

## Оглавление

Кто мыслит конкретно? .....	7
Часть 1. КАК ДУМАТЬ, ЕСЛИ УПРАВЛЯТЬ .....	11
1.1. Управленческие решения... Где это? .....	12
1.2. Анатомия управленческих ситуаций .....	23
1.3. Простая логика управленческих решений .....	26
1.4. Правильная логика решений .....	30
Часть 2. КУДА СМОТРЕТЬ, КОГДА РЕШАТЬ .....	39
2.1. Проблемная ситуация... Как это? .....	40
2.2. Пространство обстоятельств .....	44
2.3. Простой анализ обстоятельств .....	47
2.4. Правильный анализ обстоятельств .....	51
Часть 3. КАК СМОТРЕТЬ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ .....	55
3.1. Подход к проблеме... Зачем это? .....	56
3.2. Способы овладения бесконечностью .....	60
3.3. Простой подход к исследованию ситуаций .....	64
3.4. Правильный подход к выявлению проблем .....	71
Часть 4. КАК ПОНИМАТЬ ПРОБЛЕМЫ .....	79
4.1. Как тайное становится явным? .....	80
4.2. Проблема как трамплин .....	84
4.3. Простой способ понимания проблем .....	89
4.4. Правильный способ определения проблем .....	93

Часть 5. КАКИЕ БРАТЬ МЕТОДЫ .....	105
5.1. Метод и способ — есть ли разница? .....	106
5.2. Школы методов .....	109
5.3. Простые методы разработки решений .....	117
5.4. Правильные методы решения проблем .....	142
Часть 6. КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ .....	149
6.1. Принятие решений... Это воля или интеллект? .....	150
6.2. Важные обстоятельства принятия решений .....	156
6.3. Простые способы принятия решений .....	162
6.4. Правильный способ принятия решений .....	167
Часть 7. РЕПЕРТУАР МЫСЛИТЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ....	171
7.1. Мыслительные стратегии... Это еще зачем? .....	172
7.2. О классах мыслительных способностей .....	174
7.3. Простые мыслительные стратегии .....	185
7.4. Правильные мыслительные стратегии управленца ....	190
ПРАКТИКУМ .....	203
Библиографический список .....	234

## Кто мыслит конкретно?

В собрании сочинений Гегеля есть короткая, но замечательная по замыслу статья под названием «Кто мыслит абстрактно?». На нескольких обыденных примерах философ показывает, что мыслить абстрактно — это означает «брать» у любого явления какое-то одно, чаще всего очевидное свойство и «называнием такого качества уничтожать в нем все остальное». Ответ на вопрос «кто мыслит абстрактно?» дается в самом начале: «необразованный человек, а во все не просвещенный. В приличном обществе не мыслят абстрактно потому, что это слишком просто, слишком неблагоприятно»<sup>1</sup>.

С той поры, с 1807 года, общество стало гораздо приличнее и местами благороднее. Но почтение к абстрактному мышлению укоренилось в нем как неизлечимый недуг. Вот несколько примеров.

Величайший психолог XX в. К.Г. Юнг в последней работе (1961 г.) уточнил свое раннее представление о признаках, по которым можно было бы разделять людей на разные типы. Сделал он это чрезвычайно осторожно, добавляя к уже понятным признакам (экстраверт — интроверт) какие-то новые. Он писал: «...если изучать, например, экстравертов, то скоро обнаружится, что они во многом отличаются друг от друга и что для выделения в качестве критерия принадлежность к экстравертам является слишком общей»<sup>2</sup>. Юнг пытался мыслить конкретно и по этой причине ввел еще четыре критерия различения работы сознания: чувствующий способ, мыслящий, через ощущения и через интуицию. Но потом добавил: «Читатель понимает, что критериев может быть сколько угодно — и сила воли, и темперамент, и память, и так далее. Перечисленные четыре взяты условно, из-за удобства для систематизации».

Но страсть к абстрактному уже владела умами. Две американки — Катарина Бриггс и ее дочь Изабель Майерс, — не послушав предостережения Юнга, уже размножили абстрактную тень его идеи, чуть-чуть подкрасив ее. И теперь во многих странах людей отбирают на работу по типологии Майерс — Бриггс, а отряд пси-

---

<sup>1</sup> Гегель Г.В.Ф. Работы разных лет: В 2 т. — М.: Мысль, 1972. — Т. 1. — С. 389.

<sup>2</sup> Юнг К.Г. и др. Человек и его символы. — М.: Серебряные нити, 1997. — С. 57.

хотренеров штампует аудиторию направо и налево: эти — Есенины (INFP), эти — Дон Кихоты (ENTP), а эти — вовсе Штирлицы, поскольку ESTJ. Это очень абстрактно, то есть «неблагогородно».

Другой пример. В деловой среде хорошо известна идея Р. Каплана и Д. Нортон о балансе показателей деятельности менеджмента среднего звена<sup>3</sup>. Надо думать, они создавали, что создают абстракцию, выделяя для баланса лишь четыре аспекта деятельности (финансы, маркетинг, операции, люди). Но те, кто внедряет эту идею на своем предприятии, теперь озадачены: а куда девать такой большой «кусочек» жизни компании, как, например, культура со всеми ее компонентами — ценностями, ритуалами, символами, отношениями и прочим? Теперь-то понятно куда — никуда! Все это не попадает в абстракцию под названием «Система сбалансированных показателей». Здесь нужно совсем другое, нужно конкретное.

Именно эту идею мы ставим в центр предпринятого в книге исследования.

Уже создано достаточное количество абстракций, чтобы на их синтезе попытаться построить теорию разработки и принятия управленческих решений как инструмент конкретного мышления управленцев. Такой завершенной теории нет, хотя есть много частных объяснений разных управленческих ситуаций.

Например, есть теория принятия оптимальных решений, позволяющая исходя из наличия определенных ресурсов выбрать некий лучший способ их использования. Для оценки последствий решений есть теория рисков. Для оценки качества решений и их исполнения есть теория эффективности. Для нахождения вариантов поведения при различных стратегиях участников есть теория игр. Для упрощения процесса принятия целостных решений есть системная инженерия. Для придумывания новых решений на основе комбинации известных есть ТРИЗ. Для организации процесса выполнения решений есть теория сетевого планирования. Для преодоления чехарды мнений при принятии решений тоже есть специальные методы (мозгового штурма, экспертных оценок и пр.). Есть многое другое, но теории разработки и принятия

---

<sup>3</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 304 с.

управленческих решений, которая позволяла бы управлять самим процессом принятия управленческих решений, выделяя, собирая и объединяя необходимое для понимания этой области практики знание, еще нет.

Читатель держит в руках книгу, претендующую на создание каркаса для такой теории. Некоторые детали этого каркаса будут прописаны отчетливо, а некоторые — весьма приблизительно, чтобы не усложнять текст. При этом основным намерением авторов было продолжить декартовскую традицию рационального мышления, с которой началась эпоха Просвещения. Мы говорим о третьем правиле Метода — «руководить ходом своих мыслей, начиная с предметов простейших и легко познаваемых, и восходить мало-помалу, как по ступеням, до познания наиболее сложных, допуская существование порядка даже среди тех, которые в естественном порядке вещей не предшествуют друг другу»<sup>4</sup>.

Надо заметить, что принятие решений относительно выбора спутника жизни, или способа развязывания морских узлов, или выбора рамки для любимой картинки, или цвета и породы кошки не входит в теорию, о которой пойдет речь. Поскольку не всем понятно, почему так, нам придется отделить управленческие решения от всех других. Но не это главное в книге.

Пожалуй, главное здесь — это обоснование целого, которым должен быть процесс разработки и принятия управленческих решений при его конкретном рассмотрении и воплощении.

Мы надеемся, что эту книгу не будут читать специалисты по частным математическим методам, методам решения специальных задач в специальных отраслях экономики, программисты, разработчики инженерных решений и в целом те, кто занимается узкими вопросами проектирования чего бы то ни было. У них она вызовет слишком много критики, поскольку не включает рассмотрение предметов их деятельности.

Книга адресуется менеджерам, ежедневно принимающим десятки или даже сотни решений, от которых зависит поведение людей, команд, организаций и, в конце концов, эффективность деятельности. Речь идет о тех управленцах, которые добиваются

---

<sup>4</sup> Декарт Р. Сочинения: В 2 т. — М.: Мысль, 1989. — Т. 1. — С. 22–23.

успеха в своей практике и для этого должны мыслить предельно конкретно, владея самим процессом принятия решений.

Книга написана как учебное пособие. Это означает, что она адресуется студентам вузов, изучающим управленческие дисциплины; слушателям бизнес-школ; аналитикам, развивающим свои компетенции в области разработки и принятия управленческих решений.

Для вас здесь окажется полезным если не все, то многое:

- выделение управленческих решений среди многих других;
- магистральная линия мышления и поведения, которая, будучи удержанной сознанием, непременно приведет к верным решениям;
- подходы к исследованию своих предметов на разных этапах принятия управленческих решений;
- некоторые конкретные приемы поведения (мышления и действия воли) для наименее понятных случаев управленческой практики;
- примеры мыслительных стратегий, уместных для ряда сложных ситуаций принятия решений.

Будучи собранным в целое, все это придаст вашей управленческой практике ясность и решительность, а находящейся в процессе становления теории — ту конкретность, которой она еще не обладает.

Для удобства и облегчения понимания все разделы книги сделаны почти одинаково. Сначала на примерах объясняется значение того или иного положения теории как этапа разработки и принятия решений. Потом раскрывается существо этого положения. Дальше линия смыслов раздваивается: приводятся простые и сложные способы действий. Первые — для тех, кто удовлетворяется не самыми глубокими, но работающими приемами. Вторые — «правильные».

В тексте будут приглашения к размышлению через небольшие упражнения. Это наша помощь в освоении теории и создание задела для ее развития.

В будущем мы хотим мыслить еще конкретнее, то есть называнием какого-то одного признака управленческих ситуаций не уничтожать в них все остальное.

# ЧАСТЬ 1

## КАК ДУМАТЬ, ЕСЛИ УПРАВЛЯТЬ

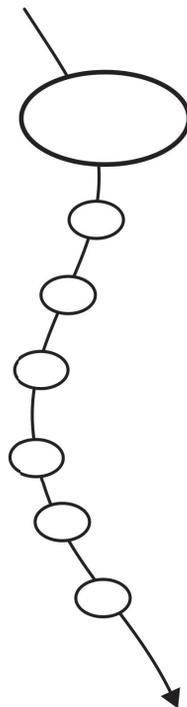
Управленческие решения... где это?

Анатомия управленческих ситуаций

Простая логика управленческих решений

Правильная логика решений

Как думать, если управлять



## 1.1. Управленческие решения... Где это?

Все решения на свете можно разделить на три неравные кучки: просто решения, управленческие решения, решения по поводу решений. Других не бывает.

Судите сами

В одной из экспедиций мы наблюдали семейство горилл. Как и люди, они относятся к семейству прогрессивных приматов (гоминид) и поэтому интересны. Дело было в джунглях Руанды<sup>5</sup>. Местные проводники знают повадки и даже язык горилл и обычно строго соблюдают правила поведения с ними. В частности, они требуют оставить на удаленной поляне все, что может взволновать обезьян, и, приближаясь к ним, подают звуки, которые на языке животных выражают примерно следующее: «Мы вас не тронем. У нас нет оружия. Мы идем с миром». И все получается: обезьяны позволяют подойти и свободно гулять между ними.

Но в одной из групп нашей команды проводник увлекся симпатичной женщиной и забыл оставить в сторонке мачете. При этом он «проговорил» обезьянам обычные заклинания. Сначала все шло хорошо: семья пустила к себе и, кажется, не обращала на людей никакого внимания. Но вдруг молодой самец увидел в руке человека оружие. Он мгновенно подскочил к нему, вывернул ему руку, опрокинул на спину и спокойно вернулся к прежнему занятию.

Было совершенно понятно, что самец принял два решения. Первое: «Он врёт! Сказал, что без оружия, а сам...» И второе: «Прочучу-ка я его, чтобы в следующий раз все делал правильно!» (рис. 1). Первое — это просто решение. А второе — решение управленческое.

---

<sup>5</sup> Речь идет об исследовательских и образовательных экспедициях менеджеров «ЖИВАЯ ПАРАЛЛЕЛЬ» ([www.живая-параллель.рф](http://www.живая-параллель.рф)).



*Рис. 1. Гориллы тоже решают*

Разновидностей «просто решений» очень много. Например, как продеть нитку в игольное ушко, с какого конца есть пирог, где взять деньги, какую платформу выбрать для сайта, как решить дифференциальное уравнение, как рассчитать точку безубыточности и т.д. Все подобные решения характеризуются двумя признаками: наличием на входе задачи (дано и требуется найти) и выбором метода ее решения из ряда известных. Все «задачные» ситуации разрешаются «просто решениями».

Управленческие решения устроены совершенно иначе. Они возникают только в управленческих ситуациях. Что это за ситуации?

### **«Треугольник управления»**

Управленческие ситуации — это когда есть какое-то текущее положение дел и есть желанное и нужно предпринять действия, чтобы его достичь. Обычно в таких ситуациях еще ничего не «дано» в явном виде, непонятно, что «требуется», и методы решения неизвестны. Но главное — решение должно позволить изменить деятельность, а не просто решить задачку. Здесь-то и начинаются основные сложности.

Взглянем на управленческие ситуации пристальнее. В любой из них надо видеть минимум три компонента: объект управления, цель управления и субъекта управления. Если не видеть хотя бы одну вершину этого треугольника, то в принятии управленческих решений ничего понять не возможно (рис. 2).

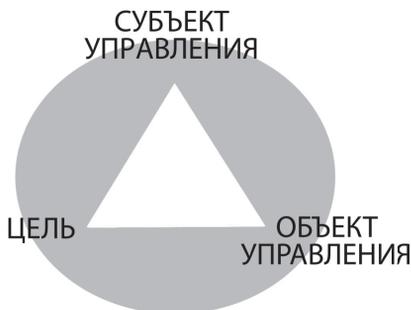


Рис. 2. Базисный «треугольник управления»

В этом треугольнике...

**Объект управления** — это какая-то деятельность. Надо понимать, что деятельность — это совсем не процесс, а нечто более серьезное<sup>6</sup>.

**Субъект управления** — это (1) тот или те, кто какими-то усилиями удовлетворяет свое «хочу» с помощью объекта управления.

В компаниях это собственник (собственники). В стране это народ, представленный в правительстве законодательной властью. В саду это садовник. А в службе маркетинга это... никак не начальник отдела. Тут непросто. Чаще всего субъект не заметен.

О субъекте управления можно мыслить и так: это (2) то «место», откуда исходят явные или неявные намерения в отношении

---

<sup>6</sup> Это приглашение к небольшой практике. Загляните в практикум и попытайтесь выполнить Упражнение 1.

объекта управления. Например, в некоторых компаниях для службы маркетинга этим «местом» является бизнес-стратегия. От нее исходят требования к деятельности службы, которые определяют ее цели. На этом примере можно понять, что субъект управления — это (3) тот, кто задает цели объекту.

Чуть продолжим пример. Неглупый менеджер понимает, что все задачи в службе маркетинга возникают не от ее начальника. Он лишь инструмент, с помощью которого стратегия бизнеса компании переводится в цели управления отношениями с клиентами. Сами по себе эти цели не имеют самостоятельного значения. За ними надо уметь разглядеть действительного «субъекта управления».

**Цель управления** — это (1) правила поведения объекта, при которых достигается «хочу» субъекта. Это определение помогает понять, что в системах управления цели не берутся ниоткуда. Они назначаются (определяются) субъектами.

В сложных ситуациях управления часто бывает так, что решения не находятся. И не помогают даже самые умные и дорогие эксперты. В таких случаях приходится «вспоминать» о субъектах управления и предлагать им умерить свое «хочу».

Про цель управления можно сказать и так: это (2) совокупность желанных состояний объекта управления.

Произнесите громко: «**ЖЕЛАННЫХ** состояний», и непременно захочется спросить: «Для кого?» Разумеется, для субъекта управления!

Можно сказать и так: цель управления — это (3) такой ход деятельности, при котором удовлетворяется «хочу» субъекта<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Достаточно о простом. Пора двигаться дальше. Для укрепления представлений проделайте Упражнение 2.

Всего этого достаточно для понимания трех обстоятельств.

1. Большинство управленческих ситуаций вполне «помещается» в пару — в отношения между объектом и целью управления. При этом субъект управления не заметен. Он не нужен для управления, поскольку его «хочу» не обсуждается.
2. В реальности, особенно в быстро меняющейся, управленческие ситуации выходят за границы этой пары: надо уметь находить субъекта управления, чтобы корректировать вместе с ним цели.
3. Цели в управленческих ситуациях задаются субъектами управления.

Все это, а в особенности последнее, с виду малосущественное обстоятельство, выделяет среди огромного разнообразия феноменов реальности один небольшой, которому и посвящена эта книга. На языке системологии мы говорим о классе ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫХ систем<sup>8</sup> и только о нем.

Разумеется, людям приходится заниматься и другой реальностью. Есть, например, системы целеустремленные<sup>9</sup>, самоорганизующиеся<sup>10</sup>, саморазвивающиеся и др. Но все, что связано с управлением, в теории управления объясняется концептами целенаправленных систем.

## **Направление на цель — это как?**

Все целенаправленные системы (ЦНС) — это прежде всего думающие системы. Думание (рефлексия) организовано там в виде ряда процессов, с помощью которых достигаются цели управления, независимо от того, управляет ими человек или машина. По сути, они есть воплощение особенного (целенаправляющего) отношения между целью и объектом. Организованы такие системы следующим образом (рис. 3).

---

<sup>8</sup> Анохин П.К. Механизмы и принципы целенаправленного поведения. — М.: Наука, 1972. — 295 с.

<sup>9</sup> Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. — М.: Сов. радио, 1974. — 272 с.

<sup>10</sup> Хакен Г. Синергетика. — М.: Мир, 1980. — 406 с.

Два компонента в этой организации вам уже известны — это ЦЕЛЬ и ОБЪЕКТ управления. Другие таковы.

- **Наблюдение** — это процесс, на входе которого — как-то проявляющее себя поведение объекта управления, а на выходе — конкретные признаки этого поведения. Это процесс наблюдения за результатами управления деятельностью.



Рис. 3. Структура процессов в ЦНС

- **Оценка** — это осмысление и преобразование результатов наблюдения в сведения (информацию) о текущем состоянии объекта управления, пригодные для выработки решений.
- **Сравнение** — это сопоставление сведений о текущем положении дел (состояний объекта управления) с желаемым, исходящим от цели.
- **Выработка решений** — это определение действий, корректирующих процесс изменения состояний объекта управления в соответствии с целью.
- **Подготовка к осуществлению** — это обоснование и задействование всех факторов, которые обеспечивают реа-

лизацию решений. Это подготовка людей, техники, финансов и пр. к работе.

- **Ввод управления** — это собственно осуществление воздействия на объект управления в соответствии с принятым решением.

В основе такой организации целенаправленных систем лежит идея абстрактного выбора. Это такая идеальная ситуация, в которой субъекту дана возможность физически выбирать любое состояние объекта, соответствующее его целям. Все показанные процессы возникают путем наложения реально возможных ограничений на такую идеальную ситуацию<sup>11</sup>.

Наконец-то в нашем разговоре появился процесс выработки решений. Это то, о чем мы будем рассуждать теперь уже до конца книги. Для дальнейшего развития мысли выделим несколько особенностей этого процесса.

1. Решения по поводу изменений в деятельности. То есть решения относительно того, ЧТО должно быть сделано, чтобы поменять нужным образом управляемую деятельность для получения желаемых результатов.

Поскольку деятельность, как вы помните после Упражнения 1, это не только процессы, но и многое другое, что влияет на ее результаты, то оказывается, что в управленческие решения «попадает» и это самое ДРУГОЕ. В них попадают цели людей, сами люди, отношения между всеми компонентами деятельности и пр.

2. Разнообразие управленческих решений велико. Правда, оно определяется только тремя обстоятельствами: 1) тем, на-

---

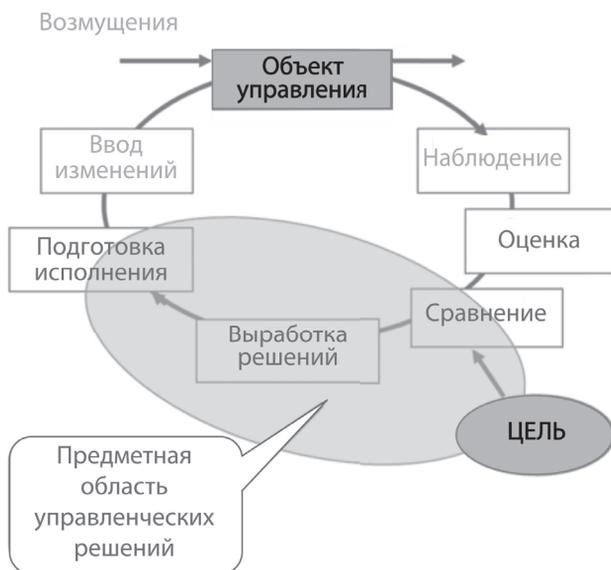
<sup>11</sup> Никаноров С.П., Никитина Н.К., Теслинов А.Г. Введение в концептуальное проектирование АСУ: Анализ и синтез структур. — М.: РВСН, 1995. — 234 с.

сколько сложна цель управления; 2) насколько сложен сам объект управления как деятельность; 3) насколько сложны условия, в которых ведется деятельность (это то, что на рис. 3 обозначено как «возмущения»). Из этого следует, что можно говорить о своеобразной шкале сложности решений — от самых простых до очень сложных (рис. 4).



Рис. 4. Шкала сложности управленческих решений

3. Поскольку исход управленческих решений зависит от всех упомянутых обстоятельств, то предмет нашего рассмотрения нельзя сводить только к процессу выработки решений. В него непременно должно попадать и что-то другое. Дальше станет понятно, что в него должны попадать какие-то важные для исхода управления части процесса сравнения текущего и желаемого положения дел, процесс подготовки решений к исполнению и сама цель управления (рис. 5). Именно в этой связке и возникает успех или неудача решений. Наверное, это все то, что практики называют «ПОДГОТОВКОЙ и ПРИНЯТИЕМ управленческих решений».



**Рис. 5.** Область управленческих решений в целенаправленной системе

Со строгой позиции может показаться, что при таком взгляде на управленческие ситуации наш предмет выходит за границы целенаправленных систем. Если помните, в них цели заданы, а в наших случаях цель может попасть под рассмотрение управленцев и под изменение — как тут быть? Но выход есть! Просто всегда надо понимать, в каком треугольнике управления мы работаем здесь и сейчас.

## **В каком вы треугольнике?**

Между концептами «управленческая ситуация» и «система управления» (целенаправленная система) непростое отношение.

На стратегической сессии одной крупной торговой сети федерального масштаба принимается решение — через три года выйти на объем выручки 18 млрд рублей при других разумных показателях деятельности (рентабельности и пр.). Решение принимается непросто, с многократным обращением ко многим обстоятельствам ведения бизнеса и с тем

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)