

# Введение

## Простейшее решение

Среди беспорядка найдите простоту, среди раздора найдите гармонию.

*Альберт Эйнштейн*

Любое явление нужно объяснять просто, с минимальными логическими умозаключениями. Можно даже сказать: «Будь проще, дурачок!» Мы с женой Линдой живем в пригороде оживленного горного курорта на северо-западе США. У нас небольшой, но гостеприимный и светлый дом. Все практически: сразу чувствуется, что там действительно живут люди. Мы сделали все так, как мечтали.

Я сижу с ноутбуком за столом в столовой. За окном — предзакатная тишина. На дворе июнь. Над ярко-зеленой лужайкой возвышаются величественные сосны. Прекрасная погода — еще один безоблачный день в Центральном Орегоне. То же было вчера. То же будет и завтра. Полное умиротворение. Линда сидит за столом возле меня, и мы разговариваем. А тем временем в городе работает мой бизнес — телефонная справочная служба. Он функционирует независимо от того, думаем мы о нем или нет, обеспечивая нам не просто красивую жизнь. Но так было не всегда. На протяжении пятнадцати лет мой бизнес был похож на хаос бесконечной работы, постоянных неприятностей, долгов, проблем со здоровьем и испорченных отношений.

Двенадцать лет назад я неожиданно изменил восприятие мира. Так начался мой переход из состояния хаоса в состояние покоя. Сейчас, когда я управляю своим небольшим бизнесом и всем миром вокруг себя, я больше не тону в мелочах. Я наблюдаю за ними со стороны. Цифры не врут: еще десять лет назад я работал по 100 часов в неделю,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

сейчас — всего два часа, а мои доходы за месяц значительно превышают прежние за целый год. Я снова здоров: хожу в горы, катаясь на велосипеде и на лыжах.

Без натяжки можно сказать, что в моей жизни стало в десять раз больше спокойствия и свободы. Каждый день я чувствую себя как спортсмен на пике славы: полный энергии, спокойный и эффективный. Я смотрю на свою жизнь скептически, поскольку я всегда был несколько безалаберным. Мне всегда было сложно сосредоточиться. У меня не было цели, меня трижды выгоняли из колледжа, я баловался алкоголем и наркотиками, легко переходил от одних отношений к другим и никогда не был доволен ни собой, ни своим образом жизни. Пока в пятьдесят лет не случилось прозрение. Сейчас, когда дело касается великих свершений, я сосредоточен и целенаправлен. Правда, иногда все еще проявляю рассеянность, когда дело касается чего-то, что не кажется мне жизненно важным (забавно, но временами такое случается!). Но в том, что существенно для достижения моих целей, я решителен и сосредоточен, пока не получу желаемый результат. Линда, которая появилась в моей жизни сразу после перехода к иному восприятию мира двенадцать лет назад, говорит, что я самый упорный человек в достижении своих целей из всех, кого она встречала.

Это оказалось совсем не сложно, как только я изменил свое мировоззрение. Постигнув глубинную реальность, я научился направлять свои усилия на получение желаемого. Приходилось ли мне много работать? Да, какое-то время я работал действительно упорно, но по сравнению с кошмаром прежней жизни усилия были не так велики. Работа приносила мне удовольствие, особенно когда давала результаты.

Как я пришел к этому и как вы можете прийти к тому же — главный вопрос этой книги. Моя методика предназначена для тех, кто постоянно ведет такой внутренний диалог: «*Есть задачи, которые я должен выполнить прямо сейчас, и совсем мало времени на них. Я разобьюсь в лепешку, чтобы все сделать, и, как обычно, закончу точно в срок. Но результаты окажутся на грани приличия, а мои тело и разум будут работать на пределе. Я изможден и напряжен. В моей жизни слишком много хаоса, всегда не хватает денег. Мой мир далек от того, каким бы я хотел его видеть...*

Если вы владеете или управляете небольшим бизнесом, работаете, учитесь или строите семейную жизнь, эта книга наверняка привлечет ваше внимание. Внутренний диалог в духе «я на пределе» свойствен

всем в любом возрасте. Я вовсе не выдающаяся личность. Я не особо привлекателен, во мне нет лоска, у меня нет специального образования. Я пережил типичные взлеты и падения, успехи и неудачи. И, как и большинство, я много работал. Я понимаю, что прагматизм приходит с годами, каждый учится методом проб и ошибок и все мы извлекаем уроки из упорного труда. И я вовсе не боюсь столкнуться с неприятием или подозрительным отношением к своей теории. Моя жизнь ограничена жесткими временными рамками, и я дорожу ею.

Моя жизнь строится и планируется прямо сейчас. Все, чем я занимаюсь — и работа, и развлечения, — полностью поглощает мое внимание. Нет, конечно, не все у меня разложено четко по полочкам (а у кого-то так бывает?), но я научился контролировать свою жизнь, добился последовательности и спокойствия. Почти каждый день я просыпаюсь счастливым и полным сил.

### Бесконечная неразбериха?

А что у вас? Как бы вы описали свой обычный день? Беспорядочный набор случайностей или спокойная логичная последовательность событий? Ваш день хаотичен или вы его контролируете? Вам хватает денег? Вы проводите достаточно времени с друзьями и семьей? В течение всей своей жизни вы мчитесь по бесконечному замкнутому кругу или медленно и уверенно взбираетесь к вершине горы? Вы получаете то, чего хотите? Если нет, возможно ли, что причина заключается в самоорганизации?

Не нужно думать, что ответы на эти вопросы могут быть правильными или неправильными, хорошими или плохими. Не придавайте им теоретическую, политическую или религиозную окраску. Отвечайте автоматически и, главное, просто. Наберитесь смелости. Если ваша жизнь скорее кажется беспорядочной, смею вас заверить: у вас уже есть 100% ресурсов, необходимых для изменения этой сюжетной линии.

Методика системного мышления проста почти до глупости, но благодаря способности к трансформации она совершенна. Вот почему эпиграфом к своей книге я выбрал слова Уильяма Оккама. Самое простое решение — всегда самое правильное. Вы сможете понять мои рассуждения о типичных событиях и сценариях, привычках и целях, успехах и неудачах, а также о здравом смысле, потому что моя

методика основана на жизни. Она касается простых корректировок, которые в совокупности изменят вашу жизнь.

Однако не всегда то, что я описываю, очевидно для случайного наблюдателя. Эта книга — не о заоблачных мечтах и несбыточных обещаниях. В ней вы не найдете ни новых идей, ни псевдоинтеллектуального вздора. Вам не нужно составлять утомительные списки, запоминать избитые фразы, вести ежедневные записи, рекламировать новое направление своим друзьям и родственникам или, хуже того, ждать, когда очередная волшебная теория изменит вашу жизнь к лучшему. Книга не имеет никакого отношения к слепой вере.

Но если, по вашему мнению, для достижения свободы и получения желаемого заработка достаточно только энергии, ясного мышления и нескончаемого энтузиазма, задумайтесь. Перед тем как эти важнейшие факторы приведут вас к цели, на свои места должны стать определенные структуры, механические процессы. Независимость и богатство придут только *после* того, как будут упорядочены все механизмы системы.

Должны ли вы что-то делать? Да, вести документацию. Если у вас есть подчиненные или последователи, объясните им ваше новое видение. Но в таком случае вы все равно тратите много времени и усиленно работаете, верно? В течение какого-то периода вы тратите часть времени и энергии на то, что приведет к свободе, процветанию и умиротворению.

Задумайтесь над бесконечным бегом по замкнутому кругу и постепенным восхождением в гору. Прилагать усилия придется в любом случае, но вы ведь хотите двигаться вверх. Вместо того чтобы расстрчивать ценные ресурсы в утомительном однообразии (а это самая сложная работа, от которой опускаются руки), вы направите время и энергию на постепенный подъем, и ваши усилия окунутся сторицей.

Мы обсудим и тот факт, что большинство людей из-за недальновидности «не видят леса за деревьями». Приведенные здесь рекомендации используются крупными успешными компаниями, но достаточно редко применяются малым бизнесом. Эти принципы есть в книгах о тайм-менеджменте, деловой и духовной литературе, работах по популярной психологии, но в этой книге они собраны воедино и обращают методику, подходящую для каждого. Она основана на фундаментальной истине: *механика жизни — результат работы составляющих ее систем.*

И вот здесь возникает загвоздка. Если это так, то для достижения целей вовсе не нужно исправлять низкие результаты неуправляемых систем. Это только отвлекает внимание. Для получения желаемого скорее необходимо тщательно проанализировать глубинный уровень, посмотреть на мир системно и *выработать* те системы, которые *принесут* результаты. Отсюда и название книги. Первый шаг — *понимание*, или пробуждение, после которого вы поймете, что вся ваша жизнь состоит из отдельных систем. Как только вы увидите их, логичной станет работа над ними. Тогда высокие результаты не заставят себя ждать.

### Сознательная сосредоточенность

У всех есть свои индивидуальные системы, используемые на 100%. Мы знаем назубок каждый из таких процессов, они отточены и работают быстро и эффективно. Мы довели до совершенства умение ходить, водить автомобиль, готовить завтрак и играть в игры. Почему же мы стали специалистами по этим системным процессам? С одной стороны, потому что они просты. С другой, потому что в какой-то момент мы осознанно сосредоточились на элементах этих процессов. Мы анализировали, настраивали и практиковали отдельные составляющие до тех пор, пока не научились выполнять их, почти не напрягаясь и не задумываясь. Но многие не прилагают усилий при совершенствовании более сложных процессов, таких как продвижение по карьерной лестнице, укрепление здоровья и построение личных отношений. Они бесконечно тратят время и энергию на решение одних и тех же проблем, потому что не сосредоточиваются на составляющих.

Итак, для решения более сложных задач, которые ставят вас в тупик, необходимо направить в нужное русло те навыки восприятия, исследования и анализа, которыми вы уже обладаете.

### Системное мышление в общих чертах

Системное мышление отличается от того, которое свойственно большинству людей. Не стоит считать себя внутренним компонентом системы, окутанным водоворотом ежедневных событий. Займите более выгодную позицию — посмотрите на события со стороны и сверху. Повседневная жизнь состоит из элементов, организованных в логической последовательности. Вы сторонний наблюдатель,

который смотрит на свой мир свысока и анализирует поток ежедневных событий, словно все они материальные, физические объекты. Вы видите все системы своей жизни по отдельности, их компоненты просты и понятны. Во всем вы видите систему: одно ведет к другому, все постоянно в движении.

Ваша задача — поработать над собственными системами. *Именно этим вы и займитесь*. Одну за другой вы разберете системы на части, изучите и усовершенствуете. Со временем снизится сложность и запутанность, их сменят порядок, спокойствие и уверенность в себе. Больше вам не придется впопыхах решать проблемы. Больше не будет неразбираихи. Глядя на проделанную работу со стороны, вы испытаете гордость за то, что уже довели до конца. Без посторонней помощи вы сами создали жизнь, которую всегда хотели.

### Для вас я инженер-проектировщик

Я попробовал себя во многих ипостасях: геодезист, оператор строительного оборудования, рабочий завода и член профсоюза, коммивояжер, технический консультант, разносчик гамбургеров, маляр, продавец-кассир, прораб, инженер-проектировщик, копатель траншей, специалист по продажам, строитель, сторож, журналист, оратор, книгоиздатель, владелец магазина розничной торговли, лаборант, лесозаготовитель, столяр, механик, фондовый и товарный инвестор, писатель, фоторепортер, предприниматель в сфере телекоммуникаций, продавец недвижимости, работник кухни, разнорабочий, CEO компании и владелец бизнеса. Я основатель и управляющий некоммерческой организации, которая помогает жертвам землетрясений на северо-востоке Пакистана, в регионе Азад Джамму и Кашмир, и в Индии (см. [www.kashmirlfamily.org](http://www.kashmirlfamily.org)). В собственном бизнесе, в компании Centratel ([www.centratel.com](http://www.centratel.com)), я специализируюсь на разработке практических методик в сфере телекоммуникаций: сбор и обработка информации, принятие решений на ее основе. Мое кредо? Я предполагаю пожимать руку, а не обниматься.

Сегодня моя главная роль в жизни — инженер-проектировщик: тот, кто сталкивается с проблемой, разрабатывает ее решение, а затем помогает его реализовать на практике. Я инженер-проектировщик во всех аспектах своей жизни, в том числе в роли отца, сына, брата, мужа и друга. Вот мой день: после крепкого ночного сна я встаю

с постели, принимаю душ, плотно завтракаю и с азартом принимаюсь за дело. Сегодня я работаю со своей командой над созданием чего-то материального на основе дизайна, который набросал только вчера. На мне джинсы, ботинки и приличная рубашка. Я расслаблен, а за легкой улыбкой скрывается сосредоточенность на деле.

Образно выражаясь, я тяну рычаг и нажимаю кнопки текущего дня. И я, и моя команда беззаботны, расслабленны, полны энергии и эффективны — мы работаем быстро. *Работа спорится*, а время летит. Мы добиваемся положительных результатов, превращая вчерашний набросок в реалию материального мира. Мы создаем что-то стоящее. Мы постоянно что-то совершенствуем. Того же я желаю и вам.

### Нехолистический подход\*

Именно холистическая сторона вашей личности не приемлет разделения для последующего изучения каждого элемента по отдельности? Возможно, вы скажете, что все взаимосвязано, что все мы единое целое и нам пора перестать рассматривать себя как нечто обособленное от окружающего мира. Возможно, вы считаете, что жизнь безмерно сложна и выходит за рамки человеческого понимания. В целом это прекрасно. Я и сам склонен так размышлять в моменты расслабленности и витания в облаках. Но в материальном мире, где мы должны физически существовать, отбросьте такие мысли и будьте готовы к постоянному разделению систем и чистой воды механике.

Поймите, что нельзя привести жизнь в порядок одним махом. Это невозможно сделать холистическими методами, несмотря на их достоинства. Настройка любой части совокупности требует последовательной работы над каждым компонентом, а это определенно не холистический подход.

Мне не нравится термин *холистическое решение*. Я скорее предпочитаю *холистический результат*. Этот термин предполагает, что каждый компонент системы работает максимально эффективно и в результате вся система прекрасно справляется с выполнением своей задачи. Разобрать свой мир на части, чтобы изучить и привести

---

\* В науке и философии существует холистический подход к восприятию мира. Согласно ему, весь мир — единое целое, а отдельные явления и объекты имеют смысл только как часть общности. Познание целого должно предшествовать познанию частей. Автор книги противопоставляет свою методику холистическим принципам, отдавая приоритет познанию элементов. *Прим. пер.*

в порядок каждую из них, правильнее. Взглянуть на мир с холистической точки зрения можно и потом, когда вы не будете работать над его элементами. На это у вас еще хватит времени.

## Изменения в вашей жизни

Поскольку это не детективный роман, а в основе системного мышления лежит подготовка, ниже приводится краткое описание того, как этот метод будет воздействовать на вас и что вам потребуется.

Прежде всего, формирование системного мышления повлияет на вас лично.

- 1. В будущем с вами произойдут простейшие, но принципиальные изменения.** Вероятнее всего, системное мышление придет внезапно: скорее в результате разового полного прозрения, а не длинного и изнурительного опыта познания. Когда же системное мышление полностью овладеет вами, вы научитесь различать человеческие и механические системы, из которых состоит ваш мир. Очевидные, четкие системы будут различными. Самое трудное уже позади.
- 2. Пути назад не будет.** Вы просто не сможете вернуться! Это своего рода предостережение. Вы не сможете отказаться от системного мышления из-за его очевидной логичности.
- 3. Вы не будете принимать на веру бездоказательные теории о реальности.** Это вопрос более четкого понимания работы механизмов мира. Вокруг и так слишком много фактов, чтобы копаться в сомнительных теориях. В глубине души вы будете понимать правильность системного мышления, поскольку оно логично. И уж поверьте, объясняя свою точку зрения окружающим, вы не будете выглядеть сумасшедшим.
- 4. Перед вами встанут нелегкие задачи.** Да, с вами произойдут интересные изменения, но этого недостаточно. В начале пути вас ждет скучная работа по созданию документации. Она поможет вам четко определить цели и эффективно двигаться к ним. Это идеальное вложение сил (возможно, лучшее в вашей жизни), потому что конечным продуктом станут уравновешенная личность, уйма денег и свободного времени. (Банально, но правда: в чем единственное функциональное отличие крупного успешного бизнеса от небольшого бизнеса на плаву? Документация и методы работы.)

А вот и вторая часть краткого описания — три этапа процесса.

- 1. Разделение, анализ и настройка системы.** На данном этапе происходят определение, анализ и совершенствование рабочих, личностных и поведенческих систем. Он включает как создание новых систем с нуля, так и устранение тех, которые сдерживают развитие.
- 2. Разработка документальных обоснований.** Определите и запишите цели, принципы, процессы, которые станут руководством к действию и принятию решений как для вас, так и для тех, с кем вы работаете. Это не самое приятное занятие, но это основа для повышения эффективности, разовое выполнение неподъемной задачи. Но оно не займет много времени (а если вы возглавляете команду или отдел, вы научите этому и других).
- 3. Постоянное обслуживание систем.** Смазывайте механизмы. Это просто. Положительные результаты применения методики станут хорошей мотивацией: вы увидите, что созданные вами системы активно работают. Вы с удовольствием будете следить за ними, чтобы они продолжали работать максимально эффективно.

## Два важных момента

Во-первых, чтобы показать новый подход с разных сторон, в конце большинства глав я привожу примеры из жизни. Одни связаны с темой главы, другие — нет. Примеры напомнят вам о том, что *взгляд на мир под новым углом — обязательный элемент этой методики*. Наиболее выгодная позиция для системного мышления — выход из системы повседневных механизмов. Только при стороннем наблюдении можно правильно проанализировать и настроить механизмы так, чтобы они давали желаемый результат.

Во-вторых, важно говорить на одном языке. В книге я использую слова и термины в том значении, в котором они применимы к методике системного мышления. И сейчас, в самом начале, рекомендую вам ознакомиться с ними.

**99,9% всего, что нас окружает, работает четко.** Оглянитесь! Все в мире стремится к эффективности. Все системы хотят работать идеально, и 99,9% это удается.

**Бизнес.** Чтобы зарабатывать, не обязательно постоянно присутствовать в офисе.

**Замкнутая система.** Независимая технологическая единица, легко различимая в своей среде.

**Упущение.** Далеко не идеальная ситуация, которая возникает из-за того, что кто-то чего-то не сделал.

**Основные принципы работы.** Второй по значимости из трех основных документов компании. Собрание *рекомендаций по принятию решений* объемом 2–4 страницы. Содержание соответствует документу под названием «Стратегическая цель». Документ, необходимый для создания рабочей среды, а в упрощенном и сокращенном варианте применим к личной жизни (см. главу 10).

**Специальность или профессия.** Чтобы зарабатывать, нужно присутствовать на рабочем месте.

**Линейность.** Большинство систем работает линейно, с последовательной сменой этапов. Линейный процесс не хаотичен, а логичен и прост для понимания.

**Механическая система.** Такие материальные предметы, как машина или дом, вследствие своего физического состояния не меняют формы и цели. То же происходит с традиционным рабочим процессом, который, благодаря документации, становится механическим.

**Люди с улицы.** Люди, которые будут выполнять свою работу так, как ее видят владельцы бизнеса или руководство. Это могут быть как новички, так и опытные специалисты.

**Традиционная рабочая система.** Циклическая система коммуникации или рабочий процесс, компоненты которого (а значит, и результаты) варьируют в зависимости от личности, настроения или времени суток.

**Со стороны и сверху.** Такое восприятие имеет принципиальное значение. Взгляд сверху вниз охватывает и наблюдателя, то есть вас.

**Идеал.** В мире систем точность в 98% считается идеальной, поскольку для достижения оставшихся 2% требуется слишком большая отдача.

**Первичная система, или система систем.** Целостная, состоящая из подсистем единица с конечной целью. Организм в организме.

**Инженер-проектировщик.** Эту роль выполняет владелец бизнеса или руководитель, который занимает стороннюю, направленную на совершенствование системы позицию, а не выполняет работу непосредственно. В личной жизни при таком подходе обеспечиваются оценка, анализ, настройка и поддержание систем человека.

**Циклическая система.** Замкнутый процесс, который повторяется снова и снова.

**Стратегическая цель.** Главный из трех основных документов методики системного мышления. Односторонний документ, который определяет цели, методологию, преимущества и действия (см. главу 10).

**Система, подсистема (или процесс, механизм, машина).** Замкнутая единица со множеством вращающихся механизмов, каждый из которых служит единому замыслу: добиться поставленной цели. В контексте системного мышления нас больше всего интересуют *циклические системы*. В некоторых контекстах термины *система* и *подсистема* взаимозаменяемы.

**Совершенствование системы.** Суть метода. В рабочей обстановке это неустанный «поисково-ремонтный» процесс, приближающий систему к совершенству. Благодаря документированию и контролю этого процесса система всегда сверхэффективна.

**Управление системой.** Направленность на максимизацию эффективности процессов, что предотвратит проблемы, повысит производительность и качество и сэкономит время. Противоположно постоянному решению срочных проблем.

**Системное мышление (системный взгляд).** Восприятие мира как упорядоченного набора процессов, а не хаотичной массы картинок, звуков и событий.

**Корректировка.** Активная, рациональная работа по пошаговому совершенствованию подсистем, которые в совокупности образуют сверхэффективную систему.

**Методика системного мышления.** Механический процесс постановки целей и совершенствования систем, который приведет к достижению целей.

**Методы работы.** Третий по значимости основной контролирующий документ. Инструкции о том, как должны работать отдельные системы бизнеса. Это конечные продукты процесса улучшения системы. Документ «Методы работы» не нужен в личной жизни (см. главу 11).

**Философия рабочего.** Набор убеждений, обусловленный суровыми реалиями. Прагматичный взгляд, согласно которому тщательно разработанный план обеспечивает создание качественного конечного продукта из отдельных составляющих.