# **Лекція 2. Кейси сценарування у переговорних комунікаціях.**

Давайте подивимось на деякі історичні приклади. Ці приклади показують, наскільки значні тривалі наслідки невизначеності та рішення, засновані на невизначеності. Ще в 1876 році Фінансова компанія Western Union вважала, що телефон ніколи не замінить телеграф. Примітка сервісу цього року сказала, що "у телефону є занадто багато недоліків, щоб його можна було серйозно розглядати як засіб спілкування". Сьогодні лише кількість абонентів мобільних пристроїв становить близько шести мільярдів (МСЕ, 2012).

Інший приклад. Вони кажуть, що в 1977 році Кеннет Х. Олсен, тодішній президент Американської корпорації цифрового обладнання ІТ -компанії, сказав, що "ніхто не має причин мати комп’ютер вдома". У той час вибух на ринку персональних комп'ютерів не міг бути передбачений з ясністю, але, звичайно, це було однією з можливостей, про які обговорювали галузеві експерти. В даний час у нас є понад 1,6 мільярда користувачів персональних комп'ютерів у всьому світі. (Gardner Group, 2010).

Інші приклади кричущих помилкових суджень ("недійсні прогнози", 2013) включають легендарну цитату Дарріла Занака, кінопродюсера 20 -го століття Фокса, в якій у 1946 р Дивлячись на коробку з фанери "кожну ніч."

Французький маршал Фердинанд Фош, відомий військовий теоретик і головний головний командувач армії Союзу в останньому році Першої світової війни, заявив у 1911 році: "Літак -це цікаві іграшки, але не мають військової цінності". Таким же чином, останній кайзер Німеччини, Вільгельм II, не міг усвідомити величезного потенціалу автомобілів, коли він оголосив у 1905 році (Wüst, 2006): "Я вірю в коней, вони є перехідним явищем".

Список таких цитат можна продовжувати нескінченно. Тим не менш, навіть ці кілька прикладів з повною чіткістю показують суть: міцно чіпляючись за ваші догми та доктрини, і ви ніколи не знайдете правильних відповідей у світі невизначеності, де зміни настільки ж динамічні, як і глибокі. Ідіть по побитому шляху, подумайте, як ви завжди думали - і ви просто будете змітані новими розробками.

## СЦЕНАРІИНО-БУДІВЕЛЬНА ТВАРИНА

Ропли мають вроджену здатність будувати сценарії та передбачати майбутнє. Це було запропоновано у роботі двох шановних нейробіологів, доктора Вільяма Кальвіна та доктора Девіда Інгвара. Згідно з їхніми теоріями, наше прагнення розповідати собі історії про майбутнє цілком може бути «зашито» в людський мозок і тісно пов'язане з нашими здібностями говорити та створювати мову. Завчасне планування в інших тварин — це гормональний процес, у якому накопичення викликається (наприклад) скороченням світлового дня. Але ми, люди, здатні планувати на десятиліття вперед, здатні враховувати надзвичайні обставини, набагато нерегулярніші, ніж пори року.

Доктор Вільям Кальвін, автор книг «Церебральна симфонія» та «Сходження розуму», пропонує переконливе пояснення. За його словами, частина людського мозку, яка відповідає за промову, також пов'язана із баллістикою. Балістична доблесть - здатність вражати тварин кинутим камінням - мабуть, була важливою навичкою виживання для стародавніх людей. Кальвін стверджує, що здатність думати наперед і вести світську бесіду є додатковою перевагою влучної стрілянини. Будь-хто, хто колись випускав стрілу або говорив перед великою групою людей, підтвердить, що ключовим аспектом як балістики, так і мови є попереднє планування — достатнє розумове «пробне проходження», щоб побудувати всі послідовності тонких м'язових рухів, необхідних для виконання діяльності.

Гіпотеза Кальвіна здається мені інтуїтивно зрозумілою. Мене завжди вражало видовище великого квотербека, такого як Джо Монтана, що відступає назад і дивиться на поле в сорока ярдах, дивиться, як до нього наближаються лайнмени суперника, і два або три приймаючі, що біжать полем серед дюжини або близько того інших людей. Квотербек вибирає одного із приймаючих; під час бігу він робить спіральний пас і кидає його до рук приймаючого. По суті, Монтана зробив прогноз про те, де він і його приймач виявляться через кілька вкрай непередбачуваних секунд. Аналогічне завдання у військовій балістиці — розробка машини для метання далекобійного снаряда з джерела, що рухається, в рухому мету — настільки складна, що перші справжні комп'ютери знадобилися для виробництва зенітних знарядь з радіолокаційним наведенням під час Другої світової війни, досягнень у галузі робототехніки та комп'ютерних систем управління за останні двадцять років,

Щоб досягти цих результатів, розум Монтани - свідомий і несвідомий - повинен мати надзвичайну здатність дивитися вперед. Можливо, не у всіх нас є його рівень майстерності, але у кожного з нас є однаковий неврологічний зв'язок — між здібностями людського мозку до балістичних обчислень та іншими здібностями, як уява та передбачення. Це тісно пов'язане з нашою здатністю до самосвідомості (або, як вважає Кальвін, може сприяти її розвитку). Ми, людські істоти, можемо виконати рух на самоті в умі, з нашими м'язами, під’єднаними від контуру, а потім знову виконати його по-справжньому, з м'язами, які фактично виконують команди. Ми можемо подумки моделювати минуле та майбутнє, практикуючи різні дії та вирішуючи, яке з них краще. Під час прогулянки, наприклад, ми можемо почути над нами альпініста. Це частина нашої натури — уявляти випадковий каменепад, що відірвався від його черевика, і тому триматися подалі від лінії падіння.

Можливо, буде потрібно більше зусиль, щоб вбудувати ці маленькі натяки у сценарії. Але ми це робимо. Наприклад, ми не просто передбачаємо слова, які збираємось сказати. Ми будуємо пропозиції в розумі і часто практикуємо їх про себе, перш ніж вимовити їх. У сновидіннях, стверджує Кальвін, ми прокручуємо уві сні цілі сцени — у певному сенсі сон — це наша несвідома репетиція майбутнього. Якщо вам здається, що в цій книзі представлено формальну, надмірно докладну методологію побудови сценаріїв, будь ласка, пам'ятайте, що ці методи є розширенням навичок, до яких люди дуже добре підготовлені. Як тільки ви звикнете до ідеї сценаріїв, вам стане легше використовувати їх.

Деяким людям одразу вдається створювати сценарії. Іншим потрібно більше за практику. Але ця різниця в майстерності немає нічого спільного з характером людей. Це результат відмінностей у навчанні та досвіді. Соціологам часто доводиться нелегко; вони навчені, тримайтеся подалі від «Що, якщо?» питання та сконцентруйтеся на «Що було?» Бухгалтерам та інженерам, як правило, доводиться нелегко, тому що їхнє навчання носить детермінований характер: стовпці та рядки бухгалтера мають у сумі давати одну відповідь для будь-якого бухгалтера, який спробує це зробити, інакше робота буде «неправильною».

Навпаки, культурний антрополог ясно знає, що те, що він або вона побачить у конкретному селі, відрізнятиметься від того, що побачить інший культурний антрополог. Антрополог більш пристосований до невизначеності та багатьох точок зору і може легше прийняти практику сценаріїв. У бізнесі найбільш налаштованими практиками є люди, які припускалися помилок, — люди, які помилялися і хочуть знайти інші способи вирішення своїх проблем. Літні ділові люди часто чутливіші до процесу.

Однак будь-хто може створювати сценарії; але буде набагато простіше, якщо ви готові заохочувати свої власну уяву, новизну і навіть почуття абсурду - а також ваше почуття реалізму.

Спогади про майбутнє

Історії, які ми розповідаємо собі, мають силу. Девід Інгвар, шведський нейробіолог, писав про сценаріос як «спогади про майбутнє». Інгвар вивчав поведінку алкоголіків, намагаючись зрозуміти біохімічні та психофізіологічні процеси, що діють при алкоголізмі. Він дійшов висновку, як і Вільям Кальвін, що розум постійно розповідає історії про майбутнє. Іноді це історії про наступні кілька секунд. В інших випадках це розповіді про наступні години чи тижні, від прогулянки по кімнаті за чашкою кави до оплати оренди. Багато хто з них підсвідомі або перебувають на межі усвідомлення; іноді вони виринають, і ми згадуємо щось, що планували зробити. У своїй ранній роботі з пацієнтами з ушкодженнями головного мозку він помітив, що їхня нездатність сприймати перебіг і взаємозв'язок подій була функцією їхньої нездатності уявити ці мікросценарії майбутнього. Вони не могли зрозуміти сенс подій. їм було важко зробити вибір і, як наслідок, діяти.

Для Інгвара алкоголіки потерпають частково через те, що їхні процеси прокручування сценаріїв ламаються. Через нейрофізіологічну реакцію на випивку вони втрачають зв'язок між уявою та дією. Оскільки вони більше не використовують свою уяву, щоб дивитися наперед, вони втрачають відчуття безперервності часу. Вони стають дезорієнтованими. Потім алкоголь допомагає їм почуватися комфортно у своїй дезорієнтації. Таким чином, ми часто чуємо, як люди говорять про алкоголіка: «Він [чи вона] втратив зв'язок із реальністю».

Подумайте про тяжке становище когось із близьких алкоголіка (або наркомана, або будь-кого, хто таким чином втратив зв'язок). Марно благати, проповідувати чи бурчати; іншій людині можна довіряти, але алкоголік не має ментальної картини завтрашнього дня. Інгвар стверджує, що алкоголіки буквально нездатні розпізнати майбутнє, яке розгортається перед ними. їм важко уявити, що могло б з ними трапитися у різних ситуаціях: «Що було б, якби ти більше не міг купувати алкоголь? Або якщо ви більше не можете виконувати свою роботу? Або якщо твоє тіло почало псуватися?

Ми всі, звичайно ж, поділяємо таку саму сліпоту до реальності. Ар'є де Геус, один із піонерів теорії організаційного навчання, розповідає історію про члена племені, якого перевезли з віддаленої гірської глушині (товариства, яке ще не винайшло колесо) у велике місто. Коли він повернувся, він повідомив, що найважливіше, що він бачив це те, що хтось використовував тачку для перевезення більшої кількості бананів, ніж він коли-небудь вважав за можливе. Він буквально не бачив значення автомобілів та хмарочосів. Він не був готовий їх побачити, так само як алкоголік не готовий взяти до уваги збитки, завдані залежністю. Але одноплемінник був добре підготовлений до того, щоб побачити безпрецедентний вантаж бананів. Історик Барбара Тачман говорить про це так: «Люди не повірять тому, що не відповідає їхнім планам або не відповідає їхнім попереднім домовленостям».

Які речі щодо здорових мешканців Заходу — імовірно, читачів цієї книги — не готові побачити? Це варіюється від людини до людини, але браку прикладів немає. У 1975 році я очолював у 8КІ групу, яка вивчала потенційні майбутні кризи для офісу радника з науки Білого дому. Наші результати повинні були бути представлені Президентській науковій консультативній раді, групі видатних вчених та бізнесменів. їх очолювали доктор Вільям Бейкер, голова Веіі ЕаЬз, та Саймон Рамо, засновник ТК\; фізик-ядерник Едвард Теллер; Едвін Ленд з Роїагоісі; Чарльз Таунс, винахідник лазера; Дональд Кеннеді, нині президент Стенфордського університету; та Карл Джерассі, видатний фармацевтичний підприємець, винахідник «таблетки». Білий дім не хотів, щоб Америка знову була зненацька захоплена, як це сталося з кризою цін на нафту.

Тож їх команда розглянула кілька можливих сценаріїв. Серед проблем, на які вони очікували, наприклад, було набагато стресове суспільство. Усі сценарії призводили до набагато вищого стресу в соціальному середовищі — від злочинності, безробіття, інфляції, психологічної нестабільності чи навіть стресу, спричиненого надто великим успіхом. Вони намітили, як ці типи стресу можуть призвести до небажаних наслідків другого рівня: зловживання наркотиками, зловживання алкоголем, раку та інших проблем зі здоров'ям, бездомності та соціального насильства. Наприклад, вони намалювали картину вуличних злочинців із все більш потужною зброєю, що призвело до того, що до 1980-х років у наших містах з'явився аналог збройних сил.

Дослідження зазнало жалюгідної невдачі. Видатна група вчених розпочала кожну проблему, одна за одною. "Це неможливо", - говорили вони щоразу. "Ми не дозволимо цим проблемам виникнути". Вони означали і ми як народ, і ми як уряд. Сьогодні торговці креком регулярно патрулюють центральні райони міста за допомогою УЗІ.

Вони також робили сценарії для Департаменту транспорту, що закінчилося ще більшою катастрофою. Що може статися, запитали ми, якщо вони не збудують достатньо автомагістралей чи громадського транспорту? Вони можуть призвести до масових заторів у міських районах. Їх проект був обраний сенатором Вільямом Проксмайром для однієї з його нагород «Золоте руно», тому що ніхто не був би настільки дурний, щоб зробити те, що він сказав. Він висміював процес розгляду цих «неймовірних» можливостей. Я дійшов висновку, що федеральний уряд у Вашингтоні, округ Колумбія, систематично нездатний думати про майбутнє. Вся їхня політика за визначенням має бути успішною, і вони передбачали всі проблеми, про будь-яку іншу можливість слід мати на увазі неможливе, що вони менш ніж всезнаючі і могутні.

Коли Пітер Шварц про це писав у 1990 році, ви можете бачити результати аналогічного спротиву серед американських воєначальників. У розділі 5 я покажу, що можна було передбачити перебудову та гласність на початку 1980-х років, і справді, американська розвідка та військові агенції чули це передбачення як мінімум кілька разів. Але їхні лідери не могли цього ухвалити. Вони уявляли всі можливі сценарії холодної війни — поступове нарощування озброєнь, нові технології, мораторій, запроваджений однією чи кількома країнами, порушення угод про постачання зброї і навіть Армагеддон ядерної війни. Але вони ніколи не питали себе; — А якби ми виграли? \_

Після того, як Америка справді виграла холодну війну (або принаймні наші передбачувані вороги програли її), військове керівництво США поняття не мало, що робити. Вони не підготували жодної стратегії для досягнення успіху. Таким чином тепер вони тонуть, відчайдушно намагаючись знайти нових ворогів. Деякі пропонують боротися з наркобаронами або використовувати війська для боротьби з екологічними проблемами. (Не кажучи вже про те, що екологічні проблеми не можуть бути вирішені військовими методами.) Коли я пишу це в серпні 1990 року, військові швидко створюють нову присутність у Саудівській Аравії, але не можуть реалізувати мету президента зі стимулювання Іракці йдуть з Кувейту : нові збройні сили, щоб впоратися із сьогоднішнім Саддамом Хусейном і завтрашній день сильно відрізнятиметься від військових, необхідних для стримування ворожої наддержави.

Але керівництво Пентагону - не єдина група, яка відмовляється бачити реальність; Люди, які говорять про «дивіденди світу», не замислювалися про те, чи створить повернення до Сполучених Штатів тисячі нових безробітних солдатів будь-які соціальні проблеми. Невідомо, чи виникнуть у результаті соціальні проблеми. Один із ймовірних сценаріїв передбачає гостру нестачу кваліфікованої робочої сили в Сполучених Штатах у 1990-х роках, яку могли б заповнити багато військовослужбовців, які б повернулися, якби інші умови були підходящими. Важливо, що люди відмовляються думати про можливості.

Ланцюги сприйняття

Сценарії призначені задля передбачення майбутнього, а сприйняття майбутнього у теперішньому. У сучасній психології можна знайти різні теорії, що описують, як і чому люди дурять себе щодо реальності. Заперечення, наприклад, це перша з психологічних стадій, яку ми проходимо, щоб захистити себе від поганих новин, таких як смерть близької людини. Для Елізабет Кюблер-Росс, автора книги «Про смерть і вмирання», заперечення було першою стадією реакції, за якою слідував гнів, торг, розпач і, нарешті, прийняття.

Коли особи, які ухвалюють рішення, починають дивитися в майбутнє, заперечення діє як автоматичний запірний клапан: «Я не можу це враховувати». Своєю книгою «Про термоядерну війну: роздуми про немислиме» Герман Кан заробив собі ранню репутацію футуриста завдяки своїй публічній готовності розглянути те, що більшість людей заперечує. на початку 1960-х: ядерна війна справді може статися між Сполученими Штатами та Радянським Союзом. Публічно розповідаючи про цю можливість, він допоміг людям реально побачити, що вони поставили на карту, і, можливо, надихнув багато найуспішніших ініціатив у сфері роззброєння. Насмішки Вільяма Проксмайра були ще одним прикладом заперечення. Занадто часто він боровся не за те, щоб скоротити непотрібні витрати, а за те, щоби відмовитися від нестандартного мислення.

Історії можуть бути потужним способом уникнути небезпек заперечення. У театрі «добровільне призупинення зневіри» — те, чого п'єса спонукає глядачів. Кожен у театрі знає, що він бачить акторів на тлі намальованого задника, але для емоцій та розуміння глядачі реагують так, ніби вони бачать реальний світ. Так само гарний сценарій просить людей призупинити свою недовіру до його історій на час, достатній для того, щоб оцінити їхній вплив. Ви знаєте, що сценарій ефективний, коли хтось, розмірковуючи про проблему, яка раніше була забороненою чи немислимою, каже: «Так. Я бачу, як це може статися. І що я можу зробити у результаті».

«Сценарії мають справу із двома світами, — писав П'єр Вак. «Світ фактів та світ сприйняттів. Вони досліджують факти, але орієнтовані на сприйняття в головах осіб, які приймають рішення, їхня мета полягає в тому, щоб зібрати та перетворити інформацію, що має стратегічне значення, у свіже сприйняття. Цей процес трансформації не є тривіальним — найчастіше цього не відбувається. Коли це працює, це творчий досвід, який викликає щире "Ага!" від ваших менеджерів і призводить до стратегічних ідей, недоступних для розуму».

Розкажи мені історію; сила оповідання

Антрополог Мері Кетрін Бейтсон розповідає історію свого батька, філософа Грегорі Бейтсона, який розповідав анекдот про людину, яка запитала комп'ютер: «Ви підрахували, що коли- небудь думатимете як людина?» Після різних звукових сигналів і моргань з'явилася відповідь: Це нагадує мені одну історію.

Вважають, що серйозна інформація має бути представлена в таблицях, графіках, числах або, принаймні, тверезою науковою мовою. Але важливі питання про майбутнє зазвичай надто складні чи неточні для загальноприйнятих мов бізнесу та науки. Натомість ми використовуємо мову історій та міфів. Історії надають психологічний вплив, який не відображається у графіках та рівняннях. Історії мають сенс; вони допомагають пояснити, чому речі можуть відбуватися певним чином. Вони надають подіям ладу та змісту — найважливіший аспект розуміння майбутніх можливостей.

Історії - це старий спосіб організації знань, але їхнє місце у світі стало менш помітним з моменту виникнення наукової філософії в епоху Просвітництва. Теорії (наприклад) про те, як гази реагують на тепло та тиск, були доведені, завжди правильні та часто прості. Навіть за межами науки парадигма істини полягала в тому, що вона повинна бути подібна до закону, переважно зведена до форми розв'язного рівняння. Однак, оскільки складність стала рушійною силою в тому, як улаштований світ, домінуюча віра в детерміновану і надійно вимірну істину почала поступатися. Нині є багато способів пізнання. Наша потреба в реалізмі та доказах така ж сильна, але ми можемо знайти і висловити це інакше. Якби планувальники Три-Майл-Айленда написали розповідь про те, як щось може піти не так, а не числовий аналіз можливих послідовностей відмов, вони були б краще підготовлені до несподіванки, з якою вони зіткнулися, коли їхня складна машина вийшла з ладу .

Історії мають багато переваг. Вони відкривають людям кілька точок зору, тому що дозволяють їм описати, як різні персонажі бачать у подіях значення цих подій. Більше того, історії допомагають людям впоратися зі складністю. У відомому есе під назвою «їжачок і лисиця» історичний філософ Ісая Берлін порівняв «Війну та мир» Толстого з традиційними «науковими» історіями про наполеонівське вторгнення до Росії. Ці історії були лише послідовністю подій. Толстой, навпаки, писав історію як роман, використовуючи розповідь, щоб розмістити факти в такий спосіб, щоб надати їм сенсу.

Сценарії — це історії, які надають сенсу подіям. Це не означає, що вони містять вигадані персонажі, хоча іноді ми пишемо сценарії з вигаданими персонажами, щоб поекспериментувати з атмосферою обстановки, яку намагаємося уявити. «Ісао Окімура саме збирався сісти на новий гіперзвуковий Східний експрес на шляху з Токіо до Сан- Франциско», — так починався один із таких сценаріїв, який я написав, про можливість майбутніх широкомасштабних злиттів японських та американських корпорацій. Але вигадувати персонажів і не потрібно, і в багатьох випадках це не корисно: річ у тому, щоб уявити ставлення ключових гравців, які впливатимуть на майбутні події.

Сценарії - це міфи про майбутнє

Найчастіше цими ключовими гравцями є великі групи людей у формі установ. Відносини, які вони втілюють, є історіями або, точніше, міфами. Справді, історії із змістом, які поширені, часто виражаються як міфів. Фраза "американська мрія", наприклад, є міфом нашого часу. Він втілює у собі сплетіння почуттів та переконань, деякі з яких суперечливі, добре відомі американцям та всім іншим у світі. Цей міф впливає на цілі у бізнесі та повсякденному житті (наприклад, рішення емігрувати до Сполучених Штатів) та на цінності, що передаються нашим дітям. "Міф про плавильний казан" - це частина американської мрії, символом якої є Статуя Свободи. Капіталізм і демократія - інші аспекти, втілені в Гораціо Алджер і Конституції. У тканину міфу вплетені такі цінності, як індивідуалізм та матеріалізм. Що таке Конституція США, як не формальна історія політичної утопії, задуманої батьками- засновниками?

У японців теж є національний міф, заснований на стійкості та впевненості у собі. Деякі американці приділяють Японії достатньо уваги, щоб побачити її. В американських ділових та урядових колах японське міністерство міжнародної торгівлі та промисловості (МІТІ) розглядається як майстерня організаційна сила, яка мобілізує японські наукові та інженерні підприємства способом, що не має собі рівних в інших країнах. Це змовницька міфологія - невидимі сили, що рухаються під поверхнею подій.

Це не вірно. МІТІ є скоріше виразом лежить в основі міф про Японію, історія, яка включає історію її відновлення після неодноразових криз, що обрушилися на її острови. «Чотири дияволи», з якими зіткнулася нація, — це землетруси, великі пожежі, урагани та нерозумні лідери — катаклізми, непідконтрольні населенню, які їх часто тимчасово згладжували. Історія дій, необхідні виживання, навіть після значних ушкоджень, глибоко вкоренилася у японській культурі. Люди в Японії економлять гроші не тому, що намагаються захопити світ, а тому, що знають, що їм, можливо, доведеться відновлювати його після стихійних лих. Вони цінують освіту як форму культурної спадкоємності та захисту від майбутніх загроз. Усі ці культурні норми виникли протягом довгої історії Японії; їх можна розуміти тільки як частина історії про Японію, так само,

Як ці два національні міфи впливають на поведінку? Візьмемо кризу нафтових цін 1973 року, коли раптовий стрибок нафтових цін сильно вплинув обидві країни. Японці відреагували своїм міфом про стійкість. Розуміючи, що вони більше не живуть у світі дешевої енергії, їхні лідери (за підтримки своїх людей) швидко зрозуміли, що вони завжди залежатимуть від інших щодо свого енергетичного життя. Так японці менш ніж за три роки створили найенергоефективнішу індустріальну економіку на планеті. Це означало серйозний спад у японській економіці, доки вони відновлювали структуру капіталу. До 1976 року їхня енергоефективність значно покращилася.

США відреагували по-різному. У політичному плані американські лідери виборювали збереження «явної долі» країни. Керівники корпорацій відмовлялися вірити, що це буде чимось більшим, ніж тимчасова невдача у «країні можливостей». Окремі особи спочатку реагували гнівно (на газопроводи, на арабів, на нафтові підприємства). Потім кожен за своїм коштом та схильностями, ми окремо беремося за те, щоб зробити наше життя більш енергоефективним — чи ні. Сполучені Штати залишаються вразливішими до нафтових криз, ніж Японія, незважаючи на те, що Японія імпортує всю необхідну їй нафту. Американський міф не був «гіршим» за японський; можливо, наше ставлення до плавильних котлів та індивідуальної реалізації послужить нам гарною службою в найближчі роки. Але в цьому випадку японський міф призвів до більшого економічного успіху. Хитрість у подібній ситуації полягає в тому, щоб розпізнати різні міфи, які діють у грі.

Міфи - це особливий тип історій. Джеймс Робертсон, автор книги «Американський міф, американська реальність», пропонує найкраще визначення:

*Міфи — це «те, як справи», якими їх вважають люди у конкретному суспільстві; і це моделі, на які посилаються люди, коли намагаються зрозуміти свій світ та його поведінку. Міфи - це моделі поведінки, переконань і сприйняття, спільні для людей. Міфи є навмисно чи обов'язково свідомо вигаданими.*

Джерела міфів нелегко розпізнати свого часу. Ідея вивчення міфів за допомогою аналітичних засобів є продуктом сучасної епохи. Стародавні греки, ймовірно, не вважали свої історії про Зевсе та Гермеса міфами. Ніхто 400 р. до зв. е. в Афінах не сказав би: «Це дуже добрий спосіб пояснити поширеність гроз». Мало хто, ймовірно, усвідомлював, що історії про багатьох дружин Зевса виникли як культурний «клей»; коли верхова їзда, воїни, що поклоняються патріархальному богу-громовержцю Зевсу, вторгайся на Пелопоннесський півострів, вони завоювали незліченні ізольовані долини, де жили матріархальні землероби, які поклонялися різним богиням землі. Так що Зевс просто одружився з місцевими богинями через міфічні казки, а завойовані культури приєднувалися до культурної сім'ї.

Як вказує Джеймс Робертсон, американські міфи мають схоже коріння. Історія Джорджа Вашингтона та вишневого дерева, наприклад, дозволяє глибоке протиріччя американського характеру: конфлікт між бунтом та невинністю. Культура, що ґрунтується на революції, має миритися з деякими актами насильства. Проте, Америка — це також країна нових, молодих та невинних. Історія вишневого дерева — насильство над майном батька, за яким слідує чесне визнання і похвала батька, — виконує бажання кожної бунтівної дитини, щоб бунт і незалежність були схвалені і привели до того, що він знову опинився в обіймах батька. Буквальна правда будь-якої з цих історій — будь то, наприклад, Джордж Вашингтон дійсно зрубав це дерево — це набагато менш важливо, ніж його розуміння того, як американці бачать свою роль у моральному всесвіті.

Організації теж мають міфи — загальновизнані історії про їхнє минуле і майбутнє. Погляд АТ&Т на «універсальні послуги» є прикладом. Почавши з великого слуги людства Теодора Вейла (так свідчить історія), АТ&Т розробила першорядне бачення: протягнути руку і доторкнутися до всіх — надати однакову телефонну послугу всім американцям, навіть це АТ&Т свого роду організуючий міф, схожий на американську казку про Джон: телефоністи були не просто операторами чи техніками, а людьми, які працюють над тим, щоб садити насіння комунікації, ясно, що вони втрачають свої старі міфи. Стара мета універсального обслуговування стикається зі світом після розпаду АТ&Т та необхідності стати конкурентоспроможною, високотехнологічною компанією. Наразі співробітники АТ&Т виявляють, що не всі вони поділяють явний міф про майбутнє. Вони перебувають у процесі спроби заново відкрити собі своє бачення. Будь-який сценарій майбутнього АТ&Т має допомогти людям зрозуміти ймовірні результати цього зіткнення міфів.

Таким чином, при написанні сценаріїв ми створюємо міфи — старі та нові, які будуть важливими в майбутньому. Наприклад, «глобальний підліток»— це міфічна фігура, яка не становить жодного окремого підлітка в сучасному світі, але символізує майже 2 мільярди з них. Ці міфи в сценаріях допомагають нам впоратися з силами та почуттями, які інакше не вийшли б у конкретну форму. Вони допомагають нам описувати їх, уявляти собі, втілювати в життя таким чином, щоб ми могли їх використовувати. Розповідь історій у формі міфів може розкрити щось про те, що ми відчуваємо, сподіваємось, чекаємо, боїмося за майбутнє...

РОЗКРИТТЯ РІШЕННЯ

1983 року я запропонував своєму начальству в 81іе11 вивчити майбутнє Радянського Союзу. Вони поставили під його актуальність. «Поради - другорядний чинник у нашому бізнесі, - говорили вони. «Вони експортують трохи нафти та газу, але нам потрібно звернути увагу на набагато більших конкурентів. їх немає на порядку денному».

"Вони будуть на порядку денному", - наполягав я. «їх запаси нафти та газу є одними з найбільших у світі, з ними може змагатися лише Саудівська Аравія. Оскільки міжнародна нафтова промисловість стикається з дедалі меншою і меншою кількістю можливостей для великих прибуткових родовищ нафти і газу за межами Близького Сходу, ймовірність того, що Радянський Союз може запропонувати участь іноземних фірм у їхній нафтовій промисловості може стати серйозною можливістю. Крім того, за кілька років вам доведеться ухвалити важливе рішення про те, чи продовжувати розробку газового родовища Троль». У той час газове родовище Тролль було родовищем природного газу під водою глибиною в тисячу футів у Північному морі біля узбережжя Норвегії,

«Щоб випустити цей газ, знадобиться платформа заввишки півтори тисячі футів», — сказав я, нагадавши їм те, що вони вже знали, але, можливо, ніколи раніше не чули про такий вираз. «Ця платформа та її свердловини-супутники коштуватимуть 6 мільярдів доларів. Це буде найбільший рухомий об'єкт з будь- коли побудованих, найдорожча машина з коли-небудь побудованих. Родовище постачатиме природний газ для продажу до Європи. Іншим постачальником газу до Європи є Радянський Союз. А радянський газ є

набагато дешевше ніж будь-який газ, який ми можемо надати від Троля. Однак з очевидних політичних причин європейці уклали неофіційну домовленість про те, що Радянському Союзу буде доступно не більше ніж 35 відсотків їхніх ринків».

Проект «Тролль» постраждає, якщо дешевший газ із СРСР зможе захопити більшу частку європейського ринку. Отже, я запитав себе, за яких можливих обставин ця межа може перестати існувати? За яких умов Радянський Союз може відкрити найцінніші ресурси для освоєння такими багатонаціональними гігантами, як 8Ье11 і Сіієугоп. Це могло статися лише в тому випадку, якби політичні відносини між Радами та країнами НАТО якось змінилися на краще. Можливості справді здавалися віддаленими, але я знав, що маю їх розглянути, тому що тепер це був потенційно важливий чинник у багатомільярдних рішеннях щодо таких проектів, як газове родовище Тролль та довгострокова програма розвідки.

Кінець холодної війни був немислимою ідеєю в 1983 році, в розпал риторики «Імперії зла» Рональда Рейгана і (що важливіше для лондонської Коуаі ОиІс1т/8Ие11) Маргарет Тетчер. Юрій Андропов, колишній голова КДБ, щойно прийшов до влади. Слова "гласність" та "перебудова" були невідомі на Заході. Михайло Горбачов був маловідомим чиновником у комуністичній партії. І все ж таки нам пощастило з "Ройал Датч/Шелл". ми могли висловити свої упередження та припущення - і ретельно подумати про те, чи не завадять ці установки нам побачити правильне майбутнє. Але те, що допомагало зосередити нашу увагу на корисних речах, — це звертати увагу на ті ситуації, які завдавали нам незручності або які ми робили, не дуже розумію.

Для кожного з нас рішення вимальовуються у найближчому чи найближчому майбутньому.

РОЗКРИТТЯ РІШЕННЯ

Ваші відповіді на них визначать ваше життя та бізнес, можливо, на довгі роки. Подумайте на мить: які ваші еквіваленти платформи 8Не11 ТгоП? Які рішення чекають на вас щодо роботи, взаємовідносин, бізнесу, інвестицій, фінансів, нових продуктів, ринків, стратегії НДДКР чи просто життя? І потім — які приховані питання ви повинні ставити, щоб допомогти собі ухвалити ці рішення?

Велика тінь маленького рішення

Щоб рішення набули сенсу, їм потрібно стати відчутними. Далекому генералу легше відправити свої війська у бій, ніж тому, хто має дивитися їм у вічі. Мій досвід роботи в 8ЙЄІ1 допоміг мені зробити характер наших рішень відчутним для мене. Наслідки наших рішень є важливими, але поки я не працював у Коуаі ВиТс1т/8Не11, я ніколи не усвідомлював, наскільки серйозними можуть бути наслідки одного рішення. Все в 8Не11 здавалося створеним расою гігантів. Ціна всього, життя та машин, межувала з крайністю. Після того, як я пропрацював у 8ЙЄІ1 сім місяців, мене запросили на діючу бурову платформу в Північному морі. Ця видобувала переважно нафту, але це був приклад платформи, яку ми збиралися побудувати для природного газу.

Я прилетів літаком в Абердін, невелике місто із сірого граніту та червоних троянд на північному узбережжі Шотландії. Абердін є центром управління 81те11 для її операцій у Північному морі, а диспетчерська так само складна та високотехнологічна, як центр пілотованих космічних польотів НАС А у Х'юстоні. На стіні ви бачите електронні схеми лабіринту трубопроводів на дні. Північного моря. На екрані відображаються десятки платформ та індикатори, що демонструють рух нафти та газу по мережі. Мене відвезли до аеропорту та перед посадкою у вертоліт вручили яскраво-оранжевий рятувальний костюм. Ізольований і герметичний, громіздкий і незручний, він закривав мене цілком, окрім обличчя. Вода у Північному морі нестерпно холодна; якщо хтось без костюма впаде, він помре протягом 20 хвилин. А оскільки гелікоптери падають, костюм просто необхідний.

Після більш ніж двох годин польоту над неспокійним північним морем ми побачили платформу з ілюмінаторів вертольота; мені здавалося, що він за кілька миль звідси. Він виглядав розміром із багатоквартирний будинок. У міру нашого наближення будівля ставала дедалі більшою. . . але він все ще, здавалося, ширяв за кілька миль від нас. Зрештою, ми почали бачити його вірний розмір; розміром з невелике місто. Нарешті ми приземлилися на вертолітний майданчик, на вершину платформи, і зняли наші рятувальні скафандри. Виглянувши назовні, ми побачили ще чотири подібні платформи за морем. — Як ти гадаєш, чи далеко вони? - Запитав нас наш гід. Я вгадав милю. — Найближчий,— сказав він,— за десять миль звідси.

Кожного моменту часу на офшорній платформі проживає кілька сотень людей. Зазвичай вони залишаються на два тижні. На кожній платформі є гуртожитки, майданчики для гри в ракетбол та лікарняні палати. Щоб переправляти людей і матеріали туди й назад, щодня відбувається більше польотів гелікоптерів над Північним морем, ніж рейсів і з лондонського аеропорту Хітроу. Човни постійно кружляють навколо кожної платформи, двадцять чотири години на добу. їхня єдина мета - підібрати людей, які впали за борт. І люди падають.

На створення єдиної платформи витрачаються роки, роки на планування, а потім ще роки на підтвердження відкриття нафти чи газу. Тим не менш, кожен з цих сайтів, які мають коштують буквально сотні мільйонів, а тепер мільярди доларів, не кажучи вже про життя людей, які там працюють, можуть знецінитись внаслідок обвалу цін на нафту! Це чинить величезний тиск на рішення, що приймаються щодо цих платформ, рішення, які приймає група з шести-восьми осіб, до якої входять керуючі директори групи Коуаі ОиІсЬ/8Ье11. їхні рішення вплинули на видобуток близько 8 відсотків світового видобутку нафти. Ці люди (досі в історії «Шелл» вони були чоловіками), у свою чергу, використовують сценарії як інструмент, який допомагає їм чітко сформулювати, якими мають бути ці рішення, а потім ухвалити їх. Таким чином те, що ми з колегами разом робили в 8ЙЄІ1, мало величезні наслідки — не тільки для платформи, але й для всього світу.

Кес ван дер Хейден, упертий і творчий голландець, був моїм близьким співробітником та другом у 8ЙЄІ1. Він мав виняткову здатність розуміти думки менеджерів 8ЙЄІ1. Він керував групою, яка у 1989 році розробила набір сценаріїв, в яких глибоко відбилися побоювання та сподівання вищого керівництва 8ЙЄІ1. їхнє бачення сценарію «стійкого світу» про те, як планета може навчитися жити в межах екосистем, виявилося новаторським.

Це було привілейоване становище. Побачивши одне рішення у великому масштабі, я зрозумів важливість усіх рішень. Вибір кар'єри, чоловіка, місця проживання; ми робимо їх недбало, іноді тому, що ми не знаємо, як сформулювати вибір. Припустимо, наприклад, що ви чи, можливо, ваші діти хочете зробити кар'єру в науці та їх залучили перспективи біотехнології. Як би ви дізналися, чи це буде життєздатною областю в майбутньому? Ви можете знайти одного або двох знаючих людей, щоб запитати їх поради; Ви можете спробувати деяке фонове читання.

Зрештою, ви здогадалися б. Результати вашого рішення були б ризикованими.

Я вважаю, що люди часто переконують себе, що їхні рішення не мають значення, тому що вони почуваються безсилими ухвалити найкраще рішення. Деякі з нас вважають, що, хоч би що ми робили, наші рішення не матимуть великого значення. Ми не прокладаємо курс видобутку нафти в Північному морі — лише своє життя. Світ надто великий, а ми надто малі. Але я вірю, що в глибині душі ми знаємо, що рішення справді мають значення. Я не перший, хто припускає, що ми самі, можливо, є сумою ухвалених нами рішень. Ця сума, у свою чергу, дає нам будь-яку силу, яку ми маємо впливати на світ. Майкл Вентура говорить про це так:

*Якщо ви подивіться на своє життя на рівні історичного часу, як на крихітну, але впливову частину столітнього процесу, то ви принаймні зможете почати дізнаватися про свою власну адресу. Ви можете почати відчувати велику структуру і відчувати, де ви знаходитесь в ній, і ваші дії набувають сенсу.*

Щоб приймати ефективні рішення, ви повинні сформулювати їх із самого початку. Візьмемо, наприклад, вибір кар'єри у галузі біотехнології. Планувальник сценаріїв підійшов би до рішення інакше. Він чи вона може заперечити, що це залежить від іншого набору питань: яке майбутнє біотехнологічної галузі? (Це, у свою чергу, залежить від:) Який шлях розвитку біотехнологічної галузі? вас самих може призвести до ухвалення рішення з поганими результатами, що може змусити вас передумати?

Сформулюйте своє мислення

Люди часто усвідомлюють, що й програми рішень зазвичай несвідомі. Таким чином, перший крок сценарного процесу - зробити його усвідомленим. Кожен із нас висловлюється не на світ, а на свій образ світу. Цей «менталітет» включає ставлення до кожної ситуації в нашому житті і до кожної людини, з якою ми стикаємося. У багатьох випадках ці установки формуються повільно, з дитинства і можуть мати мало спільного із реальною дійсністю. Наприклад, у фанатика зневажливе ставлення до певної етнічної групи людей. Спосіб мислення настільки сильний, як ми бачили в попередньому розділі, що він може змусити людей ігнорувати реальність. Відомо, що фанатики «забувають», наприклад, про те, що хтось із їхніх знайомих належить до образливої раси чи культури, і допускають випадання образ. - Вибач, я не тебе мав на увазі.

Спосіб мислення, як правило, заважає нам побачити відповідні питання, щоб поставити рішення. Таким чином, кожне зусилля над сценарієм починається з погляду всередину себе. Ви починаєте з вивчення установок, які особисто ви використовуєте - свідомо чи несвідомо - для винесення суджень про майбутнє. Думайте про цей процес як форму дослідження. Замість того, щоб збирати інформацію ззовні (про що ми поговоримо в наступному розділі), ви [збираєте інформацію в собі.

Французький поет і філософ Поль Вал ері хотів навчитися ясно думати про майбутнє і дуже серйозно сприйняв вивчення власного мислення. Його метод, який я рекомендую як потенційно плідну вправу, полягав у тому, щоб прокидатися щоранку до світанку і записувати перше, що спало йому на думку. Як і Фрейд, який був піонером аналогічної психотерапевтичної техніки «вільних асоціацій», Валері зрозумів, що ці спонтанні, часто безглузді на перший погляд безладні висловлювання дають ключ до розгадки його звичного мислення.

Я використовую вправу, яка допомагає мені розглянути всі можливі ментальні моделі, які стосуються того чи іншого рішення. Я дивлюся на свої рішення через різні призми. Ми думаємо, що «оптиміст» і «песиміст» — це описи людей, але насправді це популярні ярлики для добре відомих поглядів на майбутнє, що радикально відрізняються. Ми усі визнаємо «Ог. Панглосс», для якого світ є кращим, ніж він, можливо, і може стати лише кращим, для якого кожне рішення окупиться. І ми пам'ятаємо часи, коли ми ґрунтували наші власні рішення, правильні чи ні, на наших переконаннях, що ринок відреагує прихильно, урожай буде багатим чи материнська жила буде знайдена. Ми також визнаємо "Кассандру", для якої світ завжди перебуває на межі катастрофи, яка бачить майбутнє як джерело неминучих платежів. Є, нарешті, менталітет «статус-кво» — віра в те, що завтра буде більш менш таким самим, як сьогодні. Нічого особливо нового, нічого не змінюється. Вони вже все це бачили.

Я вважаю за корисне розглядати рішення, яке я приймаю, з усіх трьох точок зору. Чого я справді домагаюся, то це компенсації — способу для внутрішнього оптиміста тимчасово відкинути рожеві окуляри та уважно подивитися на пастки на шляху до успіху. І навпаки, песиміст усередині мене потребує способу пошуку несподіваних проривів та тріумфів, які можуть статися. І менталітет статус-кво має бути готовим розпізнавати зміни, коли вони відбуваються, а не просто приймати їхню незначність.

Іноді варто виділити годину або цілий день для самоспостереження за своїм ставленням до майбутнього. Щоразу, коли ви думаєте про можливість взяти кредит, виходячи з вашої впевненості в тому, що ви зможете погасити борг пізніше, коли «обставини покращаться», зверніть увагу на цю оптимістичну тенденцію. Це може або не може бути ґрунтується на реальності; але ви повинні розглянути, що це не так. Щоразу, коли ви вирішуєте не ризикувати через страх перед перешкодами, видимими та непередбаченими, зверніть увагу на цю песимістичну тенденцію. Мета полягає в тому, щоб зробити вашу позицію щодо майбутнього, яка може змінюватися від моменту до моменту, від ситуації до ситуації, яка є видимою для вас.

Визначивши свій світогляд, свідомо досліджуйте можливості інших світоглядів. Ключ у тому, щоб вивчити підводні камені та можливості, видимі з кожної точки зору. Візьмемо населення: більшість людей із передчуттям сприймають приголомшливе зростання світового населення як джерело того, що Пауль Ерліх тепер називає демографічним вибухом. Однак, розпочинаючи сценарний процес про населення, ви повинні подумати: «Чи є в цій проблемі якийсь оптимістичний аспект?» Один серйозний мислитель, Джуліан Саймон, вчинив саме так; його книга ТЬе Ційшаіе Кезоигсе є переконливим аргументом на користь того, що демографічний вибух, якщо з ним впоратися розумно, може стати величезним благом. Більше людей означає більше інтелекту та більше продуктивної енергії.

Ви не можете просто один раз вивчити свій погляд на світ та зупинитися на цьому. Наше мислення змінюється непомітно для нас. І наше ставлення до кожної нової проблеми є різним. Фактично, один із ефективних підходів полягає в тому, щоб порівняти своє сьогоднішнє мислення із ставленням, яке у вас було торік чи минулого десятиліття. "Раніше я думав, що маленькі автомобілі потворні", - говорили багато американців наприкінці 1970-х років. Сьогодні автовиробники виробляють привабливіші маленькі автомобілі.

Зрештою, в організації ви можете захотіти зробити

те, що зробили мої колеги у 8Не11: відкрито сформулювали та обговорили свої погляди. Вони використовують фразу "ментальні моделі". Один фахівець із планування може сказати, наприклад: «У мене є уявна модель уряду Сполучених Штатів як боязкої бюрократичної одиниці, яка не бажає пов'язувати себе якоюсь політикою, і я очікую, що він діятиме таким же чином у майбутньому». Інший планувальник може відповісти: «Я не згоден. Я думаю, що уряд діє послідовно». Потім обидва спробують викласти події, які змусили їх сприймати уряд США так, як вони, і, сподіваюся, між ними досягти нового, чіткішого розуміння. Така увага до мислення особи, яка приймає рішення, вказує на ще одну важливу якість 81іе11. Хоча метод сценаріїв був важливим інструментом,

Прийняття рішень у глобальному масштабі: Коуаі
Вн1сЬ/81іе11 у 1980-ті роки

Рішення про платформу Тгоіі було лише одним із багатьох, які стояли на порядку денному 8Не11 у середині 1980-х років. Всі вони спонукали нас переглянути наші уявлення про світ. Ціни на нафту були високими протягом майже десяти років і особливо високими з кінця 1970-х років. Нафтові родовища були цінним активом. Таким чином, це був період буріння на Уолл-Стріт, коли багато фірм купували нафтові компанії за високими цінами, щоб отримати свої нафтові родовища. СЬєугоп купила Сііі1£; 118 8Тее1 купила МагаЙюп; та МоЬіІ купила 8ирегіог Оіі. Чи маємо ми брати участь? Одночасно 8Не11 займалася розробкою нафтових та газових родовищ у Північному морі, що коштувало нам дорого. Платформа Троль

РОЗКРИТТЯ РІШЕННЯ

був лише один такий проект, хай і найдорожчий. Здоровий глузд підказував, що треба рухатися вперед повним ходом. Але чи було б розумно дотримуватися програми розвідки та розробки, заснованої на неминучому зростанні цін?

Формулювання рішень означало розгляд припущень, закладених нашої організації. Я вже описував одне з таких припущень, що європейське 3 5-відсоткове обмеження на купівлю радянського природного газу збережеться. Інше припущення в тому, що консорціум ОПЕК, у якому домінують араби, продовжить діяти як єдиний блок країн, підтримуючи високі ціни на сиру нафту зі своїх родовищ. Це виправдало б будь-які інвестиції, які ми вирішили зробити для буріння нафтових свердловин. Оскільки багато наших найвпливовіших топ- менеджерів займалися розвідкою та видобутком, вони несвідомо хотіли, щоб ціна на нафту залишалася високою, тому що хотіли продовжувати буріння. їхній ентузіазм з приводу пригод з великою нафтою зробив їх уроджено оптимістичними щодо нових проектів. Тому ми починаємо розгляд зворотної сторони наших припущень. Чи можна було припустити, що ціна може впасти? Які події можуть спровокувати зниження ціни?

Наші відповіді здивували нас. Провівши наше дослідження як нафтовидобувних країн, так і Радянського Союзу, ми виявили, що існує правдоподібний спосіб падіння цін на нафту та газ. Єдність ОПЕК цілком може впасти, а попит на нафту в епоху зростаючої економії та енергоефективності може скоротитися. Це може призвести до зниження ціни.

Так само невелика група запитала, що може змусити Радянський Союз різко змінити свою політику. Відповідь була зрозумілою: через крах економіки Радянський Союз міг просто не мати можливості використовувати свою жорстку систему. Ми бачили, що радянська економіка зіткнулася з великою кризою: її продуктивність падала, а

народжуваність знизилася за 20 років до цього. Таким чином, його населення швидко старіло; його робоча сила скорочувалася. Щоб і надалі зберігати хоч якусь подобу рівня життя, Радянський Союз мав лише дві альтернативи: або пробиватися, або відкриватися.

У 1983 році ми представили управляючим директорам Коуаі Виіс1і/81іе11 два сценарії: один називався Інкременталізм, а інший - Озеленення Росії. На той час ми знали про радянський уряд достатньо, щоб сказати, що якщо до влади прийде практично нікому не відома людина на ім'я Горбачов, відбудеться масштабна економічна та політична реструктуризація; відкриття Заходу; контроль за озброєннями; зниження напруженості у країнах; та серйозні зрушення у міжнародних відносинах. Справа була не в тому, що Горбачов як особистість міг спричинити зміни. Скоріше, його прихід до влади буде симптомом тих самих основних причин.

8ЙЄІ1 має звичку представляти свої глобальні сценарії урядовим агентствам, частково для того, щоб дізнатися про їхню реакцію. Всі радянські експерти, крім одного, казали нам, що ми збожеволіли. Винятком був Генріх Фогель із Німеччини. ЦРУ заявило: «Ви справді не розумієте, про що кажете. У вас просто нема фактів». Озираючись назад, люди довіряють нашим дослідженням, але ЦРУ безумовно мало доступ до всіх даних, які ми отримали. Наше розуміння прийшло виключно із правильних питань. Через те, що нам доводилося розглядати більше одного сценарію. Якби нам потрібно було вибрати лише один, ми могли б помилятися так само, як і ЦРУ. Ми самі не знали напевно, що справа рухається за нашим сценарієм «озеленення», доки не було обрано Горбачова.

Усередині 8Не11 ці сценарії звертали увагу менеджерів на потенційні індикатори, які могли сигналізувати про

РОЗКРИТТЯ РІШЕННЯ

зміни політичного клімату. Коли можливість радянської конкуренції на газовому ринку стала реальною, вона перебувала в процесі прийняття рішень 8ЙЄІ1. Сьогодні здається, що 35- відсотковий ліміт справді піде в минуле на той час, коли газові родовища Троль будуть введені в експлуатацію. Серед відповідей керівництва 81іе11 були додаткові зусилля щодо зниження вартості проекту. Ми також уникали надмірного інвестування в нові нафтові родовища або придбання інших компаній за завищеними цінами. Коли 1986 року ціна на нафту впала, «Шелл» змогла купити запаси нафти вдвічі дешевше, ніж за шість місяців до цього.

Найголовніше, 8Не11 продовжувала ставити правильні питання щодо своїх рішень. Ми зосередилися на питаннях, що кидали виклик мисленню компанії. Ціна на нафту не піднімалася і не падала так різко з часів Другої світової війни. Якщо вона зможе зробити це зараз, чи це означає, що нафта і бензин стануть товарами на світових ринках? Якщо так, то як це може вплинути на наш бізнес? По-перше, це означало б, що торгівля нафтою стане гарним бізнесом на кшталт сировинних інвесторів. Розробка торгової системи може зайняти роки, але сценарій дозволив нам побачити, що така система може бути потрібна. На той час, коли ціни на нафту впали, 8Не11 розробила таку систему і торгувала двома з половиною мільйонами барелів на день.

Оскільки більша частина нафти еквівалентна, незалежно від марки, обвал цін також означав, що нам доведеться продавати її за нижчою ціною, якщо ми не зможемо знайти унікальний спосіб покращити наші. Це призвело до інших питань, що ми можемо запропонувати унікально. "Шелл" рано почав досліджувати екологічно чистий бензин з високими експлуатаційними характеристиками, з наміром продати його вигідніше за вищою ціною.

МИСТЕЦТВО ДАЛЬНЬОГО ПОГЛЯДУ

Уточнення фокусу

Ви, можливо, помітили, що наші рішення в «Шелл» постійно вагалися між вузькими питаннями, пов'язаними з конкретними ситуаціями («Чи варто нам інвестувати в нову офшорну платформу?»), та широкими питаннями, що стосуються світу загалом («Що відбувається ? трапитися з Радянським Союзом?"). Це характерно. Розробники сценаріїв повинні враховувати обидва типи питань: інакше легко випустити з уваги питання, які б бути важливими.

Більш широкі сценарії аналогічні багатьом компаній; вузькі сценарні питання специфічні кожної ситуації. Вузькі сценарії зазвичай є місцем, де можна знайти цінну інформацію про конкретні організації та місії. Наприклад, у 8КІ Іпїегпаїіопаї у 1970-х роках ми з колегами підготували набір сценаріїв для паперової компанії, яка розглядала можливість будівництва нової паперової фабрики для крейдованого паперу — такої, де друкуються національні щотижневі новинні журнали. Ми хотіли знати, чи зростатиме попит на такі журнали. Які виробничі потужності їм потрібні задоволення цього майбутнього попиту?

Ми ставили спільні питання: чи зростуть доходи споживачів? Чи споживачі витрачатимуть більше цього доходу на читання? Коли ми можемо очікувати появи нових комп'ютерних технологій друку та зв'язку, і який вплив ці технології вплинуть? Після того, як ми зробили широкі, глобальні сценарії з таких питань, ми зосередилися на більш вузькоспрямованих сценаріях, що стосуються видавничого світу. Ми порівнювали дорогі журнали із недорогими журналами.

РОЗКРИТТЯ РІШЕННЯ

обсяг паперу, що використовується новими технологіями друку та розповсюдження, а також швидкість розвитку конкуруючих електронних засобів масової інформації.

Часто люди розробляють сценарії для невеликої конкретної ситуації та виявляють, що на неї впливають набагато серйозніші проблеми. Що ще гірше, вони можуть не побачити цих більших розгалужень. Багато людей передбачали появу синтетичного палива наприкінці 1970-х років як джерело енергії. Вважалося, що до середини 1990-х в Америці може закінчитися нафта. Були великі інвестиції; компаній, відкритих для бізнесу в Скелясті гори. Сценаристи правильно відповіли на всі дрібні питання: чи зможуть ці нові компанії розпочати дослідження? Чи вироблятимуть вони життєздатну енергію? Але сценаристи не змогли передбачити, що глобальний контекст енергетичної галузі буде порушено. Коли ціна на нафту впала, ринок дорогого, екологічно проблемного синтетичного палива скоротився і галузь впала. Вони дивилися надто вузько, і бачив, що галузь переходить від дефіциту до надлишку пропозиції; з ринку продавців ринку покупців. Це робило їх вужчі питання недоречними.

Малий бізнес має приділяти особливу увагу спільним питанням. Як ви пам'ятаєте, компанія 8шй1і & Нахукеп ставила вузькі питання («Поштовий переказ чи роздрібна торгівля?»), але деякі з її ключових питань були спільними: «Яка буде економіка Сполучених Штатів через десять років?» Однак було б помилкою сказати, що малий бізнес - навіть мій власний бізнес, СйоЬаІ Ви8Іпе88 №ілуогк - повинен думати про великомасштабні проблеми так, як думає про них керівництво 81іе11. Велика видавнича компанія, така як ОоиЬІесІау, наприклад, має думати про своїх постачальників — не лише про паперові компанії, а й про авторів. Вона також має планувати зміни у розподілі — якщо домінують мережеві книгарні.

ринок, це означатиме, що один тип книг буде мати успіх, в той час як сусідні книгарні будуть пропонувати інший тип. І вони також повинні дбати про читачів, наприклад, про рівень грамотності. Теоретично невелике книжкове видавництво, таке як N01111 РоіпіРгезз в Олбані, штат Каліфорнія (штат із двадцяти п'яти осіб), має займатися тими самими речами. Але я можу запевнити вас, що люди в N01111 Роіпї не витрачають багато грошей, час на ці запитання. їх більше турбують проблеми тут і зараз.

Подібно до засновників 8шй1і & Натукеп, декільком людям у N01111 Роіпї дійсно корисно знати про великі невизначеності та планувати їх. Але малоймовірно, що їм потрібно буде планувати їх формально, з розподілом відповідальності за планування між десятками людей, як це роблять ПоиЬІесІау, 81іе11, Уоіуо або Іпіапсі 81ее1. Великим корпораціям потрібен спосіб сформулювати ці речі, щоб кілька людей могли говорити про них разом. На відміну від цього, головний редактор N01111 Роіпї Джек Шумейкер може працювати зі своєю інтуїцією. Для окремих осіб та малих підприємств сценарії — це спосіб допомогти розвинути власне чуття та переконатися, що вони були всеосяжними, реалістичними та творчими, охоплюючи всі важливі засади.

У малому бізнесі більшість проблем, навіть якщо вони торкаються глобальних проблем, виражаються локально. Але їм слід розуміти свій соціальний контекст. Мамам та папочкам у продуктовому магазині краще бути готовими до появи по сусідству мережі магазинів 7-Е1єуєп, але їх турбота має бути по сусідству, а не «Що ми робитимемо, якщо 7- Еієуєпз з'являться по всій Америці?» У малому бізнесі є ще один чинник — воля ділової людини. Іноді доречне питання: «Якщо цей бізнес зміниться так і так, чи хочу я ще займатися цим бізнесом?» Артикуляція рішення також має бути зосереджено на подіях, які ви не можете контролювати. "Що, якщо я вирішу піти з роботи?" - Невідповідне питання для сценарію. Ви можете змінити сценарій просто змінивши своє рішення. Натомість ви можете запитати: «Які ймовірні події можуть вплинути на те, щоб я кинув палити?» Або «За яких обставин я можу втратити роботу?»

Все це частина процесу саморефлексії: розуміння себе та своїх упереджень, визначення того, що для вас важливо, та розуміння, на що слід звернути свою увагу. Потрібна наполеглива робота та чесність, щоб проникнути крізь наш внутрішній ментальний захист. Щоб забезпечити успіх наших зусиль, нам необхідно ясно розуміти взаємозв'язок між нашими власними турботами та ширшим світом навколо нас. Для цього необхідно мати постійний потік багатої, різноманітної інформації, що наводить на роздуми. Способам та засобам пошуку цих інформаційних скарбів присвячена наступна глава.