О важности понимания сути вещей писал в своей книге ещё Аристотель [14].

Подобные методы принятия решения описаны в телеологии как телеологическое и интуитивное мышление. Teleology or finality is a reason or explanation for something as a function of its end, purpose, or goal, as opposed to as a function of its cause [15].

Я опросил 100 студентов курса “Основы продакт-менеджмента” в одном из онлайн-университетов. Эксперимент был следующим: необходимо представить, что к менеджеру продукта подходит Chief Product Officer и говорит о том, что необходимо запустить новый продукт в течение 3 месяцев. Далее я задавал вопрос: “Какие будут ваши дальнейшие шаги?”.

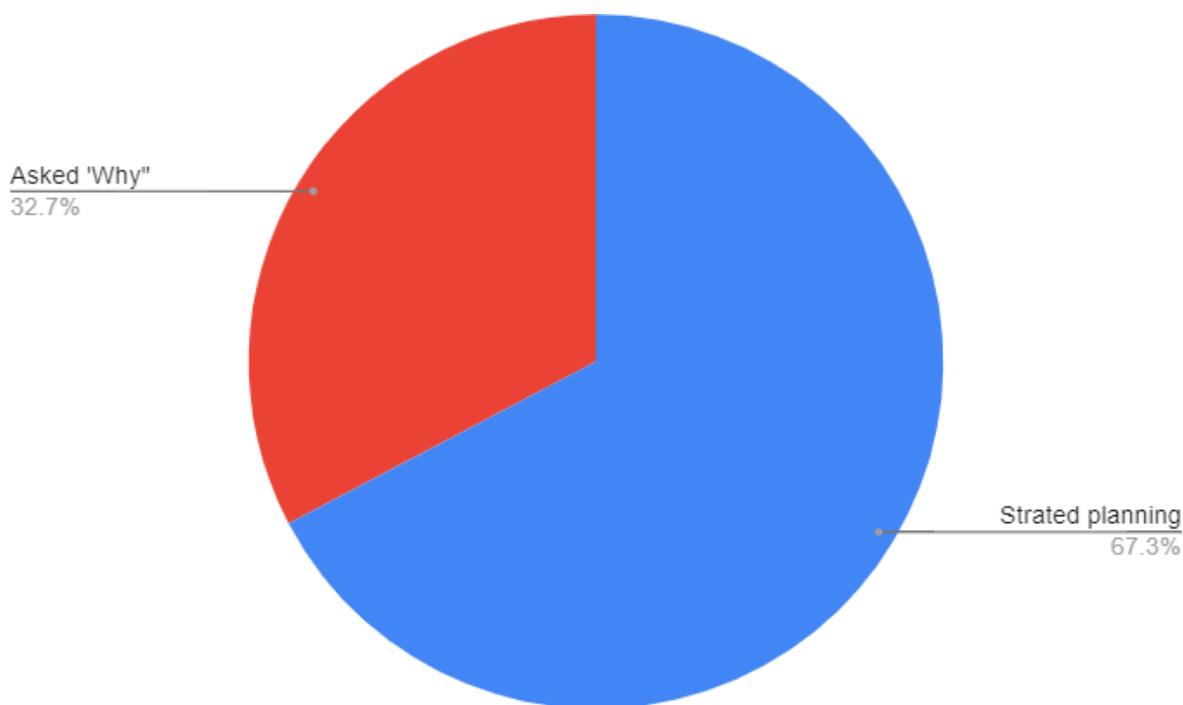


Рис. 1. Результаты эксперимента по планированию запуска продукта среди студентов онлайн-курса по продакт-менеджменту.

74 студента начали планировать и вспоминать фреймворки запуска продуктов. И лишь 36 студентов спросили, почему его необходимо запустить и именно в такой срок. То есть, большинство начали перекладывать прошлый опыт, не уточняя контекста ситуации, хотя именно из этого контекста и формируется дальнейший план действий.

Интуитивное мышление и перенос пошлого опыта вместо определения конечной цели и результата, с одной стороны, уменьшает время на принятие решения. С другой — мешает более взвешенному анализу и определению потенциальных точек роста и оптимальных путей запуска продукта. Например, при необходимости быстрого запуска для захвата доли рынка или для диверсификации бизнеса стратегии могут отличаться, и без дополнительных вопросов конечную цель и результат определить невозможно, так как они были сформированы не менеджером, а руководителем.

Рассмотрим простой пример. Задача: найти расстояние приземления мяча после отскока.

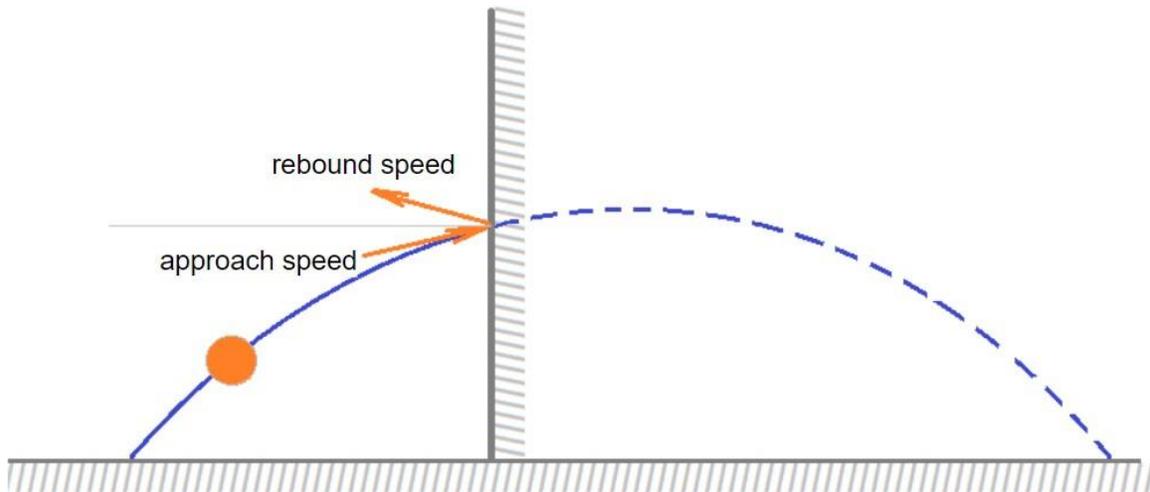


Рис. 2. Телеологический метод мышления при решении физической задачи

Интуитивный способ решения задачи - последовательное решение при помощи нескольких формул. Телеологический способ - построение траектории без стены и расчёт по двум формулам: определить расстояние полёта и вычесть расстояние от стены до точки предполагаемого падения. При стратегическом планировании, если начать вдаваться в детали, попадая под влияние когнитивного искажения, или переключаясь на прошлый опыт (знание формул), можно не заметить более простой способ решения поставленной задачи. А чем больше эффективных решений принимает менеджер, тем он успешнее, и успешнее продукт, за который он отвечает. Данную физическую задачу не решил ни один студент, хотя она не требует специфических знаний математики или физики.

Анализ информации

При принятии решения продакт-менеджер основывается на данных, результатах А/В-тестов, интервью, полевых исследований, UX-тестов. Однако вне зависимости от выбранного способа проверки гипотезы или исследования, важно то, какой именно вывод делает менеджер продукта. Поэтому в анализе данных необходимо уметь вычленять наиболее важные части, а также находить неточности и логические ошибки. Прежде чем делать вывод о том метатексте, который мы анализируем (метатекст, здесь — любая единица информации: текст, видео, аудио, отчёт аналитика и так далее), важно понимать контекст и пресуппозиции автора, чтобы быть уверенным, что мы делаем вывод на основе фактических данных, а не домыслов. Принципы интерпретации и определения смысла сообщения изучает герменевтика. Hermeneutics is construed as the restoration of a meaning addressed to the interpreter in the form of a message [16].

Однако ни один из опрошенных мною студентов курсов не знает об этих принципах и о таком направлении как герменевтика. А ведь интерпретация данных является одним из основных направлений работы продакт-менеджера. Согласно исследованию The Future of Product Management Report 2021, навык анализа данных считают основным 62% опрошенных менеджера [2].

Таким образом, интерпретация данных, умение делать осознанный вывод, освобождаясь от когнитивных искажений, становятся основными навыками в работе менеджера продукта в ближайшие годы.

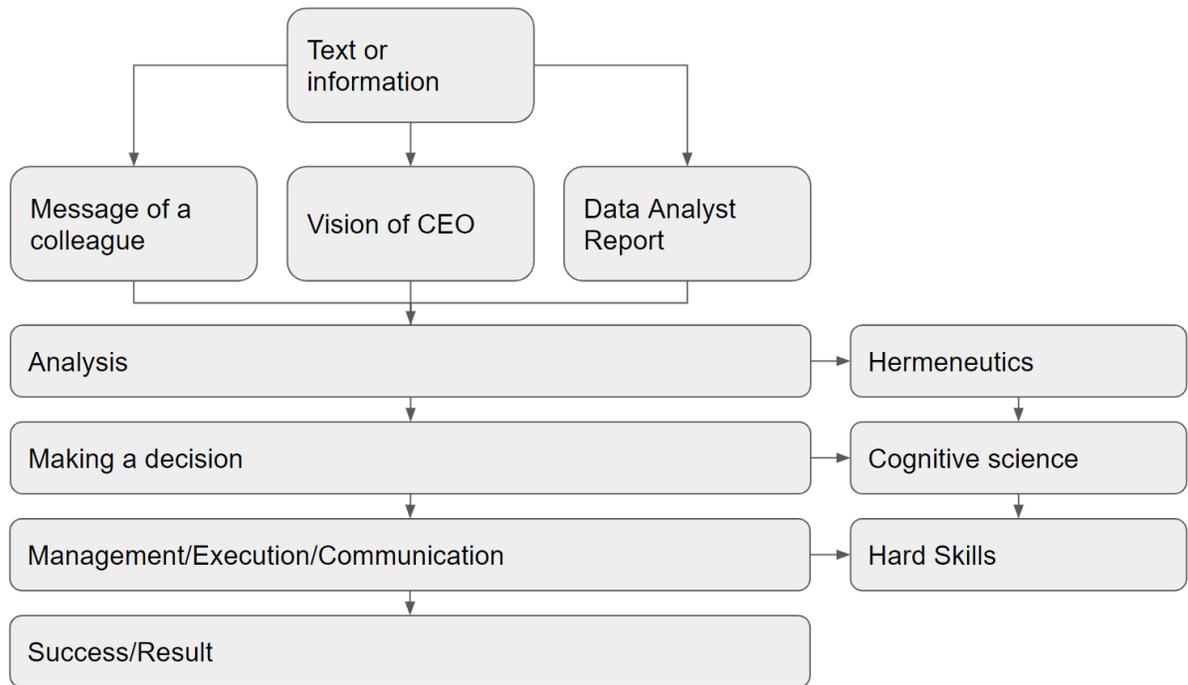


Рис. 3. Схема когнитивной продуктологии: мышление менеджера продукта определяет успех компании

Способы мышления и знание принципов интерпретации данных являются ключевыми для менеджера продукта, так как определяют успех. Вне зависимости от выбранной последовательности действий она не приведёт к успеху, если вывод, на котором базируется план, был сделан неверно и под влиянием когнитивных искажений. Также принцип “важно не быть неправильно понятым”, который можно вывести из герменевтики, применим и в построении коммуникации внутри команды, и это ещё более усиливает влияние мягких навыков на результат работы менеджера и успех продукта. При этом, любое неверное решение без должного анализа приводит к негативному опыту, который закрепляет неверный способ мышления или когнитивное искажение, что приводит к управленческим ошибкам [17].

4. Заключение

В данной статье я ставил своей целью показать первостепенную важность когнитивистики, психологии и знаний принципов анализа данных для работы менеджера продукта и, как следствие, для успеха компании. Анализ теории принятия решений, причин ошибок проливают свет на дальнейшее развитие функций продуктового менеджмента, в котором на первый план выходят не *hard skills*, а навыки мышления и принятия верных решений. Современная нейронаука проводит всё большее количество исследований в области Decision Neuroscience, что в совокупности с поведенческой психологией, когнитивистикой, телеологией формируют новые методы развития менеджерского состава и построения процесса принятия эффективных решений.

Список литературы

1. *Christof Ebert*. The impacts of software product management. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.09.017/> (дата обращения: 10.02.2022).
2. Product School, The Future of Product Management Report 2021, [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://productschool.com/future-of-product-management/> (дата обращения: 10.02.2022).
3. *Arthur Freeman*, Encyclopedia of Cognitive Behavior Therapy, ISBN: 9780306485817, 0306485818, Page count: 452.
4. *Beck A.T.* (1970). Cognitive therapy: Nature and relation to behavior therapy. Behavior Therapy; 1, 184-200.
5. *Beck A.T.* (1976). Cognitive therapy and emotional disorders. New York: International Universities Press.
6. *Beck A.T., Freeman A. & Associates.* (1990). Cognitive therapy of personality disorders. New York: Guilford Press.
7. *Bock A.T., Freeman A., Davis D. & Associates.* (2004). Cognitive therapy of personality disorders. New York: Guilford Press.
8. *Beck A.T., Rush A.J., Shaw B.F. & Emery G.* (1979). Cognitive therapy of depression. New York: Guilford Press.
9. *Burns D.* (1980). Feeling good. New York: Morrow.

10. *Burns D.* (1989). *The feeling good handbook*. New York: Morrow.
11. *Burns D.* (1998). Why are depression and anxiety correlated? A test of tripartite model. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*; 66, 461-473. *Burns D.* (1999). *The feeling good handbook* (2nd. ed.). New York.
12. *Freeman A. & DeWolf R.* (1990). *Woulda, coulda, shoulda*. New York: Morrow.
13. *Freeman A. & DeWolf R.* (1992). *The 10 dumbest mistakes smart people make and how to avoid them*. New York: Harper Collins.
14. *Terence Irwin.* *Aristotle's First Principles*, ISBN: 9780191519918, 019151991X, Page count: 720.
15. *Reductionism and the Development of Knowledge*, ISBN: 9781135639891, 1135639892, Publisher: Taylor & Francis, Editors: Leslie Smith, Terrance Brown, Page count: 248.
16. *Ricoeur Paul.* *Hermeneutics and the Human Sciences, Essays on Language, Action and Interpretation*, ISBN: 9781107144972, 1107144973, Cambridge University Press, Page count: 284.
17. *Abatecola Gianpaolo, Caputo Andrea, Cristofaro Matteo.* Reviewing cognitive distortions in managerial decision making: Toward an integrative co-evolutionary framework, *Journal of Management Development*, ISSN: 0262-1711.