

# ГЛАВА 5

## ПРИНЦИП СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ: УЧИТЫВАЙТЕ ВЗАИМОСВЯЗИ

Когда плотно занимаешься каким-либо делом, погружаешься надолго в какую-либо проблему, сама Вселенная начинает подбрасывать примеры и решения.

Озаботившись проблемой взаимодействия элементов в сложных системах, я начал обращать внимание на поведение небольших социальных групп. Вы тоже без особого труда можете это проделать. Например, понаблюдайте за посетителями кафе, как они делают выбор из множества блюд в меню в зависимости от того... какой выбор сделал предыдущий посетитель.

Или, если вы иногда работаете с аудиторией, понаблюдайте за поведением слушателей на лекциях. Как они начинают задавать вопросы, как спрашивают разрешения выйти, как аплодируют, как покидают аудиторию? По одному, в случайном порядке или есть какие-то закономерности?

Понаблюдайте и за поведением той группы, членом которой вы сами являетесь. Очень полезно, скажу я вам. Многое

о себе узнаете. Позвольте поделиться своими собственными наблюдениями.

Как-то мне посчастливилось быть участником одного пустого и скучного тренинга. Да и не тренинга вовсе, а так, «вечера веселых историй», когда-то случившихся с ведущим (а скорее всего — придуманных им). Однако, очарованный эффектом ореола публики (на «тренинге» присутствовала пара действительно уважаемых мною людей), я решил все же остаться до конца.

Содержание мероприятия было скучным, подача материала — тоже. Единственное, что обнадеживало меня, — это манящий запах кофе. Тренинг был после рабочего дня, мало кто успел поужинать. А тут кофе, сладкие булочки, конфеты! Скорей бы кофе-брейк, думал я. Судя по скучающим лицам других участников, они думали о том же.

И вот после двух утомительных часов наступил наконец-то перерыв. Ура, ароматный кофе и булочки! Однако после объявления кофе-брейка... никто даже не сдвинулся с места.

Почему? Разве никто не хочет кофе? В конце концов, мы два часа сидели и скучали, неужели не хочется пройтись, размяться? Нет, все сидели и ждали. Кого же? Первого... как бы это сказать помягче... самого несдержанного. Того, кто инициирует движение в группе. Именно от поведения Первого зависит то, как поведет себя группа в критической ситуации.

С момента объявления кофе-паузы прошло уже минуты две-три, но все продолжали сидеть на своих стульях, не решаясь подойти к накрытым столикам. Очевидно, монотонный тон ведущего напрочь лишил нас силы воли. И тогда

я решил примерить на себя маску Первого и скрасить скучный вечер «вечер веселых историй» хотя бы чашечкой кофе. Ведущий оказался вторым. Затем к столикам проследовали все остальные.

В тот раз Первым выступил я. Почему именно я? По каким признакам можно распознать Первого? И как угадать, кто может инициировать динамику в группе? Об этом и пойдет речь далее.

## Поведение Первого

У каждого, кто выходит на ринг, есть план... до первого пропущенного удара.

*Майк Тайсон*

Поведение Первого. Именно от него зависит то, как поведет себя группа в критической ситуации. Именно Первый заставляет нас забыть планы, которые мы заранее составили на случай кризиса.

Вся штука в том, что наша голова только совсем отдаленно напоминает компьютер. В частности, в голове нет единого центра, который бы отвечал и за теорию, и за практику, за разработку и реализацию решения. Это как раздвоение личности. Думаешь одно, а делаешь другое. Что именно? Зависит от Первого.

Чтобы пояснить эту мысль студентам, я обычно предлагаю им рассмотреть следующий кейс. Предположим, говорю

я им, преподаватель, то есть я, упал в обморок. Что вы будете делать? Вот типичный набор ответов:

- ✧ Побегу за помощью.
- ✧ Открою окно и впущу свежий воздух.
- ✧ Буду пытаться оказать первую помощь.
- ✧ Мы с товарищем перевернем вас на бок, чтобы вы не задохнулись.
- ✧ Сначала я сделаю вам искусственное дыхание.

И все бы хорошо, да только на практике будет совершенно иначе. В подавляющем большинстве случаев поведение каждого свидетеля моего обморочного состояния будет зависеть от того, что сделает Первый. Действия Первого — это те изначальные условия, которые определяют дальнейшее развитие всей системы. Это точка бифуркации в системе, достигшей критического состояния.

Если этот Первый проявил себя как несдержанный, импульсивный паникер, то все с криком, забыв про первоначальный план, бросятся вон из аудитории. Вот причина, по которой в пожарах на массовых мероприятиях погибает такое огромное число людей. Бросаясь в панике в узкий проход, они тормозят движение, а затем и вовсе блокируют выход, что часто приводит к трагедии. Вот почему первое правило при пожаре — не паниковать.

Заметьте, в предыдущем абзаце я сделал оговорку: «Если этот Первый **проявил** себя как ...». Ключевое слово здесь — «проявил». Ибо заранее невозможно предсказать, кто станет этим Первым. Это может быть и последняя истеричка, а может и левополушарный рационализатор.

Ну а если этот самый Первый вовсе не паникер, а, наоборот — сдержанный, хладнокровный и расчетливый человек, да к тому же еще и прирожденный лидер, то именно он окажется тем спусковым механизмом, который запустит цепочку «правильных» действий: ты — открывай окно, ты — беги за помощью, ты — переворачивай Киселева на бок, ты — делай ему искусственное дыхание (надеюсь, это симпатичная студентка, а не тот бородатый хипстер с задней парты).

В просторечии это называется «эффект толпы». Нельзя забывать о нем, нельзя недооценивать его. Зависимость поведения массы людей от действия несдержанного Первого очень ярко описана у Льва Толстого в «Войне и мире». События происходят летом 1812 года, когда войска Наполеона уже пересекли границу России. Вся Москва только и говорит, что о войне. Мужчины уходят добровольцами на фронт, дворянство жертвует на ведение военных действий миллионы. Небывалый взлет патриотизма. Вот и Петя Ростов, брат Наташи, добрый, впечатлительный подросток, принимает решение записаться в гусары. Но родители, графиня и граф Ростовы, даже не дослушали его речь до конца, посчитав, что это не более чем шутка.

Петя принимает решение испросить позволения самого государя, которого ждут в Москве со дня на день. Государь должен обратиться к народу с пламенной воодушевляющей речью. У Пети есть план! И он намерен неукоснительно следовать этому плану.

И вот настает долгожданный день. Петя надевает ту одежду, которая, как ему кажется, делает его более взрослым. Он двигается размеренно, степенно, дабы выглядеть перед

**государем не подростком, но вполне созревшим для боевых действий юношей. Пробившись в первые ряды, Петя впереди всей толпы ожидает появления государя. Далее пересказывать нельзя, надо цитировать:**

На всех лицах было одно общее выражение умиления и восторга. Одна купчиха, стоявшая подле Пети, рыдала, и слезы текли у нее из глаз.

— Отец, ангел, батюшка! — приговаривала она, отирая пальцем слезы.

— Ура! — кричали со всех сторон.

С минуту толпа простояла на одном месте; но потом опять бросилась вперед. Петя, сам себя не помня, стиснув зубы и зверски выкатив глаза, бросился вперед, работая локтями и крича «ура!», как будто он готов был и себя и всех убить в эту минуту, но с боков его лезли точно такие же зверские лица с такими же криками «ура!».

...

Обед уже кончился, государь встал и, доедая бисквит, вышел на балкон. Народ, с Петей в середине, бросился к балкону.

— Ангел, отец! Ура, батюшка!.. — кричали народ и Петя, и опять бабы и некоторые мужчины послабее, в том числе и Петя, заплакали от счастья. Довольно большой обломок бисквита, который держал в руке государь, отломившись, упал на перилы балкона, с перил на землю. Ближе всех стоявший кучер в поддевке бросился к этому кусочку бисквита и схватил его. Некоторые из толпы бросились к кучеру. Заметив это, государь велел подать себе тарелку бисквитов и стал кидать бисквиты с балкона. Глаза Пети налились кровью, опасность быть задавленным еще более возбуждала его, он бросился на бисквиты. Он не

знал зачем, но нужно было взять один бисквит из рук царя и нужно было не поддаться. Он бросился и сбил с ног старушку, ловившую бисквит. Но старушка не считала себя побежденной, хотя и лежала на земле (старушка ловила бисквиты и не попадала руками). Петя коленкой отбил ее руку, схватил бисквит и, как будто боясь опоздать, опять закричал «ура!», уже охриплым голосом. Государь ушел, и после этого большая часть народа стала расходиться.

Ну как? Хотел отпроситься у государя на войну, а в итоге остался один на один с выхваченным у старухи бисквитом. Пожалуй, наилучшее описание эффекта толпы и проблемы реализации задуманного плана, которое можно встретить в художественной литературе.

Давайте поразмышляем, почему так получилось. Почему Петя даже не вспомнил о первоначальном плане? Почему пошел на поводу у толпы? Да, собственно, почему и сама толпа выбрала именно этот путь, путь борьбы за царские бисквиты?

Никто из них этого не планировал. Получилось само собой. Толпа, доведенная до критического состояния длительным ожиданием, бросилась туда, куда ей указал самый Первый, самый несдержанный — кучер, кинувшийся поднимать кусочек пирожного. А ведь у многих в этой толпе, в том числе и у Пети, был совсем другой план. Но, как говорит Майк Тайсон, у каждого есть план до первого пропущенного удара. Толпа сделает то, на что спровоцирует ее самый первый.