

В чем коммерческая выгода системного мышления?

Статья опубликована в журнале Вестник НЛП №28.

Авторы: Александр Викторович Герасимов

Темы, затрагиваемые в статье: НЛП в бизнесе, Философия НЛП

Одним из ярких признаков современного этапа развития бизнеса, на мой взгляд, является все увеличивающийся поток разнообразных методик и концепций, представляющих квинтэссенцию опыта передовых менеджеров-практиков и консультантов. Благодаря сравнительно небольшому числу новаторов, способных с помощью личных знаний, интуиции и жизненного опыта не только достичь выдающихся успехов в бизнесе, но и, осознав ключевые структурные элементы своей «стратегии успеха», формализовать ее и предложить всем желающим готовую технологию. Но много ли их — бизнесменов 21 века?

Находя в книжном магазине очередной зарубежный бестселлер, я задаю себе вопросы: «Почему только отдельные представители огромного мира предпринимателей смогли выдать что-то целостное, понятное и полезное? Почему большинство российских топ-менеджеров до сих пор работают по принципу «Бери больше — кидай дальше!» или ожидают мгновенного успеха от бесплодных попыток внедрения первой попавшейся на рынке концепции? Почему на поле товарно-денежных отношений многие игроки в погоне за пешкой, не моргнув глазом, теряют ладью или даже ферзя? Почему руководители крупных компаний, сегодня подсчитывая сверхприбыли, завтра неожиданно для себя теряют лидерские позиции и уходят в небытие?»

В поиске ответов на подобные вопросы я прихожу к твердой уверенности в том, что бизнес-мир (и не только он) стоит уже на самом краю крупной интеллектуальной революции. Различные аграрные и экономические революции уже были, мы также переживали научно-технические, технологические, информационные и другие преобразования. За последние 50 лет наш мир (мир людей) кардинально изменился. Значительно увеличились взаимосвязанность, скорость и объемы информационных потоков, нелинейность и непредсказуемость последствий принятых решений. Хотя природа со времен последнего ледникового периода в целом осталась такой же, да и сам человек по-прежнему структурно идентичен своим предкам, жившим в тот период: самое большое различие между неандертальцем и современным человеком, конечно, заключается в трансформации мышления. Благодаря эволюции мыслительных процессов представители гомосапиенс за тысячелетия смогли не только лучше других животных адаптироваться к окружающему миру, но и научиться его изменять. И все же экспонентное увеличение скорости развития новых технологий показывает, что люди оказываются в ситуации, когда их навыки мышления уже не в полной мере отвечают требованиям той реальности, которую они сами создают! Я не говорю, что они не умеют или не могут думать, — просто используемые ими способы мышления часто также малоэффективны, как счеты в сравнении с современным компьютером. И если говорить о текущем состоянии российского рынка в преддверии вступления нашей страны в ВТО, то он в упрощенном виде напоминает мне Американский континент времен его колонизации Испанскими конкистадорами. Несмотря на многовековой опыт и богатую культуру, индейцы не смогли найти достойной альтернативы против европейских технологий огнестрельного оружия.

Имея возможность работать одновременно как с представительствами крупных западных компаний, так и с чисто российскими компаниями (причем и с московскими, и с региональными), я замечаю между ними много общего и много различного. Общее заключается в том, на каких

машинах ездят руководители компаний, какими производственными мощностями владеют предприятия, какой офисной техникой обеспечены сотрудники и т.д. А разница касается стиля управления, способов принятия решений, сбора и анализа информации, планирования, прогнозирования различных сценариев рыночных изменений и т.д. Как видите, сходства легко обнаружить невооруженным глазом, потому что они находятся на уровне Окружения, а различия лежат гораздо глубже — на уровнях Стратегий и Убеждений. А то, что не заметно, обычно и не важно.

В качестве простейших примеров отставания российского «массового» бизнеса от западного можно вспомнить долгое непонимание отечественными топ-менеджерами необходимости определения Видения собственной компании и выработки ее Миссии; сначала полный отказ от обучения и развития сотрудников, а затем попытки без подготовки и анализа учить всех и всему. При этом встречаются бизнесмены, хватающиеся за новомодные термины и понятия как за важные атрибуты и ритуалы современного бизнеса, не понимая их смысла. А некоторые топ-менеджеры подобны маленьким детям, которые взяли поиграть родительский сотовый телефон, не имея представления о его истинных возможностях и предназначении. Именно поэтому многие методы и инструменты управления и развития бизнеса, с успехом применяемые на Западе, терпят полное фиаско при внедрении их в отечественных компаниях. Очень разные у нас способы и стратегии мышления. И я имею в виду не тех владельцев и генеральных директоров компаний, получивших европейское образование и обладающих высоким уровнем развития мышления, я говорю про основной состав топ-менеджеров, от которых зависит львиная доля успешности предприятия. Представьте, насколько успешной может быть армия при наличии нескольких сверхподготовленных генералов и слабо обученном офицерском составе.

Еще одно сравнение, которое приходит мне на ум в отношении уровня развития менеджмента во многих российских компаниях: это хорошо сыгранная дворовая команда по футболу. Такая команда обладает определенным опытом, она даже может быть лидером в рамках микрорайона и обыгрывать всех других игроков в соседних дворах. Но

представьте себе матч, в котором будет участвовать наша лучшая дворовая команда и команда из высшей профессиональной футбольной лиги. Пока мы не в ВТО, мы можем и не пускать чужие команды в наши дворы и считать себя самыми профессиональными игроками...

Употребляя термин «мышление» в данной статье, я позволю себе достаточно свободную его трактовку, поскольку моя цель — показать необходимость перестройки мышления, а не углубление в понятийный аппарат. Тем более что практически каждая гуманитарная дисциплина — от философии до нейро-физиологии — дает свое собственное, довольно объемное определение данному понятию. Вот, например, вариант из психологического словаря: «Мышление — процесс познавательной деятельности индивида, характеризующийся обобщенным и опосредствованным отражением действительности... В настоящее время считается доказанным, что словесно-логическое мышление является наиболее поздним продуктом исторического развития. Онтогенетическое развитие мышления ребенка осуществляется в ходе его предметной деятельности и общения, освоения общественного опыта. Особую роль играют целенаправленные воздействия взрослого в форме обучения и воспитания. Наглядно-действенное, наглядно-образное и словесно-логическое мышление — последовательные стадии онтогенетического развития мышления». А вот определение из словаря Брокгауза и Ефрона: «Мышление в широком смысле — совокупность умственных процессов, лежащих в основе познания; к мышлению именно относят активную сторону познания: внимание, восприятие, процесс ассоциаций, образование понятий и суждений. В более тесном логическом смысле мышление включает в себе лишь образование суждений и умозаключений путем анализа и синтеза понятий».

В рамках рассматриваемой темы я бы особо выделил в мышлении такую функцию, как построение мыслительных моделей на основе отражения действительности. Благодаря созданным внутренним моделям люди вырабатывают соответствующее поведение, способствующее наилучшей адаптации к окружающему миру и повышению эффективности их деятельности. Как мы можем видеть

из первого определения понятия «мышление», с развитием и обучением индивида развивается и его мышление, переходя к более сложным и абстрактным формам. Я бы сказал, что при этом расширяются и становятся более комплексными те модели, которыми пользуются люди. Важнейшими характеристиками мыслительных моделей я считаю их объем (количество задействованных элементов), количество связей между этими элементами (явные и неявные), взаимосочетаемость с другими моделями и гибкость к перестройке.

Начнем разговор о развитии моделей с нескольких простых примеров. Все знают, что, опираясь только на сенсорное восприятие, мышление маленького ребенка подобно «страусу»: при исчезновении из поля зрения раздражителя для ребенка он пропадает навсегда. Именно поэтому младенец улыбается каждый раз, когда ваше лицо появляется из-за какой-либо преграды, не понимая, что вы никуда не исчезли, а все время были рядом с ним. Также ребенок может спрятаться под одеялом, думая, что пугающий его объект при этом исчезает, поскольку его больше не видно.

Одно из важных, на мой взгляд, проявлений развития детского мышления заключается в умении фантазировать и обманывать, то есть создавать модели на основе только внутреннего опыта, а потом вырабатывать соответствующее им поведение. Пытаясь обмануть взрослого, ребенок внутри выстраивает взаимосвязи между различными объектами и событиями, а затем объединяет их в логичный рассказ. Только взрослый легко раскрывает детскую ложь, так как логика ребенка очень ограничена. Его мышление не может точно увязать все факты, простроить все причинно-следственные связи, и поэтому в повествовании появляются несогласованности и информационные разрывы.

С возрастом умение обнаруживать и создавать причинно-следственные связи претерпевает эволюцию. Многие из вас, наверное, слышали об одном из традиционных тестов, применяемых для определения уровня развития логического мышления ребенка и его готовности к школе. Дошкольника просят объяснить, откуда, по его

мнению, берется ветер. И очень часто дети отвечают, что ветер создают деревья, раскачивая ветками. Естественно, такой ответ вряд ли устроит психологов. Мы же можем отметить, что ребенок уже научился соотносить два наблюдаемых им одновременно явления, только ошибочно определил, что является причиной, а что следствием.

Кстати, и взрослые иногда ведут себя подобным образом. Например, взрослый, постоянно ложась поздно спать и не высыпаясь, выпивает по утрам чашку крепкого кофе, чтобы хорошо себя чувствовать. Стоит ему однажды по каким-либо причинам не выпить свой утренний бодрящий напиток, как его самочувствие тут же ухудшается, и этот человек может пребывать в полной уверенности, что его негативное состояние вызвано именно отсутствием кофеина в крови, а не хроническим нарушением режима дня и недосыпанием. Также некоторые взрослые, как и дети, используют модели мышления, основанные не на прогнозировании причинно-следственных связей, а на сенсорном восприятии. Например, многие люди, загорая на пляже, начинают беспокоиться об опасности долгого нахождения на открытом солнце только после интенсивного покраснения кожных покровов и появления болезненных ощущений. Странно, но они, в отличие от животных, не обязаны реагировать только на внешние сенсорные стимулы, а могли бы заранее, пользуясь мышлением, проанализировать ситуацию и определить, сколько времени им нужно быть на солнце, чтобы загореть и остаться здоровыми.

Приведенные выше примеры в моем понимании описывают линейное, несистемное мышление. В прошлом оно вполне качественно обслуживало потребности людей в адаптации, но сегодня его возможности не отвечают требованиям действительности. Возьмем для анализа ситуацию с использованием личного автомобиля. В городах с интенсивным движением транспорта автомобиль незаметно превратился из удобного средства передвижения в обузу, и старой линейной модели «вышел из дому, сел за руль, завел двигатель и поехал» сегодня недостаточно. Московскому водителю, если он хочет хоть как-то прогнозировать свое перемещение по городу, приходится удерживать в голове огромное количество переменных: время суток, день недели, сводки дорожных новостей, погодные условия,

возможное проведение на пути следования ремонтных работ, легкость выбора объездных маршрутов, наличие стационарных и передвижных постов ДПС, потенциальные места для экстренной парковки автомобиля, рельеф местности и т.д. Стоит не подумать о каком-то из факторов — можно потерять огромное количество времени в пробках.

Например, иногда на 10-ти часовую встречу лучше выехать в 8 утра и приехать на нее в 9.00, чем выехать в 9 утра и успеть только к 11.00. Получается как-то нелогично, но в первом случае вы хоть и выезжаете раньше, но экономите целый час для личных дел, а не дергаетесь в пробках. Бывает, что 10-ти минутная задержка с выездом оборачивается потерянными 40 минутами в дороге. А такая задержка возможна, если, например, водитель не поинтересуется накануне прогнозом погоды и не узнает, что ожидается снегопад, а значит, не заложит дополнительного времени на расчистку автомобиля. День недели также важен для расчета времени на дорогу. Например, пятница — это день массового исхода из города, поэтому пробка на выезд начинается раньше и длится дольше. А сегодня даже рельеф местности стал влиять на транспортную ситуацию. Когда машин в Москве было меньше, никто бы и не подумал о нем всерьез. А сегодня при очень плотном движении с высокой скоростью по МКАДу и большом скоплении крупнотоннажного грузового транспорта рельеф сильно влияет на образование заторов. Случалось ли вам после долгого движения в пробке неожиданно выехать на свободный участок дороги, так и не поняв причин образования затора? Один из вариантов объяснения может быть следующим. Двигаясь по прямой со скоростью потока около 100 км в час, грузовики почти не выделяются, но стоит им подъехать к месту подъема рельефа, как они начинают сбавлять скорость гораздо сильнее, чем легковой транспорт. Плотность потока такова, что даже маленькое снижение скорости приводит к лавинообразному усилению «внутреннего давления». Грузовики, едущие сзади (еще по прямой), начинают обгонять впереди идущие машины и выходят на левые полосы, сужая возможности передвижения для легковушек. Ну, а дальше все полосы забиваются подпирающими сзади машинами.

Все это были короткие зарисовки, «на пальцах» демонстрирующие

разницу между мышлением, достаточным в прошлом веке и необходимым для эффективной жизни в веке нынешнем. А вот вам реальный случай из бизнес-практики. Простого, линейного мышления хватает, чтобы догадаться, что перед праздниками люди будут покупать больше продуктов питания, поэтому магазины должны заранее позаботиться о возможности своевременного пополнения товарных запасов и хорошем ассортименте. А вот для того, чтобы в сильно конкурентной среде заработать больше других, нужно думать шире.

Две торговые сети регионального уровня, расположенные в одном городе, успешно провели предновогоднюю реализацию товара. Далее, как бы неожиданно, начались сильные морозы, и продажи в одной из двух сетей значительно сократились. Ее руководители подумали, что в связи с сильными морозами люди стали реже выходить из дома, и поэтому сократился поток покупателей. Но как выяснилось чуть позже, в магазинах второй сети количество покупателей не только не сократилось, а даже немного увеличилось. Похоже на вмешательство магии? На самом деле при более подробном анализе все оказалось достаточно просто (если об этом думать задним числом или обладать системным мышлением). Один из видов продуктов, поставки которого напрямую зависят от температуры окружающей среды, — это фрукты. Менеджеры первой торговой сети, спустя несколько дней после начала похолодания, ссылались на объективные причины отсутствия фруктов в их магазинах — в такие морозы доставка фруктов очень затруднительна. Как выяснилось, менеджеры второй торговой сети изучили прогноз погоды не только на ближайший день, но и заглянули на более далекую перспективу. Предвидя серьезное резкое похолодание, они прикинули, какой товар окажется критичным для покупателей в данной ситуации, и накануне закупили фруктов больше обычного. После наступления холодов покупатели, не обнаружив фруктов в магазинах первой сети, направлялись в магазины второй, где, естественно, помимо фруктов они приобретали и все остальные продукты. Морозы в тот период продержались около недели. Даже не проводя точных вычислений, мы можем прикинуть, что вторая торговая сеть получила приличную дополнительную прибыль, а первая формально ничего не потеряла. Если думать об

этом в рамках линейного мышления, то все логично и объективно. Но если посмотреть на ситуацию с позиций системного мышления, то мы поймем, что для первой торговой сети это была серьезная упущенная выгода!

Одно из главных отличий и преимуществ системного мышления, по сравнению с линейным, заключается в том, что для получения значительного финансового (и не только) выигрыша вам не нужны дополнительные материальные ресурсы, оборудование, сотрудники и т.д. Действуя в тех же объективных условиях, что и остальные игроки на рынке, вы получаете дополнительную прибыль только за счет грамотного сбора, анализа и использования информации, последующего более продуманного управленческого решения, а значит, в конце концов, за счет своего мышления!

К сожалению, примеров несистемных неэффективных решений гораздо больше. Особенно много их в сфере финансов. Для финансиста не составит большого труда показать вам «на бумаге» огромное количество вариантов увеличения прибыли за счет сокращения каких-либо затрат. Один из ярких признаков линейного решения заключается в получении серьезной прибыли в краткосрочной перспективе и возможности понести значительные финансовые потери на дальнем порядке. Линейное мышление обнаруживает только явные логические связи поверхностного уровня, совершенно не беря в расчет скрытые факторы дальнего порядка. В таком случае то, что кажется для компании очень выгодным сегодня, может оказаться губительным для нее завтра. Беда линейного мышления еще и в том, что оно не позволяет два далеко расположенных друг от друга факта связать воедино. Понесенные финансовые потери редко свяжутся у финансиста с принятым им полгода назад решением. Он будет уверен, что это два совершенно разных события.

Вот вам еще одна история, правда, уже 10-ти летней давности. Представительство известной западной компании, торгующее крупной бытовой техникой, начало пересылать в головную компанию

отчеты, указывающие на снижение прибыли. Не желающие мириться с таким положением дел владельцы компании нанимают хорошего европейского финансового консультанта и направляют его для наведения порядка. Проведя полный грамотный финансовый анализ, консультант обнаружил серьезную статью неоправданных, по его мнению, затрат, которые сильно возрастали за счет аренды большого количества складских помещений. После недолгих расчетов консультант указал, что при сокращении выплат за аренду вдвое, прибыль не только вернется к прежним показателям, но и поднимется выше. Направив свое предложение руководству европейского офиса, он получил полное одобрение и очень солидный гонорар, после чего удовлетворенный собственной работой отбыл на родину, а руководители представительства начали внедрять его рекомендации в жизнь. На удивление всех в первый же месяц, как и было предсказано консультантом, прибыль вернулась на прежний уровень. Далее, на протяжении еще двух месяцев, она росла, потом снова опустилась до первоначального значения, а через полгода упала ниже критических показателей.

Что же мы видим? Оказывается, если воспринимать финансовую систему предприятия как автономную и не связанную с другими системами, то решение консультанта выглядит правильным, и лично он никакой ответственности за возникший кризис не несет. Но если посмотреть на данную компанию, ее продукцию, партнеров и потребителей как на единую комплексную систему, то, как мы увидим ниже, предвидеть такое развитие событий можно было заранее.

Торговля крупной бытовой техникой осуществлялась представительством за счет развитой сети дилеров. Сеть выросла достаточно быстро и продолжала развиваться в основном за счет того, что дилеры представляли собой небольшие салоны. Каждая торговая точка имела небольшой выставочный зал и маленький склад, рассчитанный на быстрый оборот товара. В случае большого количества заказов, отгрузка продукции осуществлялась сразу со склада представительства. После получения приказа о необходимости сокращения складских помещений менеджеры представительства решили компенсировать недостаток места за счет своих дилеров. Для этого они разработали новую программу сбыта, призванную

стимулировать партнеров брать на реализацию большие партии товара. Дилеры оказались абсолютно не готовы к изменению формы сотрудничества. Во-первых, они не могли найти свободные средства, чтобы начать выкупать больше товара и делать более объемные товарные запасы. Во-вторых, для формирования товарных запасов на местах нужны были дополнительные складские помещения, которых у дилеров, естественно, не было. Аренда также была им не по карману. Используя личные отношения, менеджеры представительства уговаривали партнеров согласиться на менее выгодные условия и заняться арендой дополнительных помещений. В первые месяцы, благодаря размеру дилерской сети, возникшие противоречия и напряженность были малозаметны, так как каждый пытался самостоятельно компенсировать возникшие сложности ради сохранения сотрудничества («эффект буфера»). Но когда дилеры начали уставать от постоянного решения проблем, ко многим из них «неожиданно» обратился один из конкурентов рынка крупной бытовой техники и предложил условия, идентичные тем, что у них были изначально. Буквально в считанные недели почти вся созданная одной компанией дилерская сеть перешла под знамена другой.

Исправить подобную ситуацию даже после раскаяния практически невозможно. Понятно, что результирующие потери во много раз перекрывают средства, сэкономленные за счет сокращения складов, и могут поставить компанию на грань выживания. Оставаясь в парадигме линейного мышления, финансовый консультант может спокойно осваивать свой гонорар, менеджеры представительства ссылаться на объективные, не зависящие от них обстоятельства, а владельцы компании — обвинять последних в непрофессионализме и сворачивать бизнес в данной стране. Использование системного подхода, возможно, покажется более громоздким и сложным. Зато он позволяет рассмотреть несколько сценариев развития ситуации в будущем и принять управленческое решение, исходя не из сиюминутной прямолинейной выгоды в рамках одного подразделения или службы, а с учетом долгосрочных системных перспектив для всей компании или даже рынка.

Вообще, системное мышление помогает иначе взглянуть, например,

на такие знакомые всем ситуации, как неумеренное стремление некоторых сетей быстрого питания к постоянному наращиванию прибыли с помощью активной рекламной политики и «игр» с постепенным увеличением объемов порций. Это стремление, помноженное на неумеренность людей в еде и на срок в 30 лет, привели многих потребителей к ожирению и связанным с ним заболеваниям, а саму компанию — к проблемам с имиджем и дальнейшим развитием. Другая запутанная ситуация — увеличение прибыли пивных компаний за счет активного вовлечения в ряды своих потребителей молодежи и подростков, при условии, что часть заработанной прибыли пивные компании отдают на поддержку развития отечественного спорта, в частности футбола. Мне кажется, тут есть над чем подумать на досуге.

Конечно, нельзя сказать, что системное мышление — это что-то абсолютно новое и никому не известное явление. Люди, обладавшие тем или иным уровнем развития системного мышления (в моем понимании), были во все времена. В нашей цивилизации мы можем считать родоначальниками системного подхода в мышлении древнегреческих философов, которые заложили основы философского и научного мировоззрения во многие европейские культуры. Также члены касты жрецов в Древнем Египте и Мезоамерике, будучи носителями всех знаний, должны были обладать задатками системного мышления. В более поздние времена мы можем говорить об отдельных личностях: ученых и политиках, проявлявших в своем поведении навыки системного мышления. Среди отечественных ярких представителей системного подхода я бы, конечно, назвал Петра Первого и Михайло Ломоносова — людей, которые по тем временам были достаточно неординарны и даже экстравагантны.

В прошлые времена людей «от природы», обладавших системным мышлением, были единицы. Многие из них оставили значительный след в истории. Основная же часть населения для повседневной жизни не нуждалась в таком объемном наборе инструментов мышления. Навыки системного мышления тогда были «архитипическими», то есть не принадлежали отдельному индивиду, а сразу всей культуре. В качестве подтверждения можно вспомнить «Народный Календарь» —

один из выдающихся системных инструментов планирования хозяйственной деятельности, обладающий мощной прогнозирующей функцией. Лично я не могу представить, что бы даже в наше время кто-нибудь один смог заметить и соотнести все сложные закономерности, представленные в Народном Календаре. Особенно это касается природных примет, когда наличие или отсутствие росы в конкретный день может говорить об особенностях погоды месяца через три.

Разумеется, с развитием точных наук и образования возможности нашего мышления возросли еще больше, но сейчас нужен принципиально другой — квантовый скачок. Развитие технологий, постоянный рост объемов производства, резкое увеличение населения планеты, доступность средств связи сделали наш мир принципиально другим. То, что раньше не имело значения, сегодня стало играть критическую роль.

С одной стороны, благодаря развитию химии и фармакологии человечество смогло победить ужаснейшие заболевания, а с другой — объемы потребления различных лекарственных средств многомиллиардным населением Земли достигли таких масштабов, что большинство из них стали обнаруживаться в питьевой воде во вполне различных концентрациях. Из-за этого здоровые люди начинают «принудительно» употреблять не нужные им лекарства (в том числе и гормональные), а возбудители различных заболеваний, взаимодействуя с антибиотиками в окружающей среде, успевают мутировать и перестать на них реагировать при попадании в организм человека. Еще в прошлом и позапрошлом веках этого бы не могло произойти — сегодня это часть нашей реальности.

Разведение домашнего скота и птицы в промышленных масштабах — это спасение многих государств от продовольственного кризиса. Но постоянное увеличение поголовья рогатого скота привело к тому, что вклад этих животных в создание парникового эффекта достиг 20%. Именно таким объемом выбросов углекислого газа и метана

сопровождается их жизнедеятельность. Масштабы этой проблемы стали явно заметны, поэтому ученые и политики многих развитых стран вынуждены искать решение уже на межгосударственном уровне. Недавно в одной из научно-популярных передач рассказывалось о группе исследователей занятых разработкой специальной вакцины, которая подавляет развитие в кишечнике рогатого скота бактерий, ответственных за выработку метана. Раньше это были «просто газы» — сегодня глобальная проблема.

По-моему, жить в таком мире, делая вид, что ничего не происходит, просто опасно. В качестве еще одной метафоры, я бы сравнил мир позапрошлого века с главным видом транспорта того времени — лошадью, запряженной в телегу или карету. Для того чтобы безопасно передвигаться со скоростью от 5 до 15 километров в час и вовремя принять решение о маневре, кучеру нужно было иметь минимум информации о дорожной ситуации. Он легко мог притормозить лошадь, свернуть на обочину и, пустив ее «самоходом», даже вздремнуть. Чтобы попасть в крупную аварию, надо было очень постараться. В наше время, для того чтобы более или менее безопасно двигаться по дорогам города в плотном потоке со скоростью от 80 до 120 километров в час, водителю приходится обрабатывать огромное количество данных: о движущихся и стационарных объектах вокруг, о возможных действиях других водителей, о состоянии автомобиля, о собственном состоянии. Например, если учесть, что за время от обнаружения водителем помехи до полного торможения автомобиль может проехать более 500 метров, то значит, водитель должен постоянно контролировать пространство перед собой на расстоянии не меньшем, чем 500 метров. Чем выше скорость и больше участников дорожного движения, тем большее количество переменных нужно принимать во внимание и тем важнее становится умение строить правильные прогнозы возможного развития ситуации. Кучеру, разумеется, достаточно смотреть всего на несколько метров вперед, и объяснить ему необходимость совершенствования системного мышления было бы очень трудно.

Давайте снова перенесемся в сферу бизнеса и обнаружим, что

примерно также развиваются и различные ситуации на рынке: вокруг много игроков, каждый движется с высокой скоростью в выбранном направлении, на пути постоянно возникают непредвиденные изменения ландшафта. Вряд ли серьезная компания может позволить себе мчаться по трассам бизнес-мира на сверхскоростном автомобиле, не пользуясь исправными приборами и не проводя постоянный мониторинг пространства перед собой, а полагаясь только на навыки управления повозкой. В данном случае системное мышление топ-менеджеров компании и выступает в роли универсальных приборов, позволяющих точнее и быстрее конкурентов ориентироваться в бизнес-пространстве и принимать серьезные управленческие решения. Ни для кого не секрет, что на современных истребителях устанавливаются «супер-радары», позволяющие обнаруживать противника даже за линией горизонта. Использование пилотом этих чудо-приборов даёт возможность гораздо раньше принять верное стратегическое и тактическое решение и даже нанести ракетный удар по противнику без визуального контакта. А противник, получивший эту ракету, так и не сможет догадаться, кем и откуда удар был нанесен. Если бы можно было «произвести конверсию» и переложить технологию этого радара на стратегии мышления, то мы могли бы совершенно иначе думать о Видении и Миссии компании, о долгосрочных целях, партнерстве и ответственности.

Кстати, бурное развитие системного мышления (теории систем) как науки тоже началось не из праздных побуждений скучающих ученых, а как попытка найти последний довод для глав государств, участников Карибского кризиса. Несмотря на все произведенные испытания, ни один военный, а тем более политик не могли себе представить реальных последствий применения ядерного оружия. И лишь только убедительные расчеты Карла Сагана (США) заставили серьезно задуматься участников противостояния о реальных последствиях. Ученый показал, что в результате массовых ядерных ударов последуют не только чудовищные разрушения и радиоактивное заражение огромных территорий, но и произойдет глобальное изменение климата, названное Ядерной зимой. Также эти данные были подтверждены в СССР расчётами Владимира Валентиновича Александрова.

Сегодня серьезные исследования гуманитарных систем (сообществ людей и их среды обитания) ведутся в основном Министерствами Чрезвычайных Ситуаций для предсказания возможных техногенных катастроф, социальных катаклизмов, военными и экономистами развитых стран, а также экологами. (Между прочим, экологи подсчитали, что две трети из семисот видов организмов, обреченных на вымирание, удалось бы спасти, если бы общую площадь заповедников и заказников Земли удалось увеличить всего на 2,6%. Для этого, правда, необходимо договориться всем государствам мира. А один выброшенный на свалку старый телевизор или компьютерный монитор с диагональю экрана 37 см загрязняет тяжелыми металлами 50 кубометров почвы). Еще можно вспомнить о появлении и становлении в 60-е годы 20-го века нового научного направления — футурологии, которое занимается исследованием перспектив развития социальных процессов и будущего Земли в целом. Одним из фундаментальных трудов в этой области считается книга «Пределы роста» (авторы: Донелла Медоуз, Йорген Рандерс, Деннис Медоуз). В начале 1970-х годов ученые с помощью компьютерного моделирования произвели прогноз по целому спектру назревавших социальных, политических, экономических и экологических проблем и дали ряд рекомендаций по своевременному предотвращению назревающего глобального кризиса. Авторы говорили, что у человечества есть время всего в пределах нескольких поколений для коренного изменения собственных приоритетов и ценностных ориентиров с целью восстановления экологического баланса на планете. Недавно вышло третье издание этой книги «Пределы роста. 30 лет спустя», в котором ученые (уже в почтенном возрасте) сетуют, что практически все их предсказаний сохранились без изменений. Прошедшие годы показали: многие возможности, к сожалению, были упущены.

В бизнес-сфере, конечно, тоже есть свои футурологи и апологеты системного подхода к построению организации и взаимодействию с окружающей социальной и природной средой. Среди них можно отметить таких авторов, как Патрик Диксон «Бизнес-тренды: стратегическое моделирование будущего», Сэм Хилл «60 трендов за 60 минут», Стив Хилтон и Джайл Гиббонс «Бизнес во благо», Джим

Коллинз и Джерри Поррас «Построенные на вечно», Джамшид Гараедаги «Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами», Питер Сенге «Пятая дисциплина», Джозеф О'Коннер «Искусство системного мышления», Генри Нив «Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга», Уильям Детмер «Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию», и других.

По-моему, материала для размышлений достаточно, пусть пока и ведущих западных специалистов. Однако одно из препятствий на пути массовой перестройки мышления бизнесменов я вижу в том, что топ-менеджеры, особенно немосковских компаний, считают такую эфемерную субстанцию, как мышление, не самой значимой для развития прямо сейчас. У всех у них и так «земных» дел невпроворот: падают продажи, уходят квалифицированные кадры, не согласуется работа склада и службы доставки, ни одно из подразделений не может органично и эффективно работать совместно с другим, руководство не понимает сотрудников, а сотрудники недолюбливают руководство и собственную работу и т.д.

Второе препятствие заключается в том, что человек не компьютер, и ему нельзя сменить старое мышление на новое, как одну версию операционной системы заменить на другую. Пока мы находимся во власти старой парадигмы (системы взглядов и убеждений), всякая новая, даже более прогрессивная и эффективная идея, кажется нам чуждой и в корне неправильной. Легко ли, например, в рамках геоцентрической модели мира принять, что солнце является центром нашей планетарной системы? А представить, что параллельные прямые могут пересекаться в геометрии Евклида? Так и в случае смены «линейного мышления» на системное: сначала надо попробовать отстроиться от старой модели, развить новые навыки, освоить другие инструменты и только потом сравнивать и решать, какой из подходов лучше. Как вы догадываетесь, на это нелегко решиться. А масла в огонь еще подливает и тот факт, что мышление изменяется не за один день и не с помощью пары упражнений, и пощупать его, как физический объект, тоже вряд ли получится. Следовательно, человеку, решившемуся на подобную перестройку,

нужно иметь четкое представление о желаемом результате, мощную мотивацию, грамотного проводника и желательно простую и практичную методику обучения. А где все это взять одновременно?

Именно из-за отсутствия соответствующего уровня мышления многие новые замечательные бизнес-инструменты либо отторгаются, либо используются искаженно, не принося ожидаемых результатов. В качестве примера могу вам привести ситуацию с концепцией построения «выигрыш-выигрыш» сотрудничества в бизнесе, в частности такого инструмента, как «выигрыш-выигрыш переговоры». Многие из топ-менеджеров крупных московских компаний говорили мне, что считают этот подход полной ерундой, принципиально не работающей в их бизнесе. И они правы, если смотреть на данный инструмент из парадигмы конкуренции, где сильный пожирает слабого. Другие говорят, что пытались несколько раз следовать предлагаемым инструкциям, но получалось только хуже. И это верно, если, например, пытаться читать казахские книги (написанные кириллицей) по-русски или поставить на старые Жигули двигатель от Ламборджини — точно будет хуже.

Завершая разговор, я хочу сказать, что специально не стал сильно углубляться в вопросы о навыках и инструментах, которые мы относим к системному мышлению, поскольку это значительно бы увеличило объем данной статьи. Я верю, что приведенные мной примеры, истории и метафоры позволили вам иначе посмотреть и на свой бизнес-опыт, задуматься о том, какие стратегии мышления вы развили к настоящему моменту, «почувствовать разницу» между системным и линейным подходом и, главное, позволили осознать, что мир — другой, и настала пора серьезных перемен.

P.S. А в качестве заголовка к статье я взял реальный вопрос, заданный мне одним из руководителей крупной российской производственной компании несколько лет назад. И я думаю, что те, кто будут на пути перемен, первыми смогут хорошо заработать; те же, кто будут чуть позади, однажды тихо исчезнут, как счета из современных супермаркетов.