



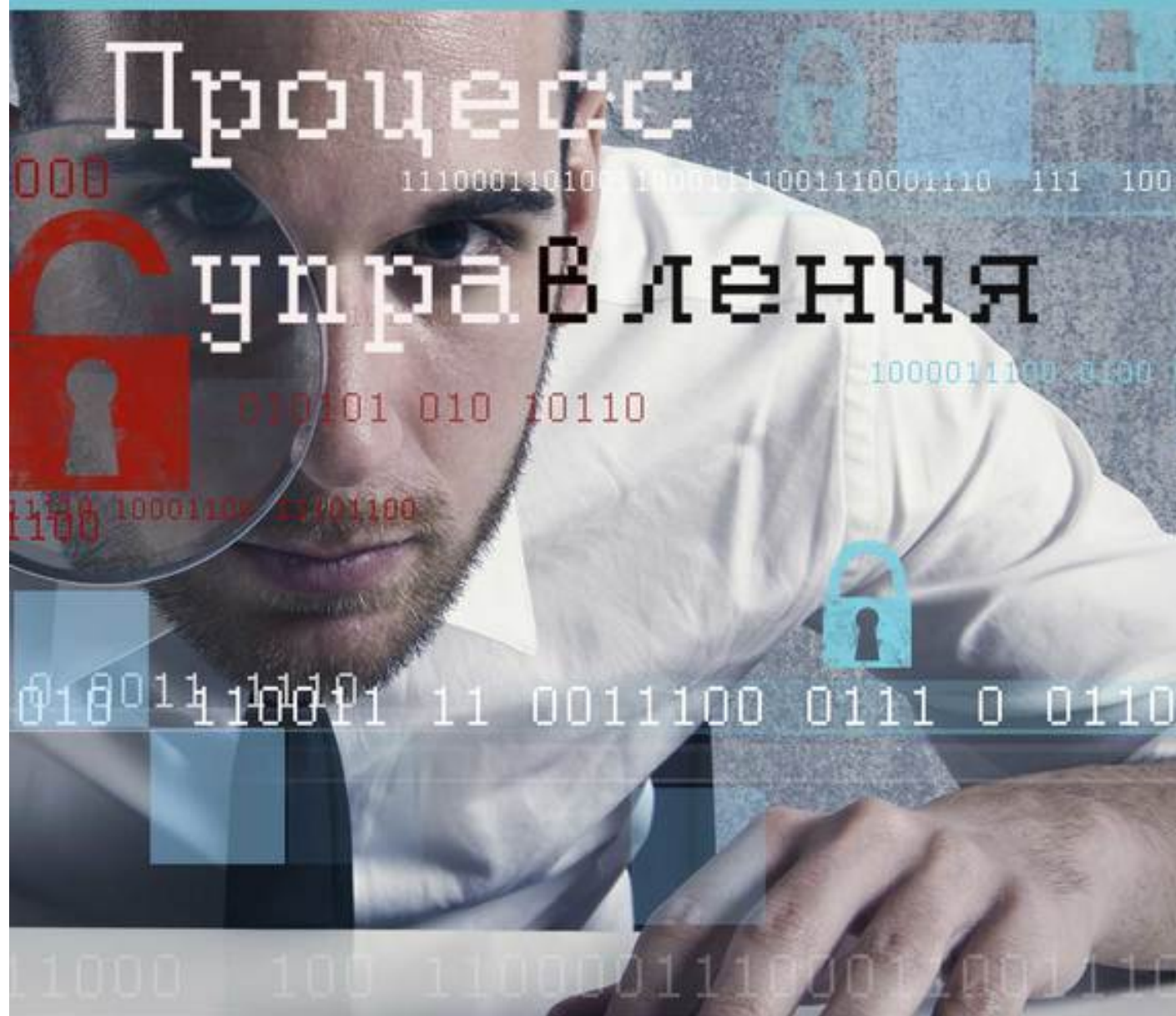
Леонард Завалкевич

# Психология эффективного менеджера

Книга 3

Процесс

управления



*Гибкость*

*Эффективное управление.*

*Психология менеджера*

Леонард Завалкевич

**Психология эффективного  
менеджера. Гибкость.  
Эффективное управление.  
Психология менеджера.  
Книга 3. Процесс управления**

«Мультимедийное издательство Стрельбицкого»

2015

## **Завалкевич Л.**

Психология эффективного менеджера. Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера. Книга 3. Процесс управления / Л. Завалкевич — «Мультимедийное издательство Стрельбицкого», 2015

Книга «Процесс управления» стала результатом многолетних исследований известного психолога и бизнес-тренера Леонарда Завалкевича и входит в серию книг, посвященных управленческой психологии. По утверждению автора, каждый из нас является менеджером своей жизни, своего здоровья, своей семьи и своего бизнеса. С помощью книги «Процесс управления» Вы научитесь грамотному управлению процессами, происходящими в Вашей жизни, что по опыту автора приводит к поразительным результатам. В книге описывается методология, которая позволяет читателю самостоятельно овладеть любыми знаниями, приобрести и выработать любые умения. Книга Л. Завалкевича «Процесс управления», безусловно, может стать важной ступенью на пути к личностному росту, верным помощником в решении разнообразных вопросов на пути саморазвития. Книга является логическим завершением трилогии автора, состоящей из книг «Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера» и «Субъект управления».

© Завалкевич Л., 2015

© Мультимедийное издательство  
Стрельбицкого, 2015

## Содержание

Об издании	5
Функциональные блоки гибкого взаимодействия	6
Сбор информации	7
Программирование	14
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# **Леонард Завалкевич**

## **Психология эффективного менеджера. Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера.**

### **Книга 3. Процесс управления**

#### **Об издании**



Электронная книга издана «Мультимедийным Издательством Стрельбицкого»  
(<sup>TM</sup> Авалон-Альфа), г. Киев

С нашими изданиями электронных и аудиокниг Вы можете познакомиться на сайте  
[www.audio-book.com.ua](http://www.audio-book.com.ua)

Желаем приятного чтения!

Пишите нам:

[audio-book@ukr.net](mailto:audio-book@ukr.net),

[dmytro.strelb@gmail.com](mailto:dmytro.strelb@gmail.com)

Эта книга охраняется авторским правом.

Все права на данное произведение принадлежат «Мультимедийному издательству  
Стрельбицкого». © 2013

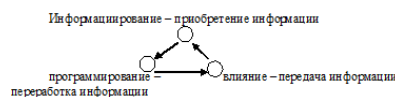
Никакая часть данной публикации не может быть воспроизведена или распространена в  
любой форме или любыми способами без предварительного письменного согласия  
Издателя.

Любые попытки нарушения закона будут преследоваться в судебном порядке.

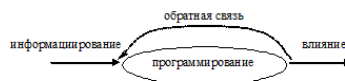
## Функциональные блоки гибкого взаимодействия

*Увидеть смысл действий – значит победить*

О процессе взаимодействия и влияния стоит писать отдельную книгу. В нашем случае необходимо сопоставить нижеизложенное с уже описанным в первых двух книгах (о ситуации управления и о субъекте управления), и овладеть своей гибкостью в конкретном поведении, а именно в коммуникации, тем более, что здесь тоже есть вещи, которых нет ещё ни в одной даже очень продвинутой научной книжке. Претендуя на универсальное знание, мы оттачиваем формулу так, чтобы она описала как можно проще и как можно больше явлений, понятий. В этой книге мы снимем противоречия между разными взглядами на процесс управления. Для начала нам необходимо просто убедиться, что процесс управления, процесс продажи и процесс общения в главном одно и то же – процесс, цикл ресурсообмена, коммуникативный цикл. Мы будем рассматривать информацию как базовый ресурс, точнее содержание ресурсов, другие ресурсы эмоциональные, материальные и т. п., как форму информационного содержания.



Для удобства, в соответствии с теорией функциональных систем Анохина, мы информирование разделим на два блока: сбор первичной информации и обратная связь.<sup>1</sup>



Таким образом, любой менеджер, осуществляя функцию купли-продажи, эквивалентного обмена, взаимодействуя, выполняет четыре операционных блока:

- первый блок – блок сбора и обработки первичной информации,
- второй блок – программирование,
- третий – непосредственно выполнение,
- четвертый – обратная связь.



Каждый из блоков имеет свои особенности эффективного функционирования.

<sup>1</sup> Системный анализ механизмов поведения. Под ред. Л. М. Тарасовой. М.: «Наука», 1979. – С. 7., 360 с.

## Сбор информации

*Джунгли отвечают мне, потому что я научился их слышать*  
*Маугли*

**Информация** – изменение элементов субъекта, отражающее изменения параметров объекта, которое можно накапливать, хранить, переносить, копировать; это система знаков, значений и смыслов; совокупность знаний о фактических данных и зависимостях между ними.

Существует даже представление о самой «базовой» «частице», носителе информации – «информатоне», понятие которой, в своё время предпринял попытку объяснить русский физик-ядерщик Иван Юзвешин, основоположник *информациологии*, науки, описывающей и изучающей информацию, кандидат на Нобелевскую премию по физике 1997 г.

Информация обладает следующими свойствами: полнота (количество), ценность, содержательность, правдивость, достоверность, глубина, точность, убедительность, доказательность, новизна, эффективность, оптимальность, оперативность, надёжность, выразительность.

С точки зрения межличностного взаимодействия важной информацией могут быть сведения:

1. О себе:

- о возможностях – о своих ресурсах;
- о степени необходимости и достаточности;
- о желании (помни о вреде возможности бессознательного желания отдать врагу важную информацию за эмоциональные ресурсы).

2. О товаре независимо от сущности его. Это может быть вещь, свойства вещей, услуги, время, пространство, энергия, твои таланты делать приятное, твоё общение как уникальная технология. Товаром может быть абсолютно всё, с помощью чего можно изменять реальность объективную или субъективную:

- +, —, выигрышное – проигрышное;
- поле полезности.

Одно дело, если бы я не знал недостатков тренинга и другое дело, когда я ЗНАЮ, что их нет и в принципе быть не может.

3. О способах продажи, методах, техниках, приемах.

4. Об объекте управления, о клиенте, о покупателе:

- его потребности;
- его возможности;
- желания.

Не печалься, что люди не знают тебя, но печалься, что ты не знаешь людей  
*Конфуций*

Помни: конкурент может тебя рассматривать как покупателя эмоциональных ресурсов и продавать их за твою информацию или ещё как-нибудь вредно для тебя.

5. О среде, о ситуации, условиях и средствах. Что из ситуации ты можешь использовать в качестве средств, а что будет ограничивающими условиями.

6. О результате. Что ты хочешь иметь в итоге, что тебе даст знать, что ты получил то, что хотел. О чём тебе скажут те или иные варианты отклонения от намеченного. Как ты к ним готов.

Этот блок довольно обширный и включает в себя сбор информации о времени, о месте, о физических усилиях. Сможешь ли ты физически вытерпеть, вынести. Дальше включай пони-

мание, насколько тебе необходимо то, что намереваешься сделать, и в какой степени достаточно решить задачу, чтобы успокоиться.

При сборе информации ищутся слабые места, за которые можно «уцепиться» (или которые надо ликвидировать). Определяются сильные стороны, которых надо избегать (или на которые можно опереться). Определяются деловые, личные и другие связи действующих лиц. Снимаются т. н. «зависимости»: кому человек может отказать, если не согласен с его просьбой, а кому – нет; какой человек или структура может подействовать на объект в приказном порядке, а какие – нет. Определяются личные интересы действующих лиц, снимаются психологические характеристики и прогнозируется поведение в разных ситуациях. Определяются каналы получения ими информации, целевые аудитории и т. д.

Информация обеспечивает эффективное принятие решения. Она позволяет определить степень необходимости, уровень возможности и конкретность желаемого. Одно из первых правил менеджера: прежде чем что-либо решить, сделать, взяться за что-либо подумай, а нужно ли вообще это делать, какая от этого польза.

Получая направление на анализ, подумайте, что вы предпримите, если результат окажется: а) положительным; б) отрицательным. Если ответы совпадут, надобность в анализе отпадёт.

*Афоризм Кохрейна*

Собирая информацию о том, как сильно ты хочешь, помни, что обдумывание «а хочу ли я» уменьшает силу желания. И если возник такой вопрос, не рассчитывай на скорый успех дела. Собирая информацию о желании, можешь думать не о том, хочешь или не хочешь, а искать все больше причин, объясняющих, почему ты хочешь так сильно.

Собирая информацию, будь включен в ситуацию по принципу «здесь и теперь», думай о ресурсах, которыми можешь здесь сейчас реально владеть, и используй их. Помни, что нет ресурсов плохих и хороших, есть, достаточные и недостаточные, отвечающие этим условиям и не отвечающие (отвечающие другим).

*Уважительно слушая старших, я почитаю своих родителей.*

*Уважительно слушая младших, я почитителен к своим детям.*

*Почтительно слушая равного, я уважаю себя.*

Умеешь ли ты эффективно слушать, чтобы слышать, чтобы расположить к себе и вести за собой. **Приёмы активного слушания** давно известны и уже не раз доказали свою пользу на практике. Ты поймёшь это, если понаблюдаешь, как слушают люди, с которыми приятно общаться и которые всегда владеют информацией.

- Открытые, позитивные позы, жесты, мимика, но не заискивающие, демонстрирующие твою позицию «на равных».

- Простое *поддакивание*, кивание головой.

- *Повторение* простое или с изменённой интонацией, ударением на другое ключевое слово.

- *Уточнения* – вопросы, задаваемые с целью получить более полную и понятную информацию.

- *Перефразирование* слов собеседника с целью проверки адекватности своего понимания.

- *Напоминание* упущенного.

- *Резюмирование*, подитоживание сказанного собеседником с той же целью.

- *Валидация*, нахождение позитивного аспекта в словах собеседника, это не согласие с ним, а понимание его позиции.

- Выражение *эмпатии*, способности постичь чувства другого, испытать те же чувства, эмоции.



Эти приёмы позволяют создать у собеседника впечатление, что ты его понимаешь, разделяешь его отношение и готов ему помочь.

1. Не важно, что вам говорят, – вам говорят не всю правду.

2. Не важно, о чём говорят, – речь всегда идёт о деньгах.

*Из политических принципов Тодда*

И, наконец, собирая информацию, не строй в голове иллюзий. Мы склонны искажать получаемую информацию:

**генерализируя**, т. е. обобщая отдельные моменты и распространяя их на все другие – «Наверное, каждый евнух – хороший танцор»;

**опуская** отдельные моменты – генерализируя факт отсутствия яиц упустили необходимость навыков танцевальных движений в известной поговорке;

**искажая** определенным образом, смещая восприятие чувственных данных, искривляя образы, действия заменяя объектами (у меня много нереализованных планов, – что конкретно ты хотел сделать), искривляя причинно – следственное отношение, ошибки в суждениях под влиянием эмоций.

Сбор информации в конечном итоге направлен на избежание этих ошибок, на формирование образа реальности наиболее соответствующего действительности, на создание карты наиболее адекватной территории.

– *Хорошо быть генералом?*

– *Наверное нет. Я попробовал – мне не понравилось. Прихожу в армию говорю «я генерал», а они меня послали. Обидно. Плохо быть генералом...*

Мы уже замечали о том, что всякое сообщение может иметь три смысловых уровня. Понимание их зависит от позиции человека и определяет все последующие возможности. Для понимания трёх уровней смысла рассмотрим пример с евангелистской проповедью прощения зла врагам своим.

Первый уровень доступен тем, кто *грешен*, виноват перед Богом. Для большинства народа. Означает: надо прощать, всем всегда и везде, особенно тем, у кого есть смягчающие обстоятельства – старшим, начальникам, то есть сильным. Выгодно? Конечно, лучше простить, чем на тумаки нарваться.

Второй уровень открыт для посвященных во власть, для избранных, а точнее отобранных. Означает: когда обижаешь, можешь требовать прощения, давя на совесть и моральность обиженных.

Третий уровень постигли немногие, но может к нему приблизится любой, кто сможет научиться смотреть не только на других, но и на себя со стороны, кто может освободиться не просто от других людей, но, прежде всего, от своих иллюзий. Это значит увидеть вещи глазами не человека, но Бога: и насилие и вина кабалют и раба и господина, как раб по закону зависит от господина, так и господин реально зависим от рабов; посему не обижай, но воздавай по заслугам.

Почему же большинство слышит и видит только первый уровень? Это объясняется установкой внушенной во-первых строках оногo письма: все мы *грешны*, и вообще из-за прапапы и прамамы, и поскольку допускали сами зло в большом или малом. После этого каждый поверивший будет ставить себя на место грешника и именно с этих позиций оценивать написанное. Так происходит с большинством слабых обывателей. Сильные в своей алчности к власти, но слабые в своей свободе могут найти вторую позицию. И только по настоящему сильные духом и разумом способны взойти на третью ступень. Находясь на ней, человек всегда задаётся вопросом в ответ на обращённые к нему слова: «Кто, где, когда, почему и зачем?»

– *Не убий!*

– *Кто кого, где и когда?*

И самым естественным образом приходишь к ответу:

– *Не убий без нужды.*

Милосердие и прощение не одно и то же. Ты милосерден, когда искренне даёшь человеку возможность избежать опасных для него ошибок в будущем. Если потакаешь, например, ребёнку во вредных шалостях, и они вырастут вместе с ребёнком в преступления, его осудят и покарают – разве это милосердие к нему.

Информация на входе – это средство для определения цели, а не руководство к действию.

Один из важнейших объёмов информации ты получаешь в процессе межличностного общения. Это явление требует особого внимания для понимания того, как неумелое использование себя снижает эффективность продажи основного «товара» менеджера.

Мы знаем, что **общение** – это многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождённый потребностями в совместной деятельности и включает в себя нераздельные компоненты:

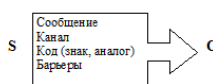
**коммуникацию** – обмен информацией, информационными ресурсами;

**перцепцию** – взаимовосприятие и понимание людьми друг друга, обмен эмоциями и чувствами;

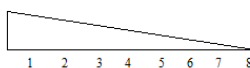
**интеракцию** – формирование общей стратегии взаимодействия субъектов общения, по обмену экономическими ресурсами.

Рассмотрим некоторые важные относительно нашей темы особенности этих компонентов, и начнём с процесса коммуникации, важность которого очевидна любому, но не все её понимают в полной мере и тем более далеко не все умеют этим пользоваться. Американские социологи установили, что посредством цепочки из, примерно, шести знакомств можно установить связь между любыми двумя американцами.<sup>2</sup> Я уверен в нашей стране это не менее вероятно.

### Структура коммуникации



### Динамика (ход развития, смена явления) информационного обмена:



1. задумано;
2. приобрело вербальную форму;
3. высказано;
4. услышано;
5. понято;
6. принято;
7. осталось в памяти;
8. сформировало стереотип, приобрело качество привычки поведения.

<sup>2</sup> Милграм Стенли. Эксперимент в социальной психологии – СПб.: «Питер», 2000. – 336 с.

Если слова собеседника отложились у тебя голове, подумай, насколько отложенное соответствует тому, что задумал он тебе сказать. Сказал ли он то, что думал? Ты понял его или вложил в его слова свои смыслы?

Если хочешь научиться понимать информацию, читай В.Суворова, А.А.Мозжухина (Аналдр), И.Бунича, А.А. Зиновьева и других. Удивительно просто находят скрытые смыслы в доступных для всех массивах информации, очевидное в неочевидном. Тренируйся читать между строк, видеть, а не просто смотреть, слышать, а не просто слушать, понимать, а не просто знать, создавать и творить, а не просто делать.

Если ты захотел (задумал) сформировать у кого-то хорошую привычку покупать твоё общение, представь себе что, сколько и как тебе необходимо сказать и сделать для этого «кого-то». А теперь на примерах посмотрим насколько это сложно или просто.



Чем больше контекст в сообщении, тем меньшее количество информации необходимо для получения того же самого смысла, значения и наоборот. Примеры:

- прыщи на лице у ребёнка есть для отца низкоконтекстуальным сообщением, а для доктора – высококонтекстуальным;
- я глубоко вздохнул – для друга это высококонтекстуальное сообщение, а для незнакомца – малопонятное;
- разные контексты:
  - *Вы мне напоминаете океан...*
  - *Что, так же волну?*
  - *Нет, от вас так же тошнит.*

Коммуникативные **барьеры** (препятствия, помехи), то что мешает нам формировать адекватные точные представления о реальности:

- 1) субъективные – индивидуальные особенности, рече-смысловые, эмоциональные;
  - 2) объективные – социо-культурные особенности, установки, религиозные, политические, профессиональные.
- помеха-канал – испорченность или несовпадение физической и психической связи (контакта) между коммуникатором и реципиентом;
  - помеха-носитель – характеристики коммуникатора, которые обуславливают недоверие к нему;
  - помеха-код – несовпадение, противоречивость системы символов для передачи, обработки и сохранения информации, проблема конгруэнтности (согласованности) аналоговых и знаковых, вербальных и невербальных систем;
  - помеха-содержание – проблема согласованности содержательных понятий, представлений о единицах сообщения у коммуникатора и реципиента.

В НЛП существует следующая классификация типов по доминирующему коммуникативному каналу в **репрезентативной системе**:

- визуалы
- аудиалы
- кинестетики
- дискретный тип.

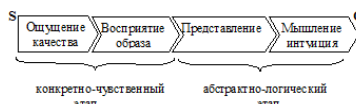
Использование разных репрезентативных систем часто приводит к непониманию, например:

– *Милый, ты слышишь какая гармония в этих разных тонах ароматов* (аудиал + обоняние)?

– *Не вижу ничего особенного, какое-то невыразительное и холодное блюдо* (визуал + кинестетик).

Теперь рассмотрим особенности процесса взаимовосприятия и понимания субъектов общения – **перцепции**.

**Этапы процесса восприятия**, каждый из них по-своему ограничивает эффективность восприятия.



Процесс формирования образа объекта общения основывается на следующих психологических **механизмах** (совокупности промежуточных состояний или процессов каких-нибудь явлений):

1) идентификация – склонность субъектов к взаимоуподоблению (рациональному) характеристикам собеседника;

2) эмпатия – эмоциональное уподобление субъектов;

3) рефлексия – осознание субъектами того, как они воспринимаются своими партнёрами;

4) стереотипизация – формирование стойкого образа определённого набора качеств, которые приписываются объекту на основе его возраста, пола, социального положения т. п.;

5) каузальная атрибуция (*attribute – причина, присваиваю*) – приписывание объекту причин, мотивов поведения другого в условиях дефицита информации о реальных причинах;

6) внутригрупповой фаворитизм – тенденция способствовать членам своей группы в противовес или во вред другой группе;

7) физиономическая редукция – определение внутренних характеристик на основе внешнего вида.

Закономерности функционирования механизмов перцепции обуславливают возникновение и существование следующих **эффектов** (результатов, последствий каких-нибудь причин, мероприятий, действий) межличностного восприятия:

1) ореола эффект (halo effect) – когда на объект формируется установка, на основе которой ему приписываются определённые качества, то есть новая информация воспринимается через призму существующего уже образа-ореола;

2) первичности – когда предъявленная раньше информация доминирует при восприятии незнакомого человека;

3) упреждения – преждевременное выделение определённых качеств;

4) снисходительности – субъект, который получает эмоциональную поддержку от остальных, склонен к снисходительному восприятию их и наоборот;

5) проекции – склонность приписывать негативные свойства своего характера и мотивы поведения другим (в начале книги мы упоминали этот эффект как механизм психологической защиты);

6) контраста – склонность подчёркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих;

7) превосходства – склонность переоценивать качества тех людей, которые превосходят нас по какому-либо существенному для нас параметру и наоборот;

8) центральной тенденции – стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;

9) привлекательности – чем привлекательнее человек, тем лучше он для нас во всех отношениях (привлекательны для нас те, кто похож на нас или соответствует типу, одобряемому социумом, к которому мы принадлежим).

Пренебрежительное отношение к механизмам и эффектам социальной перцепции делает возможным допущение следующих **ошибок**:

1) проекция – приписывание объекту мыслей и чувств субъекта;

2) эхо – перенесение успехов (неудач) объекта в какой-то сфере деятельности на другую сферу;

3) атрибуция – преждевременное приписывание качеств объекту, с последующим пояснением их;

4) вера в первый взгляд – первое впечатление может опираться на ожидания, а не на реальные свойства объекта.

Ещё одно важное обстоятельство важное для восприятия и самовосприятия. В зависимости от самооценки и отношения к объекту восприятия человек склонен (можешь использовать в качестве экспресс-теста отношения к себе и окружающим):

- свой успех объяснять своими личными качествами;
- свою неудачу, поражение влиянием объективных обстоятельств;
- чужой успех – личными качествами этого человека, если испытывает симпатии к нему;
- удачными обстоятельствами если этот человек в целом неприятен;
- чужую неудачу – неудачными обстоятельствами, если этот человек в целом нравится;
- личными качествами этого человека, если испытывает к нему неприязнь.

Многие это знают, но далеко не все понимают, то бишь не используют. Опирируя информацией, с точки зрения кибернетики, мы во многом функционируем как компьютеры. Айтишники хорошо знают, что:

**Информацию** не передать собеседнику если:

- выключен «компьютер» в голове собеседника
- битый винчестер
- на другом языке прописана операционная система

**Информация** уходит бесполезно в архив:

- если не прописывается в план, рабочий стол
- если не используется долгое время (не интересная прога)
- Теперь, зная об этих особенностях общения, помни:

☺ Не допустить ошибки сложно, **использовать их просто.**

Собирай информацию об образах, ассоциациях, внутреннем мире клиента, чтобы возвращать ему этими же словами свои смыслы, он будет видеть в тебе своего, говорящего с ним на одном языке, понимающего его, в твоих словах будет слышать себя, в тебе видеть себя, твои ощущения воспринимать как свои. Особенности процесса общения как способа **взаимодействия** мы отдельно рассмотрим в главе о влиянии, так же отдельной главы заслуживает анализ нелперского искусства эффективной коммуникации.

## Программирование

Для менеджера дважды важный этап. Тебе нужно уметь программировать себя, с одной стороны, и процесс производства, других людей с другой.

**Программирование** — создание программ.

**Программа** — описание алгоритма **решения** задачи, упорядоченной последовательности действий (команд), подлежащих выполнению (обработке).

**Алгоритм** – точное предписание, определяющее процесс достижения цели, ведущий от исходного состояния к искомому результату.

**Принятие решения**, как функция управления является центром, стержнем деятельности менеджера. Мы уже рассматривали сущность решения в первом разделе, условия эффективного решения во втором и ещё вернёмся к нему в главе о НЛП. Вспомним, что принятие решения осуществляется в результате выбора из альтернатив, вариантов действий. Таким образом, основная функция (и результат) менеджера, или системы управления – выбор. Значит основная задача менеджера – эффективно выбирать что, где, когда и как делать, то есть определять стратегию, тактику и технику деятельности личной, групповой или организационной. Для этого необходимо:

а) включиться в ситуацию – условия, то, что нас ограничивает и средства, то, что мы можем использовать, такой подход заставит тебя воспринимать ситуацию как источник ресурсов, а не кое как сложившиеся обстоятельства;

б) войти в ресурсное состояние, то есть приобрести универсальные способности в полной мере использовать свои чувства, интуицию, знания, мышление, опыт;

в) освободиться от всего иллюзорного, в том числе и от ненастоящих желаний, и твоя воля автоматически освободится от неэффективных способов поведения, деятельности.

Делая выбор, помни, что любое решение даст результат; от тебя зависит, как ты этот результат используешь.

Факторы (детерминанты) принятия решения, то бишь, что обуславливает тот или иной выбор. Вообще то их три основных:

- степень необходимости,
- возможности и
- желания;

или:

- внешние,
- внутренние и
- целевые.

При этом в каждом можно выделить компоненты:

- эмотивный,
- когнитивный и
- поведенческий;

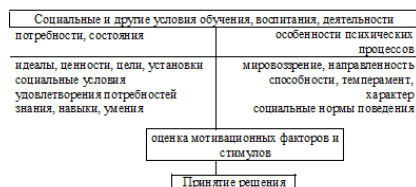
или уровни:

- физиологический,
- психический,
- социальный,

Но некоторые авторы выделяют именно следующие факторы, они не классифицируются по общим критериям, но знать о них полезно:

- индивидуальный стиль деятельности
- скорость и объём обработки информации
- возрастные возможности управленческой деятельности

- отношения к подчинённым
- интеллектуальная лабильность
- волевые действия: усилия, активизация, мотивационная сфера, актуализация мотивов, формирование динамической установки действий, коррекция волевых действий
- социальные условия принятия решения
- предвидение препятствий
- осознание ресурсов.



### Факторы принятия решения

Решение в нелперской детерминации результата поведения:

Идентичность – миссия – ценности – роль —  
убеждения – цели – смыслы (мотивы) —  
намерения – принципы – процедуры —  
результат.

Содержание основных **фаз принятия и реализации решения.**<sup>3</sup>

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1. Наблюдение за внутренней средой фирмы
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2. Наблюдение за внешней средой 1. Описание проблемной ситуации 2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 3. Формулировка проблемы 4. Оценка ее важности 5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	1. Определение целей фирмы 2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	1. Детальное описание объекта 2. Определение области изменения переменных факторов 3. Определение требований к решению 4. Определение критериев эффективности решения 5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	1. Расчленение задачи на подзадачи 2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 3. Построение моделей и проведение расчетов 4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче
6. Выбор лучшего варианта	7. Разработка вариантов решения всей задачи 1. Анализ эффективности вариантов решения 2. Оценка влияния управляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	1. Проработка решения с исполнителями 2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами 3. Утверждение решения
8. Реализация решения	1. Подготовка рабочего плана реализации 2. Его реализация 3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения 5. Коррекция целей и (или) способов реализации

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

1) подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;

<sup>3</sup> Прихожан А.М. Психология неудачника: тренинг уверенности в себе. – М.: ТЦ Сфера, 2001. – С.56, – 192с.

- 2) процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее;
- 3) ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
- 4) предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
- 5) нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
- 6) участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов.

#### **Способы выработки решения:**

- индивидуально-авторитарный:
  - распоряжение;
  - регламентация;
- групповые:
  - высказывания по кругу;
  - спор: доказывание эффективности своей точки зрения;
  - «торг»: анализ соотношения плюсов и минусов, где аргументы за и против – эквиваленты обмена, чей вариант лучше;
  - мозговой штурм: актуализация всех возможных способов, вариантов решения, где первоначально важно количество альтернатив, а потом оценивается качество;
  - синектика – синтезирование различных и прежде всего очевидно противоположных, несовместимых элементов решения;<sup>4</sup>
  - «суд»: торг, решение в котором принимает третья сторона – судьи, адвокаты ищут доводы за, прокуроры – против.

В каждом варианте полезно прислушиваться к интуиции. Опыт подсказывает, что бессознательное обрабатывает информацию гармонично, быстрее и естественнее.

О характеристиках самого решения мы говорили в принципах распоряжения (глава о целеполагании).

Не хочу, чтобы у тебя сложилось представление о принятии решения, как о простом планировании, которое ограничивает тебя в вариантах достижения результата. План – это *цельный* образ этапов пути достижения. План отражает цели (смотри главу о методах управления), а цель это идеальный образ желаемого, как бы убеждение о том, что это желаемое самое лучшее в актуальном контексте. Такого рода убеждения, как мы уже видели, часто сдерживают наши возможности. В аспекте принятия решения корректнее говорить о *программировании*, а не о планировании. Представь, что у тебя есть одна стрела, и перед тобой стоит задача проткнуть ею яблоко в пятидесяти шагах от тебя. Кто-то начнёт «планировать», как это так стать, прицелиться, рассчитать силу и направление ветра, свои усилия, какой бы такой арбалет придумать или другое устройство и так далее. Другой возьмёт стрелу, подойдет к яблоку и проткнёт его. Один мой знакомый, пытаясь организовать клуб, убил целый месяц на обсуждение и споры о принципах, правилах, правах и обязанностях, задачах и тому подобное. Всё думали, как сделать правильно, вместо того, чтобы просто начать делать. Ни Бог, ни природа не тратили время на придумывание того, как сразу сделать всех счастливыми и идеальными. А предоставили им возможность шаг за шагом, набивая шишки, приобретая опыт, корректируя себя и природу вокруг, строить свой рай.

Планирование моего товарища было попыткой избежать ошибок. Ниже мы увидим, что ошибок не бывает. Ошибка – это искажённый мультяшный результат. Поэтому не нужно бояться ошибок и *стараться* их избегать, в том смысле, что задача избегания ошибок – это нега-

---

<sup>4</sup> Мухин В.И. Исследование систем управления. – М.: Экзамен, 2002. – С. 312–315. – 384с.



тивная формулировка цели. Такой способ целеполагания ограничивает твои возможности, а не способствует их воплощению. Мы об этом уже не раз говорили выше. Чтобы не ставить перед собой задачу, избежать неудачи, достаточно чётко сформулировать задачу, каких успехов, результатов и как ты хочешь достичь. Из принятых решений складывай гибкую программу действий.

Если на пути цели, дерева с яблоком, ты напорешься на яму, ты её обходишь, но для того чтобы её обойти, нужно посмотреть по сторонам, то есть, как бы на время оторваться от цели и плана, решить возникшую задачу преодоления препятствия. Программа должна учесть такую возможность, а план: 1) пойти, 2) взять яблоко и 3) съесть, остается планом. Цель – это направление. Программа – путь к цели. Когда мы в пути, обходя препятствие отклоняемся от вектора направления, мы не обязательно уходим от цели.

Кстати, как показывают исследования, мало кто чётко представляет, что такое планирование вообще. Планирование это не просто определение желаемой цели. В планировании необходимо учитывать все факторы, все моменты процесса деятельности. Не только цель и результат, но и средства в виде себя, объекта, среды. Планирование – это то, что мы хотим, можем, что *необходимо*

## **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.