

Для бизнеса
и личного
роста

КАРТА ГИПОТЕЗ

метод

стратегического

планирования

Александр
Бындю

Александр Бындю

**Карта гипотез. Метод
стратегического планирования
для бизнеса и личностного роста**

«Автор»

2023

Бындю А. В.

Карта гипотез. Метод стратегического планирования для бизнеса и личностного роста / А. В. Бындю — «Автор», 2023

Карта гипотез – это метод стратегического планирования для бизнеса и личностного роста. Перед вами — книга-метод, книга-наставник, способная перевернуть мышление и помочь выработать осознанный подход к работе и жизни в целом путём высокоуровневого планирования. В своей второй книге IT-архитектор, методолог, педагог Александр Бындю раскрывает наиболее эффективный на сегодняшний день метод стратегического планирования, получивший название «Карта гипотез». Карта учит, как достигать намеченной цели через гипотезы, и служит навигатором на этом пути. В основу книги легли годы практики, и с уверенностью можно сказать, что Карта гипотез позволяет создать стратегию достижения для самых амбициозных целей. У Карты гипотез нет ограничений по области применения или роли пользователя — она будет полезна в самых разных ситуациях, от личного планирования до планирования работы огромной компании. Этот метод послужит вашему благополучию во всех сферах жизни.

© Бындю А. В., 2023

© Автор, 2023

Содержание

Отзывы о книге	5
Введение	7
Кому нужна эта книга	9
История появления метода	11
Структура книги	12
Благодарности	13
Раздел I. Структура Карты гипотез	14
1. Цель	16
2. Субъект	18
3. Гипотеза	20
3.1. Формат гипотезы	21
4. Задача	23
5. Пример создания Карты гипотез	25
Раздел II. Тонкости составления Карты гипотез	29
1. Цель	30
1.1. Показывайте разницу	30
1.2. Описание цели по методу SMART	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Александр Бындю

Карта гипотез. Метод стратегического планирования для бизнеса и личного роста

Отзывы о книге

Денис Болигар, директор по продукту

Сфера: международный ретейл

Книга, которую вы держите в руках, – это квинтэссенция лучших сценариев в целеполагании. Базируясь на практиках известных методологий и дополняя их своим опытом, Александр создал ёмкий, понятный по форме и сути гид в определении последовательности достижения цели в условиях неопределённости. Особенно понравилось, что подход легко применить и в личном планировании.

Андрей Шапиро, методолог, проектировщик цифровых сервисов

Сфера: информационные технологии

Можно сказать, что один из магических компонентов нашего успеха теперь доступен всем и каждому в виде этой книги.

В своей версии метода Александр развил подход с планированием эффекта, превратив его в более точную технологию мышления. Ввёл чёткий шаблон гипотез изменений вместо свободных формулировок воздействий и процедуру тестирования карты. Вместе с подробным руководством по методу читатель получит и набор хитростей от опытного фасилитатора-практика.

Николай Заостровцев. Бизнес-консультант по IT, коуч руководителей и команд, автор книги «7 шагов переосмысления организации»

Сфера: бизнес-консалтинг

Все говорят, что мир меняется быстро, компании должны адаптироваться, учиться работать в неопределённости, думать гипотезами. Как это сделать? Одна из самых сложных задач #изменить способ мышления. Александр предложил простой и практичный инструмент, который помогает менять мышление, научиться думать гипотезами. Осуществить переход от задач и планов к гипотезам и их проверке. Уверен, что процесс работы с этим инструментом поможет компаниям не только находить более эффективные пути достижения целей, но и способствовать повышению командного духа, развивать креативное мышление.

Дмитрий Долгов, директор департамента

Сфера: строительство

Схема «цель ← субъект ← гипотеза ← задача» позволяет донести базовую идею без искажений, что важно как для утверждения предложений старшими руководителями, так и для чёткой постановки задач непосредственным исполнителям, не теряя фокуса на идее. А Карта гипотез позволяет структурированно прописать всю ветку трансформации компании от целей до непосредственных задач, увидеть белые пятна, проверить предложенные гипотезы малой кровью, а также сделать акценты на тех задачах, которые дают наибольший вклад в результат.

Антон Кожемяко, управляющий партнёр Бизнес-ассоциации «ТРИЗ»

Сфера: бизнес-консалтинг

Безусловно, Карта гипотез – продуктивное методологическое развитие Impact Mapping, включающее в себя механизм ЕСЛИ (гипотеза), ТО (изменение деятельности), ПОТОМУ ЧТО

(механика). Это уточнение позволяет вычищать формулировку гипотез прямо на этапе их выдвижения путём мыслительного эксперимента. Формулируя гипотезу по заданному алгоритму, мы учитываем условия, в которых выдвигается гипотеза, и имеем возможность быстро подкорректировать её формулировку через понимание механики изменения деятельности субъекта, на которую она направлена.

Павел Буков, консультант по управлению стрессом, врач, психолог

Сфера: психология

Карта гипотез – прекрасный инструмент для человека терпеливого и целеустремлённого. Это готовый алгоритм из разряда «Бери и делай». Вероятно, за пределами Карты гипотез, но очень близко к ней находится умение управлять «гибкими навыками» участников проектной группы. Это бывает нужно в тех случаях, когда далеко не все вовлечённые в работу над картой люди обладают настойчивостью и терпением. Лидеру проекта будет полезно освоить навыки управления эмоциями группы, использовать иерархию ценностей, навыки мотивирования. Это поможет преодолеть сопротивление процессу перемен как при создании новых решений, так и при внедрении их.

Алексей Пикулев, основатель «Школы развития доверия»

Сфера: бизнес-консалтинг

«Карта гипотез» – это настоящее открытие для меня в области стратегического планирования. Автор искусно сочетает простую визуализацию, логическое мышление и важные понятия, что делает книгу незаменимым инструментом для всех, кто занимается разработкой стратегий. Завершив чтение, читатель получит чёткий алгоритм, который поможет ему осознанно принимать решения в мире стратегического менеджмента.

Введение

Когда я начинаю участвовать в каком-то проекте, то ещё до старта пытаюсь найти ответ на вопрос: «А почему это должно сработать?» Ответ обычно очевиден, и его нужно поискать в документах и головах людей. Сложность в том, что на старте многие описывают только цели и список задач, но мало кто задумывается над тем, как конкретно они взаимосвязаны.

В 2012 году вышла книга Гойко Аджича Impact Mapping, и в ней я сразу нашёл то, чего мне так не хватало: трассировки от задач к целям. Гойко предлагал соединять задачи с целями через описание воздействий на действующие лица. Он выстраивал цепочку: сделать *задачу*, чтобы совершить *воздействие*, которое приведёт нас к *цели*. Это давало ясную картину — какие задачи и зачем надо сделать — и отвечало на мой вопрос, почему наша задумка должна сработать.

С тех пор я начал активно использовать Impact Map в работе, проводя сессии стратегического планирования для заказчиков своей компании и в качестве независимого консультанта.

Я много выступал на конференциях с темой «Как работать с Impact Map», писал статьи, проводил мастер-классы, а также включил эту практику в процесс нашей компании по созданию продуктов:

1. Выступление на AgileDays-2015 и статья на тему «Impact Mapping на практике»¹.
2. Мастер-класс на AgileDays-2016 в рамках выступления «Пять самых важных составляющих процесса выпуска продуктов»².
3. Статья «Кнопочное мышление против целостного IT-продукта»³.
4. Услуга по аналитике IT-продукта⁴, где первая часть делалась с помощью Impact Map.
5. Несколько глав в моей книге «Антихрупкость в IT».

Я так часто рассказывал и внедрял Impact Map, что Алексей Пименов в интервью⁵ назвал меня «Батя Impact Mapping в России».

После стольких лет работы с инструментом я начал замечать его ограничения. Что-то работало хорошо, а что-то вызывало трудности. Поэтому естественным образом я вносил в метод изменения, которые помогали мне и заказчикам точнее и быстрее описывать стратегию достижения целей. Изначальный метод оброс множеством нюансов.

В мае 2023 года, выступая на CodeFest в Новосибирске, я встретил много старых знакомых. В одном из перерывов столкнулся в кулуарах с Анной Тарасенко, с которой мы знаем друг друга уже очень давно. Говорили о разном, и она между делом спросила у меня о том, практикую ли я Impact Mapping (у неё была пара вопросов по теме метода). Я ответил утвердительно, но пояснил, что практикую этот метод уже не в том варианте, как его описывал Гойко. Она уточнила: в чём разница между моим подходом и тем, что описал Гойко? Вот тогда-то я понял, что различий накопилось уже существенное количество и нет смысла дальше говорить, что «я делаю Impact Map, но с нюансами».

Я благодарен Анне за то, что она тогда подошла ко мне с вопросом про Impact Map. После той встречи прошло несколько месяцев, и меня накрыла идея! Пора шагнуть дальше Impact Map и описать тот метод, который я использую для стратегического планирования. Много лет я смотрел, как другие делают Impact Map, я сам его делал для своих проектов и проектов заказчиков. В итоге я пересобрал этот метод в новый, чтобы можно было точнее определять при-

¹ <https://byndyu.ru/footnote/hm/1>

² <https://byndyu.ru/footnote/hm/2>

³ <https://byndyu.ru/footnote/hm/3>

⁴ <https://byndyu.ru/footnote/hm/4>

⁵ Про нейросети в IT, продажу разработчиков и чего хотят заказчики: <https://byndyu.ru/footnote/hm/5>

чинно-следственные связи между бизнес-целями, задачами и гипотезами достижения целей. Я назвал этот метод «Карта гипотез».

Когда я начал готовить эту книгу, то пересмотрел запись мастер-класса⁶, который мы сделали с Алексеем Пикулевым по Impact Map весной 2023 года. Я с удивлением заметил, что уже тогда неосознанно для себя вместо «импакт» говорил «гипотеза» и считал, что в Impact Map именно так изначально и задумывалось. Но в тот момент я ещё не придумал использовать формат гипотезы вместо описания воздействия, которое предлагал Гойко. Теперь же этот формат стал обязательным в Карте гипотез.

Надо сказать спасибо Алексею за то, что позвал меня участвовать в мастер-классе: в том числе благодаря рефлексии, которую я провёл тогда, родился новый метод.

Сейчас Карта гипотез оформлена и описана со всеми нюансами, которые я знаю. Вы держите в руках книгу, в основу которой легли годы практики. Спасибо вам за сопричастность, и позволю себе надеяться, что Карта гипотез прочно войдёт в ваши процессы по стратегическому планированию в рамках компании, проекта или в личной жизни.

⁶ Impact Mapping: от а до я – <https://byndyu.ru/footnote/hm/6>

Кому нужна эта книга

Я рассматриваю Карту гипотез как стратегический метод, то есть это высокоуровневое планирование будущей деятельности. Стратегия – общий, недетализированный план, охватывающий длительный период; способ достижения сложной цели. Карта гипотез – метод, с помощью которого можно создать стратегию достижения сложной цели.

Карта должна использоваться, когда нам нужно с высоты взглянуть на происходящее и ответить на вопрос: «За счёт чего мы собираемся достигнуть результата?» В противовес тактическим методам, которые используются для погружения в детали реализации.

Например, представьте себе, что вы в XIX веке решили создать средство передвижения, которое не будет нуждаться в лошади. Для того чтобы начать работу, вам нужно понять идею, благодаря которой карета будет перемещаться сама. Вам нет смысла до момента изобретения этой идеи тратить время на обдумывание цвета корпуса или размера колёс будущей машины. Пока вы не придумали, что при сжигании топлива может образовываться сила, которая будет двигать колёса, нет смысла заниматься тактическими задачами.

Зато, после того как сформирована стратегия достижения цели (то есть вы придумали принцип работы самоходной кареты), становится рационально погружаться в тактические задачи и решать вопросы технического устройства кабины, двигателя, колёс, способов продажи и т. д.

Аналогично в бизнесе или личной жизни: когда у вас есть цель, то нет смысла сразу браться за задачи. Нужно стратегически понять, а за счёт чего мы хотим прийти к цели? Какие у нас идеи, чтобы добиться желаемого? Пока нет ответа на этот вопрос, не стоит браться за тактические задачи. С помощью Карты гипотез вы формируете стратегию достижения цели и уже потом начинаете действовать.

Таким образом, Карта гипотез – это метод стратегического планирования, который делает вашу деятельность осмысленной.

Отсюда же следует, что если вам нужно решить простую задачу (например, сходить в магазин за молоком), то вам не нужна стратегия, потому что неопределённость почти нулевая. У вас есть цель – купить молоко, и задачи вроде: взять кошелек, спуститься до магазина, выбрать молоко... Глупо было бы создавать стратегию для такой деятельности. Но если у вас есть цель сделать так, чтобы у вас в холодильнике всегда было свежее молоко без вашего участия, то для организации такой деятельности уже надо продумать стратегию достижения, потому что неопределённость высокая, а значит, нужно придумывать идеи, как мы придём к цели, и нужно приближаться к цели через эксперименты.

Карта гипотез помогает изменить мышление участников, учит, как думать и достигать своих целей через гипотезы, помогает осуществить переход от проектного (задачи и планы) к продуктивному мышлению – тестированию гипотез. Причём сделать это привычной практикой на всех уровнях компании.

У Карты гипотез нет ограничений по области применения или по роли пользователя. Метод будет полезен топ-менеджеру в строительной компании, дизайнеру мобильного приложения и фотографу на фрилансе. Топ-менеджер отработывал с начальниками управлений работу с травмами на производстве, дизайнер пытался понять, за счёт чего он может повлиять на аудиторию приложения, а фрилансер хотел увеличить средний чек. С этими тремя ролями я проводил создание карты, так что они попали в список примеров неслучайно.

Карту гипотез можно применить даже к планированию жизни и карьеры, что я неоднократно делал для людей, которые привлекали меня в качестве личного ментора.

Карта гипотез будет полезна для бизнеса, когда требуется провести стратегическое планирование, улучшить горизонтальную коммуникацию между отделами и вертикальную между исполнителями и руководителями.

С помощью Карты гипотез можно эффективно визуализировать планы по трансформации компании или проекта.

Если вы организуете сессии стратегического планирования, то вам точно пригодится этот инструмент как один из самых эффективных в своём классе.

Также Карта гипотез может быть полезна персонально вам для создания стратегического плана своей жизни. Вы сможете осознанно подойти к выбору своей цели и сформулировать гипотезы её достижения.

В целом если вы задаётесь вопросом: «Почему это вообще должно сработать?», то в качестве ответа стоит набросать Карту гипотез. Так вы убедитесь, что в вашей деятельности есть идеи, которые хотя бы гипотетически могут привести вас к цели.

История появления метода

Мне нравится история преемственности методов: один человек создаёт инструмент, другой пробует применить этот инструмент в своих ситуациях, находит новые способы применения, модернизирует инструмент и добавляет в него что-то из своего опыта. Я безмерно благодарен Гойко Аджичу за то, что он создал Impact Map. Этот метод много раз помогал мне упорядочивать мысли заказчиков и выстраивать собственные планы.

Исторически, совершенствуя один метод за другим, мы пришли к Карте гипотез:

1. Effect Map⁷, Ingrid Ottersten, Mijo Balic, 2007 год.

2. Impact Map⁸, Gojko Adzic, 2012 год.

3. Карта Гипотез, Бындю, 2023 год.

И Effect Map, и Impact Map были созданы благодаря многолетней работе по составлению стратегических планов. Аналогично и Карта гипотез родилась из 9 лет непрерывной практики и совершенствования Impact Map, внесения в него изменений и, как итог, оформлению этого метода в книгу, которую вы держите в руках.

Базу знаний о методе, информацию о группах и чатах, где обсуждают Карту гипотез, и курсы по обучению вы можете найти на сайте по адресу: <https://картагипотез.рф>.

⁷ Effect Managing It, Ingrid Ottersten, Mijo Balic: <https://byndyu.ru/footnote/hm/7>

⁸ Книга «Impact Mapping: Making a big impact with software products and projects», Gojko Adzic.

Структура книги

Книга построена так, чтобы постепенно знакомить вас с методом «Карта гипотез». В Разделе I мы рассмотрим базовые понятия и пример, который показывает, как использовать основные элементы карты.

В Разделе II будет углублённое понимание каждого элемента с нюансами, которые помогут вам при создании карты.

В Разделе III я подробно покажу, как в реальной жизни построен процесс работы с Картой гипотез, как вы можете проверить результат и как включить Карту гипотез в свои рабочие процессы.

В последнем Разделе описано, что даёт Карта гипотез для бизнеса и личного развития.

В сносках довольно много ссылок. Если вы читаете книгу в бумажном виде, то у меня для вас хорошая новость: не нужно набирать длинные ссылки вручную. Перейти по ссылке в сноске можно, написав в строке браузера <https://byndyu.ru/footnote/hm/<номер сноски>>, и вы перейдёте к статье или видео, на которые я ссылаюсь. Кроме этого, полный список ссылок можно найти на сайте книги: <https://картагипотез.рф/book>.

Благодарности

Спасибо коллегам, которые используют этот метод в повседневной практике, и клиентам, с которыми мы плодотворно работали с помощью Карты гипотез.

Спасибо моей любимой супруге Яне Мильбергер за безграничную поддержку.

Отдельная благодарность тем, кто давал содержательную обратную связь по методу и книге, а это: Андрей Шапиро, Владимир Ивичев, Сергей Константинов, Пётр Костюков, Дмитрий Долгов, Николай Заостровцев, Руслан Сафин, Михаил Пуляевский, Кирилл Зуев, Роман Русаков, Антон Кожемяко, Антон Степанов, Александр Прокошев.

Раздел I. Структура Карты гипотез

В этом разделе мы рассмотрим базовые понятия в структуре Карты гипотез (рис. 1), а в следующем разделе будут раскрыты подходы к созданию каждого элемента со всеми нюансами и подробностями.

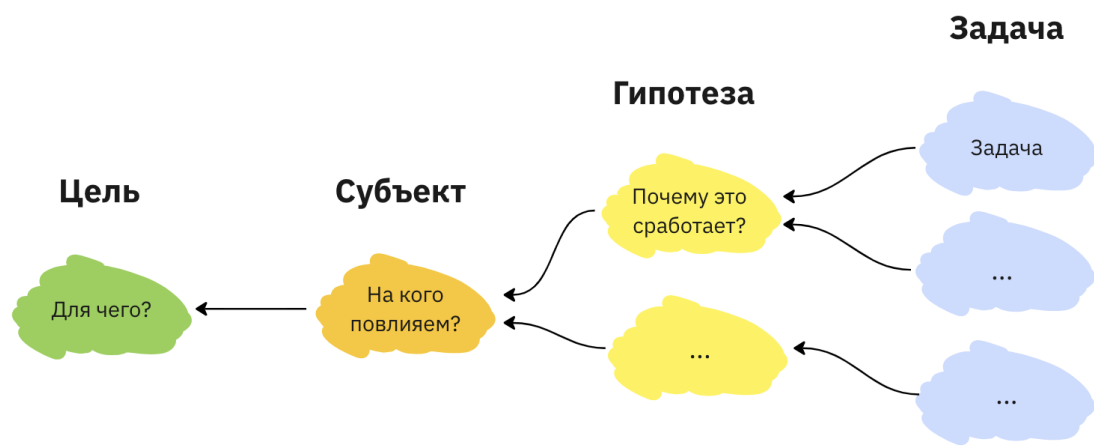


Рис. 1. Структура Карты гипотез

Структура Карты гипотез состоит из четырёх элементов и связей между ними:

1. **Цель** – по каким критериям в конце работы мы поймём, что достигли успеха?
2. **Субъект** – тот, чью жизнь мы хотим поменять с помощью реализации гипотезы, чтобы изменение их жизни привело нас к цели. То есть мы влияем на субъекты, а они меняют своё поведение и тем самым влияют на достижение нашей цели.
3. **Гипотеза** – формализованная идея, с помощью которой мы собираемся изменить поведение субъекта. На этом уровне мы описываем ключевые идеи нашего продукта – то, что в итоге поможет нам дойти до цели.

Если собрать описание гипотез в единый документ, то у нас может получиться уникальное торговое предложение⁹, понятное субъектам воздействия и меняющее их жизнь в выгодном для нас ключе.

4. **Задача** – список активностей, с помощью реализации которых мы будем проверять, насколько верны наши гипотезы.

Для того чтобы выявить и описать каждый из четырёх элементов, нужно знать множество нюансов: подход к выявлению границ элемента, хорошие практики, которые помогают и облегчают задачу описания элемента, и антипаттерны, которых надо избегать. Об этом подробно в следующей главе.

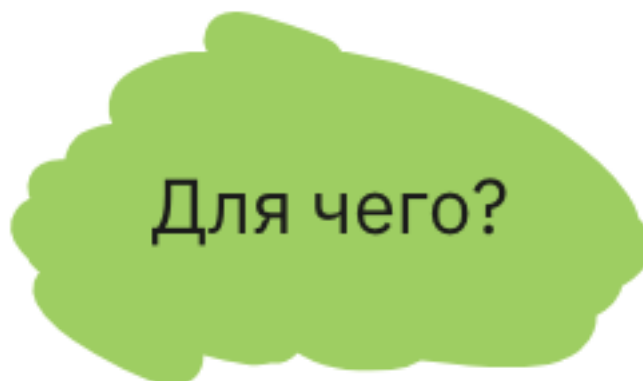
А пока обратите внимание на стрелочки, которые соединяют элементы. Они неспроста направлены справа налево. Если пойти по стрелочкам от задач к цели, то мы должны увидеть логическую связку, которая показывает, как и почему реализация задачи приведёт нас к достижению цели.

Далее описаны основные моменты, которые связаны с каждым из четырёх элементов Карты гипотез; показано на примере, как из этих элементов складывается карта; и уже после

⁹ УТП – это часть конкурентного преимущества, на основе которого клиент выбирает компанию или товар исходя из свойств товара или услуги.

в деталях расписаны все нюансы и секреты, которые помогут вам эффективно использовать Карту гипотез на встречах любого уровня и с задачами любой сложности.

1. Цель



Цель – это то, ради чего мы начинаем нашу деятельность. Идейные вдохновители проекта обычно знают и чувствуют цели. Если их спросить о целях, то, скорее всего, они смогут рассказать о них в общих чертах. К сожалению, гораздо реже они формулируют цели в явном виде.

Для того чтобы Карта гипотез принесла вам пользу, нужно научиться точно формулировать цель. Когда мы обсуждаем это на сессиях планирования, то обычно возникает мнение, что здесь нечего думать, мы просто хотим +100 млн рублей оборота в следующем году. Деньги и правда самый простой критерий для постановки целей, но есть нюансы.

Например, +100 млн рублей нужно сделать в начале года или конце? Разница в год довольно существенна. Допустим, нам ответили, что этого показателя нужно достичь до конца следующего года. Тогда мы продолжаем уточнять, сколько из этих 100 млн рублей будет чистой прибылью? Мы же можем снизить цены на все товары, у нас будут покупать сильно больше, но прибыль при этом будет очень маленькая. Заказчик ответит, что прибыль должна быть не ниже 20 %, как и сейчас. Значит, мы должны прибавить 100 млн рублей к обороту с прибыльностью не ниже 20 % до конца следующего года. Так уже точнее.

Но мы продолжаем и уточняем: а какой сейчас оборот? Например, нам отвечают, что текущий оборот 200 млн рублей в год. Значит, наша задача – увеличить оборот за год на 50 %. Вот теперь мы увидели разницу между тем, что сейчас, и тем, куда нам нужно прийти. В голове начинает складываться картинка цели, которую в своей голове держит заказчик.

В итоге цель могла бы быть записана следующим образом: +100 млн рублей (+50 % от текущего оборота) до конца следующего года с сохранением прибыльности не менее 20 %¹⁰.

А теперь представьте, что текущий оборот не 200 млн рублей, а только 10 млн рублей в год. Разница между целью и текущим состоянием теперь уже очень значительная. Согласитесь, что для увеличения оборота в 10 раз за год нужно будет подбирать какие-то очень прорывные гипотезы. В отличие от увеличения на 50 %, когда мы можем подумать о том, например, чтобы просто прокачать текущие каналы продаж.

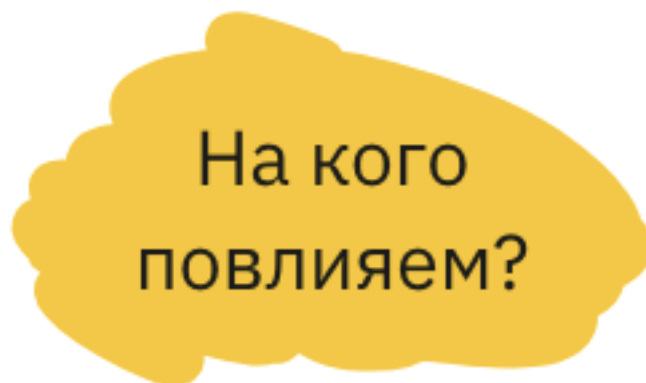
¹⁰ Есть ещё одна большая тема, связанная с коучингом. Цель в зарабатывании денег скорее ответит на вопрос «что я хочу?», а не «зачем мне это надо?». Например, ответ на второй вопрос может звучать так: «Я хочу попасть в списки Форбс». То есть корневой целью будет попадание в списки Форбс, а уже способом достижения этой цели будет зарабатывание множества денег. На Карте гипотез при возможности мы описываем оба уровня, то есть сначала пишем цель, которая отвечает на вопрос «зачем?», а потом уже от неё идут цели, которые отвечают на вопрос «что?». В этой книге я не буду раскрывать подробности этих нюансов, а порекомендую вам книгу Николая Заостровцева «Семь шагов переосмысления организации. Играй по своим правилам».

От точности формулирования цели будет сильно зависеть набор гипотез, которые мы построим на следующих этапах работы с картой. Во время сессии можно привести такой пример. Представьте, что нам всем, кто в этом помещении, понадобилось прямо сейчас поехать на другой конец города. Сейчас утро, а приехать туда надо ближе к вечеру. Как мы поступим? Мы неспешно завершим встречу, съездим домой переодеться, вызовем такси и доедем до нужного места вечером.

А теперь поменяем условие: нам нужно через 15 минут оказаться на другом конце города. Тогда и средства тут же поменяются, причём кардинально. Мы прямо сейчас всё бросаем, выбегаем на улицу, кидаемся на первый попавшийся автомобиль, высаживаем водителя, садимся за руль и мчим по дороге к нужному месту.

Рекомендую потратить время и сформулировать цель как можно точнее. Не оставляйте двусмысленности или неопределённости. Может показаться, будто бы цель и так очевидна, вы чувствуете её. Но запомните, что между личным чувствованием целей и их формулированием в понятном виде для других людей лежит огромная пропасть. Опишите цели, позаботьтесь обо всех участниках деятельности, которую вы начали, дайте и им проникнуться вашими целями.

2. Субъект



Люди прекрасно себе живут без вашего продукта. Каким-то образом они уже закрывают свои потребности, решают свои проблемы. Они ничего не знают о ваших целях, вашей компании и о том, что вы собираетесь сделать или уже создали. Но вам нужно, чтобы они узнали о вашем продукте и решили им воспользоваться.

Как это сделать? Ваша цель в этой игре – воздействовать на людей таким образом, чтобы их поведение не просто изменилось, а привело вас к достижению вашей цели. Итак, меняются они, а выигрываете от этого вы.

Например, сейчас люди покупают лампочки у ваших конкурентов, а вы хотите, чтобы покупали у вас. Ваша цель – продать лампочек на 10 млн рублей в следующем году. Вы изучаете рынок, поведение людей, цели их покупок и понимаете, что они хотят не просто лампочку, им нужно решить проблему: лампочки быстро перегорают, приходится тратить время на покупку новых и замену старых.

Тогда вы предполагаете, что если предложить покупателям почти вечную лампочку, то купят, скорее всего, у вас. Либо вы можете предложить умную лампочку, которая сама поймёт, что ей скоро конец, и заранее закажет копию себя в интернет-магазине. Как следствие, в обоих случаях у покупателя лампочки дома не будет перебоев со светом, а у вас будет 10 млн рублей в следующем году.

В примере мы пришли к выводу, что субъекты, которые должны поменять своё поведение в нашу пользу, – это покупатели лампочек в магазине. Во время погружения в бизнес по продаже лампочек мы всё точнее будем понимать, кто эти субъекты, жизнь которых должна поменяться, чтобы мы пришли к своей цели. Со временем субъектов станет много и параметров у них будет тоже много и разных. В этом случае в субъекты мы записали бы «Покупатели лампочек для дома». При дальнейшем изучении предметной области мы могли бы разделить их на разные группы по признакам, с помощью которых мы сможем точнее влиять: например, «Покупатели: мужчины, возраст 30–40 лет...»

Благодаря тому, что мы описали субъекты, у нас могут сразу же рождаться и гипотезы, за счёт которых мы собираемся менять поведение субъектов в свою пользу. В этом случае в гипотезы мы записали бы вечную лампочку или умную лампочку, но о гипотезах и их формате поговорим чуть позже.

В Карте гипотез мы выбираем субъекты из той сферы, на которую хотим влиять. Если взять пример не с продажей продукта, а с устранением проблемы в логистике, мы могли бы использовать в качестве субъекта курьерские службы федерального уровня. Если бы мы занимались охраной водоёмов, то субъектами были бы браконьеры. Если бы мы создавали при-

ложение для танцоров, то субъектами могли бы стать танцующие дети, родители танцоров и парикмахеры, которые делают причёски для соревнований по танцам.

При выборе субъекта вы можете взять уровень обобщения, который для вас наиболее полезен. Вот несколько примеров разноуровневых субъектов:

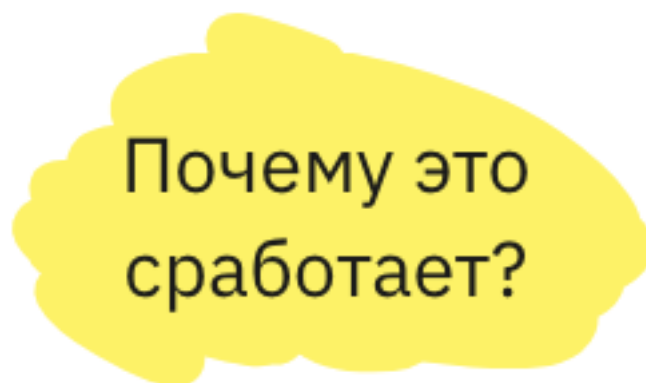
1. Иван Петрович Малахов, директор рынка «Всё для сада» – если ваши гипотезы должны повлиять на конкретного человека, изменение поведения которого приведёт вас к цели, то можно его одного записать в субъекты.

2. «Мужчины, 30–40 лет, средний достаток...» – целевые аудитории, нарезанные по признакам, которые для вас важны.

3. «Станции техобслуживания с оборотом...» – группы компаний из одной отрасли, с которыми вы собираетесь взаимодействовать и изменение поведения которых будет для вас выгодно.

Ограничений при выборе субъекта нет. Ориентируйтесь на понятность и полезность в вашем конкретном случае. Главное, чтобы у вас были инструменты влияния на этот субъект. А то, *как* мы собираемся влиять на субъект, нужно подробно описать в гипотезах.

3. Гипотеза



За каждым нашим действием, направленным на достижение цели, стоит какая-то идея. Например, если взять линзу и поставить её между солнечными лучами и бумагой, то бумага загорится. Почему? Потому что сфокусированные солнечные лучи нагреют бумагу так сильно, что она дойдёт до температуры горения¹¹. Мы не случайно берём линзу, бумагу и крутим их беспорядочно. Мы реализуем идею фокусировки солнечного света для того, чтобы разжечь огонь.

Аналогично мы должны действовать в проектах и нашей жизни. Мы не можем просто брать и решать задачи в надежде на то, что одна из них приведёт нас к цели. Между задачами и целью обязательно нужно описать гипотезу, которая расскажет нам, почему это должно сработать (рис. 2):



Рис. 2. Место гипотезы в карте

Когда у вас описана идея, то появляется возможность варьировать реализацию. Например, мы можем взять не настоящую линзу, а очки и не бумагу, а картон. Если вы понимаете идею, то задачи можно генерировать уже на месте, подстраиваясь под конкретные обстоятельства, в которых вы оказались.

Кроме этого, описанная идея позволяет передавать такой «план работ» исполнителям без потери смысла. Они, прочитав ваши идеи, поймут суть и смогут действовать самостоятельно, принося вам пользу.

Если же идея нигде не описана, то для вас самих и для исполнителя она может быть не ясна. Тогда всё, что вы сможете сделать, – это взять описанную задачу и выполнить её по инструкции. Вы и исполнители будете ограничены рамками того, что написано в задачах. Даже

¹¹ Если вы знаток Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), то для вас первая часть – это траектория, а вторая – механика, которая объясняет, за счёт каких принципов возможно движение по траектории.

если у вас под рукой окажутся очки и картон, то вы не сможете разжечь костёр, потому что в задаче чётко было написано, что нужна бумага и линза. Притом что для реализации идеи у вас есть всё необходимое, непонимание сути идеи не даст вам добиться результата.

Если перенести эту мысль на реализацию проекта, то вам становится выгодно как можно подробнее описывать гипотезы во время стратегических сессий. Таким образом вы сможете передать все свои ключевые идеи исполнителям в неискажённом виде. И тогда исполнители, которые поняли, в чём идея, даже не имея доскональных инструкций по задачам, смогут принять все необходимые решения на местах, реализовав максимально эффективный набор задач в их конкретном контексте.

Прочитав гипотезу, любой участник процесса – от инвестора до конечного исполнителя – понимает, за счёт чего мы собираемся побеждать. Достичь этого можно, если соблюдать формат гипотезы.

3.1. Формат гипотезы

Для того чтобы не расплескать идеи от момента стратегической сессии до исполнения, рекомендуется использовать следующий формат описания гипотезы:

Если <действие1> [*и* <действие2> и...],

то <следствие>,

потому что <идея>

1. **Действие** – подробно описывает, что нужно сделать, чтобы повлиять на субъекта.

2. **Следствие** – описание результата **Действия**. Здесь показывается, каким образом изменится жизнь субъекта. Из описания должно быть понятно, как это изменение повлияет на цель.

Ошибкой будет продублировать в **Следствии** описание цели. Например, если цель была «повысить эффективность», то в **Следствии** пишут «если..., то повысится эффективность». Вместо того чтобы повторять цель, конкретнее опишите изменение жизни субъекта. Например, «если..., то рабочие будут использовать технику вместо того, чтобы носить грузы вручную».

3. **Идея** – раскройте суть идеи, которая объясняет, почему **Действие** приведёт к **Следствию**. Эта часть гипотезы делает всю связку легитимной и логичной. Обычно в идее подробно описана мотивация субъекта или причинно-следственные связи между **Действием** и **Следствием**.

Эти три элемента – минимальный набор, который обязательно должен быть в каждой вашей гипотезе¹². Если вы хотите добавить логических элементов или сделать целый каскад из логических конструкций, то это допускается, лишь бы три обязательных элемента не потерялись. Для примера рассмотрим инструмент «Дерево гипотез развития»¹³.

Давайте запишем в виде гипотез те примеры, которые уже были озвучены в этой книге. Вот так может выглядеть гипотеза про разведение костра линзой:

Если сфокусировать солнечные лучи на легковоспламеняемом материале,

то этот материал загорится,

потому что сфокусированные солнечные лучи нагревают поверхность до температуры возгорания.

А вот пример про умную лампочку:

¹² Вы можете добавлять другие элементы, которые помогают раскрыть суть идеи или покажут ограничения. Например, в гипотезе об умной лампочке можно добавить «**несмотря на** более высокую цену», что показывает потенциальное ограничение для покупки.

¹³ <https://byndyu.ru/footnote/hm/12>

Если создать умную лампочку, которая сама знает, когда у неё заканчивается срок работы, **и** сама себя заказывает в интернет-магазине,
то потребитель будет выбирать её вместо обычных лампочек,
потому что такая лампочка экономит время покупателя на выборе и почти до нуля снижает время без света в доме.

На докладе о Карте гипотез на IT-конференции «Стачка-2023» был сделан пример для организаторов конференций (рис. 3):

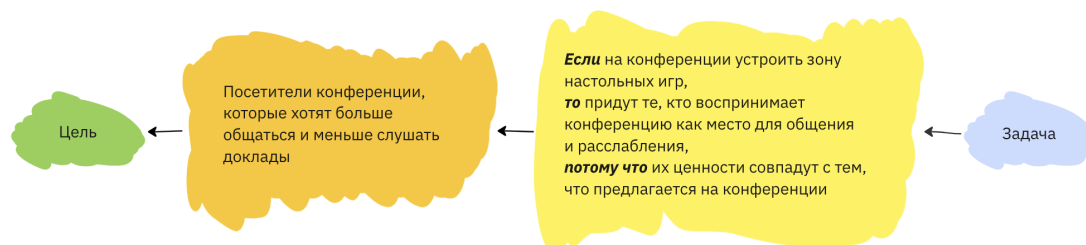


Рис. 3. Пример карты для расширения аудитории конференции

Самое важное, что есть в гипотезах, – явное и точное определение идеи и ответ на вопрос: «Почему наша идея сработает?»

Вторая огромная польза – это способность отделить идею от автора и переносить её без искажений между всеми участниками проекта. Благодаря этому карта будет являться основой для дальнейших работ по анализу и реализации проекта.

4. Задача



Гипотеза – это просто идея до тех пор, пока мы не начали воплощать её в жизнь. Как раз для того, чтобы Карта гипотез перешла от идей к действиям, мы описываем список задач.

Каждая задача направлена на реализацию гипотезы. Если мы хотим проверить гипотезу, сформулированную в предыдущей главе, то есть зажечь бумагу с помощью линзы, то нам нужно:

1. Найти линзу.
2. Найти бумагу.
3. Выбрать безопасное для огня место.
4. Дождаться солнечного дня.
5. Сфокусировать солнечные лучи на бумаге.
6. Дождаться, пока бумага нагреется до нужной температуры и загорится.

Бумага загорелась? Значит, гипотеза верна: с помощью линзы вы способны поджигать бумагу. Это знание теперь можно использовать для вашего проекта, оно сформулировано и подтверждено.

Бумага не загорелась? Значит, надо вернуться к задачам: возможно, мы где-то ошиблись в выполнении, поэтому огонь не появился. Может, линза была слишком маленькая? Может, набежали тучи и солнца стало недостаточно? Может, бумага была сырая?

Заодно нужно пересмотреть формулировку гипотезы и самую идею. Возможно, она ошибочна, что и показал нам эксперимент. Если окажется, что мы ошиблись и идея не работает, то это знание теперь тоже можно использовать. Негативный опыт надо записать себе в копилку и использовать его для дальнейшего развития проекта. Ветку на Карте гипотез, которая не сработала, удалять не стоит, потому что это ценный опыт в познании того, как работает наш проект.

Мы рассмотрели довольно простой пример с линзой и бумагой, чтобы показать сам механизм работы с задачами. В этом примере валидацию гипотезы можно разложить на довольно простую последовательность действий.

Так как Карта гипотез может быть использована для планирования масштабных действий, то и задачи будут размером им подстать. Давайте представим, что мы ведём сессию стратегического планирования для группы компаний федерального уровня, где они решают, куда, зачем и почему двигаться следующие пять лет. Выявляются глобальные цели, субъектами воздействия являются целые отрасли и сферы деятельности, формулируются гипотезы. В этом

случае на уровне задач будут не конкретные действия, а целые проекты, которые нужно будет реализовывать в течение нескольких последующих лет.

5. Пример создания Карты гипотез

Теперь вы знаете, как устроены все четыре элемента Карты гипотез. Мы будем углубляться в детали в следующем разделе, а пока давайте разберём пример, где придётся построить карту для реальной проблемы, придумать несколько гипотез, проверить их и провалиться, проверить ещё одну гипотезу и победить.

Возьмём старую известную притчу о гончаре. Он столкнётся с проблемой, обозначит цель и попробует сформулировать гипотезы, как ему достигнуть цели.

Притча о гончаре и мальчишках

Жил на свете старый гончар. Он делал горшки, продавал их на базаре и на это жил. Но вот повадились соседские мальчишки бить его горшки. Он просил их не делать этого, уговаривал, ругал, жаловался их родителям – ничего не помогало...

У гончара были три основные идеи и две группы людей, на которых он надеялся воздействовать, чтобы достичь своей цели. Изначально его Карта гипотез могла выглядеть так, как показано на рис. 4:

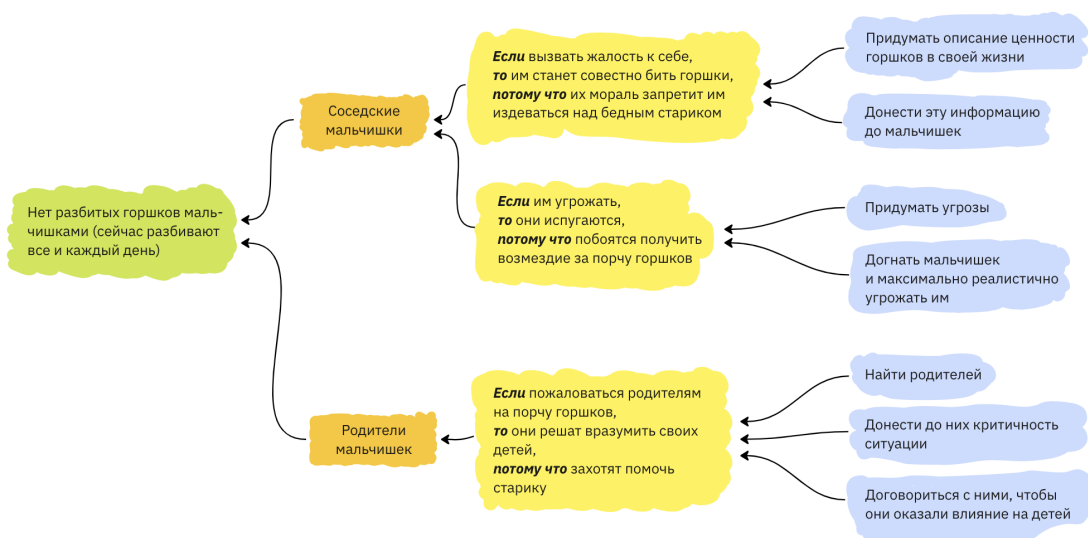


Рис. 4. Первые гипотезы и задачи гончара по достижению своей цели

Каждая гипотеза оформлена по формату, который открывает практическую ценность идеи, показывает её основу. В таком виде гипотезу можно передавать исполнителям или приносить руководству. Она будет понятна без дополнительных комментариев и не потеряет информативности. Это свойство очень важно для планирования и передачи знаний между разными уровнями исполнителей.

Как следует из притчи, гончар проверил все три гипотезы и не добился результата. Не всегда гипотезы приводят к цели – это обычное дело, когда мы создаём продукты. Поэтому гончар продолжил поиск идей:

...Тогда он позвал мальчишек к себе во двор и сказал, что за каждый разбитый горшок будет платить им рубль. Мальчишки обрадовались, перебили все горшки, получили деньги и убежали.

На следующий день гончар сказал, что денег у него мало, платить он может только 50 коп. Мальчишки опять перебили все горшки, получили свои деньги и убежали. Следующий

день опять повторилось то же самое, только за каждый разбитый горшок гончар заплатил всего 20 коп.

На следующее утро ребятня опять прибежала во двор. Старик вышел к ним и сказал: «Денег, ребятки, у меня почти совсем не осталось, потому что продавать мне было нечего. Теперь за каждый разбитый горшок я могу платить только одну копейку». – «Нашёл дураков, бесплатно бить твои горшки!» – возмутились мальчишки. Большие горшков они не били.

Это очень важный момент! Не смотрите дальше, а самостоятельно сформулируйте гипотезу, которая помогла гончару достичь результата. Вам может помочь ответы на вопросы: «Почему мальчишки бьют горшки? В чём их глубинная мотивация?»

Обязательно используйте формат из главы 3. Опишите гипотезу так, чтобы она была целиком и полностью понятна любому, кто её прочитает. Не оставляйте скрытых смыслов и интерпретаций.

Когда вы запишете гипотезу, то к ней предложите набор задач, которые нужны для её реализации.

Ещё один абзац, пока вы думаете над формулировкой. Соберите коллег и постарайтесь вместе сформулировать гипотезу. Попробуйте записать несколько вариантов. Если у вас получится коротко и ясно записать ключевую идею, то можете считать, что вы готовы сделать Карту гипотез для проекта почти любой сложности.

Надеюсь, что к этому моменту вы сформулировали минимум один вариант гипотезы, которая помогла гончару. На рис. 5 приведён вариант, который кажется достаточно стоящим:

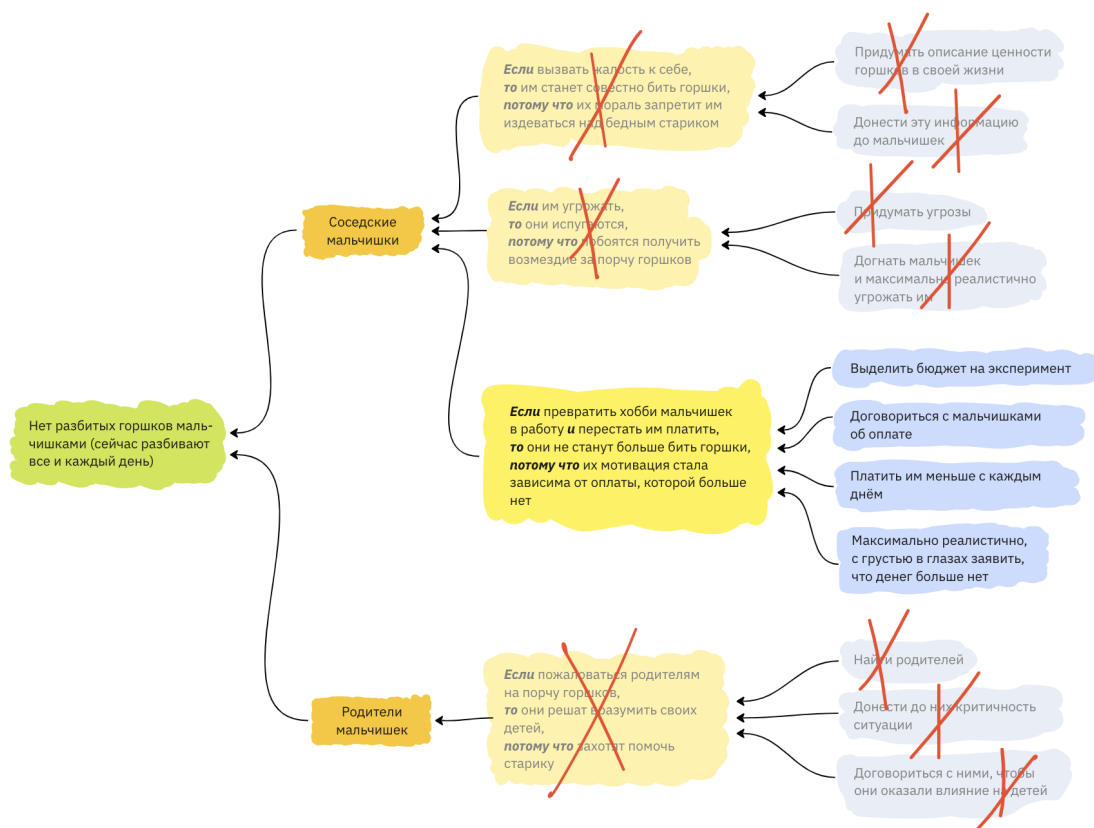


Рис. 5. Появление новой гипотезы у гончара

Когда гончар разочаровался в разговорах с родителями и в угрозах (первые две гипотезы не сработали), ему пришлось искать новую идею, которая привела бы его к цели. Он понял,

что бить горшки для ребят – это весело и забавно, поэтому нацелился на основу их мотивации. Он превратил весёлое хобби в работу, а потом перестал за неё платить.

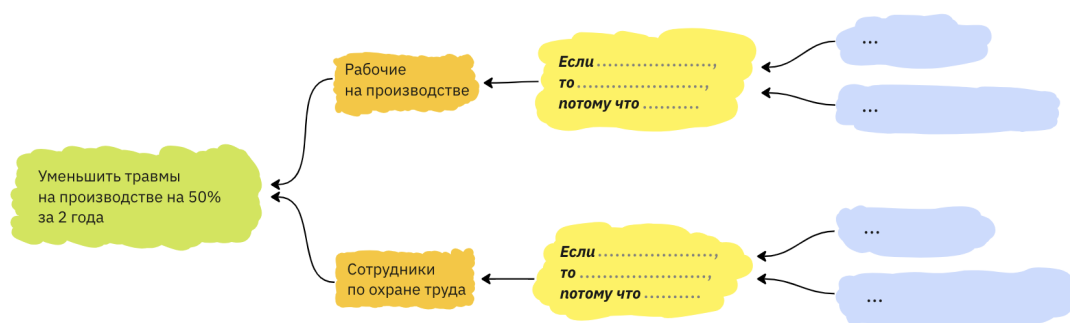
Эта формулировка описывает, что конкретно хочет сделать гончар и на чём основывается его надежда на достижение результата: он надеется сильно снизить мотивацию мальчишек бить его горшки. Похоже, что он отличный психолог!

Нужно обратить внимание, что гончар не просто начал раздавать деньги в надежде, что дети перестанут разбивать горшки. Если бы он ни с того ни с сего начал сорить деньгами, сам не понимая, зачем он это делает, то вряд ли пришёл к результату – у него не было бы траектории достижения цели. А в случае когда он придумал идею и понял механику воздействия на мотивацию ребят, раздача денег началась в русле достижения цели через эту идею.

Такой же ход мысли можно использовать на любом масштабе задачи. Представьте себе, что проблема не у гончара, а у службы охраны труда большой корпорации, где вы работаете вице-президентом и отвечаете за это направление. В вашей корпорации работает 500 000 сотрудников. Вы строите заводы, трубопроводы, работаете с химической продукцией и делаете ещё много другого. У вас есть проблема с тем, что люди убиваются или калечатся на рабочем месте. В этом случае ваша цель понятна – уменьшить количество травм на производстве. Субъектов вы, скорее всего, тоже можете определить – это как минимум сами рабочие и те, кто занимается охраной труда на местах. Более того, вы с ходу можете придумать задачи вроде таких: обязать всех носить каски, разработать новые регламенты по охране труда, чтобы ужесточить контроль, и т. п.

Но вот придумать гипотезы, почему все эти задачи должны сработать, будет очень сложно. Вам нужно очень тонко понять внутреннюю мотивацию людей, которые работают у вас на местах, и попробовать с помощью каких-то идей повлиять на них так, чтобы они стали более внимательно относиться к вопросу своей безопасности. Вам нужно обучить этих людей тонкостям управления рисками во время работы – чтобы они знали, где им может оторвать палец и что их может больно ударить по голове.

Для того чтобы достичь своей цели, вы собираете начальников управлений служб охраны труда со всей страны на большое совещание, где вы все вместе думаете, каким образом можно достичь цели. Вам нужно сформулировать гипотезы, которые изменят поведение субъектов так, чтобы количество травм уменьшилось. Давайте потренируемся и побудем на месте вице-президента большой корпорации (рис. 6). Попробуйте разработать хотя бы одну ветку от задачи до цели через формулирование гипотезы¹⁴:



¹⁴ Когда вы перейдёте к следующему разделу и прочитаете более подробно о субъектах, то у вас может возникнуть вопрос, почему сотрудники по охране труда вынесены в субъекты, ведь они являются исполнителями. Это отчасти верно, но есть другой вариант использования этих людей для достижения своей цели. Представьте себе, что вы решили поменять им образ мышления и взгляд на их деятельность и благодаря этим изменениям намерены прийти к своей цели. Тогда эти сотрудники будут уже не исполнителями, а субъектами, на которых мы хотим воздействовать.

Рис. 6. Шаблон для заполнения Карты гипотез по уменьшению травм на производстве

Помните о том, что уменьшение количества травм на 50 % – это огромный успех. Представьте себе десятки людей, которым вы сэкономили конечности или даже жизни. Правильно подобранные гипотезы в этом случае окажут сильное влияние на жизни многих людей.

Если вы придумали хотя бы одну стоящую гипотезу, то это отличный результат, потому что задание было достаточно сложное. Этот пример я не придумал – он возник из обсуждения проблемы с одним из вице-президентов большой корпорации. Как он сказал: «У нас, как ты и пишешь, всё понятно с целями и субъектом, и задач куча напридумана, а вот с гипотезами – сложно».

Если у вас не получилось придумать гипотезы, не расстраивайтесь. Во-первых, вы получили опыт работы с Картой гипотез и поняли, что создание идей – сложная задача. Во-вторых, вы почувствовали, что для формулировки гипотез недостаточно просто напрячь мозг, а нужно кое-что ещё. Вернитесь к этой задаче, когда дочитаете книгу до конца, у вас будет больше инструментов для успешного описания карты.

Важно заметить, что даже если у вас на руках появилась Карта гипотез, то это только первый шаг. Дальше карту надо передать исполнителям на места, и очень хорошо бы, чтобы те «ухватили» главный смысл идей, сформулированных на большом совещании. Если исполнители поймут основные идеи, то смогут эффективно направить свои усилия на реализацию гипотез и, как следствие, принесут большую пользу бизнесу.

Именно поэтому рекомендуется описывать гипотезы строго по формату и валидировать то, что написано.

Раздел II. Тонкости составления Карты гипотез

За годы проведения стратегических сессий собраны приёмы, которые дают результат точнее и быстрее, а использование карты в процессе работы становится простым и понятным.

Кроме этого, описаны антипаттерны, которых рекомендуется избегать при составлении карты.

1. Цель

1.1. Показывайте разницу

В описании цели желательно показывать разницу между тем, что есть сейчас, и тем, что вы хотите получить. Другими словами, будущая цель будет яснее видна, если мы знаем разницу с текущим положением дела.

Давайте рассмотрим пример из практики. Летом прошлого года на сессии по составлению Карты гипотез заказчик обозначил, что они хотят получить 20 тыс. новых клиентов в B2B-секторе в течение следующего года. После записи этой цели мы начали формулировать гипотезы, которые имелись у них для достижения этой цели. Записали довольно много идей, выделили субъекты, даже начали планировать задачи...

И здесь неожиданно во время обсуждения выяснилось, что сейчас они в основном работают в B2C, где клиентов сотни тысяч, а вот в B2B, куда они стремятся, клиентов мало. Нужно было уточнить, сколько конкретно сейчас клиентов в B2B, и оказалось, что их пять. Не пять тысяч, а просто # пять.

После получения этой информации нам пришлось переделывать гипотезы и искать новые пути достижения цели, потому что им нужно было сделать переход практически из нуля в 20 тыс., а это требует несколько иных усилий и идей, нежели переход, например, от 10 тыс. клиентов к 20 тыс.

Поэтому в целях рекомендуется так и писать: «Получить 20 тыс. пользователей в B2B-секторе, сейчас их 5».

Величина разницы между тем, что есть сейчас и куда стремимся, создаёт соизмеримые этой разнице гипотезы.

1.2. Описание цели по методу SMART

Метод SMART¹⁵ точно будет вам полезен для описания цели. Как минимум его стоит держать в голове; как максимум можно взять его за основу для шаблона описания цели.

Каждая буква означает характеристику, которую надо учесть при описании цели:

1. **S – Specific, или Конкретная цель.** Цель должна быть точной, конкретной и актуальной. Чтобы сотрудники компании смогли понять задачу и ответить на все вопросы однозначно: какого результата мы хотим достичь; почему именно эта цель поможет в достижении результата?

2. **M – Measurable, или Измеримая.**

¹⁵ Надо сделать оговорку о том, что SMART и Карта гипотез призваны работать в разных доменах модели Кеневин. SMART ближе к простому домену, где нужно поставить цель и за определённое время её достичь. А Карта гипотез ближе к запутанному домену, когда через гипотезы и эксперименты нам нужно уменьшить неопределённость и приближаться к цели.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.