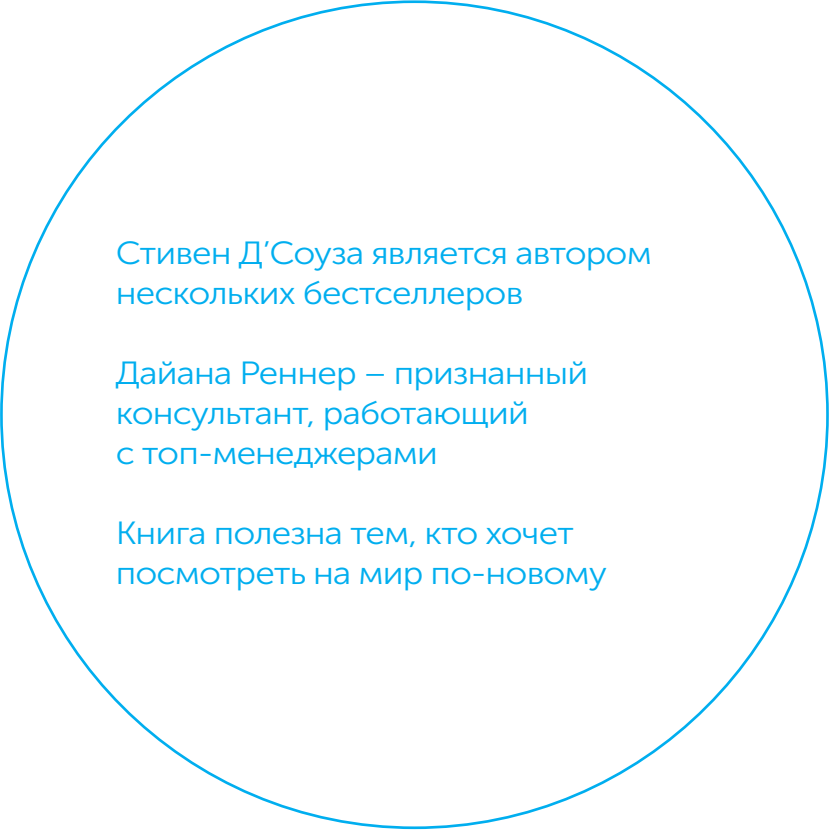


Не в знании сила

Как сомнения помогают
нам развиваться



Стивен Д'Соуза является автором
нескольких бестселлеров

Дайана Реннер – признанный
консультант, работающий
с топ-менеджерами

Книга полезна тем, кто хочет
посмотреть на мир по-новому

Основная идея

Авторы книги решили всесторонне исследовать знания и их противоположность – неведомое. Мы склонны переоценивать силу того, что знаем, мы цепляемся за те знания, которые у нас уже есть. А если чего-то не знаем, то предпочитаем всячески скрывать этот факт. Мы часто обращаемся к тем, кого считаем экспертами, переоценивая их компетентность. И, разумеется, всеми силами избегаем неожиданностей, стремясь к полной определенности. Однако мир со всем его многообразием и переменчивостью не укладывается в эту схему. Поэтому гораздо полезнее избавиться от страха перед неведомым и научиться сомневаться в том, что мы уже знаем.



Стивен Д'Соуза – директор Deeper Learning Ltd, международной консультационной компании по вопросам образования. Преподает в ведущих бизнес-школах, работает консультантом и коучем. Автор нескольких мировых бестселлеров.

Дайана Реннер – директор Not Knowing Lab, международного проекта по управлению в условиях неопределенности и сложных проблем. Консультирует руководителей коммерческих, государственных и общественных организаций по вопросам лидерского развития.



Подводные камни знания

С раннего детства в нас воспитывают позитивное отношение к знанию, в частности, нас хвалят за хорошие оценки и достижения. Начиная со школьной скамьи, затем в университете и на работе мы убеждаемся в том, что статус зависит от компетентности, от того, что мы знаем и умеем это показать другим.

Все больше людей в современной экономике заняты интеллектуальным трудом. А значит, наличие большого количества знаний и документов, которые их подтверждают (дипломы, сертификаты об обучении и т. д.), делают нас более влиятельными и ценными для общества.

Знание обладает еще одной очень привлекательной особенностью: оно дает нам ощущение определенности. Авторы книги приводят результаты нейробиологического исследования, которые гласят: стремление к определенности – врожденное свойство мозга, это одно из главных усло-

вий нормального существования человека. «Нейробиолог Дэвид Рок считает, что угроза неопределенности переживается столь же болезненно, как физическое нападение, – отмечают Д'Соуза и Реннер. – Его мнение подтверждается другим исследованием, согласно которому, даже на незначительную неопределенность мозг начинает реагировать как на ошибку».

Показаться некомпетентным – очень сильный страх, присущий почти всем нам. А многие еще и склонны завышать свои достижения, чтобы выглядеть лучше в глазах окружающих. Кэмерон Андерсон из бизнес-школы Хааса при Калифорнийском университете в Беркли инициировал интересный эксперимент. В начале обучения 243 студентам MBA предложили список имен исторических личностей и названий значимых событий, попросив обозначить, какие из них им знакомы. В списке был ряд вымышленных названий и имен. Исследователи уверены: те, кто отметил придуманные пункты, проявляют излиш-

Чем больше человек знает, тем больше ему нужно учиться доступно передавать информацию другим

Если руководитель считает, что «знает все», его подчиненные перестанут развиваться

нию самоуверенность, считают себя более знающими, чем они есть на самом деле.

Интересным оказалось то, что в конце семестра именно этих людей сокурсники уважали больше других. Они обладали более высоким статусом в коллективе, а соученики не считали их чрезмерно самоуверенными.

Авторы убеждены: адекватная оценка своих знаний помогает добиться в жизни более высоких целей. Однако переоценка себя может довести до беды. Тем не менее людям свойственно завышать свои успехи. Так, 94% университетских преподавателей оценивают свою работу выше среднего уровня, а практически каждый скажет вам, что управляет машиной лучше среднестатистического водителя.

Избыточная самоуверенность, при всех ее рисках, довольно распространена. А при-

аналитиков не сумел предсказать мировой финансовый кризис 2008 года. Бытует даже мнение, что именно прогнозы специалистов наименее точны. Ведь мир изменяется быстрее, чем они могут признать, а когда они совершают ошибку, то склонны списывать ее на изменившиеся обстоятельства.

Очень часто эксперты попадают в ловушку собственных знаний: они завязят от статуса, боясь потерять его и поэтому не могут признать, что в чем-то неправы. «В реальности специальные знания, которые делают человека экспертом в той или иной сфере деятельности, как раз и сужают его кругозор, – убеждены авторы. – Люди, признанные специалистами, лишаются стимула высываться за пределы своей ниши».

Излишнее знание препятствует движению вперед. Причем это касается не только самих экспертов, но и тех, кто их окружает.

Например, если руководитель компании «знает все», то его подчиненные теряют мотивацию развиваться. Ведь они в любой момент могут обратиться к менед-

жеру за советом. А сам руководитель, скорее всего, не будет активно получать новые знания, потому что и так, по общему мнению, «все знает».

Нередко должность создает иллюзию знания. «Компетентность не оставляет места для сомнений, человек привыкает говорить таким тоном, будто знает все до мелочей, даже когда вовсе не разбирается в предмете», – говорят Д'Соуза и Реннер.

Несмотря на все это, люди постоянно обращаются за советом к экспертам и доверяют авторитетам, вместо того чтобы самим попробовать разобраться в каком-то вопросе или руководствоваться здравым смыслом. Почему так происходит?

Специалист по теории организационного поведения Яннис Габриель провел исследование, которое доказало: корни этого явления уходят в детство. Наши родители должны были быть для нас всезнающими и всемогущими, ведь мы полностью зависели

Излишнее знание препятствует движению вперед

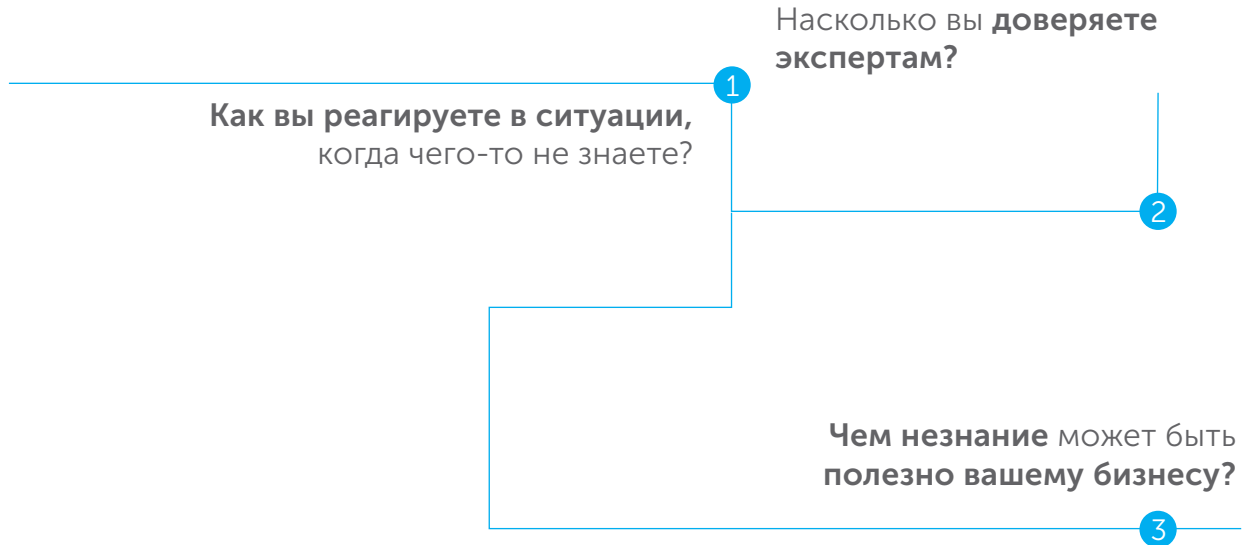
чина в том, что она приносит социальные блага. Это хорошо знают политики: шансы победить на выборах повышаются, если выглядеть увереннее других кандидатов.

У компетентности есть еще одна сторона: чем больше мы знаем в своей сфере деятельности, тем больше нам грозит «проклятье знания». Оно означает: чем больше знаешь, тем сложнее становится обдумывать и обсуждать свои знания в доступной для других форме. «Там, где главная задача – передавать и распространять информацию, «проклятье знания» обесценивает все достоинства специалиста: аудитория его попросту не понимает», – подчеркивают Д'Соуза и Реннер. В то же время сложная терминология позволяет дилетанту выдавать себя за специалиста.

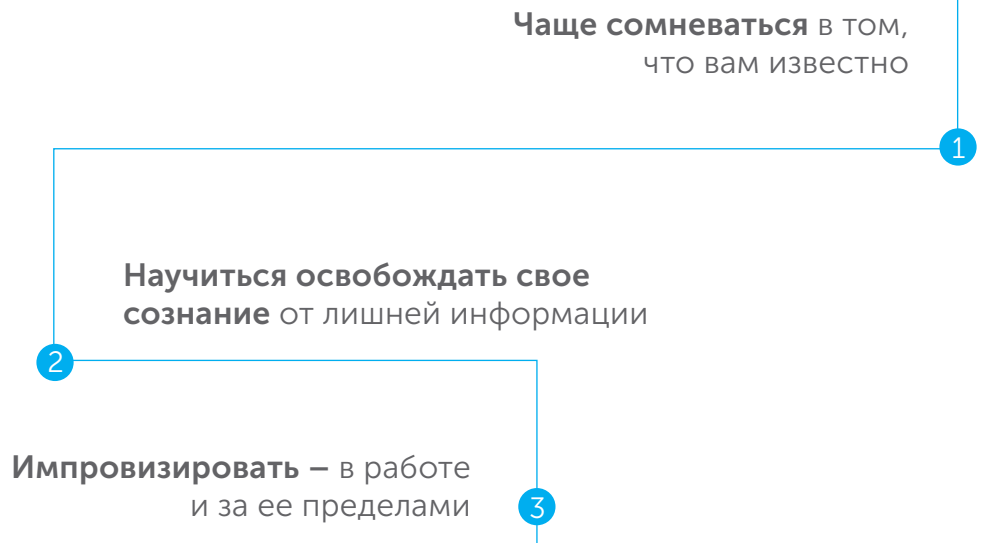
Слепота экспертов

В современном мире значимость экспертов зачастую переоценена. Так, никто из

Стоит задуматься



Следует сделать



КАК ИЗВЛЕЧЬ ПОЛЬЗУ ИЗ НЕЗНАНИЯ. ЧЕТЫРЕ НАВЫКА

1

ОПУСТОШАЙТЕ СВОЮ ЧАШУ

- учитесь воспринимать жизнь, не держась за стереотипы;
- не формируйте заранее ожидания будущего;
- перестаньте контролировать будущее и научитесь принимать перемены;
- позвольте себе сомневаться.

ЗАКРЫВАЙТЕ ГЛАЗА, ЧТОБЫ ВИДЕТЬ

- рассматривайте информацию из разных источников;
- активно сомневайтесь, открывайтесь новому;
- внимательно слушайте других людей, не перебивая;
- не оценивайте.

2

3

СОВЕРШАЙТЕ ПРЫЖОК В ТЕМНОТУ

- импровизируйте;
- рассматривайте разные гипотезы;
- принимайте идеи других, соглашайтесь с ними и развивайте.

НАСЛАЖДАЙТЕСЬ НЕВЕДОМЫМ

- не бойтесь новых проблем, неприятностей, плохих новостей – помните о юморе и легкости;
- проявляйте любопытство;
- принимайте неведомое с радостью.

4

от них. Эта детская мечта часто переносится нами на других значимых людей, заслуживающих, по нашему мнению, авторитета. Нам хочется верить, что существуют эксперты, которые способны решить все наши проблемы. И чем больше неопределенность, тем сильнее это желание.

С другой стороны, само общество ждет от нас уверенности в своих знаниях. Это дает людям все то же приятное ощущение определенности. «Иллюзия, будто специалисты все знают, успокаивает нас», — объясняют авторы. Поэтому на публике мы обязаны всячески демонстрировать свою компетентность, знания, убежденность в своей правоте. Усомниться в своих познаниях в таких условиях практически нереально, хотя этот навык становится все важнее в современном мире.

Турбулентность знаний

Скорость изменений растет, а люди продолжают опираться на те знания, которые были усвоены много лет назад. Хотя большинство из них уже безнадежно устарели, в нашем представлении они остаются статичными и по-прежнему достоверными.

Да и само знание прогрессирует чрезвычайно быстро. Известный футуролог Рэй Курцвейл утверждает, что в нынешнем столетии человечество за 14 лет сможет повторить достижения прошлого века. Прогресс все больше ускоряется, а объем знаний увеличивается космическими темпами. Если бы знаний было фиксированное количество, можно было бы предположить, что чем больше узнаешь, тем меньше становится неизвестного. Но на самом деле это не так.

Человек каждую минуту стоит перед выбором: остаться в границах того, что ему известно, или шагнуть за его пределы. Каждая подобная ситуация — это новый опыт, а также

неизвестность. Поэтому наш мозг часто пытается остановить нас. «Покинув зону комфорта, мы переживаем весь спектр сложных и противоречивых эмоций: от растерянности, отрицания, желания спастись бегством до восторга, от страха и ужаса до дерзновения, от стыда до осознания своей ранимости», — описывают это состояние авторы.

Однако только так можно научиться чему-то новому. Более того, Д'Соуза и Реннер убеждены, что когда мы погружаемся в со-

Способность сомневаться в своих познаниях — важнейший навык в современном мире

Не отказываясь от того, что знаешь, допускай, что ты чего-то не знаешь — вот принцип современного лидерства

стояние незнания, прежние знания перестают нас стеснять. Пространство неведомого авторы описывают как пространство потенциального, возможного, где мы получаем доступ к еще только проступающему знанию.

Незнание и предприниматель

Одна из сфер, в которой неведомое приносит пользу, — это бизнес. Предпринимательство по своей сути и есть работа с неопределенным. Хосеп Пиструи, профессор бизнес-школы IE в Мадриде, считает, что встреча с незнанием представляет собой шанс понять ситуацию и капитализировать все преимущества, которые она перед нами открывает.

Руководители в нынешних условиях все чаще оказываются в ситуациях, где их знания не помогают справиться с проблемой, и нужно искать новые пути. Фактически в подобных случаях они попадают в сферу неведомого. Чаще всего действовать здесь приходится не в соответствии с тем, что знаешь,

Пять основных мыслей

1 Знание обладает привлекательной особенностью: оно дает нам ощущение определенности

2 Чем больше неопределенность, тем сильнее наше желание положиться на руководителей и экспертов: пусть они разрешат все проблемы

3 Встреча с незнанием представляет собой шанс понять ситуацию и капитализировать все преимущества, которые она перед нами открывает

4 Взгляд новичка всегда незашорен, поэтому стоит культивировать в себе «сознание начинающего»

5 В некоторых случаях нужно осознанно отказываться от части знания, выбирать незнание, активно сомневаться и открываться новому

а с тем, что чувствуешь. «Не отказываясь от того, что знаешь, допускай, что ты чего-то не знаешь – вот принцип современного лидерства и менеджмента», – говорит Пиструи.

Для него предпринимательство – это процесс систематического превращения неопределенности в нечто познаваемое. По мнению профессора, такой взгляд существенно облегчает жизнь бизнесмена. Неведомое делает тебя свободным, и ты можешь достичь максимального разнообразия идей, поднять вопросы, о которых раньше не задумывался.

Пиструи уверен, что в отсутствие жестко определенного исходного пункта все становится возможным. Он даже разработал собственную концепцию работы с неопределенностью. Она заключается в том, чтобы изменить процесс принятия решений в компаниях. На ранней стадии, когда неопределенность велика, руководству нужно делиться идеями, обсуждать новые инсайты – это позволяет двигаться вперед.

Также Пиструи считает, что все сотрудники должны участвовать в формировании будущего компании. Ведь верная догадка может исходить из любого уровня организационной иерархии.

Новые навыки

Чтобы извлекать пользу из незнания, нужно овладеть четырьмя навыками, которые на первый взгляд могут показаться нестандартными.

1. Опустошать свою чашу. Другими словами, приобрести сознание начинающего (ведь в полную чашку уже ничего не нальешь). Взгляд новичка всегда незашорен, свеж, поэтому ему доступно то, что ускользает от специалиста. Культивировать в себе «сознание начинающего» означает учиться воспринимать жизнь, не держась за стереотипы.

Это касается как человека, так и бизнеса. Не стоит заранее формировать ожида-

ния относительно будущего – отказаться от них потом может быть сложно. Скажем, не нужно предполагать, что раз конкурент слабее вас, то вы непременно победите. Напротив, стратегия должна рассматривать разные варианты, в том числе и тот, в котором конкурент окажется сильнее, чем вам кажется.

Не менее важно для «опустошения чаши» перестать контролировать все и научиться принимать перемены. И ценить не только свой опыт, но и моменты своей беспомощности. Нужно позволить себе сомнения, разрешить себе говорить «я не знаю». Такое смирение позволяет выйти за границы известного и увидеть новые возможности.

В то же время стоит держаться за свои цели и ценности. «В пучине неведомого ясные цели и ценности могут оказаться единственной соломинкой, за которую мы

Руководители бизнеса сегодня часто сталкиваются с ситуациями, когда нужно основываться не на знаниях, а на чувствах

Ценная идея может возникнуть на любом уровне организации

ухватимся, – убеждены авторы. – Сверяясь с ними, мы не собьемся с курса, какие бы ветры ни бушевали вокруг. Мы еще не знаем, куда плывем, но знаем, во имя чего».

Д'Соуза и Реннер предлагают такое упражнение, чтобы освоить данный навык: начните учить кого-либо (скажем, друзей или их детей) тому, что вы хорошо знаете, а они – нет. Это потребует от вас говорить просто, избавиться от сленга, а также оценить свои знания, чтобы отделить то, что важно, от «плевел».

2. Закрывать глаза, чтобы видеть. Так говорил Поль Гоген: «Я закрываю глаза, чтобы видеть». И многие художники легко понимают, о чем эта фраза. Если же применить ее к бизнесу, то истолковать можно так: если мы полагаемся на рыночную информацию лишь из одного источника, то забываем о других, поскольку начинаем считать их и собственные ощущения менее надежными.

Таким образом, иногда стоит отключаться от некоторых источников информации, чтобы подключиться к другим, не столь привычным. В некоторых случаях нужно осознанно отказываться от части знания, выбирать незнание, активно сомневаться и открываться новому. В частности, такой способ подходит для решения сложных задач, где уже имеющиеся у нас знания не помогают.

В пучине неведомого ясные цели и ценности могут оказаться единственной соломинкой, за которую мы ухватимся

Для развития этого навыка будет полезно в течение одного дня слушать других людей полностью, до конца, а не стремиться заполнить паузы. При этом стоит отмечать, когда вам нестерпимо хочется вставить реплику, перебить, дать оценку, еще не дослушав. Нужно полностью сосредоточиться на собеседнике, на его словах и мимике, тоне и положении тела. А также обращать внимание на то, как его слова воздействуют на вас.

3. Совершать прыжок в темноту. Иногда полезно отказаться от плана, который вы составили некоторое время назад, и начать импровизировать. С этой точки зрения бизнес похож на джаз. Импровизация не означает, что нужно выдумывать нечто, не зная абсолютно ничего. Чтобы играть джаз, нужно понимать довольно многое, понимать саму структуру этой музыки. Так же и в бизнесе. А дальше необходимо отказаться от привычных ритуалов и схем, тогда и получается «прыжок в темноту», импровизация.

Этот навык может пригодиться компаниям при разработке нового продукта и выходе на новый рынок. Вместо того чтобы остановиться на одной идее и держаться за нее, сотрудники могут пред-

лагать разнообразные гипотезы, а затем либо подтверждать, либо опровергать их. Все гипотезы считаются равновероятными до тех пор, пока не появится информация, опровергающая какую-то из них.

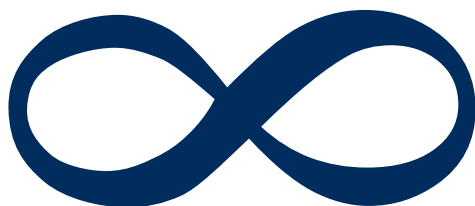
Потренировать данный навык поможет упражнение «В комнате прячется слон». Классический принцип импровизации – это говорить «да». Например, если кто-то начинает со слов «В комнате прячется слон», а другой скажет в ответ «Нет тут никакого слона», то импровизация не удалась. Но стоит ему ответить «Да, и сейчас он бросится на тебя» – как игра готова.

Попрактикуйтесь не отбрасывать идеи других, а соглашаться с ними и развивать их. Это помогает выстроить диалог и создать что-то действительно ценное.

4. Наслаждаться неведомым. Иногда неведомое означает новые проблемы, неприятности, плохие новости. В этой ситуации важно призывать на помощь юмор и легкость. Авторы цитируют психолога-позитивиста Джозефа Гири: «Испытывать страх перед неведомым – это нормально. Вопрос – чем вы все завершите». По его мнению, лучше всего завершить сложную ситуацию смехом.

Также наслаждаться неведомым позволяет такое качество, как любопытство. Оно открывает нам глаза на многообразие окружающего мира, позволяет установить новые связи и, как следствие, преуспеть.

Для тренировки этого навыка авторы предлагают, в частности, выделить день для того, чтобы отслеживать все свои сомнения в себе самом. Подобные мысли приходят к каждому из нас время от времени, и важно их замечать. А затем принять решение относиться к себе с сочувствием и добротой, как к собственному другу. Это поможет приветствовать неведомое не со страхом, а с любопытством, возможно, и с радостью ●●



Ресурси людини обмежені, але можливості – нескінченні

Для лідерів, які змінюють світ
Програми управлінського розвитку та MBA-програми
kmbś.ua, [044] 490 6635

