
ЧЕТЫРЕ ТИПА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

РАССЕЛЛ Л. АКОФФ
(США)

*Обсуждаются способы решения проблем в различных ситуациях: **absolution** (невмешательство), **resolution** (частичное решение проблемы), **solution** (оптимальное решение, наилучшее при существующих ограничениях), **dissolution** (полное решение проблемы за счёт снятия лимитирующих ограничений).*

***Ключевые слова:** решение проблем, управленческие решения, менеджмент.*

Проблема – это ситуация выбора, в которой рассматриваемые варианты возможных действий существенно отличаются для того, кто делает выбор.

Проблемы связаны с возможностями (потенциально увеличивающими или создающими ценность производимого) или угрозами (потенциально снижающими или ликвидирующими его ценность).

С проблемами можно обращаться четырьмя разными способами – *absolution*, *resolution*, *solution*, and *dissolution*, – которые образуют иерархию, в том смысле, что каждый из них (обычно) менее эффективен, чем следующий по списку.

Absolution^{*)} значит игнорировать проблему в расчёте на то, что она решится без вашего вмешательства, сама собой, благодаря естественному ходу событий.

*) Как это часто практикуется в профессиональных языках, термины разговорного языка употребляются в них со специфическим, профессиональным смысловым оттенком. Например, слово *absolution* в быту означает действия священника, отпускающего грехи кающемуся прихожанину (и ничего более не делающего); *resolution* означает просто разрешение что-то делать; *solution* может значить и просто «решение», и «хорошее решение»; *dissolution* значит «растворение». – *Примечание переводчика.*

Resolution*) значит действовать так же, как вы делали это раньше в похожих ситуациях, при необходимости слегка подправив, чтобы получить достаточно приемлемый результат. Такой подход почти полностью основан на предыдущем опыте проб и ошибок, на количественных оценках и так называемом здравом смысле. Именно такой подход к проблемам чаще всего используется властями и лидерами общественных процессов. И это при том, что такой подход даёт лишь краткосрочные результаты, так как он работает с симптомами и кратковременными эффектами, а не с причинами. Свидетельством этому является постоянно ведущаяся борьба между профсоюзами и менеджментом, несмотря на более чем вековой опыт переговоров и заключения соглашений между ними.

Третий способ работы с проблемой, solution*), состоит в том, чтобы найти или придумать такие действия, которые дадут «оптимальный», т.е. самый лучший из возможных, результат. Такое решение проблемы требует проведения исследований, часто экспериментальных, выполнения количественного анализа данных, не ограничиваясь только здравым смыслом. К сожалению, очень немногие проблемы, будучи оптимально решёнными, остаются ими надолго: изменения во внешней среде системы, изменения её собственных целей, поступление новой информации, приводят к ухудшению решения. Например, когда-то трамваи и троллейбусы стали решением транспортных проблем в больших городах. Ныне это не так: теперь они считаются соучастниками перегруженности автотранспортом городских трасс.

К тому же все три первых способа решения проблем, как правило, не изменяют структуру или функции самой системы, пользующейся этими методами. Более того, вообще не существует проблем, изолированных от других проблем. Решение, найденное для проблемы без учёта её связи с другими проблемами, обычно порождает новые проблемы. Например, употребление инсектицидов для борьбы с вредоносными насекомыми привело к целому ряду проблем со здоровьем растений и животных (включая людей), гораздо более серьёзных, чем проблема, которая решалась.

Dissolution*), четвёртый способ решения проблем, состоит в том, чтобы преобразовать, перестроить либо систему, у которой появилась проблема, либо окружающую её среду таким образом, чтобы ликвидировать проблему или устранить её причины, создав тем самым системе возможность действовать в будущем гораздо лучше, чем она может это делать сегодня.

Различия между этими четырьмя типами решения проблем иллюстрирует следующий пример:

Общественный транспорт в большом городе в Европе обеспечивается двухэтажными автобусами. В каждом автобусе есть водитель и кондуктор.

Водитель сидит в кабине, отделённой от пассажиров стеклянной перегородкой. Чем точнее водитель выдерживает график движения по маршруту, тем выше его заработок. Кондуктор собирает от пассажиров оплату за проезд (зависящую от дальности поездки), выдаёт билеты вошедшим, собирает билеты у выходящих, проверяя правильность оплаты. Пассажиры подают водителю сигнал (дёргая за шнур) о намерении выйти на следующей остановке. Кондуктор подаёт водителю сигнал отправки, когда закончатся высадка и посадка пассажиров на данной остановке.

Периодически (но непредсказуемо) в автобусы подсаживаются инспекторы, чтобы проверить, как кондукторы собирают оплату и выдают и проверяют билеты. Обнаружение безбилетника считается гораздо более серьёзным упущением кондуктора, чем неизъятие им билета для проверки правильности оплаты. Чем меньше ошибок обнаружит инспектор, тем больше заработок кондуктора.

Чтобы избежать задержек в часы пик, кондукторы часто впускают пассажиров, не собирая оплаты при входе, стараясь продавать билеты на пути между остановками. Из-за переполненности автобуса в часы пик, кондуктор иногда задерживается с приходом к своему месту у входа, откуда он подаёт сигнал отправки. Поэтому водитель сам определяет момент отправки, оценивая окончание посадки по зеркалу заднего вида. Поскольку заработок кондуктора не зависит от своевременности отправки автобуса, он жертвует этой функцией ради полноты сбора оплаты с пассажиров. В результате у водителя возникают ненужные задержки, срывы графика. Это привело к жёстким (и даже силовым) стычкам между водителями и кондукторами. Враждебность обострялась тем, что водители и кондукторы входили в разные враждующие профсоюзы, и к тому же большинство кондукторов – иммигранты, расовое меньшинство, дискриминируемое коренными водителями.

Сначала менеджмент не предпринимал ничего (*absolution*), надеясь, что водители и кондукторы сами уладят проблему. Этого не произошло, конфликт только нарастал. Общественное мнение заставило менеджмент что-то предпринять. Руководство попыталось решить проблему, вернувшись к старому доброму времени (*resolution*), когда никаких стимулирующих доплат никому не было. Но профсоюзы отвергли этот вариант, поскольку это уменьшило бы доходы их членов. Они отвергли и другое предложение (*solution*) – чтобы водители и кондукторы делили поровну стимулирующие надбавки. Обе стороны отказались увеличить зависимость друг от друга, даже несмотря на то, что это увеличило бы их доходы. Они не доверяли друг другу.

Тогда к решению проблемы привлекли консультанта по организационной эффективности.

Несколько попыток организовать общее обсуждение путей решения проблемы оказались безуспешными. Тогда консультант обратился за помощью к другу, теоретику системного мышления. Тот запросил сведения о масштабах системы – сколько автобусов работает в часы пик. Хотя консультант и не считал это число существенным, он установил, что в часы пик на маршрутах находится 1250 автобусов. Тогда друг спросил: «Сколько остановок действует в системе?» Хотя и это число казалось ему не относящимся к делу, консультант с неохотой отыскал в архивах фирмы карту города. Друзья вдвоём подсчитали, что остановок в городе около 850. В часы пик работало больше автобусов, чем остановок (остановки расположены через каждые три квартала).

Друг предложил консультанту в часы пик снять кондукторов из автобусов и расставить их на остановках. Они могли бы собирать оплату у пассажиров, ожидающих своего рейса, проверять билеты у пассажиров, сошедших на данной остановке, и подавать водителю сигнал к отправке сразу в момент готовности. (Именно так организовано дело в британских поездах и в вашингтонском метро в США, где автоматы по продаже и проверке билетов расположены на станциях.)

Таким образом резко сократилось число необходимых в часы пик кондукторов. Когда по прошествии часа пик на маршрутах снижаемое количество автобусов сравняется с числом остановок, кондукторы возвращаются в автобусы. Это позволило большинству кондукторов перейти на 8-часовые смены, вместо 4-часовых (в часы пик). Сокращаемые кондуктора переводились на другие работы.

Как видно из данного примера, «растворение» проблемы (dissolution) требует перепроектирования системы, имеющей проблему. Проектирование может (и довольно часто) потребовать проведения исследований, и даже методом проб и ошибок, но это – наиболее эффективный способ решения системных проблем.