

# PRAWA SYSTEMOWEGO MYŚLENIA

## Dzisiejsze problemy wynikają z wczorajszych „rozwiązań”

*Był sobie raz pewien sprzedawca dywanów, który zauważył, że jego najpiękniejszy dywan ma na środku spore wybrzuszenie. Nadepnął na nie, żeby je wyrównać, i wybrzuszenie znikło. Jednak natychmiast pojawiło się tuż obok. Handlarz skoczył na to miejsce i wzgórek zniknął, ale tylko na chwilę, bo zaraz wyłonił się jeszcze gdzie indziej. Handlarz skakał i skakał, maltretując dywan w bezsilnej złości, aż w końcu podniósł jego róg. Wyśliznął się spod niego bardzo zdenerwowany wąż.*

Idries Shah

Często daremnie łamiemy sobie głowę, szukając przyczyn naszych problemów, tymczasem powinniśmy się przyjrzeć zastosowanym przez nas samych w przeszłości rozwiązaniom innych problemów.

## Im mocniej naciskasz, tym silniejszy jest opór systemu

*W „Folwarku zwierzęcym” Georg’ę Orwella koń Bokser miał zawsze to samo rozwiązanie każdej trudności: „Będę więcej pracował”. Początkowo jego pracowitość inspirowała wszystkie zwierzęta, ale stopniowo ujawniła się druga strona medalu. Im ciężiej pracował, tym więcej było do zrobienia. Nie wiedział, że świnie, które rządziły folwarkiem, manipulowały nim dla własnych korzyści. Pracowitość Boksera pomagała też utrzymać inne zwierzęta w nieświadomości tego, co robiły świnie.*

Myślenie systemowe ma nazwę dla tego zjawiska – jest to „kompensujące sprzężenie zwrotne”, czyli sytuacja, kiedy zmiany przeprowadzone w dobrej intencji wywołują odpowiedź systemu niweczącą korzyści osiągnięte dzięki zmianom. Każdy to kiedyś przeżył, gdy czuł, że im mocniej naciska, tym silniejsza jest przeciwna reakcja systemu. Im większy wkłada się wysiłek, aby polepszyć sprawę, tym większego wysiłku zdają się one wymagać.

Wiele firm doświadcza tego w sytuacji, gdy jeden z ich produktów zaczyna nagle tracić swoją popularność na rynku. Firma decyduje się na bardziej agresywny marketing, który zawsze sprawdzał się w przeszłości, dlatego więc miałby nie zadziałać teraz. Wydaje się więcej pieniędzy na reklamę i obniża ceny. Metody te skutkują chwilowym powrotem klientów, ale również sporo kosztują, tak więc firma zaczyna oszczędzać na wszystkim innym. Jakość jej usług zaczyna się pogarszać. W rezultacie po pewnym czasie widać wyraźnie, że im wysiłki marketingowe są większe, tym więcej klientów firma traci. (...) Stosowanie wzrastającego nacisku, czy to poprzez coraz bardziej agresywne interwencje, czy poprzez stresujące tłumienie naturalnych instynktów, jest szalenie wyczerpujące. Jednakże zarówno jednostki, jak i organizacje nie tylko pozwalają wciągnąć się w kompensujące sprzężenie zwrotne, ale często gloryfikują cierpienia, które są jego wynikiem. Kiedy nasz początkowy wysiłek zmierzający do poprawy sytuacji zawodzi, zaczynamy mocniej naciskać, wierząc jak koń Bokser, że ciężką pracą można pokonać wszelkie przeszkody, i odbierając sobie w ten sposób szansę dostrzeżenia, w jaki sposób sami przyczyniamy się do tworzenia nowych trudności.

## Sprawy idą lepiej, zanim zaczną iść gorzej

*The New Yorker* zamieścił kiedyś rysunek, na którym człowiek siedzący w fotelu odpycha gigantyczną kostkę domina zagrażającą mu z lewej strony. „Wreszcie mogę odsapnąć”, mówi do siebie. Nie widzi, że kostka, którą właśnie odepchnął, uderza w następną, która z kolei spada na inną, ta na następną i w końcu łańcuch przewracającego się domina okrąży go i uderzy z prawej strony.

Proste interwencje byłyby znacznie mniej atrakcyjne, gdyby nie to, że wiele z nich na krótką metę daje pozytywne skutki. Opóźnienie końcowego efektu w owym kręgu kostek domina wyjaśnia, dlaczego problemy systemowe są tak trudne do rozpoznania. Działa tu zwykle opóźnienie czasowe – pomiędzy krótkotrwałą poprawą a trwałymi skutkami negatywnymi.

## Proste wyjścia z sytuacji prowadzą zwykle tam, skąd właśnie chcemy wyjść

*We współczesnej wersji standardowej opowieści Sufi przechodzień natyka się na pijaka, który na czworakach szuka czegoś pod latarnią. Oferuje mu pomoc i dowiaduje się, że pijak szuka kluczy do swojego domu. Szukają razem, a w końcu przechodzień pyta: „A gdzie je upuściłeś?” Pijak odpowiada, że przed swoimi frontowymi drzwiami. „Więc dlaczego szukasz ich tutaj?”, dziwi się przechodzień. „Bo koło moich drzwi jest ciemno”, odpowiada pijak.*

Wszyscy chętnie stosujemy dobrze znane rozwiązania, trzymając się sprawdzonych ścieżek. Czasem klucze są rzeczywiście pod latarnią, ale znacznie częściej leżą gdzieś w ciemnościach. Gdyby rozwiązanie problemu było łatwe i oczywiste, prawdopodobnie już dawno zostałyby znalezione. Stosowanie coraz większego nacisku podczas rozwiązywania problemów, podczas gdy podstawowe trudności pozostają nie rozwiązane lub pogłębiają się, wskazuje na nieumiejętność myślenia systemowego, a sytuację taką określa się często jako syndrom „w tej sytuacji potrzebny jest cięższy młotek.”

## Kuracja może być gorsza niż choroba

*Długotrwałym, najbardziej podstępny skutkiem stosowania rozwiązań niesystemowych jest pojawienie się potrzeby stałego zwiększania dawki leku na trudności.*

Zjawisko krótkotrwałego polepszenia prowadzącego do długotrwałego uzależnienia jest tak powszechne, że analitycy systemów nadali mu nazwę – „przerzucenie brzemienia na interweniującego”. Interweniujący pomaga, ale równocześnie czyni przyjmującego pomoc słabszym i jeszcze bardziej potrzebującym pomocy.

Zjawisko przerwania brzemienia dowodzi, że każde długofalowe rozwiązanie musi, jak to określa Donella Meadows, „umacniać zdolność systemu do podźwignięcia swoich własnych obciążeń”.

## Szybciej znaczy wolniej

*Wszystkie systemy powstałe w sposób naturalny, mają swoje naturalne tempo wzrostu. Jest ono z reguły znacznie wolniejsze od najszybszego możliwego rozwoju.*

Jest to klasyczne potwierdzenie prawdy, że skromna wiedza bywa rzeczą niebezpieczną. Właściwą konsekwencją stosowania perspektywy systemowej nie jest zaniechanie działania, ale nowy typ działania wywodzący się z nowego sposobu myślenia – myślenie systemowe stanowi wprawdzie trudniejsze wyzwanie, ale może również przynosić lepsze efekty niż tradycyjne sposoby radzenia sobie z problemami.

# Przyczyna i skutek są oddzielone w czasie i w przestrzeni

*U podstaw wszystkich wyżej przedstawionych problemów leży pewna charakterystyczna cecha złożonych systemów ludzkich: przyczyna i skutek nie leżą blisko siebie w czasie, ani w przestrzeni.*

Dzięki właściwemu rozpoznaniu przyczyn można doprowadzić do zmian i trwałej poprawy sytuacji. Dlaczego mamy z tym tyle kłopotów? Ponieważ większość z nas zakłada na ogół, że przyczyny i skutki znajdują się blisko siebie w czasie i przestrzeni. I jeszcze jeden powtarzający się często wniosek: „Źródłem naszych trudności nie są ani odporne problemy, ani diaboliczni przeciwnicy, ale my sami.

## Niewielkie zmiany mogą powodować znaczące rezultaty, ale sposoby uzyskania największego wzmocnienia są zwykle najmniej oczywiste

*Myślenie systemowe uczy, że niepozorne, ale dobrze ukierunkowane działania mogą czasami owocować znaczącymi, trwałymi ulepszeniami, jeśli są zastosowane we właściwym miejscu systemu. Analitycy systemu mówią o tej zasadzie jako o „wzmocnieniu”. W zmaganiach z trudnymi problemami kluczem jest często stwierdzenie, gdzie można uzyskać silne wzmocnienie, czyli dokonać małej zmiany, która może doprowadzić do trwałej, istotnej poprawy. Jedynym problemem jest tu fakt, że zmiany oparte na efekcie wzmocnienia są zwykle bardzo nieoczywiste dla większości uczestniczących w działaniu systemu. Miejsce przyłożenia sił gwarantujących wzmocnienie nie jest położone ani w czasie, ani w przestrzeni blisko oczywistych symptomów trudności. (przykład trymera na statku)*

Nie ma prostych reguł na znalezienie zmian dających silne wzmocnienie, ale są sposoby myślenia, które ułatwiają poszukiwanie. Punktem wyjścia jest nauczenie się dostrzegania podstawowych struktur oddziaływań, a nie pojedynczych zdarzeń. Archetypy systemowe też wskazują na kierunki zmian. Pomocne jest też myślenie w kategoriach procesów zmian, a nie statycznych zdjęć migawkowych.

# Możesz i zjeść ciastko, i mieć je, ale nie w tym samym momencie

*Czasami najbardziej zasupłane dylematy oglądane z systemowego punktu widzenia przestają być dylematami. Są one pochodną migawkowego, statycznego, a nie procesowego myślenia, i w momencie, kiedy świadomie myślimy o zmianach w czasie jawią się w całkiem nowym świetle.*

Dobrym przykładem jest myślenie, że trzeba dokonywać wyboru pomiędzy zmniejszaniem kosztów produkcji a polepszaniem jakości. Dla wielu ludzi te cele się wykluczają. Nie zdają sobie sprawy, że mogliby osiągnąć równocześnie oba cele, gdyby byli gotowi poczekać na zrealizowanie się jednego z nich w czasie, gdy skupiliby się na osiągnięciu drugiego.

Dylematy te jawią się tylko jako sztywne wybory, albo – albo, ponieważ myślimy o tym, co jest możliwe w danym momencie. W następnym miesiącu może się rzeczywiście okazać, że musimy wybrać jedno, albo drugie, ale prawdziwy efekt wzmocnienia polega na zauważeniu, że w dłuższym okresie mogą być stosowane obydwaj podejścia.

## Podzielenie słonia na pół nie daje dwóch małych słoni

*Istoty żyjące, jako systemy, mają charakter integralny. Ich właściwości wynikają z całości. To samo dotyczy organizacji; zrozumienie najtrudniejszych problemów menedżerskich wymaga spojrzenia na cały system, który generuje te problemy.*

*Trzej ślepcy napotykają słonia i każdy mówi co zauważył: „To jest wielka, szorstka rzecz, szeroka i rozległa jak dywan.”, powiada pierwszy trzymając słonia za ucho. Drugi chwycił słonia za trąbę i mówi: „Wiem, co to jest. To długa i pusta rura”. A trzeci, który dotykał przedniej nogi, stwierdza: „To jest coś potężnego i silnego jak kolumna”. I jeszcze morał końcowy Sufi: „Badając słonia w ten sposób, nigdy go nie poznają”.*

Widzenie „całego słonia” nie oznacza jednak, że każdy problem organizacji może być zrozumiany wyłącznie poprzez spojrzenie na całą organizację. Niektóre problemy mogą być rozumiane tylko poprzez ujrzenie tego, jak działy współpracują ze sobą. Są też takie, gdzie musi być rozważona dynamika całego przemysłu. Kluczową regułą, zwaną „zasadą granic systemowych”, stanowi, że oddziaływania, które muszą być uwzględnione, to te, które decydują o problemie, a nie sztuczne granice komórek organizacyjnych.

## Winnych nie ma

*Mamy skłonność do składania naszych problemów na karb okoliczności zewnętrznych. „Ktoś inny” – konkurencja, prasa, kaprysy konsumentów, rząd – jest przyczyną naszych trudności.*

Myślenie systemowe uczy, że nie ma okoliczności zewnętrznych, że i ty, i przyczyny twoich problemów jesteście częścią jednego systemu. Kuracja polega na zmianach w twojej relacji z „nieprzyjacielem”.

Na podstawie: „Piąta dyscyplina” – Peter M. Senge