**Управление, интуиция и неорационализм**

В. С. ДИЕВ, доктор философских наук, декан философского факультета Новосибирского государственного университета

- На вопрос, умеете ли Вы принимать решения, почти каждый с удивлением ответит: «Конечно, ведь я делаю это каждый день».

- Действительно, жизнь любого человека соткана из ситуаций, требующих принятия решений. И если одни решения привычны и просты, то вторые требуют серьезных размышлений; о третьих мы забываем через пять минут после их принятия, а от четвертых может зависеть дальнейшая судьба. Обстоятельства и решения - вот два основных элемента, из которых слагается жизнь, как точно заметил Ортега-и-Гассет.

Решения управленческие - это особый вид решений. И хотя управление как вид деятельности существует столь же давно, как и человечество, наука управления появилась только в XX веке. Проблема принятия решений - одна из основных в современной теории и практике управления.

Человек стремится принимать не просто решения, но решения правильные, хорошие. Можно ли этому научиться, как это сделать, что такое эффективные решения - вот те главные вопросы, на которые стремится ответить теория управления и ряд смежных дисциплин.

- Интересы философии, на первый взгляд, далеки от теории управления...

- На самом же деле принятие определенной концепции или парадигмы в любой области научного знания требует изначальной базы, то есть возникает вопрос оснований, и теория управления не составляет здесь исключения.

Например, прежде чем строить какую бы то ни было линию управления, следует решить, заставлять или мотивировать работника, и в каких случаях; как отличаются работники по своему складу в зависимости от национальности, возраста, пола; или что положить в основу национальной модели - традиции, исторический опыт, общечеловеческие ценности и т. д.?

Следует ли учитывать особенности конкретной страны при построении экономической модели, в условиях которой, собственно, и принимаются управленческие решения? Ответы на эти вопросы относятся к построению оснований управления, и здесь есть место для философии, ее присутствие не только оправданно, но и необходимо.

Свой взгляд на современную проблему управленческих решений и ее философско-методологический анализ я изложил в книге «Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция»1.

- Сейчас издается множество книг (в основном переводных) , якобы в помощь управленцам, менеджерам и тем, кто собирается ими стать...

- Я понимаю, о чем Вы говорите, и все эти издания могли бы носить общий заголовок: «Как я добился успеха». Я бы сказал, что почти все они бесполезны, так как в большинстве случаев содержат всего лишь рассказ - иногда увлекательный, но чаще скучный - о некотором частном опыте. И эти книги, на мой взгляд, не принесли пользы никому, за исключением самих авторов. В них обычно нет основы, а если и есть, то никак не подходящая для российской действительности.

- Первое из трех ключевых слов, раскрывающих смысл названия Вашей книги, — «неопределенность». Она объективно существует, с неопределенностью нельзя не считаться — это ясно. Но можно ли ее проявления учесть, предсказать, предвидеть?

- Фактор неопределенности - один из важнейших в нашем мире, и с этим, действительно, трудно не согласиться. От нас с вами зависит далеко не все, внешние обстоятельства во многом случайны, а зачастую и непредсказуемы. Итак, первое, что мы можем утверждать, - любой управляющий2 вынужден принимать решения в условиях неопределенности. То есть жесткий план вряд ли выполним. В одном из номеров журнала «Искусство управления» за 2001 г. опубликовано интервью с известным предпринимателем, венчурным капиталистом Винодом Хослой, который в начале 80-х годов основал компанию «Sun Microsystems», а затем привел к успеху такие компании, как «Amazon.com», «Excite», «Juniper», «Network», «Cerent». Мысль о необходимости интуитивных решений - там основная. В. Хосла утверждает, что говорить о планировании в наше время и вовсе бессмысленно - слишком быстро все вокруг меняется. «Учитесь ориентироваться, интуитивно чувствовать, где таятся наиболее благоприятные возможности», - его главный совет менеджерам и предпринимателям.

В непрерывно изменяющихся условиях наиболее разумен принцип природы - приспосабливаться или погибнешь.

Организации, вообще говоря, представляют собой живые системы. И это вовсе не метафора - так с полным основанием утверждает Ричард Паскаль в своей знаменитой книге3.

По мнению ряда специалистов, управление знаниями и способность к обучению становятся ключевым моментом современного фирменного менеджмента.

Весьма убедительно выглядит прогноз, что в XXI в. в конкурентной борьбе победят те организации, которые как можно скорее начнут техническую реконструкцию своей «нервной системы», то есть создадут обладающие необходимым разнообразием компьютерные сети, позволяющие увеличить их память и способность к обучению. В управлении четко видна ориентация на органический, биологический подход; в менеджменте, как и в науке в целом, происходит осознание важности биологической парадигмы.

- Хорошо, раз учесть влияние неопределенности возможно, возникает вопрос: «Как?»

- Чтобы делать это эффективно, следует, прежде всего, правильно анализировать ситуацию неопределенности. Здесь вновь встает вопрос оснований, или метода.

Неопределенности бывают разного рода. Одно дело, когда мы сталкиваемся с природными явлениями - здесь чаще всего требуется долгосрочный метеопрогноз. (Если бы на него можно было полагаться, дела в сельском хозяйстве шли бы блестяще.) Другой вид неопределенности может быть связан с маркетингом, где требуется предвидеть и учитывать реакцию покупателей. Своя специфика возникает при оценке возможных действий конкурентов (которые в свою очередь также подвержены влиянию меняющихся обстоятельств и вынуждены действовать в условиях большей или меньшей неопределенности) и т. д.

В последнее время появились интересные работы по теории прогноза, связанной с синергетикой, с нелинейной динамикой и другими дисциплинами. Приведу пример, не вдаваясь в научные детали.

До последнего времени в основе большинства оценок редких, и прежде всего, катастрофических событий, лежало предположение о том, что распределение этих событий подчиняется нормальному, или Гауссову закону. В соответствии с этим законом большие отклонения очень редки и ими можно пренебречь. Сейчас же доказано, что многие события описываются степенными законами распределения, и именно такова статистика землетрясений, ураганов, инцидентов с хранением ядерного оружия, биржевых крахов и т. п. Практически это очень важно при предсказании катастроф: если раньше наступление форсмажорных обстоятельств оценивалось вероятностью, скажем, в одну миллионную, то теперь, оказывается, это будет величина вероятности, меньшая на порядок, а то и на два.

Подобные открытия меняют саму методологию оценки редких и случайных событий.

- При слове «неопределенность» возникает ассоциация с теорией вероятностей. А эта область математической науки вроде бы «расправилась» с неопределенностью.

— Применение теории вероятностей - это всего лишь один из способов учета неопределенности, лежащих в основе построения различных математических моделей. Теоретико-вероятностные методы появились первыми и на сегодня являются наиболее развитыми.

Как ведет себя «человек экономический» в условиях неопределенности? Впервые формализовать некоторые элементы деятельности человека при принятии экономических решений, а значит, сформулировать аксиомы рационального поведения человека попытались в начале сороковых годов прошлого века Нейман и Моргенштерн.

Они предложили так называемую нормативную модель, исходя из предположения, что основная цель экономической деятельности есть получение прибыли. Несмотря на бурную критику в адрес данной модели и очень серьезные ограничения в применении, нормативная модель Неймана-Моргенштерна используется по сей день.

- Можно ли в принципе смоделировать действия человека, поведение конкурентов, деятельность фирмы и т. д.? И велика ли будет польза от этих моделей?

— Модели можно и нужно использовать, но с учетом тех ограничений, которые налагаются фактором неопределенности. Мир элементарных частиц, где, как известно, царит неопределенность, отнюдь не прост, но моделируется он вполне эффективно.

Великий Норберт Винер с абсолютной уверенностью утверждал, что аппарат, разработанный для описания физических явлений, непригоден для описания явлений социальных.

Алистер Маккинтайр, автор замечательной книги «После добродетели», посвятил целую главу отрицанию самой возможности реальных прогнозов в социальной сфере, то есть отсутствию в них предсказательной силы.

Почему же наш мир поддается моделированию несоизмеримо меньше? Потому что там присутствует человек со своими индивидуальными целями, интересами, стремлениями, прихотями. По словам Джорджа Сороса, человеческое поведение так непредсказуемо, что не вписывается ни в какую, пусть самую полную модель.

Теперь в нескольких словах отвечу на Ваш вопрос об эффективности моделирования. При построении универсальных моделей принятия решений общность метода и его эффективность находятся в известном антагонизме. В идеале модели управления должны исходить из индивидуальных качеств конкретного руководителя, и это на сегодня - доминирующая тенденция. В определенной мере это условие находит отражение при имитационном моделировании, в системах поддержки принятия решений и экспертных системах.

- Кстати, сравнимы ли возможности экспертной системы и эксперта-человека?

— Экспертные системы никогда не достигнут уровня эксперта-человека. Причина подобной ситуации заключается в том, что эксперт попросту не следует никаким правилам. Он распознает тысячи особых случаев. Если же его спрашивают о правилах, которые он применяет в своей работе, то тем самым его возвращают к уровню начинающего специалиста и вынуждают формулировать правила, которые он помнит, но которыми уже не пользуется.

- Другими словами, наш эксперт опирается на интуицию, а мы плавно переходим к третьему ключевому слову — интуиция, без которой нет как такового принятия решения.

— Но бесспорность этого факта долго как бы не признавалась, вернее, его старались не замечать. Существовала как бы дихотомия:правильное, научное, рациональное - это хорошо; иррациональное - а именно к этой категории с легкой руки Анри Бергсона долгое время относили понятие интуиции - плохо.

С 80-х годов прошлого столетия интуицию перестали считать иррациональным понятием. Более того, стало ясно, что в теории управления без учета интуитивных решений просто нельзя обойтись.

Я разделяю точку зрения тех, кто считает интуицию рациональным способом принятия решений, а значит, неорационалистический подход к управлению представляется мне абсолютно оправданным.

- Попробуем все же определить, что такое интуиция.

— Немного найдется слов, которые столь же неопределенны, как и «интуиция».

Интуиция - от латинского слова intuitus - буквально означает созерцание, видение, то есть получение результата с помощью зрения. Мыслители древности под интуицией понимали прямое усмотрение реально существующего положения вещей. Отсутствие сомнений в истинном характере данных интуитивного познания было основано на безусловном доверии к чувственным и прежде всего зрительным восприятиям. Такого рода знание получило впоследствии название «чувственной интуиции». Впервые статус гносеологической проблемы интуиция приобрела у Платона и Аристотеля, но именно у них была отвергнута чувственная природа интуитивного познания.

Одним из «первооткрывателей» проблемы интуиции в новое время был Рене Декарт. Интуиция по Декарту -это прямое, непосредственное усмотрение истины, в отличие от опосредованного, рассудочного познания. Знание, полученное интуитивным путем, предстает как простое, ясное, самоочевидное. Интуиция - высший путь интеллектуального познания, в процессе которого человек одновременно мыслит и созерцает.

А. Бергсон определяет интуицию как специфическое умение человека «видеть целое раньше его частей», способность мгновенного творческого решения задачи. Интуиция как бы предвосхищает деятельность сознания, интеллекта, оставляя на долю последнего лишь формально-логическое закрепление полученных результатов.

В книге В. Ф. Асмуса дается такое определение: «интуиция - это прямое усмотрение истины, то есть усмотрение объективной связи вещей, не опирающееся на доказательство»4.

- Очень часто люди говорят: «Не знаю, как это получилось — чисто интуитивное решение». Что стоит за этим «не знаю»?

— Новый взгляд на сущность интуиции позволяет утверждать: интуиция и невежество - вещи несовместимые; интуиция не может возникнуть на пустом месте. Противопоставление рационального и якобы интуитивного решения -большое заблуждение.

В науке «случайные» открытия делают только люди, очень хорошо подготовленные. Я подозреваю, не только Ньютону доводилось получить яблоком по голове, но лишь он сделал из этого факта выводы, которыми человечество пользуется не одну сотню лет. Интуитивное решение необходимо длительно - и рационально! - готовить.

Заметим, что «механизм действия» интуиции не изучен, ученым еще предстоит его исследовать. Так, канадские психологи-экспериментаторы, исследовавшие интуицию в контексте открытия5, считают, что внезапность озарения - это лишь окончание более продолжительного, скрытого познавательного процесса, когда к решению стоящей перед человеком задачи автоматически подключаются приобретенные ранее знания, организованные в систематические сети, хранящиеся в памяти. Интуитивное мышление, как подчеркивают авторы, немыслимо без опоры на прежние знания. Это опровергает распространенное мнение, что невежество не есть препятствие для интуиции.

Последний вывод представляется весьма важным, и прежде всего, в методологическом плане. Сегодня, по-моему, не вызывает сомнения положение о том, что интуиция опирается на ранее приобретенные знания, на зафиксированную мозгом информацию. Не всегда эта информация становится достоянием сознания и может быть точно описана словами или представлена другими логическими формами, то есть речь идет о сигналах, воспринимаемых подсознанием. Здесь важен сам факт существовании информации, ее наличия в мозге человека, принимающего решение, ибо только в этом случае возможен акт принятия решения на интуитивном уровне.

- А вот можно ли перечислить, так сказать, «факторы», влияющие на способность конкретного лица принимать интуитивные решения?

— Прежде всего - это личностные характеристики, его мировоззренческие установки. Затем эмоции, поскольку «эмоциональная компонента» всегда присутствует в любом действии. Заметим, что эмоции, порождаемые как проблемой, так и оценкой возможностей ее решения, оказывают сильное влияние на отношение к проблеме и на прогнозирование вероятности достижения цели. Существенным ингредиентом процесса решения всякой задачи должно быть желание, стремление, решимость ее осилить.

Не меньшую роль при выборе играет эстетическое восприятие имеющихся альтернатив. История науки знает массу примеров, когда интуитивным критерием найденных гипотез выступали красота, изящество. В математике часто можно встретить утверждение такого типа: «Я уверен, что это доказательство верно - потому что оно красиво».

Эйнштейн неоднократно говорил, что его уверенность в справедливости установленных им основных уравнений теории относительности (сугубо интуитивный акт познания!) еще до проверки их предсказаний на опыте проистекала из осознания их стройности, красоты, внутренней замкнутости, то есть, по существу, из кантовского эстетического удовольствия. Когда Эйнштейну через несколько лет после создания теории сообщили, что специальная астрономическая экспедиция Эддингтона подтвердила предсказания теории, Эйнштейн сказал: «Я был бы изумлен, если бы этого не произошло». Замечу, что фактор красоты играет не последнюю роль и в управленческих решениях.

- Какими еще качествами, кроме развитой интуиции, должен обладать человек, чтобы стать хорошим менеджером?

— Как я уже сказал, современный менеджер вынужден действовать в ситуации неопределенности.

В быстро изменяющейся, неопределенной обстановке требуются быстрые адаптивные решения, на длительный последовательный анализ ситуации нет времени. Отсюда следует чрезвычайная значимость предыдущего опыта лица, принимающего решения. Подготовка, тренировка, знания, опыт, интуиция - вот слагаемые успешного управления. (Замечу, что, говоря о важности опыта, я имею в виду опыт разнообразный: трехлетний опыт - это не годичный опыт, повторенный трижды.)

Итак, эффективный руководитель невозможен без хорошего образования, то есть надежных знаний, опыта и... таланта.

Если первые два элемента благоприобретаемы, то талант - это дар. Впрочем, талант, как ни банально, нужен везде. Сотни миллионов знают, как водить машину и делают это каждый день, но почему-то Микаэль Шумахер один...

Замечу еще, что в разные периоды развития человеческого общества более значимым оказывался то один, то другой, то третий элемент эффективного управления, в зависимости от степени развитости самого общества и меры понимания управления как такового.

- Так что же теперь следует понимать под управлением?

— На сегодня общепринято считать, что управлять - значит переводить некую систему из одного состояния в другое, отвечающее целям управления. Для этого необходимо воздействовать на структурные компоненты системы, а именно: принимать соответствующие управленческие решения, чтобы система эволюционировала в требуемом направлении с нужной скоростью...

- И чего в этом процессе больше — науки или искусства?

— Об этом пока идут споры. Но уже очевидно, что парадигмы рациональности, принятые в традиционных академических дисциплинах, не могут быть без некоторых оговорок наложены на такую относительно новую область знания, как теория управления. В любом случае, значимость личностного аспекта безусловно растет, и это говорит в пользу искусства.

Такие специалисты в области теории управления, как С. Бир, П. Вэйлл, П. Э. Лэнд, считают, что деятельность менеджеров представляет собой искусство, поскольку управленческие решения приходится принимать и осуществлять в условиях риска, неопределенности, дефицита времени и информации. Реальные хозяйственные ситуации уникальны по своей природе, и очень часто менеджер сталкивается с тем, что не поддающиеся предварительному учету обстоятельства приобретают первостепенное значение.

Поэтому учение о руководстве поведением людей в организации нельзя в полной мере свести к составлению алгоритмов управления и изложить исчерпывающим образом в справочных пособиях. В работе руководителя существенное место занимают творческие и эвристические операции, но именно эти компоненты не поддаются формализации, поскольку механизмы интеллектуального труда до сих пор не изучены.

Практика современного управления уже включает интуицию как необходимый элемент принятия решений. Например, среди практических рекомендаций Р. Уотермана, адресованных менеджерам, есть и такие: «Интуиция вовсе не так мистична, как кажется. Она позволяет нам воспроизводить годы опыта без сознательного обдумывания. Доверяйте шестому чувству. Используйте свою интуицию без смущения»6.

Другие авторы также обращают внимание на необоснованную недооценку интуиции, объясняя, например, успех японских и ряда американских компаний как раз тем, что эти компании не злоупотребляли современным формально-математическим инструментарием в процессе принятия решений7.

Разумеется, менеджер должен собрать как можно больше информации и прогнозных оценок. Но, во-первых, 100% необходимой информации никогда не удается собрать. А такой вещи, как абсолютная уверенность, вообще говоря, не существует. А во-вторых, даже правильное решение оборачивается ошибочным, если принято слишком поздно.

К тому же правильность или эффективность принятого решения можно оценить лишь впоследствии.

Значит, в какой-то момент нужно довериться интуиции, пойти на риск. Это мнение Ли Якокки, выдающегося менеджера современности8.

Специалисты по кризисному управлению, рекомендующие, как готовиться и реагировать на кризисы в бизнесе, среди ключевых моментов также выделяют способность предвидеть, предчувствовать причины, масштабы и последствия кризисов9.

- Итак, «управлять — это еще и предвидеть»...

— А предвидеть - значит уметь выделить основное и отбросить несущественное. В неизвестной и меняющейся обстановке разглядеть основной смысл совершающихся событий, уловить их главную тенденцию, понять, «куда они движутся». Способность предвидеть, конечно же, является необходимым условием эффективного управления. И эта способность не менее важна, чем решительность в действиях. Недаром Наполеон говорил, что истинный полководец должен иметь столько же характера, сколько и ума. А чем руководитель не полководец?

**Список литературы**

1 Книга пока издана небольшим тиражом в Издательском центре Новосибирского госуниверситета.

2 В дальнейшем как синонимы будут употребляться термины лицо, принимающее решения, управленец, менеджер.

3 Paskal R. Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business. Crown Business, 2000.

4 Асмус В. Ф. Проблема интуиции в философии и математике. М.:Соцэгиз, 1963.

5 См.: Bowers К. S., Regher G., Balthazard С. Parker К. Intuition in the Context of Discovery // Cognitive Psychology. N. Y, 1990. Vol. 22. № 1. P. 72-110.

6 Уотерман Р. Фактор обновления. М.: Прогресс, 1990. С. 85—86. 156 ЭКО

7 См.: Dreyfus H. L., Dreyfus S. H. Mind over Mashine. Basil. Blackwell Ltd. Oxford, 1986.

8 Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1990.

9 См.: Regester M. Crisis Management: How to Turn a Crisis into Opportunity. London etc.: Hutchinson business, 1987.