



# ПРОБЛЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

Интерим-менеджер,  
Консультант по управлению

Ефим Чеботарев

[www.efimchebotarev.ru](http://www.efimchebotarev.ru)

# ОТДЕЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ СТАРТАПА

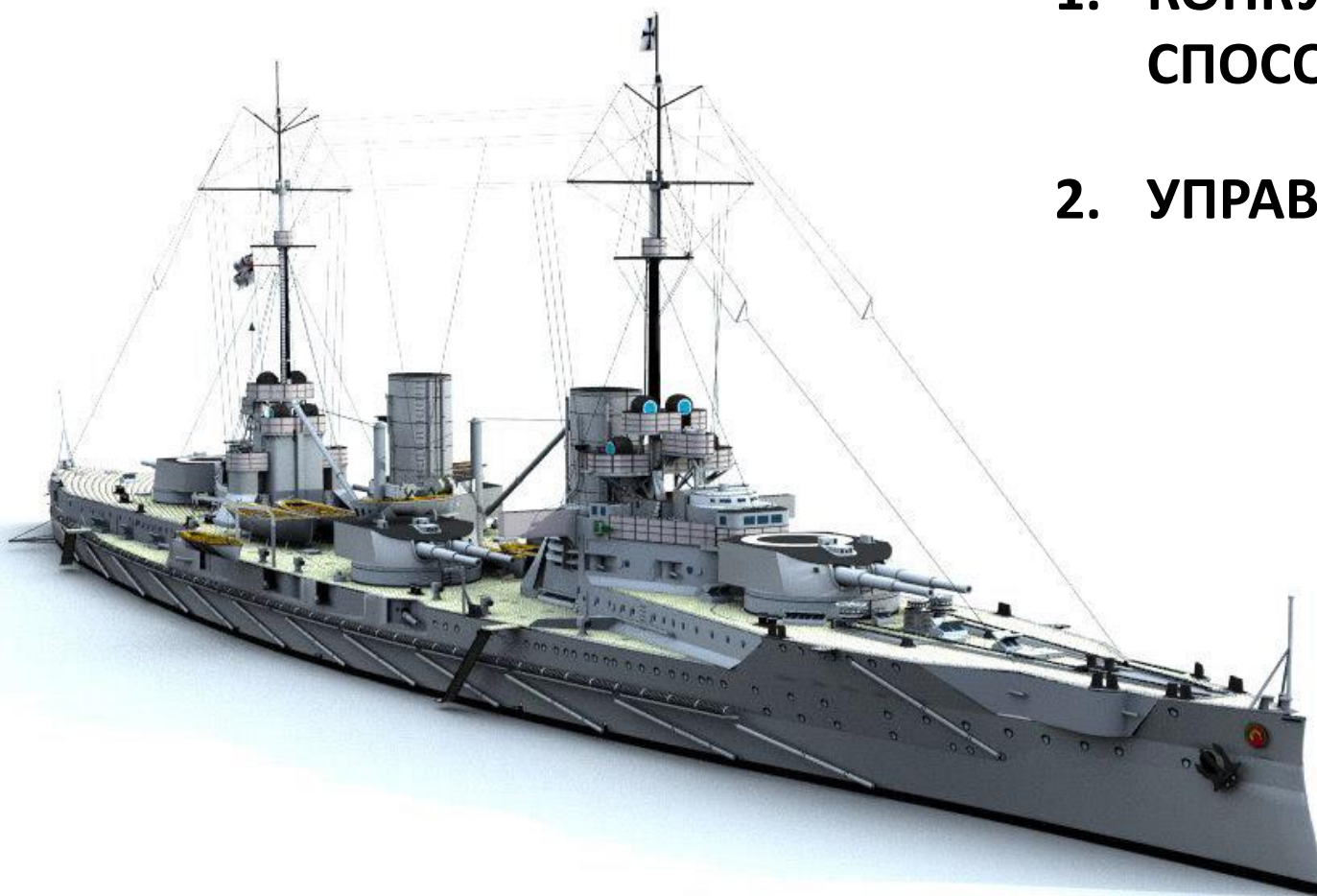
**Временная организация,  
созданная для поиска  
масштабируемой бизнес-модели  
в условиях неопределенности  
с целью быстрого роста**

*Стив Бланк + Эрик Рис + Пол Грэм*

# 2 УСЛОВИЯ УСПЕШНОСТИ КОМПАНИИ

1. КОНКУРЕНТО-СПОСОБНОСТЬ

2. УПРАВЛЯЕМОСТЬ



# ДИЛЕММА ПЕРВОГО ЛИЦА

Проблемы или возможности?



Управление или предпринимательство?

# 5 УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

1. ЧТО?
2. КАК?
3. С КЕМ?
4. ПОЧЕМУ?
5. ЧЕГО (КАКИХ ПРОБЛЕМ)  
МЫ НЕ ВИДИМ?



**А. И. Пригожин**

# С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ МЫ СТАЛКИВАЕМСЯ

- Обученные сотрудники работают не так -
- Кассовый разрыв \ клиенты неплатежеспособны -
- Низкая вовлеченность персонала \ нет системы управления вовлеченности: демотивация
- Низкие продажи \ слабый маркетинг... -
- Уже не так работает
- Низкий уровень коммуникации сотрудников \ несогласованность целей подразделений -
- Мир меняется быстрее

# ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМ



1. Жалоба →

2. Конкретизация →

**3. Причина /  
следствие /  
ущерб**

# ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМ

Несистемная требовательность, стихийный контроль –  
нарушение требований к работе –  
снижение качества

Технологические процессы слабо регламентированы –  
ключевые процессы зависят от конкретных личностей –  
низкая эффективность, рост рисков

В компании неопределенность со стратегией –  
экономия на долгосрочных планах –  
лоскутная модернизация на тактическом уровне



# ВИДЫ ПРОБЛЕМ

- **Сущностные**
- **Эволюционные**
- **Социокультурные**
- **Ситуативные**



# ПОИСК КОРНЕВЫХ ПРИЧИН



Задавайте вопросы «Почему?» до тех пор, пока не найдете корневую причину

Не поддавайтесь искушению считать первую мысль, возникшую в голове, корневой причиной

Проведите тщательный анализ причин

Не основывайтесь только на вашем опыте. Изучайте все возможные причины

Проверка - если вы правильно нашли корневую причину, то при ее устранении проблема исчезает

# ДЕРЕВО ТЕКУЩЕЙ РЕАЛЬНОСТИ



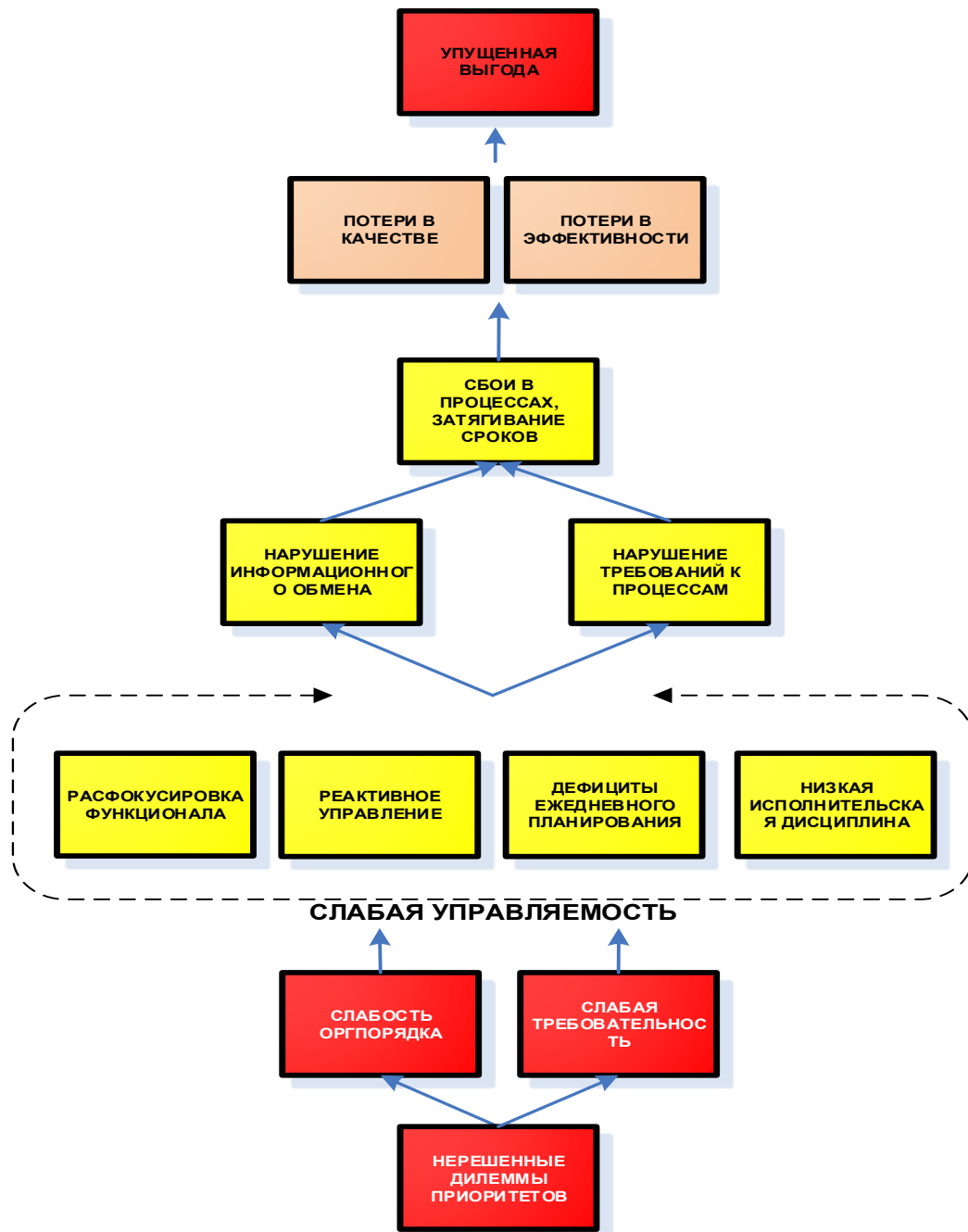
**УСЛОВНЫЕ  
ОБОЗНАЧЕНИЯ**

ИТОГОВЫЕ  
ПОСЛЕДСТВИЯ

НЕГАТИВНЫЕ  
ЯВЛЕНИЯ

УЗЛОВЫЕ  
ПРОБЛЕМЫ

КОРНЕВАЯ  
ПРОБЛЕМА



# ДЕРЕВО ТЕКУЩЕЙ РЕАЛЬНОСТИ

# ЗАКОНЫ ИННОВАТИКИ

1. Изменение против стабильности
2. Сначала хуже, потому лучше
3. Постоянное новшество
4. Социальное базирование
5. Много новшеств – мало нововведений
6. Метод «узкой базы»