Сила
гуманитарного
мышления
в эпоху
алгоритмов

Смысление

Кристиан
МАДСБЬЕРГ

*Важность
критического
мышления в жизни
и бизнесе*

Кристиан Мадсбьерг

Осмысление. Сила гуманитарного мышления в эпоху алгоритмов

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»
2018

УДК 159.923.2:009
ББК 88.352:6/8

Мадсбьерг К.

Осмысление. Сила гуманитарного мышления в эпоху алгоритмов / К. Мадсбьерг — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018

ISBN 978-5-00117-080-8

Многие современные истории успеха происходят не благодаря квантам и большим данным, а благодаря мышлению, глубокому изучению нюансов и связей культуры, языка и истории. Кристиан Мадсбьерг выводит пять принципов современного лидера и всех, кто вынужден решать сложные проблемы.На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.923.2:009
ББК 88.352:6/8

ISBN 978-5-00117-080-8

© Мадсбьерг К., 2018
© Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2018

Содержание

Предисловие. Конец мышления 6
Введение. Человеческий фактор 8
Глава 1. Осмысление мира 13
Что такое «осмысление»? 16
Конец ознакомительного фрагмента. 18

Кристиан Мадсбьерг
Осмысление. Сила гуманитарного мышления в эпоху алгоритмов

Научный редактор Даниил Романовский

Издано с разрешения Christian Madsbjerg c/o The Zo Pagnamenta Agency, LLC

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2018 by Christian Madsbjerg
Translation © 2018 by Mann, Ivanov and Ferber All rights reserved
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

* * *

Предисловие. Конец мышления

1

В конференц-зале выступает топ-менеджер одной из крупнейших в мире фармацевтических компаний. На экране один за другим мелькают слайды презентации. В последнее десятилетие компания заняла сильные позиции в категории лекарств от диабета, ее рост измерялся двузначными цифрами. Но в этот год подразделение докладчика уже третий раз не выполнило план продаж. Для выяснения причин пришлось провести масштабное рыночное исследование, в котором участвовали тысячи диабетиков из США и стран Европы. Оценивались сотни различных факторов, влияющих на соблюдение режима приема лекарств. Оказалось, что 43 % пациентов с диабетом 2-го типа не выполняют указания врача, при этом 84 % из них ссылаются на забывчивость. Еще немного, и правление компании разорвет вице-президента на куски. Он гневно заявляет: «Пациенты забывают о предписаниях врача, но это известно давным-давно. Нужно понять, как изменить их поведение». В зале тишина. Миллионы долларов и месяцы работы – и никто не может объяснить, почему люди ведут себя именно так.

2

Предвыборная гонка. Кандидат на пост сенатора от одного из колеблющихся штатов[1] *просматривает средние показатели опросов. Цифры гарантируют победу в ноябре: достаточно лишь подгонять отработанную программу под текущие условия, уверяют консультанты. Они разделили электорат на узкие сегменты, чтобы кандидат подготовил соответствующие тезисы. Всем кажется, что этот ноябрь будет таким же, как прошлый и позапрошлый. «Мы уже с этим сталкивались», – говорят консультанты. Но весной в борьбу неожиданно вступает новый кандидат. Талантливый оратор, он сразу овладевает вниманием избирателей. Вместо привычных методов сегментации аудитории и узконаправленных тезисов этот человек сплетает воедино, казалось бы, несовместимые культурные темы и создает мощную метафору будущего. Нынешний лидер, просматривая записи выступлений соперника, чувствует, что новый кандидат устанавливает с людьми более глубокую связь и избиратели реагируют восхищением. Политика охватывает плохое предчувствие, несмотря на обнадеживающие результаты опросов. Он с ужасом понимает, что проиграет, хотя и делал все правильно.*

3

Основатель стартапа в области солнечной энергетики пытается отследить изменения на рынке. Ранее электричество распределялось централизованно – по сетям от энергетической компании. Теперь на рынке действуют объединения игроков. Предпринимателю приходится обобщать множество потоков данных. Его команда сосредоточена на технических аспектах – передовых достижениях в своей области – и упускает из виду культурные и политические факторы, являющиеся частью экологически значимых проектов. Кли-

[1] Штат, в котором накануне выборов приблизительно равны уровни популярности кандидатов от обеих основных партий. *Прим. пер.*

енты уходят. Недавно один из ключевых партнеров – розничная сеть – подписал контракт с конкурентами, несмотря на их более дорогие и менее совершенные продукты. Предприниматель должен срочно найти ему замену, иначе в ближайшие несколько месяцев не сможет выплатить зарплату сотрудникам. «Почему нашу долю рынка захватывают конкуренты с более слабой технической базой? – думает он. – Что мы упускаем?»

*** * ***

Хотя в подзаголовке книги есть слово «*алгоритм*», речь не об алгоритмах. Книга не о программировании или грядущем машинном обучении. Она о людях. А точнее, о культуре и похожих на взмахи маятника перекосах в современном обществе. Сегодня мы сосредоточились на естественных науках и абстракциях больших данных, отправив в отставку альтернативные способы объяснения реальности. Как результат страдают бизнес, правительства и организации. Три примера выше доказывают: общество игнорирует человеческие предположения и суждения и дорого за это платит. Зацикленность на естественных науках препятствует пониманию нестандартного поведения, с которым сталкивался каждый из нас. Притупляется способность извлекать смысл из качественной информации. Цифры и модели больше не представляют действительность, а становятся ей самой. Превращаются в незыблемую *истину*. Нам угрожает серьезная опасность заменить живое восприятие ложными абстракциями.

Разумеется, естественные науки отлично объясняют многое на нашей планете, а именно то, что относится к миру материального. *Но… они не объясняют нас самих*. Знаменитый физик Нил Деграсс Тайсон утверждает: «В науке, когда в расчет берется человеческое поведение, события становятся непредсказуемыми. Вот почему физика проста, а социология сложна».

По большому счету не важно, каким объемом точных данных мы располагаем, сколько снимков мозга изучили на экранах или сколькими способами сегментировали рынки. Теряя связь с человеческим фактором (а именно он лежит в основе каждого политического решения, прорывной инновации или успешного корпоративного проекта), мы лишаемся способности по-настоящему понимать мир.

Если вы действительно хотите разобраться в проблемах, придется вернуться к одному процессу. В мире, где правят алгоритмы, он едва не отправился в утиль, хотя жизненно необходим любой организации в любой области. Речь идет о критическом мышлении. Никогда оно еще не казалось настолько новым и современным.

Введение. Человеческий фактор

Суть того, что мы называем гуманным, заключается в том, чтобы не стремиться к абсолютному совершенству.
***Джордж Оруэлл. Размышления о Ганди*[2]**

В последнее время люди находятся под серьезным давлением. Не проходит ни дня без сетований на то, насколько мы иррациональны и неэффективны. Наш мозг неповоротлив и загружен эмоциями в отличие от гладкого и блестящего кремниевого интеллекта. В профессиональной среде человек – слабое звено. Нам свойственно затягивать проекты и все усложнять, размывать понятия и погружаться в неопределенность. Мы учимся на практике и не можем соперничать с алгоритмами в четкости, строгости или последовательности.

Подмоченная репутация вынудила нас придумать мантру для самоуспокоения. «Человеку свойственно ошибаться», – пожимаем мы плечами в ответ на критику коллег на работе или вечером в баре. Эта фраза отражает взгляд культуры на человечество: быть человеком значит иметь множество недостатков.

Инженеры называют это «человеческим фактором». Даже в таких далеких друг от друга сферах, как аэронавтика, логистика и фармацевтика, это выражение означает одно и то же и является синонимом фразы «способность ошибаться». Человеческий фактор выделяется в отдельную научную дисциплину, цель которой – оптимизация и коррекция наших недостатков при человеко-машинном взаимодействии. Ученые анализируют, почему машины справляются с проблемой, а мы, люди, наступаем на одни и те же грабли. К подобным исследованиям прибегает, например, компания *Google*. Ее машины с автопилотом пытаются «понять» противоречивое поведение человека-водителя. Люди печально известны своей непоследовательностью за рулем и зачастую срывают попытки алгоритмов достичь совершенства на дороге.

И это еще не все беды. Журналисты и футуристы утверждают, что людей вскоре вытеснят роботы. Первые на очереди рабочие и сотрудники служб поддержки клиентов, а под угрозой целые прослойки: работники ресторанов, фармацевты, врачи-диагносты, юристы, бухгалтеры и даже сиделки у пожилых. И вопрос не в том, *произойдет ли* это. Журналисты и ученые размышляют, что делать, *когда* это случится.

Решение человеческой проблемы кажется простым. Если мы хотим оставаться полезными и трудоустроенными, то должны уступить территорию алгоритмам, даже подчиниться им. Не проходит и дня без истории, как в фильме «*Человек, который изменил все*», о том, как экономист с престижным образованием находит выход из сложной ситуации с помощью точного анализа фактов, а не интуиции и опыта. Мы завалены историями больших данных от *Amazon, Google и* других бесчисленных приложений и стартапов. В 2016 году сайт по поиску работы *Glassdoor* назвал специалиста по работе с данными «вакансией № 1» в США. При этом учитывались открытые позиции, зарплаты и возможности карьерного роста. Мы искренне верим, что больший объем данных приведет к столь же обширным знаниям. Допустим, набор данных по сотне человек позволил сделать вывод *x*. Разве мы не узнаем больше, объединив сведения о сотнях тысяч человек? Или данные по сотням миллионов? Или миллиардов? Марк Цукерберг, генеральный директор *Facebook*, – яркий пример интоксикации большими данными. На недавнем собрании он озвучил инвесторам свое желание: чтобы алгоритмы машинного обучения в *Facebook* создали «самые точные модели всего, что можно изучить в мире».

[2] Пер. с англ. В. Рынкевича.

Студенты тоже поймут, о чем идет речь. В лучших университетах США раньше были популярны гуманитарные предметы вроде английского языка и истории. Но после всплеска интереса к технологиям и естественным наукам гуманитарные факультеты опустели. С 1960-х годов число соответствующих дипломов уменьшилось вдвое. Финансирование этой сферы стремительно сокращается. В 2011 году оно составляло менее половины процента общего объема средств, затраченных на естественно-научные и технические исследования. В социальных науках доминируют количественные методы, такие как анализ социальных сетей и психометрия, в то время как традиционные для социологии и антропологии качественные методы будто бы канули в Лету. В 2015 году на встрече с электоратом кандидат в президенты от Республиканской партии Джеб Буш посетовал, что будущим психологам не останется ничего, кроме как работать в ресторанах быстрого обслуживания. В том же году японский министр образования распорядился закрыть факультеты социальных и гуманитарных наук либо преобразовать их с целью лучшего удовлетворения потребностей общества.

Гуманитарные науки – литература, история, философия, искусствоведение, психология и антропология – больше не отвечают «потребностям общества». Изучение людей и их внутреннего мира с позиции этих дисциплин отныне официально признано бесполезным. Информация, доступная благодаря большим данным, не имеет ни конца, ни края. А какой ценностью обладает исследование культуры? И в чем смысл прочтения нескольких великих книг, если алгоритмы могут изучить их все и выдать на-гора объективный анализ содержания? Какова ценность спектаклей, картин, исторического наследия, танцев, политических трактатов и керамики? Знания из области культуры нельзя отделить от специфики и контекста и превратить в огромные потоки информации.

В своей книге я постараюсь доказать, что их *ценность не подлежит сомнению*.

Мы игнорируем знание культуры, вытекающее из гуманитарных наук, и тем самым ставим под угрозу будущее. Мы концентрируемся лишь на точных данных и методах естественных наук. Пытаемся измерить человеческое поведение подсчетом восклицательных знаков или графических символов. И в результате перестаем воспринимать те формы знаний, которые не поддаются упрощению. Мы теряем связь с книгами, музыкой, искусством и культурой – всем тем, что позволяет людям осознавать себя в сложном социальном контексте.

Это не предмет для отвлеченных философских споров. Как консультант я ежедневно сталкиваюсь с последствиями этого феномена. В крупных корпорациях очень немногие руководители принимают решения, руководствуясь знанием культуры. Топ-менеджеры страдают от зашоренности. Они не учитывают человеческих качеств клиентов и партнеров и ошибочно подменяют реальную жизнь численными представлениями и моделями. Им некогда блуждать в хаосе данных, поскольку их дни расписаны по минутам. Не вдаваясь в суть вопроса, топ-менеджеры сразу переходят к решению проблем и выводам. Их подчиненные с техническим образованием или MBA – такие же пехотинцы в траншеях данных.

Зацикленность на точных данных зачастую оборачивается серьезными проблемами. Многие из этих управленцев из-за склонности к упрощению и неспособности распознавать важные закономерности в итоге упрутся в стеклянный потолок. А ведь они все делали «верно»: выдержали испытания на отлично; зарекомендовали себя во время учебы в ведущих университетах; тренировались сводить проблемы к минимуму и затем решать их. Но в итоге лишились интеллектуальной восприимчивости, необходимой для перехода в высшую лигу.

С помощью объективных данных не всегда легко доказать, что гуманитарные и социальные науки так же или даже *более* важны для успешной карьеры, как точные. Давайте рассмотрим этот вопрос на конкретном примере. В 2008 году *Wall Street Journal* сообщил о крупномасштабном исследовании зарплат, проведенном компанией *PayScale Inc*. Результаты

подтвердили, что специалисты в области точных наук устраиваются на более высокооплачиваемую работу сразу после окончания университета. Массачусетский и Калифорнийский технологические институты лидируют по уровню стартовой *средней* зарплаты – 72 тысячи долларов. Эти же вузы занимают третье и шестое места соответственно по уровню лучшей *средней* зарплаты в середине карьеры.

Исследование включало всех выпускников американских университетов, поэтому *средние* показатели оплаты труда в начале и середине карьеры говорят в пользу обучавшихся точным наукам. Дело в том, что выпускники гуманитарных факультетов заняты в невероятно широком спектре профессий и областей повсюду. Если взглянуть на наиболее успешных работников в целой стране – в 90-м процентиле в середине карьеры и с большим доходом, – ситуация меняется. Массачусетский технологический институт перемещается на 11-е место за 10 колледжами и университетами с сильными традициями гуманитарных наук. Самые высокие средние доходы – выше 300 тысяч долларов – у выпускников Йельского университета и Дартмутского колледжа. Из остальных технически ориентированных вузов в список, чьи выпускники оказались в 90-м процентиле зарплат в середине карьеры, попал лишь Университет Карнеги – Меллон. Исследование подтверждает ту же идею и в отношении направлений подготовки. Компьютерные или технологические специальности занимают высокие позиции, когда речь идет об уровне заработной платы. Встретить гуманитарные науки в первой двадцатке направлений подготовки, когда речь идет о лицах с более высоким доходом в середине карьеры, сложнее. Но если посмотреть на *наиболее успешные* 90-е процентили работников во всей стране, то политология, философия, драматургия и история переместятся на более важные позиции. И зачастую речь пойдет о выпускниках учебных заведений со специализацией исключительно на гуманитарных науках, например Колгейтского университета, Бакнеллского университета и Юнион-колледжа.

Таким образом, образование в области точных наук гарантирует хороший доход на старте и неплохую карьеру. Но лидеры – люди, способные пробить стеклянный потолок, встать во главе компании и изменить мир – чаще имеют гуманитарное образование. Это не всегда заметно по выступлениям политиков, представителей Кремниевой долины или даже сферы образования. Но если вы работали в международной компании или в одном из наиболее влиятельных институтов в мире, то не удивитесь. Я консультирую руководителей высшего звена из разных стран более 20 лет. Наиболее успешные менеджеры – это любознательные и разносторонне образованные люди, способные внимательно прочитать как роман, так и электронную таблицу с данными.

В конце концов, неужели можно определить будущее всемирной страховой компании или политические и социальные последствия нового законопроекта лишь с помощью дерева принятия решений или набора цифр в таблице? В феврале 2007 года все балансовые ведомости *Lehman Brothers* были в порядке. Компания сообщала о рекордно высокой рыночной капитализации, близкой к 60 млрд долларов. Менее чем через год акции упали на 93 %, и банк заявил о банкротстве. За наборами числовых данных скрывалась более сложная реальность, которая привела *Lehman Brothers* к коллапсу. В 2003 и 2004 годах банк приобрел пять ипотечных кредиторов, включая двух кредиторов субстандартной ипотеки, которые выделяли деньги заемщикам без реальных документов. В разгар жилищного строительства прибыли были баснословными. Но все больше желающих получали доступ к свободным деньгам без учета своих возможностей расплатиться с банком. В то же время эти невозвратные кредиты были спрятаны в массе более надежных займов. Вместе они составляли сложные финансовые продукты под названием «обеспеченные долговые обязательства». Реальное положение дел увидел бы любой руководитель, пожелавший выйти за стены кабинета. Многие заемщики на рынке субстандартной ипотеки не собирались возвращать заемные средства – чего и следовало ожидать. К несчастью людей, вложивших свои пенсионные сбереже-

ния в акции в сентябре 2008 года, мало кто из финансовых лидеров уделил время реальным данным. Когда мы прекращаем думать, то рискуем не только своим разумом: на кону наши компании, образование, правительство и сбережения.

Не одного меня это волнует. Многие выдающиеся лидеры взывают к коллегам-гуманитариям, без участия которых не удастся ответить на запросы грядущего. Норман Огастин, бывший председатель совета директоров и генеральный директор *Lockheed Martin*, в статье для *Wall Street Journal* в 2011 году высказался за усиленную гуманитарную подготовку в средней школе. «История не просто путешествие в прошлое страны или цивилизации, – сказал он. – Изучение этой науки далее, в университете, приведет к появлению критически мыслящих людей. Они смогут усваивать, анализировать и обобщать информацию, а также формулировать выводы. Эти навыки пригодятся где угодно».

По словам Алана Лафли, бывшего председателя совета директоров *Procter & Gamble*, лучший путь к успеху в сложной современной управленческой среде – гуманитарное образование. «Изучая искусство, гуманитарные предметы, иностранные языки, – писал Лафли в *Huffington Post*, – разум приобретает определенную сноровку в создании новых идей. А они, в свою очередь, служат валютой в постоянно меняющейся среде. Такова цена успеха. Игрок в Главной лиге бейсбола для эффективных подач должен иметь ловкие руки и холодный ум, способный прикидывать расстояние. А кандидату в руководители нужно быть разносторонне образованным, чтобы успешно реагировать на неопределенность и изменчивость. Гуманитарно подкованный студент может развить навыки концептуального, творческого и критического мышления».

Лидеры бизнеса, политики и предпринимательства обеспокоены отсутствием высококвалифицированных работников. В конце концов, еще недавно гуманитарный диплом был в порядке вещей для топ-менеджеров в любой из перечисленных областей. Кен Чено, директор *American Express*, объяснял свою деловую хватку и управленческие способности глубоким изучением истории в прошлом. Сэм Палмизано, бывший *CEO IBM*, также специализировался на исторических дисциплинах в Университете Джона Хопкинса. Хэнк Полсон, бывший министр финансов США, изучал английский язык в Дартмутском колледже. Карли Фиорина, *CEO Hewlett Packard* в период с 1999 по 2005 годы, называла свою специализацию на средневековой истории идеальной основой для понимания мира высоких технологий. Майкл Айснер из *Disney* пропускал занятия по бизнесу и финансам ради английского языка и театра. Дипломная работа известного инвестора Карла Айкана, изучавшего философию в Принстонском университете, носила название «Проблема формулирования адекватной интерпретации эмпирического критерия значения». Шейла Бейр, возглавлявшая Федеральную корпорацию страхования депозитов, – бакалавр философии в Канзасском университете. Стивен Шварцман, генеральный директор частной инвестиционной компании *Blackstone*, выбрал междисциплинарную специализацию в Йельском университете. По его словам, это была смесь «психологии, социологии, антропологии и биологии, то есть способ по-настоящему узнать человека».

Тем не менее все больше людей считают гуманитарную подготовку ненужной в отличие от анализа данных или даже краткого курса программирования, приносящих сиюминутные результаты. Из-за смещения акцентов мы перестаем ценить поэзию, скульптуру, литературу и музыку. И, обесценивая гуманитарное знание, теряем лучшую возможность узнать мир, отличный от нашего собственного. Например, когда я читаю «Волшебную гору» Томаса Манна, то могу по-настоящему ощутить масштабы разрушения Европы во время Первой мировой войны и после нее. Когда мы смотрим на средневековый гобелен, такой как «Охота на единорога», то понимаем, что было важным для жителей Франции на пороге эпохи Возрождения. А расположение и поверхность камней в саду Рёан-дзи в Киото выражают суть японского мировоззрения и эстетики.

Не важно, что вы изучаете – китайскую архитектуру, историю Мексики или суфизм: вы обретаете способность обобщать различные данные; исследуете без необходимости доказательства или опровержения гипотезы; примеряете на себя особенности того или иного мира. Я считаю, что такое погружение в культуру в ходе учебы станет основой для понимания *любой* группы людей. Работая в фармацевтической компании, вы должны понимать, как выглядит мир человека с диабетом, иначе все попытки разработки лекарств закончатся неудачей. Производя автомобили – иметь представление о жизни водителя в Западном Китае, иначе у машины окажется слишком много функций, не нужных покупателям на крупнейшем в мире авторынке. Если вы заняты в государственном секторе, социальные науки помогут вам сформировать критическое отношение к бюрократии.

Гуманитарное образование дает представление о мирах других людей. И даже больше: неизбежно корректирует наш взгляд на мир. Мы учимся замечать, когда модели и финансовые инновации отклоняются от истины. Распознаём закономерности на основе научных фактов и практической реальности, текущего положения дел и будущих возможностей. Шагать в будущее интереснее, чем сидеть в клетке данных.

Интенсивная вовлеченность в культуру лежит в основе практики, которую я называю *осмыслением*. Долгое время ученые использовали этот термин для обозначения разных понятий, я же описываю давнюю практику культурного исследования, процесс, основанный на наборе ценностей, который мы рискуем забыть. Осмысление развивает способность интеллекта воспринимать различия в значениях, то есть улавливать смыслы, которые мы (или другие люди) придаем чему-либо.

На страницах этой книги развернется захватывающая история, начало которой находится в постулатах философии XX века. Мы рассмотрим теории и методологии, на которых базируются исследования в гуманитарных науках. Обсудим, как с помощью этих идей можно извлекать смысл из нелинейных данных. Мы обратимся к опыту творческих открытий и избавимся от некоторых заблуждений о нововведениях и прорывных идеях. Познакомимся с теми, кто преуспел в осмыслении.

Никогда раньше наша культура не подвергалась такому соблазну, как сейчас. Искусственный разум, машинное обучение и когнитивные вычисления предоставляют невероятные возможности. Никогда прежде политические, финансовые, социальные, технические и экологические системы не были так взаимозависимы. Пора напомнить себе – и культуре в целом – о том, что главную роль в осмыслении играет человеческий фактор. Время пришло.

Глава 1. Осмысление мира

Истинная гениальность состоит в способности к оценке сведений неточных, противоречивых и чреватых опасностями.
Уинстон Черчилль

Первое, что видит посетитель головного офиса *Ford Motor Company*, – флаги. Они выстроились вдоль дороги к внушительному голубому зданию в Дирборне, по одному на страну, в которой *Ford* ведет свою деятельность. Их так много, что на пути к входу ощущаешь себя чуть ли не в Генеральной Ассамблее ООН.

На ресепшен и нижних этажах царит оживление. Повсюду снуют с дружелюбной деловитостью люди. Звенят, опускаясь и поднимаясь, многочисленные лифты. Верхние этажи, напротив, погружены в тишину. Именно здесь располагался офис Марка Филдса, президента и генерального директора компании в 2014–2017 годах. Основная задача едва ли не каждого в здании заключалась в экономии его времени и внимания.

Из окон офиса Филдс смотрел на обширный комплекс *Ford, территорию которого невозможно обойти пешком.* Сверху комплекс напоминает страну инженеров, создающих двигатели и коробки передач, тормоза и программное обеспечение. Слева – центральный офис подразделений разработки продукта. Справа над ухоженными газонами – здания отдела маркетинга.

С высоты своего положения Марк Филдс принимал решения, которые распространялись на сотни тысяч сотрудников по всему миру. Но его в*и*дение по определению было ограниченным. Как и большинство руководителей, Филдса отделяли от мира ряды подчиненных. Сотрудники *Ford* тратили месяцы на подготовку к часовому совещанию с главой компании. Люди проговаривали по несколько раз каждый пункт и ответы на любой потенциальный вопрос от генерального директора. Прямо и косвенно 199 тысяч работников *Ford* обеспечивали Филдса информацией. И отбирали преподносимые факты по своему усмотрению. Некоторые затушевывали проблемы, не желая становиться гонцами с плохой вестью. Другие просто исключали описания и детали во имя эффективности. С каждой корректировкой Филдсу становилось все сложнее обращаться к мощному человеческому интеллекту, который помогал ему принимать стратегические решения. Но ведь он не мог уделять внимание всему. В рамках этих ограничений главе компании приходилось ежедневно принимать решения, которые определяли будущее более чем 150 млрд долларов годового дохода.

В прошлом Филдс мог руководствоваться интуицией, своей путеводной звездой при выборе из множества вариантов. На его счету были десятилетия опыта в автомобильной промышленности, включая работу *CEO* в *Mazda*. До недавнего времени модель продаж автомобилей *Ford* хорошо подходила клиентам компании. Исследования и инженерные разработки касались новых характеристик, призванных привлечь главным образом американских водителей. Люди хотели платить больше за технологические усовершенствования. Компания могла использовать маркетинговую стратегию, которая доказала свою успешность при работе над самой первой *Model T* в 1908 году: «Высокое качество по низкой цене». Сотрудники *Ford* постоянно завоевывали доверие водителей своим профессионализмом при конструировании автомобилей. В отличие от *General Motors, Ford* всегда оставалась компанией людей, действительно любящих автомобили. Другими словами, Филдс и большинство инженеров корпорации выросли в том же мире, что и покупатели их машин.

Но что, если люди, живущие в других мирах, начнут приобретать автомобили *Ford*? Жители Бразилии или Китая совсем не похожи на американцев, у совершенно иные мировоз-

зрение, чувства и желания. Для этих людей история богатого опыта проектирования, надежности и ценностей среднего класса лишена смысла. Более того, специфические характеристики, отражающие высокое качество автомобиля, зачастую мало значат или даже негативно сказываются на его ценности. Компания инвестировала средства в технологии вроде *Lane Assist* – автоматизированной системы удержания транспортного средства в пределах дорожной полосы. Но что, если потенциальные китайские покупатели живут в городе, где нет четкой дорожной разметки? *Ford* разрабатывала идею самостоятельного управления автомобилем, но многие новые клиенты были из мест вроде Нью-Дели, где личный водитель – норма для автовладельцев и способ продемонстрировать свой статус.

Перед лицом этих проблем тщательно выверенное пространство и концепции Марка Филдса внезапно утратили свою привлекательность. Он перестал принимать решения, руководствуясь знаниями о собственном мире. Филдсу нужно было понять миры людей из других, незнакомых ему культур. Ценности инженеров в Детройте схожи с ценностями жителя Техаса, желающего приобрести грузовик. Но Филдс и его инженеры признали, что знают недостаточно о ценностях других. Например, что имеет смысл для творческого молодого человека из Шанхая, строящего карьеру и вращающегося в богемной среде? Или для предпринимателя из Ченнаи, который ищет возможности для духовной рефлексии в разгар тяжелого рабочего дня?

Иногда я работаю с руководителями вроде Филдса. Помогаю им открывать для себя культуры и миры людей на развивающихся рынках. И эти лидеры схожи в одном: они утратили чутье, прежде указывавшее им путь к мудрым решениям, и хотят вернуть его, причем побыстрее. Но как?

Достичь того понимания других миров, к которому стремится Марк Филдс, можно, лишь проникнув в саму суть культуры. Это невозможно без непрерывной и интенсивной вовлеченности. Я не имею в виду исследование рыночной конъюнктуры в цифрах или анализ данных. Речь идет об изучении культуры посредством гуманитарных наук: это чтение выдающихся произведений, понимание языков и непосредственное знакомство с жизнью людей. Я говорю не о «76 % жителей городских районов Бразилии в возрасте 21–35 лет покупают кофе класса премиум». Подобные данные ничего не скажут нам о культуре.

Рассмотрим *Starbucks*. Да, успех компании основан на технологиях и количественном анализе. Она нуждается в самых современных кофемашинах и оборудовании для обжарки кофе. Для постоянного роста ей нужны налаженная система поставок, хорошо разработанные мобильные приложения и последние финансовые технологии. Но сердце и душа компании, сам смысл ее существования, заключены в простом, но глубоком знании. Говард Шульц[3] понял, как приблизить южноевропейскую культуру кофе к традициям американской жизни. Сегодня все кажется очевидным, но всего 35 лет назад жители Северной Америки знали лишь растворимый кофе *Folgers*, который пили едва теплым. Идея Шульца требовала понимания итальянского языка и культуры. Перед тем как начать работать в *Starbucks*, он отправился в Италию и изучил знаменитые итальянские кофейни. Свое открытие Шульц интуитивно связал с неудовлетворенной потребностью в большем числе общественных мест в США.

Когда мы хотим понять людей – настоящих, в богатой реальности их миров, то нуждаемся именно в таком погружении в культуру. Вы должны знать, какой аромат разносится по квартире после того, как кассуле[4] постоит час в духовке. Как песок и пыль в пустыне попадают людям в глаза по утрам. Что стихи в этой культуре никогда не пишутся от первого лица. Что люди всегда считали горы убежищем от врага. Подобное исследование культуры –

[3] Президент, главный управляющий и председатель совета директоров *Starbucks. Прим. ред.*

[4] Французское блюдо – рагу из фасоли и мяса, которое готовится в горшочке. *Прим. ред.*

ее всестороннее понимание – задействует каждую частицу человеческой природы: разум, душу и чувства. Но чтобы усвоить смыслы другого мира, непременно нужно избавиться – хотя бы частично – от предубеждений и допущений, подмостков нашей собственной культуры. Отказавшись от части самих себя, мы получим в обмен нечто особенное. Проникнем в суть культуры. Это я и называю *осмыслением*.

Что такое «осмысление»?

Это одновременно и житейская мудрость, и метод, основанный на гуманитарных науках. Можно рассматривать этот способ восприятия действительности как полную противоположность алгоритмического мышления. Осмысление всегда связано с реальностью; алгоритмическое мышление, напротив, существует на нейтральной территории информации, лишенной конкретности. Оно распространяется вширь – позволяет обрабатывать триллионы терабайтов данных в секунду; в то время как осмысление – вглубь, погружая нас в культуру.

Понятие осмысления восходит к учению греческого философа Аристотеля. Он называл житейскую мудрость «фронезисом». Когда высококвалифицированный специалист проявляет такую смекалку, это происходит не только из-за абстрактных принципов и правил, которыми он владеет. Фронезис – это искусный синтез знания и опыта.

В мире бизнеса нередко встречается такое сочетание. Например, когда профессиональные трейдеры действуют в соответствии с условиями рынка. Или когда опытные корпоративные менеджеры чувствуют едва уловимые изменения в организациях, в которых задействованы десятки тысяч человек. При принятии нового закона политик, проявляющий фронезис, может представить, как этот закон скажется на каждой группе его избирателей. Многие профессиональные лидеры – компетентные и опытные – рассматривают системы, общества и организации как продолжения собственных тел. Такой руководитель считает компанию своей частью, а самого себя – ее элементом.

Как люди достигают выдающихся результатов? Коротких путей нет. Никакие пятиэтапные планы, полезные советы или потрясающие презентации в *PowerPoint* не справятся с задачей. Но есть базовые принципы, которые помогут нам оставаться открытыми для главных идей. Эти принципы основаны на богатом разнообразии теорий и методов гуманитарных наук. Им я противопоставил доминирующие заблуждения, которые господствуют в нашу эпоху алгоритмов.

В следующих главах я подробно рассмотрю каждый принцип и сопровожу описание более богатым интеллектуальным контекстом. Мы познакомимся с теми, кто давно и успешно использует осмысление и борется с собственными заблуждениями.

Итак, пять принципов осмысления.

- Культура, а не индивиды.
- Насыщенные, а не скудные данные.
- Саванна, а не зоопарк.
- Творчество, а не штамповка.
- Путеводная звезда, а не *GPS*.

Культура, а не индивиды

Элис Манро, писательница и лауреат Нобелевской премии по литературе, однажды сказала: «Это как если бы наиболее глубоко укоренившиеся в нашем сознании, самые личные и уникальные тенденции вдруг взлетели, будто споры растений, подхваченные попутным ветром. И носились по свету в поисках любого места, где можно посеяться, пристанища». Нам нравится считать себя исключительными людьми с автономными моделями поведения. По идее, современные либеральные демократии должны гарантировать людям независимое мышление. Но наши представления о том, что допустимо и уместно, обуслов-

лены социальным контекстом. То есть, как метко выразилась Манро, он определяет тенденции, которые распространяются «словно споры».

Почему это важно? Понимание самых глубоких идей культуры начинается с ответа на вопрос, почему люди из этого мира *ведут себя* именно так. И он связан не с тем, что говорят или даже якобы делают индивиды. Идет ли речь о мире менеджеров хедж-фондов, работников профсоюзов, художников, матерей или политиков, как люди мы чутко реагируем на то, как окружающие в нашем мире что-то делают, изменяют и осмысляют.

Разобраться поможет философия. Хотя эту науку часто считают оторванной от жизни, она лучший интеллектуальный инструмент для анализа укоренившихся культурных предрассудков. Мартин Хайдеггер, которого многие считают величайшим философом XX века, поставил под сомнение все постулаты западной философии. В 1927 году он назвал все эти негласные мнения – кислород нашей повседневной жизни – бытием. По определению мыслителя, оно лежит в основе понимания каждого проявления человеческого существования. Это радикально новый способ восприятия «нас». И он прямо противоречит известному постулату другого философа, Рене Декарта – «Я мыслю, следовательно, я существую». Понятие бытия у Хайдеггера не имеет ничего общего с индивидуальным мышлением, анализом или отделением от контекста.

Хайдеггер и его последователи утверждали, что почти не бывает ситуаций, когда бы изолированный индивид сам по себе играл важную роль. Для этой новой группы философов социальный контекст, или бытие, не только движущая сила повседневного поведения. Это фильтр, сквозь который реальность удается постичь и наполнить смыслом. Будь мы, к примеру, детьми в средневековой Европе, наше чувство принадлежности и устремления обязательно связывались бы с церковью. Юный рыцарь в Средние века воспринимал все явления как отражение своего места рядом с Богом. Сегодня, конечно, молодой мужчина вряд ли будет наряжаться рыцарем, если только не идет на маскарад или не собирается эпатировать публику. Наша реальность – все, что мы считаем значимым – по большей части зависит от текущей ситуации и исторических условий. Невозможно мыслить за рамками этого контекста. Людей определяет общество, в котором они живут, как утверждал Хайдеггер. Значит, чтобы понять, как продавать автомобили в Китае, Индии и Бразилии, Марку Филдсу из *Ford* нужно детальнее разобраться в социальном контексте водителей из этих стран. Осмысление позволяет сделать это наиболее быстро и эффективно. Но речь не о поверхностном знакомстве с искусством. Недостаточно включить фоновую музыку или за 30 минут пробежаться по музею, прежде чем отправиться в бар. Осмысление – это форма вовлеченности в культуру, требующая больших усилий. Именно благодаря своей сложности оно приносит плоды.

Давайте проведем небольшой мысленный эксперимент, чтобы проиллюстрировать принципы придания осмысленности. Если вы включите записи *Savoy and Dial* Чарли Паркера, то перенесетесь в клуб *Minton's Playhouse* в Гарлеме 1940-х годов. Сто*и*т густой дым, и в воздухе чуть ли не физически ощущается расовая напряженность. Техническое мастерство музыканта нарушает пространственно-временной континуум. По мере ускорения его игры вы становитесь свидетелем появления абсолютно нового вида музыки – бибопа.

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.