

**Видел ли ты человека, который был бы мудр в своих глазах?
На глупого больше надежды, чем на него (Притч. 26:12) История-притча Теда
Хильдебрандта и Chatgpt**

Максвелл Грант вошел в штаб-квартиру Larson & Co. с уверенностью человека, который никогда не ошибался — по крайней мере, по его собственным словам. Он был тем консультантом, у которого был ответ на все вопросы, и который насмехался над предложениями, противоречащими его отполированным слайдам PowerPoint. Для него каждая проблема имела простой ответ, и этим ответом обычно было то, что он уже решил.

Larson & Co., семейная логистическая фирма, пережившая три рецессии, столкнулась с новой проблемой: цифровым прорывом. Конкуренты внедряли цепочки поставок на основе ИИ, а клиенты начинали ожидать доставки в тот же день. Максвелл был нанят, чтобы возглавить технологическую трансформацию компании.

С того момента, как он прибыл, Максвелл отмахнулся от беспокойства сотрудников. Когда руководитель складских операций Мария Чен объяснила, что их сельские маршруты доставки не могут поддерживать предлагаемую им автоматизацию, он отмахнулся от нее. «Вы цепляетесь за прошлое», — сказал он, постукивая по своему планшету. «Доверьтесь процессу».

Он не искал обратной связи. Он не корректировал свою модель, когда факты шли вразрез с его предложениями. Он считал, что 40-летний опыт фирмы не имеет значения перед лицом его блестящего образования в Гарварде.

Новая система была запущена за восемь недель. На бумаге она была идеальна. На практике это была катастрофа.

Водители не могли следовать запутанным маршрутным инструкциям ИИ, особенно в сельской местности. Автоматизированная система инвентаризации неправильно маркировала запасы из-за несовместимых форматов маркировки, что приводило к потере поставок и задержке заказов. Давние клиенты, теперь уже раздраженные, начали звонить в отчаянии. Один за другим они уходили.

Совет директоров, встревоженный падением доходов, созвал экстренное заседание. Максвелл, все еще уверенный в себе, выступил с ослепительной презентацией, обвинив в провале «отсутствие поддержки» персонала. «Система

надежна», — настаивал он. «Проблема — сотрудники-луддиты». Его решением было уволить Марию и других, которые, по его мнению, тянули время. «Чтобы приготовить омлет, нужно разбить несколько яиц, — таков был его ответ».

Мария, тихо сидевшая сзади, наконец встала. «Могу ли я говорить?» — спросила она. Зал замер. Председатель кивнул.

«Максвелл ни разу не спросил людей на местах, что им нужно», — спокойно сказала она. «Мы не были против перемен — мы просто хотели решения, которое работало бы в реальности. Мудрость заключается не только в знании технологических уловок — она в знании того, как на самом деле реализовать видение и обучить наших сотрудников, которые уже есть в нашем бизнесе».

В комнате повисла тишина. Затем председатель обратился к Максвеллу: «Мы наняли вас за вашу экспертность. Но вы пришли сюда учить, а не учиться. Думаю, здесь применима пословица: Видишь ли ты человека, который мудр в своих глазах? На глупца больше надежды, чем на него » .

В тот же день совет директоров расторг контракт Максвелла. Мария была назначена временным руководителем инициативы по трансформации. Она создала команду, в которую вошли работники склада, ИТ-персонал и водители маршрутов. Они пилотировали постепенные изменения, выслушивали и оценивали отзывы, а затем масштабировали то, что работало, и устраняли то, что не работало.

В течение шести месяцев Larson & Co. начала восстанавливаться. Клиенты вернулись. Эффективность повысилась.

Максвелл тем временем перешел в другую компанию, вооружившись еще одним ослепительным слайд-шоу, как будто он ничему не научился из своей неудачи в Larson & Co.

А для сотрудников Larson урок был ясен: при найме внешних консультантов просто прислушайтесь к старой пословице: Видел ли ты человека, который был мудр в своих глазах? На глупого больше надежды, нежели на него (Притчи 26:12).