



Александр Шохов

Социальная технология

# Взгляд орла



## **Почему эта книга называется «Взгляд орла»?**

Это книга написана не для орнитологов, и она не про орлов. Она написана для управленцев и консультантов, которые решают задачи развития простых и сложных социальных систем. Поскольку первая фраза обычно заставляет читателей активно скучать, автору нужен был образ, который каким-то образом оживит изложение материала книги. Кроме того, я уверен, что орлы нравятся потенциальным читателям этой книги. Не могут не нравиться.

Когда читаешь об орлах, невольно думаешь, что если бы управленцы обладали такой же пронизательностью и стремительностью в решении проблем управления, как орлы во время охоты, человечество уже давно покорило бы значительную часть окружающей Вселенной, разработало инженерные технологии, о которых мы сегодня можем только мечтать, и уж совершенно точно избавилось бы от войн, болезней и социальных катастроф.

Ведь сегодняшний мир зависит от качества управления, от того, насколько эффективны системы управления, насколько точные и своевременные решения принимают управленцы. Ошибки управленцев порождают подавляющее большинство экономических, политических и социальных проблем современного человечества.

Эта книга о том, как обрести взгляд орла в вопросах управления простыми и сложными социальными системами.

Чтобы Вы понимали, чем меня так впечатлили орлы, приведу несколько данных о зрении орлов.

Ширина поля зрения орла составляет 275 градусов, за счет чего он хорошо видит, что происходит у него сзади. Зрение орла способно определить добычу с расстояния двух километров, если же птица при этом будет помогать

движением головой, то это расстояние может удвоиться. В поисках добычи орел может с большой тщательностью просканировать территорию площадью 13 кв. км.

В каждом глазу у орла имеется две центральные ямки (зоны максимальной концентрации светочувствительных клеток (палочек и колбочек)), которые тоже вносят существенный вклад в уникальное зрение орла.

Для защиты зрения у орлов есть две пары век, одну из которых птица использует на земле или находясь в неподвижном состоянии. Вторая пара век необходима орлу для защиты в воздухе. В первую очередь они хорошо защищают от напора воздуха, ведь скорость пикирования орла достигает 100 км/ч. Эта дополнительная пара век прикрывает глаз, чтобы взгляд орла оставался чистым и незамутненным.

Как и человек, орел обладает бинокулярным зрением. Кроме этого аккомодация (фокусировка) происходит у орла очень быстро. Орел способен различать цвета. Эта способность развита у них в большей степени, чем у людей, поэтому наша планета на взгляд орла выглядит более красочной. За счет того, что глаза у птицы размещены далеко друг от друга, она хорошо чувствует глубину пространства (высоту и расстояние). Это свойство жизненно необходимо при пикировании. Зрение у орла развивается постепенно, по мере взросления.

Я надеюсь, что читатели этой книги увидят те возможности, которые очевидны сегодня консультантам, использующим социальную технологию «Взгляд орла». Взгляд орла – это взгляд на ситуацию сверху, и одновременно способность различить важные мелкие детали внутри ситуации, умение

точно рассчитать траекторию движения к нужной точке, и действовать быстро и стремительно, при этом сохраняя чистоту и незамутненность взгляда.

Я надеюсь, что благодаря этой небольшой книге человечество начнет решать наиболее острые проблемы, связанные с неэффективным управлением простыми и сложными социальными системами.

## Введение

Всем известен анекдот про стратегический консалтинг. Ежики приходят к сове и говорят, что их все обижают, потому что они маленькие и слабые. Сова подумала и говорит:

- Ежики! Станьте орлами!

- Какая мысль! – воскликнули ежики. - Мы станем орлами, и никто не будет нас обижать!

Ежики побежали обратно. Но тут один из ежеиков остановился и спросил:

- Братья ежики! Мы теперь знаем, кем нам нужно стать, но мы не спросили, как это сделать!

- Точно! – сказали ежики и побежали к сове обратно.

Сова выслушала их, подумала и говорит:

- Ежики! Вы пришли не по адресу! Я не тактик. Я стратег!

\*\*\*

Этот анекдот как нельзя более точно описывает современное состояние стратегического консалтинга. Консультанты часто дают рекомендации, которые практически бесполезны для клиентов. Я не имею в виду рекомендации-инструкции, касающиеся, например, режимов эксплуатации оборудования или алгоритмов финансового анализа. Нет, когда я говорю о бесполезных рекомендациях, я имею в виду исключительно содержащие их документы о направлениях развития социальных систем (компаний, организаций, городов, областей, отраслей экономики и т.д.).

Многие клиенты платят за бесполезные отчеты и презентации, поскольку думают, что в этих текстах, схемах и диаграммах есть ключ к успеху. Ключ, до которого они пока не добрались, но, возможно, доберутся. Иногда консультанты говорят очевидные и очень простые вещи, с которыми трудно спорить. И клиенты начинают думать, что в этой простоте скрывается

некая высшая истина, которая, если они постигнут ее, приведет их к успеху. Это миф о тайной силе бесполезных знаний. Знаний о том, что нужно стать орлами.

В этой книге я изложу альтернативную социальную технологию консалтинга. Она не может превратить ежей в орлов. Но она, как минимум, может помочь ежикам стать настолько эффективными, чтобы у них хватило денег привлечь орла на аутсорсинг или стать бизнес-партнерами орла.

Развитие социальных систем – задача довольно сложная. И хотя действия опытных управленцев всегда просты и понятны, эта простота является результатом наличия сложной модели ситуации, построенной в сознании управленца. Поэтому нельзя сказать, что управление – это просто.

Количество ошибочных путей развития бесконечно велико. А наиболее короткий и эффективный путь к цели - один. Точно так же как кратчайшее расстояние между двумя точками в евклидовом пространстве может быть измерено по прямой линии, но соединить эти две точки можно бесконечным множеством сколь угодно длинных разнообразных кривых.

Чтобы увидеть этот наиболее короткий и эффективный путь к цели, нужно иметь взгляд орла, нужно четко видеть множество важных мелочей, и одновременно с этим смотреть на ситуацию в целом, сверху, с высоты своего рефлексивного полета.

Понятие рефлексия, которое часто будет упоминаться в этой книге, сегодня уже не является малоизвестным. Оно широко применяется в психологии, в шахматах и даже в командных играх (таких как футбол, где у игроков специально развивают так называемую суперрефлексию - способность видеть ситуацию на поле в целом, при этом действуя в конкретном месте). По сути, рефлексия - это способность видеть ситуацию, себя в ней и других участников как бы со стороны. Этот взгляд со стороны, на самом деле - не просто взгляд. Рефлексия тесно связана с моделированием логики другого человека, с пониманием его истинных мотивов и интересов. За счет этого рефлексия позволяет смоделировать сценарии развития

ситуации, что очень важно для управленца. Люди, не обладающие развитой способностью рефлексировать, часто "не ведают, что творят", и потому в долгосрочной перспективе неэффективны и реализуют негативные сценарии развития ситуации.

*Рефлексия - это способность видеть смысл*

*происходящего в ситуации здесь и сейчас.*

За двадцать пять лет работы в качестве стратегического консультанта я видел множество ошибок, совершенных управленцами разного масштаба.

Я наблюдал, как блестящие яркие идеи, поначалу получившие множество сторонников, признавались абсолютно нереализуемыми и невнедряемыми, как толстые тома великолепно оформленных отчетов ставились на книжную полку и никогда больше не открывались. Я видел, как методология крупных и известных консалтинговых компаний оказывалась бессильной, бесполезной и жалкой в хаотическом социуме стран СНГ.

Применяя описанную здесь социальную технологию, которая с легкой руки нашего пиарщика в последние годы получила образное название «Взгляд орла», нам удавалось построить эффективные системы управления даже в ситуациях хаоса, неопределенности и кризиса.

Я работал с торговыми компаниями, промышленными предприятиями, министерствами, ведомствами, политическими командами, мэриями городов, администрациями областей, научно-исследовательскими институтами и аналитическими центрами. Я участвовал в проектах по развитию отраслей, регионов, социальной сферы, экологии, в проектах, цель которых была – разработать условия для развития экономики страны, малого и среднего бизнеса.

Должен заметить, что в последние годы заказчики стали мудрее. Раньше они хотели от консультантов только рекомендаций и подробного

отчета. Теперь они хотят результата. Они хотят внедрения. Они хотят практической пользы. И я приветствую эту перемену. Честно сказать, я с самого начала своего профессионального пути (1989-й год) нетерпеливо ждал, когда же первые лица поймут простую и очевидную мысль: рекомендации, написанные на бумаге, бесполезны, если первые лица не готовы к ответственным решениям и согласованным действиям, если в команде управленцев нет единства, доверия, взаимопонимания и намерения кардинально изменить ситуацию.

*Если ситуацией долго не управлять, она  
становится неуправляемой*

В современном мире, пережившем глобальные кризисы 1998 и 2008 годов, в мире, который постоянно находится под угрозой новых кризисов, многие заказчики понимают, что рекомендации в стиле «как эффективно управлять» сами по себе не дают результата. Даже если человек, принимающий решения, получил необходимые знания, ему требуются умения и компетенции, решимость и поддержка команды, чтобы применить полученные знания на практике. Отчеты и презентации, аргументы и призывы не могут это обеспечить.

*Знание, умение и компетенция в этом тексте  
понимаются как различные уровни профессионализма.  
Знание того, как устроен автомат Калашникова  
неравносильно умению метко стрелять из него на  
стрельбище, которое в свою очередь не совпадает с  
компетенцией метко стрелять одиночными выстрелами*



*ночью, в тумане, в кривом переулке, на бегу по  
хаотически движущимся целям.*

Но, конечно, я не могу и не хочу говорить за всех владельцев и топ-менеджеров компаний и за всех руководителей современных государств. Некоторые до сих пор верят, что прослушав на вебинаре, как нужно действовать, они существенно повышают свою управленческую квалификацию. Люди часто путают знания и компетенции.

Как я уже сказал, меня радует возросшая требовательность заказчиков к консалтинговым услугам.

Некоторые мои коллеги, стратегические консультанты, все еще надеются на то, что всемирно известный бренд их консалтинговой компании позволит им работать в прежнем режиме созидания «бумажных тигров». Я думаю, они вынуждены будут быстро изменить принципы своего сервиса в течение ближайших нескольких лет. Конечно, если они окажутся мудрее самих себя, и применят социальную технологию «Взгляд Орла» для развития собственного консалтингового бизнеса.

Чтобы Вы понимали, что мой пафос – это не просто писательский прием, скажу сразу, что в этой книге ставится вопрос о радикальной смене парадигмы консалтинга: от бесполезных рекомендаций – к целенаправленному воздействию на социальную систему, от витания в облаках теорий и классификаторов – к участию консультанта в эффективном управлении компаниями и организациями, от поиска абстрактно правильного решения на основе так называемых «объективных» данных – к поиску решения, которое может быть реализовано силами данного множества ключевых управленцев и специалистов.

В этой книге я изложу свою версию ответа на вопрос о том, какой консалтинг по управлению может обеспечить сегодняшние и завтрашние запросы клиентов.

До 2014 года я работал в далеко не самых благополучных странах - в России, Украине и Казахстане. Поэтому ошибки первых лиц и коллег-консультантов (в том числе работающих в консалтинговых компаниях с мировыми именами), которые мне довелось наблюдать, а также результаты, которые получены в результате моей работы, несут на себе печать ментальности этих стран. Готовя эту книгу к печати, я предпринял попытку выделить только универсальные технологические приемы, которые, по моему мнению, могут успешно работать в любой стране мира. Удалось ли мне решить эту задачу - судить Вам.

Я не претендую на то, что обладаю окончательным знанием наилучшей технологии развития социальных систем во Вселенной. Но я верю в то, что существует эффективная и рациональная технология развития социальных систем, если понимать развитие как достижение системой целевого состояния.

*Развитие системы - это достижение ею целевого*

*состояния*

И я верю, что «Взгляд орла» - это социальная технология, которая значительно превосходит по эффективности стандартный стратегический консалтинг. Я верю в то, что социальная технология «Взгляд орла» переводит систему из сегодняшнего состояния в целевое по наиболее

короткой из всех траекторий, возможных для управляемой социальной системы<sup>1</sup>.

*Под социальной системой я понимаю множество людей, объединенных коллективной деятельностью, направленной на получение измеримого результата.*

Социальной системой можно назвать торговую или производственную компанию, больницу, школу, министерство и другие фирмы, компании, заводы, фабрики, организации и учреждения.

Чтобы избежать путаницы, я хочу сразу провести разграничение сложных и простых социальных систем. Это условная сложность и условная простота, поэтому данные далее описания нельзя рассматривать как строгие определения простоты и сложности. Скорее, это работоспособные модели, позволяющие правильно настроить социальную технологию.

*Простые социальные системы - это, например, торговые и производственные компании, коммерческие банки, логистические компании и т.д. С точки зрения системы управления они похожи тем, что сами осуществляют ту предметную деятельность, которой управляют (кроме тех частей деятельности, которые они отдали на аутсорсинг). Результат их предметной*

---

<sup>1</sup> Я рассматриваю в этой работе только эквифинальные (целеустремленные) социальные системы

*деятельности - это проданные и доставленные грузы, получение финансового результата и т.д.*

*Сложные социальные системы - это, например, экономика страны, отрасль машиностроения, экономика и социум города, группа стран, религиозная конфессия и т.п. Каждая сложная система управляется специально для этого сформированным учреждением: правительством, министерствами, ведомствами, мэриями, областными администрациями, надстрановыми институтами и так далее. Сложные социальные системы состоят из управляющего ими учреждения (института управления), из простых социальных систем, которые входят в зону контроля институтов управления и сети связей и отношений между институтом управления и простыми системами (которые также выстраивают связи и отношения друг с другом). Институты управления создают условия для деятельности простых социальных систем, действующих в зоне их контроля и ответственности.*

*Деятельность институтов управления, как несложно догадаться по названию, управленческая, но они управляют не предметной деятельностью. Суть их деятельности - целевое изменение макропоказателей, характеризующих сложную социальную систему: например, экономику в целом, отдельную отрасль, социально-политическую или социально-экономическую ситуацию в городе или области, экономическое развитие группы стран и т.д.<sup>2</sup>*

Для развития простых и сложных систем необходимо применять разные версии социальной технологии «Взгляд орла», хотя цели ее применения идентичны во всех случаях: повысить эффективность социальной системы, то есть ускорить и технологизировать процесс достижения целевого состояния на основе измерения выбранных для данной социальной системы КРІ (ключевых показателей эффективности).

Завершая «Введение», я хочу сформулировать главную идею этой книги.

Работая над решением задачи развития сложной или простой социальной системы, Вам необходимо не просто найти абстрактно правильное решение, Вам необходимо вовлечь в процесс коллективной коммуникации **всех без исключения** ключевых (значимых) специалистов и

---

<sup>2</sup> Существуют крупномасштабные (сложные) социальные системы различного масштаба. Настоятельно рекомендую читателю ознакомиться с идеями моего коллеги Д.В.Реута о развитии крупномасштабных систем. Реут Д.В. Управление крупномасштабными системами. Теоретико-методологические проблемы. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. М., 2013. – 291 с.

управленцев, вместе с ними проанализировать ситуацию, выработать согласованное видение проблем, сформулировать цели, разработать план действий по достижению целей и решению проблем (так называемый action plan), а затем помочь им осуществить его. Только в этом случае Вы можете быть уверены, что действительно решили задачу развития социальной системы. Стратегический консалтинг с применением социальной технологии «Взгляд орла» делает консультанта не автором отчета, а организатором коллективного мышления и творчества ключевых фигур консультируемой социальной системы. Результаты этого сомышления и сотворчества, разумеется, тоже будут оформлены в виде отчета, но, полагаю, Вы можете понять разницу между отчетом, фиксирующим уже достигнутые договоренности, планы и намерения ключевых фигур, и отчетом, который является предложением по развитию социальной системы, сделанным командой консультантов. Я называю толстые отчеты с рекомендациями, которые появились исключительно в результате совместного творчества команды консультантов, «бумажными тиграми».

Социальная технология «Взгляд орла» организует развитие социальных систем. Стандартная технология стратегического консалтинга производит «бумажных тигров».

Давайте рассмотрим, как это делается.