

Незвідана територія

Як побудувати маршрут у майбутнє

Найкраща книжка 2020 року
за версією The Financial Times

Видання отримало відмінні
відгуки від The New York Times,
The Sunday Times та Publishers Weekly

Книжку рекомендують автор
бізнес-бестселерів Деніел Пінк
і професор Вортонської школи
бізнесу Адам Грант



Маргарет Хеффернан – підприємця, яка очолювала п'ять бізнесів. Авторка кількох книг про бізнес і лідерство. Професорка школи менеджменту при Батському університеті у Великій Британії.

Основна ідея

Ми залежні від прогнозів, бо відчайдушно потребуємо впевненості у майбутньому. Однак складність сучасного життя не може нам дати бажане. Історія не повторюється, і навіть генетика не здатна розповісти все те, що ми хочемо знати. Отже, «завтра» залишається незвіданою територією. Утім це не заважає нам швидко рухатися в майбутнє, якщо знати як. Адже навіть якщо ми не знаємо й не можемо передбачити майбутнє, це не означає, що ми цілковито безпорадні. У цій книжці авторка розмірковує над тим, що ми можемо протиставити хибним прогнозам.

Невизначеність і прогрес

Щодня ми розмірковуємо про майбутнє й прогнозуємо, яким воно буде. Це зумовлено роботою нашого мозку, саме така риса надала нам еволюційну перевагу. Проте коли щось йде не за планом, ми відчуваємо гнів та страх, адже звикли залежати від передбачуваності життя. Проблема в тому, що наші прогнози та очікування – хибні. Майбутнє невідоме й ніколи таким не було, навіть якщо нам здавалося інакше. І хоча наш мозок може бути найскладнішим «виготовом» еволюції, він часто помиляється.

Політологиня Ганна Арендт називала незмінну невизначеність визначальною характеристикою майбутнього. Саме це спонукало нас вдосконалюватися у плануванні й прогнозуванні. Жага до зменшення невизначеності рухала прогрес: ми дедалі більше накопичували й передавали знання, вчилися краще оцінювати ситуацію й ставали дедалі кращими менеджерами та виконавцями.

Здавалося, що прогрес буде стійким, але ми помилялися. Світ перетворився з ускладненої системи на складну завдяки, зокрема, глобалізації та поширенню комунікацій. Ускладнені середовища – лінійні, підпорядковуються правилам, їх можна планувати й контролювати. Складні – нелінійні, і в них малі події можуть створювати непропорційні ефекти.

Генерал Стенлі МакКрістал назвав першу війну у Перській затоці (1990–1991 роки) ускладненою, а війну в Іраку (що почалася у 2003-му) складною. У першій ще можна було планувати дії та виконувати їх ніби за підручником з воєнного мистецтва, а друга відбувалася у настільки мінливому середовищі, що одна людина з мобільним телефоном могла порушити баланс між сторонами.

А ось ближчий до повсякденного життя приклад: один негативний відгук на Amazon може знизити продажі на 50%! Отже, хоча у нинішньому світі ще залишаються речі, щодо яких ми можемо бути впевненими, але він дедалі більше стає невідомим. Скажімо, ми знаємо, що кліматичні зміни реальні, але не можемо передбачити, коли та де виникне наступна масштабна пожежа. А Банк Англії визнає, що у майбутньому будуть банкрутства фінансових установ, але не може сказати – коли або чому. І річ не у тім, що керівництво не досить розумне, аби прогнозувати ситуацію, а в тім, що більшість чинників просто неможливо передбачити (або вплинути на них).

Ми відчайдушно шукаємо нові джерела визначеності, нові моделі – але кожна з них має обмеження. Можливо, відповіддю стануть технології: великі дані, аналітика, машинне навчання? Але, як каже математикиня Кейті О'Ніл, алгоритм – це чиясь думка, закодована у цифрах. Отже, він може базу-

П'ять основних думок

1

Сучасний світ перетворився з ускладненої системи на складну. У ньому ще залишаються речі, щодо яких ми можемо бути впевненими, але дедалі більше стає невідомим.

2

У складному, нелінійному світі немає покрокових інструкцій чи простих ліків від невизначеності. Проте у нас залишаються креативність, винахідливість, здатність ставити правильні запитання й досліджувати. Вони можуть допомогти нам зробити реальністю будь-яке бажане майбутнє.

3

Маючи справу з прогнозами, важливо замислюватися: як вони створювалися? Яким є їхній горизонт? Які альтернативні прогнози можуть існувати? Які приховані наміри можуть бути закладені в основу прогнозу?

4

Ми не можемо побачити систему в усій її складності, тому спроби й помилки (тобто експериментування) – це наш спосіб зрозуміти, як вона працює.

5

На перше місце для управлінця сьогодні виходить не впевненість, а скептицизм та допитливість. Вислухати й почути усіх, структурувати дослідження, синтезувати уроки успіхів і невдач – ось головні завдання управлінців нового часу.

Три проблеми прогнозів

**Ризик
непомітного
перетворення
в пропаганду**

Що більше ми впевнені в прогнозі, то менше запитань ставимо, відтак втрачаючи безліч альтернатив.

**Ідеологічна
основа**

Прогнози завжди ґрунтуються на переконаннях людини, яка їх формулює.

**Неможливість
використання
всієї інформації**

Дані, які ви не берете до уваги при створенні моделей, можуть виявитися важливішими за ті, які ви використовуєте.

ватися на суб'єктивних припущеннях та викривленій інформації, неповній в умовах складного середовища. А рідкісні явища (на зразок пандемій) зводять нанівець прогнози, згенеровані за допомогою технологій.

Технології приховують ще одну небезпеку: ми занадто покладаємося на них і перестаємо робити те, що могли б і самі. Скажімо, що частіше використовуємо GPS, то сильніше зменшуються частини мозку, що відповідають за навігацію та пам'ять. І, зрештою, виявляється, що ми погано знаємо навіть власний район. Це називається парадоксом автоматизації: навички, які ми автоматизуємо, – втрачаються. Отже, якщо ми перекладатимемо на технології ухвалення рішень та прогнозування, то ризикуємо забути, як це робити.

У складному, нелінійному світі немає покрокових інструкцій чи простих ліків від невизначеності. Проте у нас залишаються креативність, винахідливість, здатність ставити правильні запитання й досліджувати. Вони допомагають нам зробити реальністю будь-яке бажане майбутнє, – вважає авторка.

Пастка прогнозування

У книжці авторка розповідає про спадок, який залишили світу економісти Роджер Бебсон та Ірвінг Фішер. Вони вважали

себе вченими, подібними до фізиків: тільки фізики відкривають закони природи, а вони – закони функціонування ринків. Також економісти вірили, що, вивчаючи цифри, можна дізнатися певні істини про ринки. Але це було величезною помилкою.

Бебсон та Фішер залишили після себе переконання про те, що життя можна звести до низки законів. Варто лише відкрити те, у чому вони полягають, і можна буде дізнатися, яким буде майбутнє. Вони заклали у суспільство основу залежності від прогнозів. Але водночас економісти побачили

Один негативний відгук на Amazon може знизити продаж на 50%

певні проблеми щодо прогнозування, які є актуальними й досі.

Зокрема, прогнози є неповними. Створюючи моделі, економісти змушені обирати, які дані включати до них, а які не брати до уваги. І хоча сучасні технології дозволяють використовувати набагато більше даних, ніж могли собі дозволити Фішер та Бебсон, все одно глибинна проблема зали-

шається. Нобелівський лауреат з економіки Пол Кругман якось пожартував: дані, на які він не зважав у своїх моделях, можуть виявитися важливішими, ніж ті, що він використав. Отже, моделі завжди будуть суб'єктивним та неповним способом описати складну реальність.

Ще одна проблема моделей – ідеологічна. Вчені мають власні переконання щодо того, як влаштований світ, що у ньому має вагу, а що – ні. Економіст Алан Гріспен не зміг передбачити фінансову кризу 2008 року, оскільки його переконання «нерегульовані ринки безпечні» не дозволяло йому бачити те, що суперечило цій тезі. Прогнози завжди базуються на певній ідеології, на переконаннях того, хто їх створює.

Третя проблема прогнозів полягає у тому, що вони можуть непомітно перетворюватися на пропаганду. Авторка наводить приклад автономних машин: понад 10 років нам говорили, що вони є неунікним майбутнім. Проте мало хто ставив запитання й критично осмислював цей прогноз. Скажімо, як зможе користуватися цією техноло-

гляд на майбутнє штовхає нас у світ, де не існує жодних альтернатив, хоча насправді їх може бути безліч.

Авторка впевнена, що, маючи справу з прогнозами, важливо замислюватися: як вони створювалися? Яким є їхній горизонт? Які альтернативні прогнози можуть існувати? Які приховані наміри можуть бути закладені в основу прогнозу? Тільки здолавши залежність від прогнозів, ми станемо творчими учасниками власного майбутнього.

Також Хеффернан застерігає від інших помилок нашого мислення. Зокрема, від віри в те, що інші люди, країни, чужі історії мають бути схожими на наші. Аналогії (історичні та будь-які інші) інколи бувають корисними, але часто – хибні.

Вчені постійно стикаються з неможливістю передбачити прориви. Скажімо, створення пеніциліну, як і багатьох інших винаходів, є випадковістю. Взагалі науку можна уявити як спектр між передбачуваністю й випадковістю. Дещо нам відомо, а дещо може виникнути раптово й змішати всі карти. Наприклад, подорож на літаку є багато

у чому прогнозованою, але ми не можемо гарантувати, що саме станеться у польоті: забагато чинників мають вплив, і не всі ми можемо контролювати. А оскільки ризики у повітрі набагато вищі, ніж на землі, то й літаки оснащують набагато більшою кількістю різноманітних систем, ніж зазвичай потрібно. Так само й в еко-

системах: їхню міцність забезпечує різноманітність гравців.

Отже, нам залишається лише змиритися з невизначеністю складного сучасного світу. І розглядати її як захопливу пригоду, яка дає нам змогу досліджувати варіативність життя.

Свобода експериментування

Коли людина чи організація стикається з великою проблемою, її типовим підходом

Тільки подолавши залежність від прогнозів, ми станемо творчими учасниками власного майбутнього

гією сліпа людина? (Адже міркування безпеки досі вимагають від водія мати змогу втрутитися, якщо щось станеться.) Де усі автономні машини перебуватимуть уночі? Як вони працюватимуть у тумані й за складних погодних умов? Чи будуть вони стійкими до хакерських атак? Як вони вплинуть на ринок праці? І взагалі – а чи існують кращі альтернативи?

Що більше ми віримо у те, що автономні машини – це наше майбутнє, то менше запитань ми ставимо. А такий спрощений по-

Якості лідера нового типу



є пошук теорії для впровадження змін. Але у складних динамічних системах теорії інколи спрацьовують і створюють визначеність, а інколи – ні. Що ж залишається людству? Експериментування, яке руйнує апатію, враховує невизначеність та дарує надію.

Експерименти – це наш шлях до навчання чому завгодно. Повторення, помилки, зворотний зв'язок – інакше кажучи, ітеративний процес – допомагають нам наблизитися до істини. А складність життя не робить експерименти менш цінними, навпаки, збільшує їхню користь. Ми не можемо побачити систему в усій її складності, тому спроби й помилки – це наш спосіб зрозуміти, як вона працює. Головна риса експериментів: ми не знаємо, що станеться. Отже, і саме життя, й експерименти народжуються з невизначеності та є креативною відповіддю на неї.

Люди (зокрема й управлінці) часто прагнуть безпеки та визначеності, а не креативності й ризику, які приходять разом із експериментуванням. Однак, на думку авторки, що більше ми вимагаємо визначеності, то менші наші шанси на створення безпечного майбутнього.

Авторка наводить приклад компанії General Motors, якій вдалося «перезапу-

стити» успіх Cadillac. Мелоді Лі, директорка з бренду й репутаційної стратегії Cadillac, прийшла в організацію, коли та була на межі банкрутства. Машини Cadillac купували дуже погано: лише 270 тис. авто на рік (порівняно, скажімо, з 1,5 млн машин Audi). Лі вирішила експериментувати. Вона перевела команду до Нью-Йорка, де ніхто не їздив на Cadillac, і замість продукту почала продавати досвід.

Вона створила «Netflix машин»: модель передплати, за якою, сплачуючи певну суму щомісяця, вам доставляли Cadillac тоді, коли ви хотіли. Машина стала сервісом, а не товаром. Пілотний проєкт пропонував лише 50 місць – але записалося 15 тис. людей! Коли Volvo та BMW скопіювали нову бізнес-модель, Лі жартувала: «Це вперше з 1960-х років німці наслідують GM».

Звичайно, експерименти – це не весь бізнес. На думку Лі, вони призначені для тестування гіпотез та виявлення проблем. Експеримент GM спрацював: компанія побачила, що вона може працювати інакше і досі здатна бути піонером.

Експерименти – це протипотрута від пасивності й безпорадності, вони спрямовують нас на шляхи, де нам відкриваються нові знання й вибори. Але для їхнього

Варто замислитися

Коли ви надмірно покладаєтесь на **прогнози**?

1

Чи вважаєте ви, що світ підпорядковується певним законам, і, відкривши їх, можна дізнатися **майбутнє**?

2

Які переконання закладено в прогнози, якими ви користуєтесь?

3

Варто зробити

Дивитися у майбутнє з **оптимізмом**

1

Експериментувати, помилятися, збирати зворотний зв'язок

2

Генерувати різні **альтернативи**, а не обмежуватися бінарним вибором

3

проведення потрібні ресурси й пристрасть. Найголовніше те, що експерименти є втіленням оптимізму. Вони виходять з глибинного переконання, що майбутнє може бути не просто дещо поліпшеною версією минулого, а радикально кращим за нього.

Думай, як митець

Управлінці можуть багато чому навчитися у митців. Щонайменше – ставленню до невизначеності. Митці не бояться розмитого майбутнього, вони мають уяву, яка допомагає їм бути проактивними. Вони не намагаються відповідати певним прогнозам та вписуватися у «найбільш імовірну» картину майбутнього, а розглядають невизначеність як джерело відкриттів.

Мистецтво не можна узагальнити, тому що у ньому немає правил, які б хтось колись не порушив. Але у митців є певні підходи, які варто узяти на озброєння. Зокрема – пильність. Митці вміють помічати навіть дрібні речі та явища, вони дуже спостережливі. Це зазвичай відбувається без конкретного наміру: не для того, щоб знайти щось чи підтвердити власні припущення. Відомий режисер-документаліст Фредерік Вайзмен використовує такий прийом: приділення периферійним думкам такої ж уваги, як і логічному осмисленню матеріалу.

Безпосередньо зі споглядання не випливають дії. Матеріал, накопичений завдяки уважному спостереженню за світом, має визріти, накопичитися й інтерналізуватися. І тоді він перетвориться на джерело для фантазії та інтерпретації. Митці пропускають кризь себе зображення, слова, сигнали, і зрештою народжується щось особисте, те, що чіпляє саме їх. Часто це відбувається підсвідомо.

Також у митців варто повчитися ставленню до невдач. Вони розуміють складність середовища, якому пропонують свою роботу, тому не прагнуть контролювати чи прогнозувати, як публіка до неї поставить-

ся. І для багатьох митців розчарування від невдалого твору вказує шлях до наступного, успішнішого.

Пережити кризу

Коли майбутнє наступає без попередження, і воно не таке, як ми очікували, – ми часто стикаємося з кризою. Що допомагає пережити її?

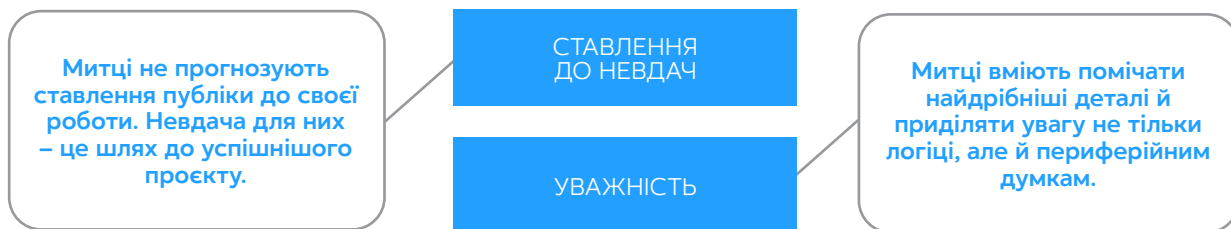
Перш за все, авторка розповідає про важливість активної позиції. Якщо ми звертаємо увагу на слабкі сигнали, то відмовляємося грати роль, яку нав'язує нам оточення. А якщо цього не робимо, то відчуваємося не найкращим чином. Наприклад, Шеррон Воткінс, віцепрезидентка з корпоративного розвитку Enron, розповідала: чимало її колег відчували, що компанія надмірно «роздувається». Вони іг-

Віра в швидке розв'язання проблеми призводить до того, що ми здаємося, якщо не можемо його знайти

норували ці сигнали, натомість починали більше пити, надміру їсти, дивно жартувати. Компанія була багатою, грошей платили чимало, й люди обирали не звертати увагу на те, що їм підказувала інтуїція. А коли Enron розвалилася, це стало болісним ударом для багатьох.

Усвідомлювати, що ти переживаєш кризу, необхідно, аби її пережити. Це справедливо не лише для людей, але й для компаній. Але часто цього недостатньо: щоб визначити нове бажане майбутнє, потрібна радикальна уява. Коли час та гроші в дефіциті, компанії не можуть дозволити собі бінарний вибір, їм потрібно багато варіантів. А для цього необхідно побороти скутість мислення, що зазвичай супроводжує нас у кризі.

Дві якості митців, корисні для управлінців



Управління в стилі майбутнього

Більшість із нас звикла планувати: починати з теперішнього й рухатися уперед з упевненістю в тому, що ми знаємо, як діяти й як досягнути мети. Однак у нинішньому світі такої впевненості більше немає. На думку авторки, нам потрібно припинити дивитися на майбутнє як на продовження теперішнього й розпочати рух вперед, озброївшись оптимізмом. Звичайно, він не гарантує успіху, але найкращим способом орієнтації на невідомій території є заряджена енергією довгострокова амбіція, яку ми тримаємо в голові.

Креативне мислення про майбутнє починається з експериментування: прокладання шляху крізь ландшафт, що постійно змінюється, і пошук кордонів. І найкраще рухатися ним не на самоті. Дуже складно сперечатися з самим собою або з відлунням свого голосу. А спроможність побачити різні варіанти можливого майбутнього залежить від спектру учасників, залучених до цього процесу. Якщо залишити деякі точки зору поза увагою, то прогнозоване майбутнє буде неповним або недостовірним. Авторка вірить, що люди, які не залучені до створення майбутнього, матимуть усі підстави, щоб із ним боротися.

Отже, для ухвалення рішень (особливо в масштабах великої компанії чи країни) вже недостатньо запросити декількох експертів. Авторка наводить слова CEO компанії Shell: «Лідери зараз змушені міркувати у термінах, що виходять за межі легаль-

них вимог, і враховувати "ліцензію на діяльність", яку видає їм публіка». Вже не можна фокусуватися лише на фінансових показниках, ігноруючи населення чи довкілля.

Це вимагає нового типу лідерства. На перше місце для управлінця виходить не впевненість, а скептицизм та допитливість. Вислухати й почути усіх, структурувати дослідження, синтезувати уроки успіхів і невдач – ось головні завдання управлінців нового часу. Вони мають добре розуміти екосистему, в якій оперують, знати, де їхнє місце та як їхні рішення впливають на інших. Вони вже не можуть бути залежними від прогнозування чи визначеності, натомість повинні мати сміливість для створення умов, за яких люди зможуть вільно мислити й експериментувати.

Незнання майбутнього робить нас тривожними, і в цій тривозі ми стаємо вразливими до бінарного мислення: є лише одна правильна відповідь або жодної. Віра у швидке розв'язання проблеми призводить до того, що ми здаємося, якщо не можемо його знайти. Найвизначніші собори не будувалися у точності за складеним планом. Вони розвивалися завдяки співпраці та вірі у свою роботу. Такий підхід потрібен нам і зараз, зокрема, для подолання глобальних проблем людства.

Книга починається з двох запитань: що нам потрібно робити і ким бути, щоб прокласти шлях у майбутнє. У кінці авторка підсумовує: нам потрібно триматися за ті спроможності, які ми маємо, і розвивати їх разом. А бути потрібно людьми ●●