

Игорь Пономарев

Гипермышление

Управление сложностью

∀	α	Г	И	П	Е	Р
λ	\$	⌊	½	κ	!	М
l	Σ _i	н	?	Т	©	l
п	$f(x)$	τ	{...}	∃	†	N
U	×	+				D
l	♥	♠				ω
С	[]	0	1	9	22	∞

Игорь Пономарев

**Гипермышление.
Управление сложностью**

«Издательские решения»

Пономарев И.

Гипермышление. Управление сложностью / И. Пономарев —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-749058-4

Приемы мышления, приведенные в этой книге, помогут вам в принятии решений, творческом поиске и управлении знаниями. Гипермышление позволяет интегрировать разные методы мышления, создать свои интеллектуальные приемы и инструменты для совершенствования уровня своего мастерства. Сделай первый шаг на пути к новым открытиям.

ISBN 978-5-44-749058-4

© Пономарев И.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	7
Благодарность	10
Как пользоваться книгой	13
Вызовы мышлению	16
Ответ на вызовы	20
Введение в Метод	23
Часть I	32
Ваши преимущества	32
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Гипермышление Управление сложностью

Игорь Пономарев

Редактор Ольга Костылева

Иллюстратор Игорь Пономарев

© Игорь Пономарев, 2023

© Игорь Пономарев, иллюстрации, 2023

ISBN 978-5-4474-9058-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие ... 4

Как пользоваться книгой ... 13

Вызовы мышлению ... 18

Введение в Метод ... 29

Часть I

Ваши преимущества ... 43

История про баню ... 52

Логика и жизнь ... 60

Часть II

Приемы и упражнения ... 73

Сфера применения ... 78

Базовые приемы:

1. Алеф – романтическое мышление ... 80

2. Бет – делим все на части/функции ... 83

3. Гимел – извлекаем пользу, «сухой остаток» ... 92

4. Далет – творчество и созидание ... 101

Продвинутые приемы:

5. Гэй – социальное мышление ... 107

6. Вав – дженералистское, видеть над-систему ... 112

7. Зайн – метод «открытого ящика» ... 119

8. Хет – разнообразие действий/опыта ... 123

9. Тет – комбинаторное мышление ... 129

10. Йод – мышление образами ... 133

11. Каф – разнообразие форматов ... 138

Часть III

Примеры матричного метода ... 145—193

Заключение ... 196

Постскриптум ... 198

P.P.S. ... 204

Предисловие

Меня часто спрашивают: чем отличается этот метод мышления от других методов? Главным отличием Гипермышления от известных и популярных методов, таких как «Карты мышления» Т. Бьюзена, «Шляпы мышления» Э. ДеБоно, «Мозговая атака» Р. Осборна заключается в том, что они построены на предпосылках понимания работы головного мозга и отображения этой работы в правилах метода. Так самое главное know-how мозговой атаки заключается в разнесении во времени и пространстве двух несовместимых состояний мышления – творческого полета мысли и критического анализа. Эдвард ДеБоно выделил шесть таких состояний, которых можно назвать – режимы мышления, а в Гипермышлении таких режимов может быть двадцать два, по количеству приемов! Но дело не в количестве, два, шесть или девять, а в качестве мышления, когда его можно увидеть, применить и получить результат.

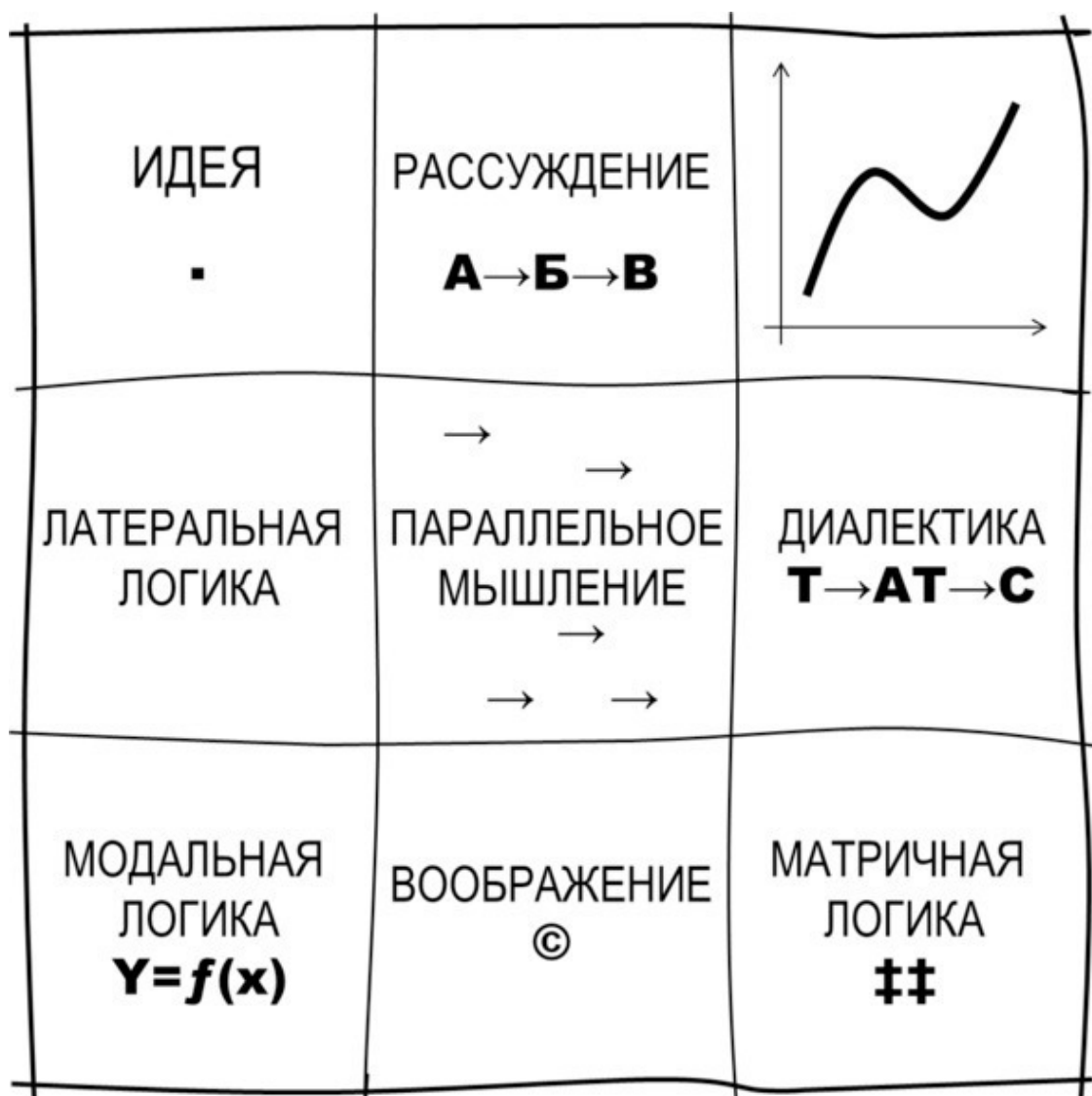
Метод, описанный в этой книге, основан на фреймах, матрицах «3х3», приемах и практических упражнениях. Только практика позволит Вам изменить образ мышления, выйти за рамки привычного понимания и преодолеть границы возможного. Освоение приемов Гипермышления повысит качество жизни, эффективность работы и расширит сферу бизнеса. Наше мышление имеет безграничный потенциал, и данная книга – только первый шаг на пути новых открытий в области мышления и изменений окружающей нас жизни. Главный процесс, который зашифрован на страницах книги в тексте и матрицах – это переход от одномерного, линейного мышления, к радианному, параллельному мышлению и дальше к диалектическому и матричному. Это выходит за рамки формальной логики. Разные методы, такие как «карты мышления», «шляпы мышления», «метаформинг», «квадранты 2х2», «фреймы» и другие приемы, открытые в прошлом веке, стали важными элементами на этом пути.

В mind-map, в картах мышления Тони Бьюзена, сам метод как бы имитирует нейроны и связи, в виде визуализации ключевых слов и ассоциативных связей. Метод всем своим видом отображает процесс мышления в виде модели мозга с нейронами и синапсами. Да, это красиво, наглядно и похоже на правду настолько, что уже никто не обращает внимания на то, что сигналы в мозге передаются волнами с определенной частотой и что кроме серого вещества есть белое, которое участвует в процессе научения и построения этих связей.

Ключевое отличие Гипермышления в том, что оно основано не на подражании работе головного мозга и отображении этой «модели» на бумаге, а на принципах работы окружающего мира – огромного квантового компьютера, внутри которого все мы находимся. Устройство этого мира существует в виде проекции реальной и познаваемой части мира в нашем сознании, а значит тот мир, который мы воспринимаем и есть наше мышление. Поэтому в основе матричного мышления лежат принципы, на которых построен мир: параллельность, делимость, безграничность, взаимосвязность, многомерность, противоречивость, открытость,...

Мир, который нас окружает всего лишь зеркало, в которое мы мысленно смотрим и его изучение поможет познать нас самих. Этот метод призван расширить представление о возможностях человека, его свободы и границах реальности, и самое главное, преодолеть линейность мышления и дихотомию понятий «да» – «нет», «истина – ложь», «тепло» – «холодно» и даже «добро» – «зло». Это инструмент, чтобы мы могли оперировать не только разными концепциями, но и создавать новые измерения, выходить на новый уровень жизни и существования.

Проведенное исследование можно представить и кратко изобразить следующим образом: идея – точка отсчета, начало начал; логика – определенная линия рассуждения – аналог прямой или вектора; область интересов или внимания – координатная сетка и матрица «2х2». В книге сделан следующий шаг вперед в развитии логики, диалектического мышления и предложен матричный метод «3х3», представлены приемы и упражнения для развития мышления. Гипермышление как метод предлагает оригинальный, простой, удобный и легкий подход для анализа ситуаций и принятия решений. Этот метод можно использовать для структурирования проблем, поиска решений, преодоления ограничений и противоречий, осуществления действий на практике. Новый метод мышления обладает мета-уровнем, что позволяет интегрировать в него другие методы, а также работать над развитием самого метода, как говорят, «затачивать пилу» и постоянно совершенствовать свое мастерство.



Матрица 1. От идеи до матричной логики

Матричное мышление берет начало из классической аристотелевской логики, далее опирается на диалектическую логику Гегеля, модальную или так называемую «водную» логику ДеБона. Это попытка развить диалектику и шагнуть дальше, совершенствовать мышление отдельного человека и всего человечества. Этот метод дает возможность преодолевать творческий штиль критического мышления, логические противоречия, не попадать в ловушки

коанов, ложных доводов и софистики. Владение матричным методом позволит сохранить ясность рассудка и мышления под натиском как отдельных методов влияния и убеждений (от парафраз и «золотых слов» до «защиты Чубакки»), так и приемов мастеров гипноза и гуру зомбирования (от Эриксона и Дилтса до Ошо).

Матричный метод опирается на фреймы, интуитивно выстраивая из них систему. Фрейм включает в своих границах знание, смысл, идею, фантазию или вопрос, это тот формат, который позволяет удерживать главное, не разбегаясь мыслями по древу. Фрейм как квадрат, как символ стабильности, покоя и неподвижности, что характерно для глубокой правильной мысли, которая находится на своем месте. Приемы матричного мышления от базового уровня, до пилотажных также являются упражнениями на развитие мышления. Несмотря на то, что некоторые из них очень простые и очевидные, систематическое их применение служит основой для освоения более сложных. Возможно, некоторые приемы вам хорошо знакомы и вы их давно используете, но сознательное их выполнение поможет открыть в этих приемах новые грани применения и иной уровень мастерства.

По мере изучения правил и приемов матричного метода мышления, практические упражнения позволят Вам преобразовать знания в умение использовать эти знания для достижения результатов. Парадоксально, но рост уровня мастерства позволит применять тот или иной прием автоматически, практически не задумываясь следовать принципам. В конце книги, изучив приемы и упражнения, вы сможете легко комбинировать приемы друг с другом. Также с практикой выполнения приемов придет интуитивное понимание, в какой ситуации и где конкретно применить то или иное правило или прием матричного метода.

Благодарность

Появлением этой книги я обязан многим людям: прежде всего своим родителям и учителям, которые служили мне примером, жене, которая вдохновляет и верит в меня и мои идеи. Также я хотел поблагодарить друзей, коллег и учеников за поддержку, конструктивный диалог и неудобные вопросы, которые побуждали меня искать и находить новое. Неоценимую помощь оказали первые читатели и все те люди, с которыми мне приходилось общаться на тему мышления и матричного метода. Спасибо! Без вашего участия книга так и осталась бы набором идей, озарений и откровений в моих мечтах, разговорах и планах. Спасибо первопроходцам и добровольцам, которые, используя метод в принятии решений, делились со мной его результатами, осуществляя, таким образом, бесценную обратную связь. Некоторые из них затем говорили, что давно знают про матрицы и активно используют разные таблицы в своей работе, но все находили в этом методе что-то свое.

Родители	Учителя	Жена
Друзья	Коллеги по работе	Ученики
Первые читатели	Редактор	Издательство Ridero

Матрица 2. Благодарность

Спасибо всем, кто делился со мной ценными идеями, которые вошли в матричный метод и обогатили его, теперь моя очередь поделиться с вами. Я хочу сказать СПАСИБО всем, кто

был сопричастен со мною на пути исследования, кто выдвигал смелые идеи, активно выражал свое мнение или конструктивно возражал. Также спасибо тем, кто проявлял холодный скептицизм, задавал вопросы и сохранял спокойствие при наличии возможностей Гипермышления.

Всех, кто активно интересовался, пробовал, экспериментировал и развивал идеи этой книги, я приглашаю а открытую группу *#Гипермышление 3х3* на Яндекс. Дзен. На канале вы сможете пообщаться с единомышленниками, поделиться своими ситуациями, найти ответы и обсудить возможности применения метода. Также вы можете пройти тест и сдать экзамен и получить сертификат, войти в состав рабочей группы, внести свой вклад в развитие Гипермышления, создать и предложить свое «know-how».

Э.ДеБоно Шляпы мышления	Г.Альтшуллер ТРИЗ	Т.Бьюзен Карты мышления
Д.Роэм Визуальное мышление	Гегель, Клаузевиц, Чемберлен Диалектика	М.Минский Фреймы и метаформинг
Э.Голдрат Грозовая туча	Р.Мартин Мышление «И»	Р.Дилтс Фокусы языка

Матрица 3. Авторы концепций про мышление

Особую признательность я хочу выразить своему первому учителю по менеджменту и научному руководителю Александру Ивановичу Наумову, который остается для меня примером ясности мышления, и чьи слова о «ленности ума» подтолкнули меня к исследованию возможностей развития мышления, а впоследствии к написанию этой книги.

Также хотелось сказать отдельно слова благодарности авторам, которые своими исследованиями и открытиями проложили и осветили наш путь: Аристотеля, Платона, Сократа, Декарта и Гегеля, Щедровицкого и Альтшуллера, ДеБоно и Бьюзена, авторов книги «Matrix

2x2», Кови и Голдрата, Клаузевица и Жульена, Роэма и Мартина. Без их исследований природы противоречий и диалектического мышления невозможно было даже подумать о дальнейшем развитии мышления.

В этой книге представлена попытка встать на плечи гигантов мысли и заглянуть дальше, за пределы формальной логики, создать Гипермышление на основе принципов и приемов матричного метода.

Предложение по-новому посмотреть на процессы и явления, исследованные не один раз, вызывает новые ощущения и приводит к мысли изменить сначала себя, а потом уже свое окружение. Один только мотив к изменению своего восприятия и мышления побуждает к тому, чтобы прочитать эту книгу.

Андрей Кузнецов (предприниматель, консультант, автор книги «О возражениях»)
7905415@mail.ru

Метод мышления «3х3» предоставляет возможность легко и эффективно построить управленческие концепции под сложные бизнес модели, присущие инновационному бизнесу.

Алексей Ерпылов (старший менеджер Фонда Сколково) uerpylov@gmail.com

Эта книга – отличное дополнение к инструментам и методам, которые люди используют каждый день при решении задач в повседневной жизни в бизнесе. Метод действительно новый и очень практичный. Рекомендую книгу всем, кто занимается развитием своего бизнеса.

Леонид Григорьев (генеральный директор консалтинговой компании РУССИКОН ГРУПП) grigoriev@russicon.com

Как пользоваться книгой

Книга состоит из трех частей. В первой части описывается история возникновения матричного мышления и принципы, на которых он построен. Вторая часть книги включает набор разнообразных приемов и упражнений для практики совершенствования мышления и получения конкретных ценных результатов. Третья часть книги иллюстрирует возможности метода и результаты его применения в виде разных матриц. Эти матрицы в формате «3х3» отражают результаты исследований в таких сферах человеческой жизни как работа, творчество, отношения, принятие решений, бизнес, искусство, стратегия. Также эти примеры можно рассматривать как направления для самостоятельного исследования и развития мышления. Предложенные в книге результаты матричного мышления, безусловно, расширят границы возможного, углубят понимание и изменят видение интересующего вас вопроса.

Подходы к изучению матричного метода мышления:

Случайная встреча (*закрытая дверь*). Часто бывает, что важные события проходят мимо, но они обязательно возвращаются, когда человек готов для их восприятия. Если в настоящее время проходящие в мире изменения вас не затрагивают, а открывающиеся новые возможности не привлекают, то эта книга не для вас. Закройте ее, как закрываете дверь, когда понимаете, что попали не туда. Но вы можете смело взять ее в подарок, если хорошо знаете такого человека, который стремится к поставленной цели и хочет изменить свою жизнь. Не волнуйтесь, эта книга обязательно попадется на вашем пути, когда вы будете к этому готовы.

Самое простое (*коробка с бантиком*). Купите эту книгу в подарок. Таким образом, появится повод пробежаться по ее страницам, узнать несколько приемов матричного мышления, прежде чем вы ее подарите. Самое главное произойдет позже, когда вы попробуете эти приемы и поймете, что они работают в жизни и убедитесь в практической пользе развития мышления. В дальнейшем вам будет, о чем поговорить со счастливым обладателем этой книги, обменяться опытом, рассказать о своих открытиях и расспросить о возможностях этого метода.

Чтение на ночь (*звезды и луна*). Можно отнести к этой книге как к обычному, пусть и не совсем «легкому» чтению на сон грядущий. Так обычно читают художественную или научно-фантастическую литературу. Вполне возможно, что именно в этом случае после прочтения нескольких страниц обучение матричному методу и совершенствование мышления будет бессознательно проходить в ваших снах.

Жвачка для ума (*упаковка жвачек*). Читая книгу, можно отметить то, что вас заинтересовало и записать новую для себя мысль. Можно подумать и поразмышлять, найти подходящую идею для развития своего бизнеса. Возможно, чтение книги приведет к изменению вашего мышления или станет трамплином к новым идеям и даже подтолкнет к действиям, которых так недоставало в вашей жизни и бизнесе.

Справочник (*знак вопроса*). Книгу можно использовать в качестве справочника и обращаться при необходимости за советом, как освоить нужный прием мышления или как принять решение в той или иной ситуации. Можно рассматривать и изучать концепции управления, представленные на страницах книги в новом формате «3х3» и находить в них новые неизвестные элементы или искать ответы на свои вопросы относительно возможностей мышления.

Самоучитель (*контур человека*). Цель данной книги – знакомство с матричным мышлением и помощь в его освоении. Изучение принципов матричного мышления и отработка приемов будут способствовать переходу от выполнения упражнений к использованию матричного мышления в жизни и получению ощутимых результатов.

Модель для сборки (*набор многоугольников*). На основе матричного мышления можно построить собственные концепции и приемы, дополнить метод недостающими приемами, вывести свои принципы мышления и, возможно, выйти на свой собственный уровень мышления; освоить приемы «высшего пилотажа» и достичь невиданных ранее результатов.

Управление знаниями (*элементы и связи*). Этот вариант предполагает использование формата «3x3» и матричной логики для построения организационной системы управления знаниями. С помощью матричного метода можно решить проблемы формализации и сохранения существующих знаний, поиска и применения новых, их анализа и оценки, и создание собственного «know-how» в бизнесе.

Случайная встреча (закрытая дверь)	Самое простое (книга в подарок)	Чтение на ночь (звезды и луна)
Жвачка для ума (упаковка)	Справочник (книга с «?»)	Самоучитель (человек)
Модель для сборки (тетрис)	Управление знаниями (элементы и связи)	? Ваша версия

Матрица 4. Как применять эту книгу

Важное замечание! Перед тем, как погрузиться в чтение книги обратите внимание, что ключ к успеху находится не только в области интеллекта и мышления. Успех зависит от разных

факторов, таких как понимание успеха, здоровье, личностные качества, коммуникабельность, отношения с другими людьми, профессиональная компетентность, даже конъюнктура рынка, удача и неизвестный фактор «Х», о котором все почему-то забывают. Таким образом, мышление – это один из ключевых элементов матрицы успеха.

<p>Понимание успеха Вершина горы</p>	<p>Здоровье Сердечный пульс</p>	<p>Личностные качества Человек с молотком</p>
<p>Коммуникабельность Два человека</p>	<p>Мышление Голова и схема</p>	<p>Отношения и связи Сеть</p>
<p>Профессионализм График</p>	<p>Конъюнктура Спрос и предложение</p>	<p>Удача и фактор Х Знак «!»</p>

Матрица 5. Элементы успеха

Не спешите ругать свое мышление или покупать эту книгу в надежде на то, что вы быстро поумнеете и добьетесь успеха. Мышление – это один из элементов, но это ключевой элемент, который может повлиять на все остальные и привести их в соответствии с вашим пониманием успеха.

Эта книга для всех, кто ставит перед собой цели и достигает результатов, для тех, кто принимает решения в условиях противоречий и неопределенности. Освоение приемов и тренировки мышления будет способствовать пониманию своих способностей и постепенному расширению границ возможного.

Вызовы мышлению

*Чтобы узнать границы возможного,
надо выйти за эти границы.*

А. Кларк

В настоящее время, в эпоху постоянных перемен и глобальных сдвигов, можно выделить несколько важных моментов, которые бросили вызов человеческому интеллекту, и от реакции человека на эти вызовы зависит будущее всей цивилизации и роль человека в ней. Есть два варианта: либо человечество отдаст интеллектуальную инициативу компьютерам и полностью погрузится в ощущения и чувства, либо сохранит свой интеллектуальный потенциал и продолжит развитие и совершенствование человека.

1. Информационная перегрузка

Парадоксально, но интерес к мощности компьютеров остановился почти сразу же после появления и распространения сети Интернет. Всех стала интересовать не столько вычислительная способность, сколько скорость доступа к информации. Но доступ к информации вызывает необходимость эффективно работать с ней: искать, передавать, анализировать, оценивать, выбирать, синтезировать, создавать новую. Умение работать с информацией становится очень важным качеством. Большое количество источников начинает создавать перегрузку, а поток разной и противоречивой информации ставит вопрос о ее достоверности. Перегрузка и неопределенность приводят к тому, что мозг перестает критически оценивать информацию и начинает автоматически воспринимать одну часть информации и блокировать поступление другой ее части. Так, последствия информационной перегрузки проявляются в виде обращений к мистике, гаданиям, поиску каких либо «знаков свыше».

2. Невыносимая легкость информации

Информация становится все более развлекательной, легкой, как бы уже разжеванной и переработанной, не требующей анализа и умственного напряжения, что атрофирует многие полезные для самостоятельного мышления функции мозга. Развлекательный и рекламный характер информации – это проявление эпохи потребления, когда в мышлении активируется функция, ответственная только за бессознательное потребление информации. Потребляя такого рода продукцию и так называемую инфографику, не требующую понимания и переваривания (не говоря уже про мысленное напряжение и время для раздумий), мы теряем привычку напрягать свой мозг и перестаем мыслить самостоятельно. Что бы было с нашими мышцами, если бы мы перестали ходить? То же самое происходит с нашим мозгом. Мы уже давно сами «не ходим», не делаем выводов, нас везут информационные экспрессы по каналам данных, а мы позволяем себя «везти» в неизвестном направлении и послушно кликаем на кнопки. В противоположность утраченной силе мышления развивается «ленность ума» – качество, когда человек не хочет искать нового решения, размышлять над происходящим, действовать, а довольствуется предложенным ему выбором.

3. Ускоряющийся ритм жизни

Если мы хотим включиться и жить полноценной жизнью, то новые задачи, сложность и скорость перемен потребуют от нас больше умственных сил и интеллектуальных ресурсов. В новых условиях необходимы и новые методы, и приемы мышления. Весьма вероятно, что старые методы тренировки мышления – в виде курса математики с решением уравнений и логарифмическим исчислением – перестали быть адекватны тем задачам, с которыми сталкивается

современный человек. Возможно, кто-то из нас до сих пор решает дифференциальные уравнения и находит в этом «гимнастику для ума», но когда вы в последний раз рассчитывали скорость наполнения вашего бассейна? Мир уже стал другим, настолько сложным, что ни политики, ни экономисты уже давно не понимают, как вся эта постоянно обновляющаяся система работает и продолжает работать вопреки их решениям.

4. Креативность – это наше все!

Большую популярность приобретает тема воображения и креативности – вполне закономерное направление мысли и занятие для ума современного человека. Как быть креативным? Как создать идею, которая бы привлекла и задержала наше внимание на афише, плакате или рекламном ролике. Креативность остается одной из пяти основных компетенций, требуемых от работника в современном офисном мире. А творческая атмосфера становится качеством компании, которое позволяет привлечь молодых и интеллектуальных людей. В мире дистанционной деятельности и экономики нематериальных активов творчества в работе становится все больше и больше, но креативность не заменит системы знаний, как спонтанность не заменит движение к цели. Похоже, что одной креативности уже недостаточно. Уже давно слышны призывы о том, что нужны Funky- и Crazy-идеи, способные сводить с ума, поражать воображение, «взрывать» мозг и вызывать невиданные ранее впечатления.

5. Нет единой науки о мышлении. Кому верить?

В настоящее время «проблемой мышления» никто не занимается. По-прежнему не могут определиться, что это, раздел психологии или лингвистики? Логика или философия? Это метафизика или программирование? Похоже, что мышление и сознание по-прежнему рассматриваются как побочные функции деятельности организма. Физики установили, что мы видим не то, что происходит, а проекцию того, что происходило долю секунды назад. Согласны мы с этим или нет, но когда мы принимаем решение, то мы на самом деле не принимаем решение, а лишь осознаем тот факт, как поступим, и как будем действовать. Современные философы ушли еще дальше, отметив, что все существует только в виде убегающей проекции в нашем сознании и таким образом превратили мышление в игру в бисер. По этой причине мышлением занимаются почти все, и, возможно, именно этот хаос будет способствовать развитию новых невероятных концепций в будущем.

6. Изучение мышления для того, чтобы его «взломать»

Глобальный рост социальных сетей, распространение вирусных идей, открытие мемов (по аналогии с генами) свидетельствует о том, что наше мышление не так совершенно и давно подвергается целенаправленному воздействию. К работе психологов по исследованию мышления подключились нейрофизиологи, которые исследуют глубины нашего мозга, чтобы мы стали более управляемыми, лояльными к брендам и законопослушными. Рекламные кампании и вирусные идеи – яркое свидетельство продолжения атак на наш мозг и на наше мышление. Конечно, строение мозга и физиология у всех одна, но мышление – разное, и проявление независимого и критического мышления становится все более редким явлением в эпоху потребления.

7. Личное мнение выше доказательств

В этом мы сами виноваты. Мы часто говорим не то, что думаем, и часто не стремимся понять друг друга, а когда нам кажется, что мы наконец-то поняли, оказывается, что поняли все не так, и мы начинаем спорить и выяснять, кто прав. Понимание другого человека часто связано с различиями в уровне мышления. Но даже выяснение истины не дает правильного понимания ввиду неприятия ограничений своего мышления и неумения понять себя. По этой

проблеме написана масса книг и дано много советов «help-self» – от нетленного совета Дейла Карнеги «не спорить» до народного и не менее эффективного приема сделать перерыв на «чай/кофе».

8. Интеллектуальная борьба за место под солнцем

Современный мир буквально сходит с ума: права животных уравнили с правами людей, возникло движение за права роботов... Производство перестало быть проблемой: все, что нужно для жизни, уже давно придумано. В поисковике за доли секунды можно найти все, что только пожелаете, а Google, предложит вам то, что вы ищите за две секунды до того, как вы поймете, что именно вы ищете. Все меньше и меньше людей занимаются тем, что пекут пирог, и все больше участвуют в его дележе. Главный вопрос – как делить пирог? Кто будет его делить? Тот, кто выше по иерархии в пищевой пирамиде общества или тот, кто больше работал. Ответ очевиден, деление общественных благ идет с выяснением отношений на разных уровнях: силовом, правовом, информационном. В современном мире, где открытое физическое противостояние находится вне закона, борьба переходит на интеллектуальный уровень. Поэтому, чтобы завоевывать место под солнцем или участвовать в разделении пирога, необходимо иметь развитый интеллект, побеждать, переигрывать и опережать с помощью силы, точности и скорости мысли.

9. Трамвайный тест

Как можно ответить на вопрос, часто задаваемый в трамвае интеллигентному человеку: «Если вы такой умный, то почему такой бедный?» Конечно, ответ на этот вопрос требует других обстоятельств. Не редко в жизни можно встретить умных, но не практичных людей, интеллект которых оторван от реальной жизни. Как будто между их мышлением и действием существует «черный ящик», поскольку наблюдения показывают, что нет связи между нашими мыслями и тем, что мы делаем. Но сила мышления как раз и проявляется в его неразрывной связи с действием: действия ставят перед мышлением задачу, а результаты мышления становятся руководством к действию.

Таким образом, можно представить современные тенденции и вызовы в виде матрицы, для обозначения основных проблем современного мышления.

Информационная перегрузка	Готовые к употреблению решения	Усложнение мира
Креативности уже недостаточно	Никто не знает о мышлении, но все о нем говорят	Атаки на сознание и мышление со стороны рекламы
Как понять другого человека ?	Перераспределение благ	Мысли еще не есть действия

Матрица 6. Современные вызовы мышлению

Гипермышление может дать ответ на современные вызовы и дать ощутимый результат. *Во-первых* – развить силу мышления, которая проявляется в связке «мысль-действие», конкретных действиях и результатах. *Во-вторых* – улучшить точность мышления, определить детали, куда и на что направить свое внимание и к чему приложить свои усилия; *в-третьих*, повысить скорость мышления, привести его в тонус и избавиться от ленности ума.

Ответ на вызовы

Вызов 1. «Информационная перегрузка»

Матричный метод позволяет собирать, отбирать и структурировать наиболее ценную информацию, в том числе по методам проектирования и творческого мышления, а также предлагает наиболее эффективные приемы, для тренировки и развития мышления в соответствии с принципами матричного мышления.

Вызов 2. «Готовые к употреблению легкие решения»

Матричный метод позволяет познать глубину проработки предлагаемых готовых и ярко упакованных решений; определить, что скрывается внутри, механизм, и как это работает; узнать, что предшествовало этим решениям, и как можно сделать их более приемлемыми для себя; увидеть с какими последствиями придется столкнуться в будущем.

Вызов 3. «Усложнение мира»

Для того чтобы ответить на этот вызов современности, можно задействовать аналитический потенциал матричного метода. Для этого необходимо разобрать по деталям основные элементы и таким образом упростить окружающую действительность. А можно, наоборот, достраивать решения до требуемого уровня содержания и сложности. Матричное мышление позволяет видеть сложные явления простыми и ясными и предлагать конкретные действия для реализации сложных решений.

Вызов 4. «Креативности недостаточно»

Матричный метод позволяет задействовать больше разных методов (креативных, аналитических, системных, и т.д.) для большей отдачи и объединять их для синергетического эффекта. Так, матричный метод может открыть новые уровни креативности, о которых творческие люди даже не подозревают, поскольку остаются в рамках своих профессиональных приемов.

Вызов 5. «Никто не знает о мышлении, но все занимаются»

В матричном мышлении есть место для классической психологии – с убеждениями, советами и рекомендациями. В то же время матричное мышление – это метод, который может объединить знания о мышлении из психологии, теории систем, физиологии, метафизики, философии, мистики и других исследований в рамках одной матрицы и выйти за границы известного и возможного.

Вызов 6. «Атаки на сознание и мышление»

Матричное мышление ставит барьер на пути систем и приемов, ломающих систему убеждений человека, позволяя человеку свободно оперировать идеями и не попадать под их влияние. На страницах этой книги вы сможете найти матрицу раскрывающую секреты того, как работают и распространяются вирусные идеи. Матричный метод позволяет сохранить ясность мышления, логику и альтернативный взгляд. Он способствует тиражированию и обмену мыслями и идеями, а также целыми концепциями, но в то же время дает возможность человеку самостоятельно решать, что включать в нее, а что нет.

Вызов 7. Как понять идеи и мысли других людей?

Матрица способствует пониманию мыслей других людей, взаимодействию с ними не только на уровне слов, но и концепций, рисунков и историй. Метод «3х3» предоставляет

больше возможностей для выражения мысли и сохранения ее глубины. Так при обсуждении новых идей можно разграничить то, что понятно, а что нет, с чем есть согласие, а с чем можно поспорить. Матрица так же позволяет при выявлении противоречий и различий во мнениях предложить новые направления для поиска решений, найти общие интересы и основу для согласия сторон.

Вызов 8. «Перераспределение благ»

Матричный метод помогает отделить свой эмоциональный и инстинктивный уровень от идей и мыслей, и тем самым помогает сохранить способность к независимому мышлению, дает возможность усилить свои идеи, проработать их детали и связи. Освоение нового метода мышления позволит по-новому смотреть на вещи; видеть суть отношений; понимать резонирующие моменты; лучше управлять своим мышлением; вернуть власть над собой и интеллектуальное лидерство. Многомерность матричного мышления может дать интеллектуальное превосходство, что позволит действовать разнообразнее, предвосхищать последствия и опережать остальных в конкурентной борьбе.

Вызов 9. «Разрыв между мышлением и действием»

То, что мышление отделено от действий, это действительно является слабым местом большинства методов мышления. Суть многих подходов к развитию мышления заключается в том, что совершенствуются только интеллектуальные способности. Разные задачи и головоломки решаются, опираясь, в основном, на логику, и решение часто остается на бумаге. Таким образом, мышление не находит проявления в реальных действиях. Так, мышление «развивается», а способность к действию остается на прежнем уровне или даже снижается, замещается квази-мышлением.

Многие понимают интеллект, мышление, работу ума так, как будто они проявляются отдельно от действий. Но именно мышление проявляется в конечном результате, а эффективность интеллектуальной работы целиком и полностью зависит от места и масштаба приложения интеллектуальных усилий. Поэтому для сокращения этого разрыва необходимо применять этот метод в деятельности, в которой вы хотите добиться больших результатов. Мышление проявляется в действии, а его сила – в концентрации мысли в точке приложения усилий. Для того, чтобы развить мышление, вам понадобится: *во-первых* – начать действовать, *во-вторых* – зафиксировать результаты и, *в-третьих*, – попытаться сделать то, что вы делали раньше, только больше, лучше или быстрее. Это станет хорошей площадкой для развития вашего мышления с точкой приложения интеллектуальных сил.

Интеллект человека является двигателем прогресса и основой цивилизации. А развитое мышление – это то, что отличает человека от животного. Тема развития мышления набирает популярность, а вместе с ней и противоположная развитию тема интеллектуального удобства, когда окружающая действительность все меньше и меньше требует от нас включать наше мышление. Со всех сторон нам подсказывают, что делать и куда идти, вызывая состояние *«ленности ума»* – удовлетворенности существующим положением дел и нежелания что-либо менять в работе, жизни и своем окружении.

Для тех, кто хочет пробудиться, изменить свою жизнь, развить свое мышление, повысить уровень своего интеллекта существует несколько сотен разных книг и методик о том, как это сделать. Их разнообразие свидетельствует о существовании проблемы, необходимости совершенствовать мышление и активном поиске исследователей в этом направлении. Названия книг говорят сами за себя: «Сила ума», «Сила мысли», «Супер-мышление», «Визуаль-

ное мышление», «Проактивное мышление», «Как люди думают», «Думать как Леонардо», «Секреты мышления миллионеров», «Самоучитель мышления», «Развитие интеллекта», «Как задействовать мозг на 100%», «Апгрейд мышления» и так далее.

Самые разные исследователи за последние сто лет сделали огромный шаг вперед как на пути объяснения процессов мышления и работы мозга, так и на пути разработки методов совершенствования мышления и организации умственной деятельности. Последнее время наметилась и наблюдается тенденция размывания мышления. Аналитические способности (**IQ**) все больше уступают место эмпатии (**EQ**), на смену логике приходит творчество. Умение решать задачи смещается в сторону умения искать готовые решения, умение решать проблемы вытесняют коммуникативные навыки, а сила характера по популярности уступает способности работать в команде (**GQ**). Эта тенденция возникла благодаря компьютерам и сетевым технологиям, которые избавили нас от большого количества рутинной аналитической работы, предоставили простор для творчества и погрузили всех в единое коммуникационное пространство.

Приемы Гипермышления позволят Вам найти свои ответы на интеллектуальные вызовы современности. Упражнения представленные в этой книге¹ помогут освоить матричный метод и развить свое мышление, чтобы реализовать возможности.

¹ Подробно упражнения представлены и разобраны в рабочей тетради «Практикум Гипермышления», Ridero, 2016.

Введение в Метод

Предлагаю начать знакомство с матричным методом с простой и знакомой многим ситуацией. Представьте, что вы организуете мероприятие, празднование дня рождения или семинар для клиентов, и хотите провести его на высоком качественном уровне. Сразу в голову приходит список «что сделать?», который мы обычно составляем, затем список «кого пригласить?» и список «программа» и так далее. Можно воспользоваться чек-листом от профессионалов или провести мозговую атаку и составить карту mind-map. А можно попробовать составить матрицу мероприятия! Речь идет не о матрице в математике, а о матричной форме записи.

Можно составить матрицу «3x3» и отметить главные элементы – задачи, которые должны быть решены: «место», «время», «клиенты», «программа», «исполнители», «бюджет», «ожидаемый эффект». Отдельным элементом также может быть «раздаточный материал», к которому можно отнести подарки или какие-то методические материалы. Возможно, для профессиональных компаний, организующих мероприятия, это будет еще технология или то самое «know-how» – секрет создания настоящего праздника. В том случае, если один или два элемента в матрице не будут заполнены, можно оставить их для так называемой «работы над ошибками» или «идеи на будущее», чтобы в дальнейшем проводить мероприятия на более высоком уровне, с учетом опыта, идей и предложений.

МЕСТО	ВРЕМЯ	ГОСТИ/ /КЛИЕНТЫ
ПРОГРАММА	ОРГАНИЗАТОРЫ/ /ИСПОЛНИТЕЛИ	БЮДЖЕТ
ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ	РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ	...

Матрица 7. Организация мероприятия

Таким образом, в этом простом примере была задействована одна из сторон матричного метода: способность структурировать и организовывать мышление в ходе проведения оперативного мероприятия. И хотя перечень действий или гостей мы привыкли составлять в виде списка, чтобы ничего или никого не пропустить, матричная форма позволит систематизировать элементы, обеспечивающие успех мероприятию, найти то, что мы еще никогда не делали. Форма позволяет сконцентрироваться на главном, собрать факторы успеха, отмечать и исправлять ошибки в действиях.

Когда я рассказал о матричном методе профессионалам по управленческому консультированию, они забросали меня вопросами: «А почему именно матрица?», «Почему не список?», «Почему бы просто не выстроить варианты видения в столбик? Так привычно, удобно, и при этом можно их ранжировать по степени важности», «А почему именно девять?», «А не ограничиться ли тремя самыми основными? Как это делают в Маккинзи».

Дело в том, что список – это отражение линейной логики, последовательного мышления, характерного для компьютеров и исполнителей, и *если вам действительно надо что-то сделать одному, то нет ничего лучше, чем старый добрый список дел*. Однако если вы столкнулись с абсолютно новой и не понятной для себя ситуацией, решаете проблему, придумываете

что-то новое, работаете над проектом в команде, то список будет ограничивать ход вашего мышления. Но мы привыкли к спискам так, что не замечаем неудобств, нам просто удобно составить список. И хотя нам никто не объяснял, но мы умеем с ними работать. Аналогичный процесс разворачивается в нашей голове, логично и последовательно мы двигаемся от «А» к «Б» и дальше к «В», и наши мысли и идеи опять выстраиваются в очередь.

Вопросы важные, поэтому объясним все по порядку. Но продолжить я хочу с примера, где нет места формальной логике и строгой последовательности. Этим примером проявления метода «3х3» могут быть результаты исследования, направленного на формирование видения будущего Экономического факультета МГУ в котором автору довелось принять участие. Учебные организации в настоящее время находятся в едином информационном и рыночном пространстве, борются за интеллектуальное лидерство, за абитуриентов, но придерживаются разных ориентиров в своем поведении на рынке. Что в этом случае делать университету, в каком направлении развиваться факультету и какой путь выбрать?

Первый и достаточно широко распространенный вариант – это *макдональдизация* образования, превращение его в красивый, яркий продукт, потребление которого «весело и вкусно» и нет ни какого гранита науки, который надо грызть. Образование становится модульным продуктом, который каждый может выбирать по своему вкусу, быстро употребить и отправиться по делам. При этом не стоит задачи ни удивить «кухней», ни привить вкус, ни научить «ловить рыбу».

Вторым вариантом, прямо противоположным первому, является формат *Формула-1*, где «пилот» – это студент, на которого работает целая «конюшня» из преподавателей и исследователей, анализирующая его состояние и параметрию траектории его движения к цели.

Третья вариация на тему будущего – *коммерциализация знаний* из других областей науки, где знания буквально «валяются» под ногами на каждом факультете. Это путь создания научного инкубатора, инновационного центра, обеспечивающего коммерциализацию идей или трансфер научных открытий в бизнес.

Четвертый вариант предполагает путь к созданию *сетевого сообщества*, равноправного партнерства с выраженными преимуществами его участников. Сетевое сообщество позволяет не только обмениваться знаниями для создания синергетического эффекта, но и оперативно реагировать на возможности, которые быстро возникают и также быстро исчезают на рынке.

Пятый вариант развития образования – создание *внутреннего предпринимательства*, где предпринимателями выступают сами преподаватели в рамках исследовательских проектов и компаний, которые они консультируют.

Шестой – переориентация и перенос основной работы с преподавания на *проведение исследований*, т.е. добыча того самого нового и актуального знания. Обучение выстраивается как вспомогательная деятельность вокруг исследований, а содержание программ строится на результатах актуальных исследований и собственных открытий.

Седьмой вариант «*корпоративный университет*» подразумевает обучение на заказ для бизнеса – от тренингов, деловых игр, специальных программ обучения действием до создания корпоративных университетов.

Восьмой – выход и освоение виртуального пространства, предоставление *дистанционного образования* для всех желающих.

Девятый возможный вариант – *поступательное движение* вперед, некоторое эволюционное движение и органическое развитие, реагирование на требования времени.

Макдональдизация	<i>a-la</i> Формула-1	Коммерциализация знаний
Сетевое сообщество	Внутреннее предпринимательство	Проведение исследований
Обучение на заказ для бизнеса	Дистанционное обучение	Поступательное движение вперед

Матрица 8. Будущее учебного заведения

Во втором примере матричный метод был использован при решении задачи стратегического управления. В стратегии нет единой системы, алгоритма, который бы смог предложить видение будущего и альтернативные варианты развития. Различия в этих вариантах показывают возможности матричного метода для создания принципиально новых решений и стратегий. Способность собирать в единое целое, комбинировать противоречия и генерировать новые качества и категории (красное, квадратное, кислое, колючее,...) являются ключевыми свойствами матричного метода. Именно комбинация разных элементов, разного формата и из разных измерений – от реального до несуществующего – позволяет формировать необходимое пространство для решений и создавать условия для появления принципиально нового.

Матрица позволяет визуализировать методы, процессы и результаты, увидеть их, а не просто прочесть! Более проницательный взгляд за пределы названий позволяет понять, какие варианты будущего сочетаются друг с другом (например: «внутреннее предпринимательство» и «коммерциализация знаний»), а какие прямо противоречат друг другу (например: «макдональдизация» и «формула-1»). Матричное представление результатов позволяет расположить их по взаимозависимости, а не по последовательности в презентации, степени важности или нашему отношению к ним. В количественном отношении девять вариантов будущего

позволяют не останавливаться на очевидном: *первом, втором и третьем*, а создавать и усиливать творческое напряжение, искать новое качество и находить выходы в другие измерения. Матричный метод также позволяет комбинировать решения и даже приемы, но эти и другие возможности будут описаны позже, чтобы не вводить сейчас читателя в замешательство. Мы вернемся к этим вопросам в 3-й части книги, где будут раскрыты отдельные приемы матричного метода.

В этом примере мы не касались деталей, содержательного изменения методики преподавания, социальных изменений в обществе и отношения к образованию, технологических нововведений и кризиса в сфере образования. Эти факторы также можно определенным образом учесть и при необходимости детализировать и наполнить содержанием отдельно каждое видение будущего, чтобы понимать то будущее, которое накатывается на нас. Рассмотрев качественные различия предлагаемых вариантов, группа экспертов приступила к анализу среды, к определению и формулированию стратегии..., но это уже другая история.

И в первом, и во втором примере можно продемонстрировать один из приемов матричного метода, построив отдельную матрицу «3х3» для одного из элементов. Например, мы можем детализировать ячейку «*место*» и разложить ее в отдельной матрице на девять элементов как в случае организации учебного мероприятия, так и при реализации стратегии «*макдональдизации*», при определении стратегического видения организации. В обоих случаях именно формализованный и структурированный анализ элементов матрицы (Прием «Бет» – анализ, деление целого на части) позволяет конкретизировать знания и, не теряя из вида целое, погрузиться в детали. Чтобы проиллюстрировать работу этого приема матричного метода возьмем две совершенно разные ситуации. В первом случае проанализируем элемент оперативного плана, а во втором – стратегическую альтернативу развития бизнеса. Так *место* могло бы содержать в себе следующую матрицу:

Удаленность	Объем помещения	Стиль отделки
Функциональное оснащение	Освещенность	Акустика
Доступность гардеробов, буфетов и т.п.	Режим охраны	Прочее...

Матрица 9. Критерии выбора места

И если с выбором места все может быть просто и понятно, то *макдональдизация* – это целое явление эпохи массового производства, которое доказывает свою экономическую состоятельность и востребованность в постиндустриальную эпоху экономики знаний. Основные элементы макдональдизации описаны в матрице.

Массовый клиент	Удовлетворение насущной проблемы	Ценовая доступность
Модульность продукта	Быстрота потребления: «весело и вкусно»	Конвейерная технология
Стандарт качества	Частое повторное обращение	...

Матрица 10. Элементы макдональдизации

Получается, что самые разные переменные вписываются в единый формат явления, по которому можно оценивать реализацию данной стратегии. Можно проводить анализ каждого элемента, а можно сравнивать друг с другом непосредственно стратегии для определения наиболее предпочтительной и реализуемой в данных условиях. В этом примере не оценивается важность выбора места или недостатки такого явления, как макдональдизация образовательного процесса. Приведенные выше примеры приводятся в качестве иллюстрации использования некоторых приемов матричного метода для анализа того или иного решения.

В продолжение педагогической темы и применимости метода, можно проиллюстрировать еще одну возможность, которую дает матричный метод, а именно – составление списка контрольных вопросов, позволяющих прояснить ситуацию. Такой метод уже давно существует в рамках ситуационного подхода в менеджменте, основан он на изучении и анализе конкретных ситуаций в бизнесе. Ситуационный подход не дает правильных или неправильных решений, но позволяет выработать собственную модель анализа и поведения в ситуации. Все действительно зависит от ситуации: контекста, условий и человека, принимающего решения, его личностных качеств и целей. Отсутствие готовых, так называемых «правильных» решений и многообразие ситуаций в бизнесе привело к появлению метода, позволяющего анализировать конкретные ситуации и приходить к конкретным действиям. Этот метод называется метод ана-

лиза конкретной ситуации (*case method*), практикуется в ведущих учебных заведениях и на программах MBA уже более пятидесяти лет.

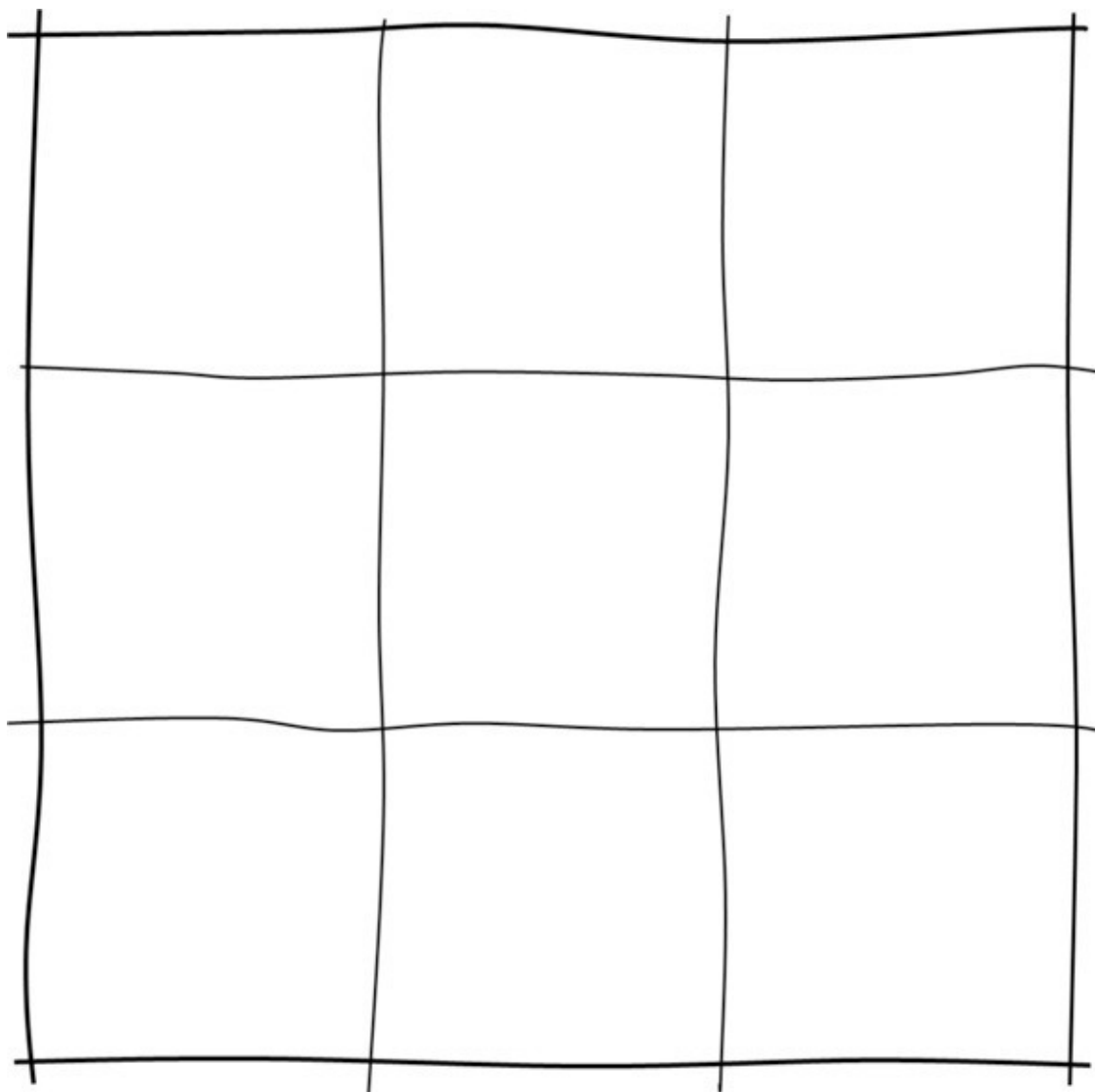
О чем?	В чем проблема?	Анализ среды и организации
Интересы людей	Развитие событий	Теории и концепции для объяснения ситуации
Альтернативные решения	Решение и обоснование	План действия: 1. 2. 3.

Матрица 11. Анализ конкретной ситуации

С развитием информационных технологий этот метод стал популярным и в других областях знаний. Важно не столько знать и уметь действовать по инструкции, сколько уметь применять знания на практике: в конкретной ситуации находить проблему, искать необходимые знания и применять их для ее разрешения. При этом освоение данного метода позволит вам пробудить интеллектуальную интуицию, мгновенное проникновение в суть вещей и явлений, что не поддается линейному анализу и логическому объяснению.

При всей своей разносторонности и функциональности главная ценность матричного метода мышления не только в решении сложных нерешенных проблем, интеграции самых разных знаний между собой, но и в создании принципиально новых возможностей, которых не было раньше. Однако как бы страницы книги ни описывали безграничные возможности этого метода, его эффективность будет проявляться только при освоении и практическом применении в жизни, работе и бизнесе.

Только представьте, возможности вашего мозга, самоорганизующейся сети нейронов, к самообучению настолько велики, что позволяет в детском возрасте без каких-либо логических размышлений научиться не только ходить, но выучить язык. Не зная никаких методов мышления человек способен делать самостоятельные открытия, даже не догадываясь об этом. Часто по привычке мы проходим мимо, так как следуем тому, что хорошо знаем, и на изменение мышления просто нет времени. Возможно, что некоторые из приемов матричного мышления вы узнаете и начнете применять, тогда как другие станут для вас настоящей находкой, ключом к новым возможностям. Освоив этот метод мышления, вы сможете быстрее обучаться и использовать знания и опыт других людей.



Матрица для ваших вопросов

Часть I

Принципы и преимущества Метода

*Нет ничего практичней,
чем хорошая теория!*
Д. И. Менделеев

Ваши преимущества

Если вы являетесь менеджером, консультантом, бизнесменом или исследователем, эта книга обогатит ваше мышление новыми приемами. Матричный метод сделает легким процесс обучения, а также поможет создать собственные концепции. Формат матрицы «3х3» позволит визуализировать свои идеи, структурировать опыт, а главное – обмениваться своим опытом и знаниями с другими людьми. В этой книге представлено более 50-ти концепций управления в новом матричном формате. Концентрированное знание, представленное в девяти ячейках-фреймах, предоставляет огромную свободу мышлению и применению знаний в жизни и бизнесе. Матричная логика позволяет получать совершенно новые результаты, преодолевать препятствия, разрешать противоречия и достигать поставленных целей. Представленные в четвертой части книги концепции разделены на три группы: для жизни, работы и бизнеса.

Этот метод позволяет рассматривать проблемы и комбинировать решения на разных уровнях взаимодействия и получать ответы на поставленные вопросы. Ключом или шифром к этим концепциям являются 22 приема, которые позволили создать и представить знания в матричном виде. Эти приемы – инструменты матричного мышления, они поддерживают структуру матрицы «3х3» и предоставляют возможность фиксировать результат интеллектуальной работы. В основе приемов лежат девять основополагающих принципов мышления, которые открывают новые направления развития мышления и отличают матричный метод от других.

Эта книга поможет вам организовать свое мышление, сделать его более свободным, устойчивым и основанным на принципах. Разнообразие приемов и их сочетание позволит вам не только принимать ответственные решения, но и справляться с проблемами и находить, а при необходимости и создавать новые возможности. Матричное мышление также способствует изменению и обогащению поведения человека; позволяет видеть вещи, людей и ситуации с нескольких точек зрения; быть одновременно в нескольких местах или держать в голове сразу несколько противоречивых мыслей, сохраняя при этом порядок, спокойствие и способность действовать.

Изучение данной книги, следование приведенным в ней принципам, соблюдение правил и выполнение практикующих упражнений позволит вам овладеть матричным методом и развивать свое мышление, используя формат матриц «3х3» в той степени, в какой это будет необходимо.

Книга поможет научиться строить собственные концепции в формате матриц и использовать их в своей профессиональной деятельности для достижения целей и нахождения новых возможностей.

Освоение приемов мышления	Построение собственных концепций	Разнообразие своего поведения
Оперирование информацией и идеями	Выход из замешательства	Создание новых возможностей
Иное видение ситуации	Преодоление границ и противоречий	Изменение и развитие мышления

#12. Преимущества матричного метода

В процессе написания книги было построено более трехсот различных концепций в матричном формате «3х3», иллюстрирующих наиболее актуальные задачи современности. Самые известные концепции были переформатированы и построены заново, чтобы продемонстрировать возможность метода структурировать знания. Оригинальные матрицы, размещенные в четвертой части книги, получены в ходе анализа множества деловых решений и их последствий. В основу некоторых матриц легли концепции, знания и мнения экспертов по исследуемым темам из авторского курса «Принятие управленческих решений» Московского Университета.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.