Сила
гуманитарного
мышления
в эпоху
алгоритмов

Смысление

Кристиан
МАДСБЬЕРГ

*Важность
критического
мышления в жизни
и бизнесе*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Оглавление

[Предисловие] Конец мышления 9

[Введение] Человеческий фактор 12

[Глава 1] Осмысление мира 21

[Глава 2] Кремниевая долина — это состояние души 40

[Глава 3] Культура, а не индивиды 49

[Глава 4] Насыщенные, а не скудные данные 71

[Глава 5] Саванна, а не зоопарк 96

[Глава 6] Творчество, а не штамповка 122

[Глава 7] Путеводная звезда, а не GPS 156

[Глава 8] Для чего нужны люди? 183

Источники 195

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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 ви́дение по определению было ограниченным. Как и большинство руководителей, Филдса отделяли от мира ряды подчиненных. Сотрудники *Ford* тратили месяцы

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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 мировоззрение, чувства и желания. Для этих людей история богатого опыта проектирования, надежности и ценностей среднего класса лишена

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Бразилии в возрасте 21–35 лет покупают кофе класса премиум». Подобные данные ничего не скажут нам о культуре.

[24] 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* 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** 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 — 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*.

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

** Французское блюдо — рагу из фасоли и мяса, которое готовится в горшочке. *Прим. ред.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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, обусловлены 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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Если вы включите записи *Savoy and Dial* Чарли Паркера, то перенесетесь в клуб *Minton's Playhouse* в Гарлеме 1940-х годов. Стои́т 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.

А теперь включите альбом Дэвида Боуи *Heroes* 1977 года. Там есть слова «*We can be heroes, just for one day*» («Мы можем стать героями хотя бы на один день»). Окунувшись в эти строки, вы поймете отчаяние молодежной культуры, зараженной цинизмом. То, как живется юношам и девушкам без надежды на хорошую работу или лучшее будущее. Будто сегодняшний день — последний.

Оба музыкальных фрагмента открывают прямой портал в другие миры. Мы видим, как устроена реальность для джазового музыканта в Гарлеме во время Второй мировой войны и для молодых людей на улицах Лондона и Нью-Йорка в эпоху постпанка. Благодаря музыке можно понять надежды и страхи, переполнявшие культуру в определенное время в конкретном месте. Мы узнаём, чему следовало воздать должное, а какие правила — эстетические, социальные или политические — изжили себя.

Глубокое влияние культуры подтверждает мой недавний опыт в Музее искусств округа Лос-Анджелеса. Я забрел в зал мусульманского искусства позднего Средневековья. На скамейке сидел пожилой мужчина с усталым лицом. Он смотрел на страницу рукописи «Собрание любителей» с акварельной иллюстрацией, на которой блестяще прорисованные золотые ангелы окружают умиротворенного Адама. Я стоял в конце зала, не желая тревожить мужчину, но он обернулся и заговорил с глазами, полными слез. Пожилой человек рассказал, что он нелегальный работник из Мексики. У него умерла мать, и мужчина тяжело переживал ее смерть. Казалось бы, рукопись создавали сотни лет назад в абсолютно чуждой моему собеседнику части света. Но пожилой мужчина ощутил с ней связь, решив, что художник желал своим родным того же, что и он сам. «Он хотел, чтобы они попали в красивое и спокойное место после смерти, — сказал мне новый знакомый. Затем на мгновенье задумался и добавил: — Наверное, он был как я».

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ