

Глава 3

Почему простую логику обычно не применяют?

Девять часов вечера. Дети наконец-то уснули. Я снова перечитывала документ, стараясь представить себе BigBrand. Компания, которая разрабатывает, заказывает, распределяет, хранит и продает ошеломительное количество изделий — 80 тысяч видов за сезон, — для меня невысказанно это постигнуть.

Был ли отец прав, утверждая, что я уже обладаю всей необходимой фактической информацией, чтобы проанализировать состояние дел?

Первый факт, который он сам использовал при анализе ситуации, — величина существующего дефицита. Знала ли я об этом до чтения отчета?

Ответ должен быть утвердительным, так как мой личный опыт подсказывает, что я далеко не всегда могу купить понравившееся платье. Или в магазине нет моего размера, или отсутствует нужная расцветка. Разумеется, я не называла для себя это «дефицитом» или «нехваткой товара на складе», но, если подумать, сталкивалась с такими разочарованиями не меньше чем один раз из четырех.

И, конечно, я знаю, что летом магазины не держат зимнюю одежду, а прошлогодняя модель — вроде вчерашней газеты.

Но было и то, чего я не знала: я не думала, что компании платят изготовителям одежды всего лишь одну пятую от цены, какую сами назначают розничным продавцам.

Впрочем, по размышлении, большие наценки компаний тоже не новость, потому что я в курсе огромной разницы в цене между покупкой куска ткани и покупкой красивого платья с ярлычком узнаваемого бренда.

Добавим: мой гардероб подтверждает, что я вполне осведомлена о сезонных распродажах и ликвидации остатков.

Получается, у меня были все необходимые факты. А что насчет логики, рассмотрения причин и следствий, увязывания фактов воедино, логики, которая высвечивает поразительный потенциал для развития? Отец прав, причинно-следственное мышление — простая логика, здравый смысл. Мне несложно было следить за ходом рассуждений, и не думаю, что у кого-нибудь это вызвало бы трудности. Задним числом все выглядит очевидным.

Я просила убедительный пример, который бы выявил, что даже сложные, основанные на людском взаимодействии ситуации управляются простой логикой. Пример, который показал бы, что у несведущего человека достаточно знаний, чтобы разобраться в проблеме. Пример, который продемонстрировал бы, как понимание этой логики открывает новые плодотворные возможности. Я просила убедительный пример и должна признать, что я его получила. Итак, что это дает мне?

Да, причинно-следственный анализ построен на простой логике. Да, у меня уже были нужные факты. Но также верно то, что самостоятельно я никогда не получила бы такого результата.

Как отец умудряется так отточенно выстраивать рассуждения? Что дает ему такую возможность, ведь для остальных проведенный им анализ становится очевидным только тогда, когда им все детализируют. Попросту я еще больше утвердилась в мысли, что, для того чтобы сделать то, что он сделал с BigBrand, необходимо обладать незаурядным интеллектом.

Неужели действительно, чтобы жить полной жизнью, необходимы выдающиеся интеллектуальные способности? Стремления большинства людей, мои в том числе, находятся отнюдь не на уровне, позволяющем продвинуть целую индустрию к качественно новому витку результативности.

Но, если поразмыслить, человек, столкнувшийся с нежелательной ситуацией и уверенный, что он не в состоянии ее изменить, чувствует себя в тупике. Справиться с подобным поможет только прорыв, пусть не такого масштаба, как тот, о котором я только что прочитала, но все равно прорыв. Ведь большинство ценных перспектив открывается, когда человек преодолевает опутавшие его сложности? Другими словами, когда человек достигает того, что становится для него прорывом?

Значимые возможности открываются, когда понимаешь, как преодолеть то, что сковывает тебя, когда способен осуществить определенный прорыв. Соглашусь, что для этого у меня есть интеллектуальные ресурсы. Проблема, возможно, в том, что я не использую их в должной мере. Предположим, причиной тому я сама с моим вечным поиском чрезмерно сложных объяснений. Но я не уверена, что стоит велеть себе думать «просто» — и все наладится. Наверняка есть психологические барьеры, стоящие на моем пути к четкому мышлению, мышлению в духе подлинного ученого.

Надо настоять, чтобы отец показал мне практический способ преодолевать эти барьеры. Но понятие «психологические барьеры» он не употребляет в своих рассуждениях, он размышляет в категориях внешних препятствий. У отца, должно быть, есть практический подход, но, даже ознакомившись с ним, как я могу быстро опробовать, подойдет ли он для преодоления моих психологических барьеров?

Как минимум мне надо четко понять, каковы эти барьеры. И как же мне разобраться с ними?

Почему бы мне не использовать себя как подопытного кролика? Я вновь прочитала текст, на этот раз пытаюсь понять,

что именно сдерживает меня, мешает самой идти к его выводам, его решению проблемы, его прорыву.

Каким был первый шаг отца? По личным наблюдениям я знаю, что у всех людей, а тем более у групп людей, есть длинный список того, чем они недовольны. Отец начал прояснять неразбериху, выявив и оставив для обсуждения лишь самые насущные темы. Как только он заставил своих собеседников осознать огромное влияние дефицита и товарных излишков на чистую прибыль, все остальные пункты из их списка усовершенствований отошли на задний план.

Мне понравилось, как отец объяснил, почему они не додумались до этого раньше. Как психолог, я хорошо знаю, что люди, страдающие от постоянных проблем, проблем, которые они уже возвели в ранг неразрешимых, вырабатывают защитные механизмы. Они просто делают вид, что не замечают этих проблем.

Также я знаю, что люди, использующие такие защитные механизмы, имеют тенденцию занижать свои жизненные запросы и ожидания. Просто, когда они прячут от себя свои реальные проблемы, их энергия тратится на куда менее важные для них дела. Поэтому, невзирая на все усилия, они не достигают существенного улучшения жизни. Ничего удивительного, что спустя время они опускают планку своих ожиданий.

Мне интересно видеть, как то же самое происходит уже не с одним человеком, а с целой группой, в данном случае — с этой компанией. Руководство прикладывает усилия к ее совершенствованию, однако, вместо того чтобы сосредоточить главные ресурсы и сконцентрировать все мысли на борьбе с дефицитом и излишками, большинство инициатив направляют в сторону, в которую позволяют себе смотреть. Поэтому они и ориентируются на деятельность по сокращению затрат.

Такие шаги несколько повышают доходность, и эти результаты постепенно накапливаются. Но отец мне нередко говорил: как ни складывай девять центов, все равно десять не получишь. Неудивительно, что как компания они занижали свои ожидания и ни в коей мере не рассчитывали, что какие-либо действия по совершенствованию могут увеличить прибыльность десятикратно.

Хорошо. Теперь я знаю, каков первый барьер на моем пути. Я тоже слепа и отказываюсь видеть серьезные и хронические проблемы, проблемы, которые каждый маскирует как умеет. Отец утверждает, что препятствие, не позволяющее нам четко и рационально мыслить, это искаженное восприятие реальности. Мне сложно представить, какие изменения в моем видении реальности могут снять этот барьер. Поэтому надо тщательно разобраться, помогает или нет предлагаемый им взгляд на действительность.

Предположим, что я могу определить основные проблемы и абстрагироваться от назойливого шума менее существенных проблем. Найду ли я путь к разрешению ситуации?

Очевидно, нет. Я продолжила чтение.

Когда отец заставил их сосредоточиться на самом важном — на дефиците и излишках, стала явной корневая проблема: все базируется на прогнозах, а прогнозы никуда не годятся.

Я попыталась представить, как бы двигалась я от этой исходной точки.

Возможно, я постаралась бы найти способ улучшить прогнозирование.

Чем больше я думала об этом, тем больше убеждалась, что никогда не сказала бы: «Оставим прогнозы в покое, давайте начнем с другой зацепки». Я никогда не спросила бы себя: «Как они должны действовать, если их исходная посылка — отсутствие информации о будущем спросе на товары?»

И даже если бы меня осенила мысль отказаться от прогнозирования, я уверена, что все причины, по которым это невозможно (а в беседе звучали такие доводы), заставили бы меня отвергнуть свою «безумную» идею через минуту, максимум две.

Вот мой второй барьер. Что же позволяет отцу без усилий двигаться в нужном направлении? И придерживаться его, пока все преграды не преодолены?

Дело в выдающемся интеллекте? Не думаю. Не нужен невероятный ум, чтобы сказать: «Теперь, когда мы поняли, как нечто плохо, что мы можем сделать, чтобы от него избавиться?» Но когда это «нечто» — ключевое, когда на нем базируется вся постройка, для такого заявления необходима смелость. И решимость, учитывая всю совокупность преград и возражений. Отец утверждает, что я найду в себе те же способности, если только откажусь от своего представления о сложности реальности. Я не вижу, как другое восприятие действительности может дать требуемую смелость и решимость. Это второй вопрос, с которым мне надо разобраться.

Ну что же, некоторый прогресс у меня налицо. Я продолжила анализировать отчет.

С первого прочтения меня поразило, что, найдя потрясающее решение — решение, которое могло увеличить прибыль на 4 миллиарда долларов в год, — отец не остановился на этом. Он продолжил исследовать и показывать потенциал развития, открывающего путь к еще более значительным достижениям.

И ему удалось это снова!

Не могу представить себя на его месте. Ни себя, ни кого-либо другого. Многие ли из моих знакомых, придя к решению, с помощью которого можно достичь невероятных результатов, двинутся дальше в поиске усовершенствований? Что заставляет отца продолжать исследование, развивать его

все глубже и глубже? Эту способность не спишешь только на смелость или решимость. Честно говоря, я не уверена, есть ли для нее точное определение.

Отцовский взгляд на реальность, по-видимому, очень эффективен, если он может стимулировать человека к таким свершениям.

Я решила, что готова. Отец, наша следующая беседа потребует напряжения от нас обоих.

Я не могла дождаться завтрашнего дня.