

[Back to site](#)

[← previous](#) [index](#) [next →](#)

Source: <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640/partxiii.htm>

## Пераадоленне Сур'ёзныя Нерашучасць

Успрыманне колеру, гукі і іх фізічная рэальнасць: мы бачым колеру для прызначэння і акт бачання з'яўляецца часткай таго, што пазней Вітгенштэйн званы моўнай гульні. Напрыклад, добрае яблык ядомых кветак, так што гэта няправільна зводзіць колеру хваль, а іх функцыі значна шырэй. Тое ж самае ставіцца да гукаў і эфіры; рык мядзведзя на самай справе не радыёхвалі ў шырокім кантэксце небяспекі. Таму што яны служаць функцыянальнага прызначэння, разумны малюнка не можа быць зведзена да ізалявання навуковых факты, але існуюць самі па сабе, як праймерыз. Іх ўспрыманне, як правіла, проста з-за эвалюцыі, ці будзем мы разглядаць колеру, як хвалі, або энергетычныя стану фатона. Ўспрыманага малюнка мозгу і гук пабудоваць разам узятыя паводле таго, што мы "чакаць", каб убачыць ці пачуць.

Выбар сярод мадэляў: Выкажам здагадку, вы вырашылі выкарыстоўваць мадэль для канкрэтнага тэхналагічнага працэсу для прыняцця канкрэтных рашэнняў аб вашай ўласнай жыцця і іншых людзей, якія могуць быць закрануты, прама ці ўскосна, вашы рашэння, то ёсць канчатковая прычына, чаму мы павінны мадэляў? Мы ствараем некаторыя мадэлі зноўку з нашага ўласнага досведу, але ў большасці мы даведаемся з вонкавых крыніц, уключаючы фармальнае адукацыю.

Зараз, мяркуючы, што адна прадстаўлены два відавочна канкуруючых мадэляў працэсу. Адзін з іх (А) мае больш аб'ектыўныя доказы яго дзеянні ў выглядзе навукова-кантраляваныя даследаванні, уменне быць матэматычна пацвердзіў, надзейных гістарычных дакументаў, ухвалы экспертамі ў гэтай галіне, і так далей. Іншыя (У) неправераных і, магчыма, не-правяраецца, і ўхвалены людзей з менш ўражлівай радаводу. Аднак, грунтуючыся на вашых абмежаваны вопыт, ужываючы мадэль В ў выпадках, калі два адрозніваюцца ў сваіх рэкамендацыях вырабляе лепшы вынік.

### Далейшыя Чытанні:

Чалмерс Д., *Свядомасць: У пошуках фундаментальнай тэорыі.*, Oxford University Press, 1996

Дагер Ф., *крытычнага мыслення: Уводзіны ў разважанне*, Oxford University Press, 1989.

Эванс Дж. і Д. Больш за, *Рацыянальнасць і развагі*, Хоўв, псіхалогія Прэс, 1996.

Gardenfirs П., канцэптואльныя прасторы: геаметрыя думкі, MIT Press, 1999.

Guttenplan С., *Пейзаж Розуму: Уводзіны ў філасофію розуму.*, Blackwell Pub, Лондан, 2000.

Гарнхем А., Ж.-Окхилл, *мыслення і развагі.*, Blackwell, 1994

Харман Г., *Змена Выгляд: прынцыпы разважанняў.*, MIT Press, 1986

Manktelow К., *мысленне і мысленне*, псіхалогія Прэс, Вялікабрытанія, 1999.

Нэнсі JL, *гравітацыя думкі.*, гуманітарныя Прэс, Нью-Джэрсі, 1997

рыпсу Л., *Псіхалогія Доказ: дэдуктыўны развагі ў чалавечым мысленні.*, MIT Press, 1994

Schum Д., *доказная Асновы імавернасны развагі*, М., 1994 год.

Тэрнер Р., *Развага Адаптыўная для вырашэння рэальных праблем: схема падыходу, заснаванага*, Лоўрэнс Erlbaum Associates, Нортвейл, NJ, 1994.

## Як адрозніць сярод чутках, перакананняў, меркаванняў і фактаў

Як неабходнасцю чалавека рацыянальнага стратэгічнага мыслення развіваліся, каб справіцца з яго/яе навакольнага асяроддзя. Рацыянальнае стратэгічнае мысленне, якое мы называем развагі яшчэ адзін сродак, каб зрабіць свет вылічаюцца, прадказальна і больш кіраваным для утылітарных мэтаў. Пры пабудове мадэлі рэчаіснасці, фактычнай інфармацыі, таму неабходна, каб ініцыяваць якое-небудзь рацыянальнае стратэгічнае мысленне ў форме развагі. Аднак мы не павінны блытаць факты з перакананнямі, меркаваннямі або чуткі. Наступная табліца дазваляе растлумачыць адрозненні:

### Слых, перакананняў, меркаванняў і фактаў

	Слых	Вера	Меркаванне	Факт
Адзін кажа пра сябе	Мне трэба выкарыстоўваць гэта ў любым выпадку	Гэта праўда. Я правоў	Гэта маё меркаванне	Гэта факт
Адзін кажа іншаму	Гэта можа быць праўдай. Вы ведаеце!	Ты не мае рацыю	Гэта значыць ваша	Я магу растлумачыць гэта вам

Вераванні вызначаюцца як ўласнае разуменне хто-то. У перакананні, "Я" заўсёды мае рацыю, і "вы" не правы. Існуе нічога, што можна зрабіць, каб пераканаць чалавека, што яны лічаць, гэта няправільна.

Што тычыцца веры, [Анры Поінсат](#) слоў, "усе сумневы ці вы лічыце, усё: гэта два аднолькава зручна стратэгіі З любым, мы абысціся без неабходнасці. думаю ". мяркуючы сродкам, не жадаючы ведаць, што з'яўляецца фактам. Чалавечыя істоты найбольш схільныя верыць таму, што яны менш за ўсё разумеюць. Такім чынам, вы можаце, а ёсць розум адкрыты здзіўлення, чым адной замкнёнай верай. Найбольшая засмучэнне розуму паверыць у тое, таму што хто-небудзь хоча, каб гэта было так.

Рэлігія з'яўляецца найбольш шырока абмяркоўваюцца і найменш ўзгодненыя з'ява чалавечай гісторыі. Гісторыя чалавецтва поўная трывожных перспектывах нарматыўна адлюстравана, напрыклад, інквізіцыя, паляванне на ведзьмаў, даносы, і прамывання мазгоў. "Святых вераванняў" не толькі ў рэлігіі, але і ў ідэалогіі, і можа нават ўключаць навукі. Шмат у чым гэтак жа, як [Томас Кун](#) адзначыў, што навукоўцы спрабуюць «выратаваць тэорыю». Напрыклад, фрайдысцкі лячэнне з'яўляецца свайго роду прамывання мазгоў з боку псіхатэрапеўта, дзе пацыент знаходзіцца ў навадны настрою цалкам і рэлігійна верыць у любы тэрапеўт робіць яго/яе і вінаваціць сябе/сябе ва ўсіх выпадках. Выкарыстанне рэлігіі, псіхааналіз, ці СМІ, а прылады, якімі людзям дапамагаюць прыстасавацца да бесчалавечнай грамадскі парадак, не аспрэчваецца, каб змяніць яго, па сутнасці здрада чалавека.

Існуе гэтая велізарная лесапілавання імпульс ад халоднай вайны, дзе мысленне яшчэ не ацанілі. Нішто так цвёрда верыў, як тое, што найменш вядомы. Напрыклад, многія людзі не вераць афіцыйным прадстаўніком ад урада, аднак, яны давяраюць "невядомы крыніца ». Справа ў тым, што няма ніякага хіп свеце, і няма прамой свету. Там у свеце, вы бачыце, што ёсць людзі, у ім, што верыць у розныя рэчы. Кожны верыць у тое, і ўсё, у сілу таго, што яны вераць у тое, што нешта выкарыстоўвае для падтрымання іх уласнага існавання.

Няма нічога прасцей, чым самападман. Для таго, што кожны чалавек хоча, што ён таксама

лічыць, каб быць праўдай.

Той, хто верыць у тое прыйдзеца калі-небудзь трывалага жыцця. культурная гісторыя мае шмат адкідаюцца вера-мадэляў. Тым не менш, гэта не значыць, што той, хто не разумеў, што адбываецца вынайшаў мадэль не мела ні за камунальныя паслугі або практычнае значэнне. Асноўная ідэя складалася культурныя каштоўнасці любой іншай мадэлі. Памылковасць веры не абавязкова пярэчанне супраць веры. Пытанне ў тым, у якой ступені гэта жыццё заахвочвання, і жыццё для павышэння вернік? У якасці прыкладу, каб дасягнуць шчасця ў іншым свеце, нам трэба толькі верыць сёе-чаму, у той час, каб замацаваць яго ў гэтым свеце, мы павінны прымаць правільныя рашэнні.

Натуральнае права дазваляе чалавеку рабіць іншым нічога, што само па сабе не памяншае тое, што належыць ім, пакуль яны не хочуць прымаць гэта такія рэчы, як проста зносіны яго думкі да іх, каб гаварыць або абяцаючы ім што-то, незалежна ад таго, што ён кажа, з'яўляецца праўдзівай і шчырай ці няправільна і няшчырай, бо яна залежыць толькі ад іх, ці жадаюць яны вераць яму ці не. Як думцы стоікаў вучыць нас: ён знаходзіцца па-за нашага кантролю ці іншыя хочуць абразіць ці пакрыўдзіць нас, мы ў некаторым родзе, але гэта заўсёды пад нашым кантролем ці жадаем мы быць абражаным або пакрыўджаным. Калі мы хочам заставацца *eudaimon* і спакойнай, было б разумна, каб не быць лёгка абразіў ці пакрыўдзіў.

Меркаванні (або пачуцці) крыху менш за экстрэмальныя, чым перакананні, аднак, яны дагматычнай. Меркаванне азначае, што чалавек мае пэўныя ўяўленні, якія на іх думку, правы. Акрамя таго, яны ведаюць, што іншыя маюць права на сваё ўласнае меркаванне. Меркаванні людзей павагу навакольных і ў сваю чаргу, чакаюць таго ж. Пры фарміраванні свайго меркавання, эмпірычныя назіранні, відавочна, моцна залежыць ад стаўлення і ўспрымання. Тым не менш, меркаванні, якія добра ўкараніліся павінна расці і змяняцца, як здаровае дрэва. Факт толькі навучальны матэрыял, які можа быць прадстаўлены ў зусім не-дагматычных спосабам. Кожны мае права на яго/яе ўласнае меркаванне, але ніхто не мае права на памылку ў яго/яе фактамі.

Меркаванні ёсць карыслівыя інтарэсы гэтак жа, як ва ўсіх. Грамадская думка часта свайго роду рэлігіяй, з большасцю як яго прарока. Больш за тое, прарок кароткая памяць і не забяспечвае паслядоўную думкі з цягам часу.

Погляд, правільна ці няправільна ніколі не можа з'яўляцца злачынствам, ні сама па сабе абавязцельства. Ён можа памыляцца, прыцягваць абсурд, ці супярэчнасць. Гэта праўда ці гэта памылка, але гэта ніколі не можа быць злачынствам, або дабрачыннасць.

Чуткі і плёткі яшчэ слабей, чым меркаванне. Цяпер пытанне ў тым, хто паверыць гэтым? Напрыклад, чуткі і плёткі пра чалавека, з'яўляюцца тэя, калі вы чуеце тое, што вам падабаецца, пра каго-то вы не ведаеце. Вось прыклад таго, вы можаце быць знаёмыя з: Чаму няма Нобелеўскай прэміі па матэматыцы? Гэта *меркаванне* многіх, што Альфрэд Нобель злавіў сваю жонку ў любоўнай сітуацыі з Миттаг-Леффлера, усяго шведскі матэматык ў той час. Такім чынам, Нобелеўскі баяўся, што калі б яму прыйшлося ўсталяваць матэматыкі прыз, першае, каб атрымаць яго будзе ML. Гісторыя паўтараецца, незалежна ад таго, як часта паўтарае просты *факт*, што Нобель быў не жанаты.

Цікава, колькі яшчэ цікавасць можа быць выкліканы сумесцю плёткі, перакананні і думкі, чым фактамі.

Каб зразумець розніцу паміж пачуццём і стратэгічнае мысленне, уважліва разгледзець наступныя дакладнае сцвярджэнне: Той, хто лічыць сябе самым шчаслівым чалавекам на самай справе так, але той, хто лічыць сябе мудрым, як правіла, найбольшы дурань. Большасць людзей не просяць фактаў у прыняцці сваіх рашэнняў. Яны аддалі перавагу б адзін добры, душа-эмацыйнае задавальненне, чым дзясятка фактаў. Гэта не азначае, што вы не павінны адчуваць што-небудзь. Звярніце ўвагу сваім пачуццям. Але не думаю, што з імі.

Факты адрозніваюцца ад перакананняў, чутак і меркаванняў. Факты з'яўляюцца асновай рашэнняў. Справа ў тым, што-тое, што правільна, а можна даказаць, каб быць праўдай на аснове фактычных дадзеных і лагічных аргументаў. Факт можа быць выкарыстаны, каб пераканаць сябе, сваіх сяброў, і ворагаў. Факты заўсёды могуць быць зменены. Дадзеныя становяцца інфармацыяй, калі яна становіцца стаўленне да вашага рашэння праблемы. Інфармацыя становіцца фактам, калі дадзеныя могуць падтрымаць яго. Факт становіцца веданнем, калі яно выкарыстоўваецца ў паспяховым завяршэнні структураваны працэс прыняцця рашэння. Тым не менш, факт становіцца меркаванне, калі гэта дазваляе для розных інтэрпрэтацый, то ёсць розныя пункты гледжання. Звярніце ўвагу, што, што здарылася ў мінулым, самай справе, не так. Ісціна гэта тое, што мы думаем пра тое, што адбылося (напрыклад, мадэль).

Навука і рэлігія карэнным чынам адрозніваюцца. Рэлігія прапануе нам верыць, не пытанне, нават (ці асабліва) у адсутнасць цвёрдых доказаў. На самай справе, гэта вельмі важна для маюць веру. Навука патрабуе ад нас нічога не прымаць на веру, каб быць асцярожнымі нашай схільнасці да самападману, адмовіцца неафіцыйныя дадзеныя. Навука лічыць, глыбокі, але здаровы скептыцызм прэм'ер асаблівае. Адною з прычын яго поспеху з'яўляецца тое, што навука мае ўбудаваны, выпраўляюць памылкі тэхнікі ў самым яе сэрцы.

Даведайцеся, як падысці да інфармацыі крытычна і дыскрымінацыю ў прынцыповым шляху паміж перакананні, меркаванні і факты. Крытычнае мысленне, неабходнае для вытворчасці аргументаваны прадстаўленне рэальнасці ў працэсе мадэлявання. Аналітычнае мысленне патрабуе яснасці, паслядоўнасці, сведчанні, і, перш за ўсё, паслядоўнае, сфакусаваныя мыслення.

Прыклады перакананняў, меркаванняў і фактаў можна знайсці ў рэлігіі, эканомікі і [экофізікі](#), адпаведна.

Навука кіравання будуецца на фактах, а дом камянямі. Але збор фактаў не больш карысная навука для мэнэджара, чым куча камянёў дом. Каб адпавядаць сутнасці для зносін, меркаванні і перакананні веды, ваша мадэль павінна ўключаць у сябе, сярод іншага:

- Яна павінна растлумачыць з'явы, якія прадстаўляюць інтарэс - значыць, вы павінны мець магчымасць атрымаць або стварыць з'яў з выкарыстаннем мадэлі.
- Ён павінен прагназаваць будучыя з'явы.
- Вы павінны зрабіць добрую справу для выключэння альтэрнатыўных тлумачэнняў.

Напрыклад, для таго, каб выключыць альтэрнатыўныя тлумачэнні, у першую чаргу неабходна ведаць, што ваш кліент будзе думаць як праўдападобныя тлумачэння (мадэлі). Гэта азначае, што вы павінны атрымаць "суб'ектыўнае" са сваімі кліентамі, і заклікаем іх прадаставіць за ўсё, яны паспрабуюць прычынныя тлумачэнні, перш чым будаваць мадэлі. А гэта азначае, што вы таксама павінны думаць вельмі цяжка аб тым, што суровы крытык ваша мадэль будзе сказаць - тое, што альтэрнатыўныя тлумачэнні яны маглі б выкарыстаць для дыскрэдытацыі вашых намаганняў.

Вы забівае вялікі, калі ваша мадэль тлумачыць, і, што яшчэ больш істотна, калі ён прагназуе, што-тое, што іх фармулёўкі няма. Вы таксама адзначае вялікі, калі, з глыбокім разуменнем якія прадстаўляюцца вашай мадэлі, то становіцца відавочным, што іх тлумачэнне не працуе.

Свядомасць і розум: У адрозненне ад філасофскай традыцыі, сучасныя тэарэтыкі свядомасці часта перабольшваць важнасць свядомасці. Замест гэтага яны склалі ўвазе з пункту гледжання з'явы, як механізмы, схільнасцей, здольнасцей і нават экалагічнымі характарыстыкамі. Адзін з многіх натхнення для гэтай тэндэнцыі з'яўляецца тое, што шэраг канкрэтных псіхічных з'яў, як пошук, параўнанне, разуменне і чытанне ўдзельнічаюць. Гэтыя выпадкі ілюструюць можа любы з з'яў на пытанне, ці не быўшы ў якой-небудзь канкрэтна тып свядомым стане. Аднак, свядомасць можа быць больш важным аспектам розуму, чым гэта меркавалася. Для таго каб зразумець свядомасць можна было б выняць выгаду з краін, якія больш эклектычнай інтэлектуальны стыль. Прытомнасць, як гэта прапануе амаль усё, акрамя рэдукцыйнамі, сапраўды таямнічае паняцце. Яе даследаванні і выкрыцця вартасці міждысцыплінарнага падыходу. Размахваючы сцягам гэтай міждысцыплінарнай станоўча павялічаны абмеркавання і неўролагаў, псіхіятраў, матэматыкаў, і гэтак далей, перайшлі да філасофіі розуму арэне, па-першае з асцярогай, і цяпер з больш магутным голасам.

Вызначэнне таго, што мы разумеем пад свядомасцю першы крок, і сувязь паміж свядомасцю і некаторыя іншыя разумовай дзейнасці, напрыклад, разуменне, памяць, выканаўчага функцыянавання і г.д., з'яўляецца лагічным крокам. Веданне мае чатыры неабходных умоў: яно павінна быць абгрунтаваным, гэта павінна быць праўдай, ён павінен быць праўдападобным, і ён павінен выключае контрпрыклады.

Высновы: мысленне, спрабуючы знайсці мадэлі, т. е. для апісання вобласці знаёмых прадметы сябе ў звыклых формах, такіх, што мы можам бачыць, як з'явы, растлумачыць б, калі б яны складаліся з такога роду рэчаў. Такая мадэль суправаджаецца каментаром, які кваліфікуе або абмяжоўвае аналогію паміж вобласцю знаёмых прадметы і тыя, якія размешчаныя мыслення. Каментары адрознівае, у сутнасці, паміж гэтымі аспектамі мадэля, якая на самай справе ўяўляюць сабой некаторы аспект з'яў змадэлявання і тыя аспекты мадэлі, якія проста артэфактамі мадэлявання працэсу. Гэта пачуццё мадэль псіхічнага рахункаў мадэль мыслення ў псіхалогіі і кагнітыўнай антрапалогіі.

Па вызначэнні, хлусня несумленна зрабіў заяву. Гэта наўмыснае ўвядзенне ў зман, у сваю заяву свайго перакананні. Абодва праўдзівы чалавек і хлус вытрымаў ілжывых перакананняў. Мы не павінны некрытычна дачыненні да непраўдзіваю выступіў з заявай, як ілжывае заяву, або сумленна зрабіў заяву, дакладнае зацвярджэнне. Адзіны выпадак, калі хлусня абавязкова ілжыва, калі адпаведная вера лгуна, што было скажонае было праўдай.

У іншых выпадках хлусня можа быць сапраўдным або ілжывых. Такім чынам, ляжаць не абавязкова з'яўляецца ілжывае сцвярджэнне.

Ці павінны сказаць, што я выкарыстоўваю слова, значэнне якога я не ведаю, і так кажу дурасці? - Скажыце, што вы выбіраеце тых часоў, пакуль гэта не перашкаджае вам убачыць факты, і калі вы бачыце іх існуе шмат, што не скажаш. Я тады падумаў: якая карысць вывучэння пакуль не думае для сябе, калі ўсё, што ён робіць для вас, каб вы маглі казаць з некаторай праўдападобнасці пра нейкія мудрагелістыя пытанні логікі і г.д., і калі ён не паляпшае вашыя думкі аб важных пытанні паўсядзённым жыцці, калі яна не зробіць вас больш, чым любы добрасумленны, гэта значыць, як журналіст у выкарыстанні небяспечных фразы, такія людзі выкарыстоўваюць для дасягнення сваіх мэтаў. Ці бачыце, я ведаю, што гэта цяжка думаць добра пра «упэўненасць», «верагоднасць», «ўспрыманне» і г.д., але гэта, па магчымасці, яшчэ больш цяжка ўявіць сабе, або паспрабуйце падумаць, сапраўды шчыра аб сваім жыцці і іншыя жыцця людзей.

### Далейшыя Чытанні:

Boudon P., *Паходжанне значэння: сацыялогія і філасофія веры*, транзакцый Publishers, London, 2001.

Браўн Дж., *Хто кіруе ў навуцы*, Harvard University Press, 2001.

Кастанеда К., *Актыўная бок бясконцасці*, Harperperennial бібліятэка, 2000.

Гудвін П. і Г. Райт, *аналіз прыняцця раішэнняў па кіраванні Раішэнне*, М., 1998.

Юр'евіч Р., *Падман фрэйдызм: Вывучэнне прамывання мазгоў амерыканскіх прафесіяналаў і аматараў.*, Філадэльфія, Дорранс, 1974

Каўфман У., *рэлігій у чатырох вымярэннях: экзыхістэнцыйная і эстэтычнай, гісторыка-параўнальны*, Ридерз Дайджэст Прэс, 1976.

## Лідэрства ў параўнанні кіраўнічы Абавязкі і стылі

Існуе адрозненне паміж інтэлектам вожыка, які ведае адну вялікую рэч і інтэлекту ліс, які ведае шмат дробязі. Ежы падыходзіць тое, што яны вучацца ў сьветапоглядзе. Лісы імправізаваць тлумачэння кожным канкрэтным выпадку.

Лідэрства гэта здольнасць выклікаць давер і падтрымку сярод людзей, якія неабходныя для дасягнення арганізацыйных мэтаў. Лідэрства было вызначана ў многіх іншых азначэннях ways. Several прадстаўнік кіраўніцтва заключаюцца ў наступным:

- Міжасобасныя ўплыву, накіраванага праз зносіны ў напрамку дасягнення мэты.
- Уплывоў прырост звыш механічных адпаведнасці з напрамкам і заказаў.
- Акт, які выклікае іншыя дзейнічаць або рэагаваць у агульным кірунку.
- Мастацтва ўплыву на людзей шляхам перакананні або прыклад для пераймання кірунак дзейнасці.
- Асноўны дынамічнай сілай, якая матывуе і каардынуе арганізацыю ў дасягненне яе мэтаў.
- Гатоўнасць ўзяць на сябе адказнасць і падсправаздачнасць.

Галоўны пункт аб лідэрстве ў тым, што ён не знойдзены толькі сярод людзей у высокія

пасты. Лідэрства неабходна на ўсіх узроўнях у арганізацыі і можа быць ажыццёўлена да некаторай ступені нават у твар не прызначаная афіцыйнай пазіцыі кіраўніцтва.

Каб зразумець кіраўніцтву важна зразумець розніцу паміж лідэрствам і мэнэджмэнтам. Мы атрымліваем ключ ад стандартнай канцэпцыі функцыі кіравання: планаванне, арганізацыю, кіраўніцтва і кантроль. Вядучы гэта асноўная частка працы мэнэджэраў, але менеджэр павінен таксама планаванне, арганізацыя і кантроль. Наогул кажучы, кіраўніцтва мае справу з міжасобасным аспектамі працы мэнэджэраў, у той час як планаванне, арганізацыя і кантроль справу з адміністрацыйнымі аспектамі. Лідэрства мае справу са змяненнем, натхнення, матывацыі, і ўплыў.

Наступны набор змяшчае стэрэатып розніца паміж кіраўніцтвам і кіраўніцтвам, як у выпадку з большасцю стэрэатыпы, адрозненні, як правіла, перабольшаныя:

**{(Кіраўнік, мэнэджар)} =**

{(ці правільныя рэчы, усё правільна ці), (Visionary, Rational), (Страсная, як бізнэс), (Creative, стойкіх), (натхняюць Інавацыйныя і жорсткае аднадумцаў), (Мужны, аналітычны структурыаваныя), (творчыя, дарадчыя), (Эксперыментальная, стабілізацыя), (Акцыі ведаў, цэнтралізацыі ведаў), (Давяраючы, ахаваная), (Цёплы і Radiant, стрыманы і стрыманы), (выказвае пакора, рэдка прызнаецца, што не так), (ініцыятар, Выканаўца)}

Ніжэй прыведзены некалькі ключавых адрозненняў паміж кіраўніцтвам і кіраўніцтвам:

- Кіраванне носіць больш фармальны характар і навукова, чым лідэрства. Ён абапіраецца на ўніверсальныя навыкі, такія як планаванне, бюджэтаванне і кантролінгу. Упраўленне відавочны набор інструментаў і метадаў, заснаваных развагі і выпрабаванні, якія могуць быць выкарыстаны ў самых розных сітуацыях.
- Лідэрства ў адрозненне ад кіравання мяркуючы наяўнасць бачанне таго, што арганізацыя можа стаць і мабілізацыі людзей для яе выканання.
- Лідэрства патрабуе выяўлення супрацоўніцтва і праца ў камандзе ад ад буйной сеткі людзей і падтрымання людзей у гэтай сеткі матываваны, з дапамогай усякага роду перакананні.
- Лідэрства вырабляе змены, часта драматычных ступені, напрыклад, узначальвае запуск новага прадукту або адкрыцці новага рынку для старога прадукту. Кіравання, больш верагодна, вырабляюць ступень прадказальнасці і парадку.
- Лідэры ўзроўню, хутчэй за ўсё, пераўтварэнню іх арганізацый, у той час як топ-мэнэджэраў ўзроўню проста кіраваць (або падтрымліваць арганізацыі.)
- Лідэр стварае бачанне (гэта значыць, гарышча мэты), прамы арганізацыі. У адрозненне ад ключавых функцый мэнэджэра складаецца ў рэалізацыі бачання. Менеджэр і яго каманда такім чынам выбіраць сродкі для дасягнення мэты, што лідэр фармулюе.

Калі гэтыя прадстаўлення павінны быць прыняты для іх крайнасці, лідэр натхняльнай фігурай і менеджэр сумны бюракрат загразлі ў статус-кво. Але мы павінны быць асцярожныя, каб не перамяняць важнасць кіравання. Эфектыўныя лідэры павінны быць добрымі мэнэджэрамі сябе, або падмацоўваецца эфектыўнымі мэнэджэрамі. Дарэчныя прыклад натхняе прадпрымальнік, які заклапочаны матывацыі супрацоўнікаў і займальныя кліентам, што ўнутранае кіраванне не ўлічваецца. Як неба вынікі выдаткі ракету за межы

даходаў, і такія пытанні, як фінансаванне плана супрацоўніка пенсійнага забеспячэння і аплаты рахункаў і падаткаў на час застаюцца без належнага ўвагі. Карацей кажучы адрозненне паміж лідэрствам і кіравання з'яўляецца адным з акцэнтаў. Эфектыўныя лідэры таксама кіраваць, эфектыўныя менеджэры і свінцу.

**Satisfaction лідэраў:** тып задавальнення, якія вы маглі б атрымаць ад фармальнага лідэра залежыць ад канкрэтнай пазіцыі кіраўніцтва. Такія фактары, як сума грошай, якую вы заплацілі, і тып людзей у вашай групе ўплывае на ваша задавальненне. Ёсць сем крыніц задавальнення тым, што лідэры часта вопытам.

1. Адчуванне улады і прэстыжу: Быць лідэрам аўтаматычна дае вам нейкая сіла. Прэстыж маючых адбыцца таму што многія людзі высока цэняць людзей, якія з'яўляюцца лідэрамі. У многіх арганізацыях на вышэйшым узроўні лідэраў разглядаюцца як г-н г-жа або г-жа, а ніжэйшых людзі называюць іх прозвішчы.
2. Магчымасць дапамагаць іншым расці і развівацца: лідэр працуе непасрэдна з людзьмі, часта навучаючы іх прафесійныя навыкі, якая выступае ў якасці настаўніка, і прыслухоўваючыся да асабістых праблем. Частка працы лідэра ў тым, каб дапамагчы іншым людзям стаць мэнэджэрамі і кіраўнікамі. Лідэр часта адчувае сябе як мага больш "памочнік людзям" гэтак жа як і чалавечыя рэсурсы мэнэджэра або кансультанта.
3. Высокі прыбытак: Лідэры, як правіла, атрымліваюць больш высокую заробную плату, чым члены групы, і выканаўчай лідэраў у буйных бізнес-карпарацый звычайна зарабляюць некалькі мільёнаў даляраў у год. Жменька бізнесменаў атрымаць кампенсацыю больш як \$ 100 млн у год. Калі грошы важным мотыватаром або *satisfier*, будучы лідэрам мае ўбудаваны задавальнення. У некаторых сітуацыях кіраўнік групы атрымлівае практычна столькі ж грошай, як і іншыя чальцы каманды. Займаючы лідзіруючыя пазіцыі, аднак, з'яўляецца адпраўной кропкай на шляху да высокааплатавых кіруючых пасадах.
4. Павага і статус: лідэр часта атрымлівае павагу з боку членаў групы. Ён ці яна таксама валодае больш высокім статусам, чым людзі, якія не займаюць вядучую ролю. Статус суправаджае прызначэння на кіруючую пасаду ці выключаць працу. Калі асабістыя якасці чалавека адпавядаюць пазіцыі, яго ці яе статус яшчэ вышэй.
5. Добрыя магчымасці для прасоўвання наперад: Як толькі вы станеце лідэрам, вашага прасоўвання магчымасці ўзрастаюць. Атрыманне лідэрства з'яўляецца важным першым крокам для прасоўвання па службе ў многіх арганізацыях. Штатныя пасады або асабісты ўклад дапаможа пашырыць прафесійны вопыт чалавека, але большасць кіраўнікоў паднімаюцца праз кіраўніцкія шляху.
6. Пачуццё «быць у тэме» рэчы: бок перавага быць лідэрам у тым, што вы атрымаеце больш ўнутранай інфармацыі. Напрыклад, у якасці мэнэджара вы запрошаны для ўдзелу ў кіраванні сустрэч. У гэтых сустрэчах вы атрымліваеце інфармацыю не праходзілі па асобных ўдзельнікам. Адным з такіх прынадны кавалачак можа быць планы пашырэння або скарачэння.
7. Магчымасць кантраляваць грошы і іншыя рэсурсы: лідэр часта знаходзіцца ў становішчы дапамогу ў падрыхтоўцы бюджэту аддзела і санкцыянаваць выдаткі. Нават калі вы не можаце выдаткаваць гэтыя грошы асабіста, ведаючы, што ваша меркаванне па фінансавых пытаннях, якому давяраюць не прадугледжвае некаторы задавальненне. Многія кіраўнікі ў прыватных і грамадскіх арганізацый, кіравання



гадавымі бюджэтамі ў некалькі мільёнаў даляраў.

**Незадаволенасць і расчараванне лідэраў:** Каля адной з дзесяці чалавек у рабочай сіле класіфікуецца як кіраўніка, адміністратара ці мэнэджара. Не кожны з гэтых людзей з'яўляецца сапраўдным лідэрам. Аднак праблемы гэтыя людзі выпрабавуюць часта ўзнікаюць з кіраўніцтва часткі іх працы. Многія асобныя ўкладчыкі адмаўляюцца прыняць на сябе кіруючую ролю з-за расчаравання яны бачылі лідэры трываць. Расчараванне адчуваюць шырокага кола людзей на кіруючых пасадах круцяцца вакол праблемы, апісаныя далей.

1. Занадта шмат некомпенсированных авертайма: Людзі ў кіраўніцтве працоўных месцаў, як правіла, "чакаецца, будзе працаваць даўжэй, чым іншыя работнікі. Такая неаплачаныя гадзін называюцца выпадковыя звышурочныя. Людзі ў арганізацыйным кіруючыя пасады як правіла, марнуюць каля пяцідзсяці пяці гадзін у тыдзень працуюць. Падчас пікавых перыядаў пікавага попыту, гэтая лічба можа пачацца пашырэнне да васьмідзсяці гадзін у тыдзень.
2. Занадта шмат "галаўнога болю": Было б заняць некалькі старонак, каб пералічыць усе патэнцыйныя праблемы, лідэры твар. Быць лідэрам гэта добры спосаб адкрыць для сябе дзеянне закона Мэрфі: "Калі што-небудзь можа пайсці не так, гэта будзе". Лідэр падлягае партыю праблем, звязаных з людзьмі і рэчамі. Шматлікія людзі лічаць, што лідэрства з'яўляецца крыніцай стрэсу, і шматгадовы вопыт менеджэраў выгарання.
3. Не хапае паўнамоцтваў для выканання адказнасці: людзі на кіруючых пасадах неаднаразова скардзіліся, што яны нясуць адказнасць за рэчы, над якімі яны маюць мала кантролю. Як кіраўнік, вы маглі б чакаць, праца з негатыўныя вынікі члена каманды, але вам не хапае магутнасці, каб звольніць яго ці яе. Ці вы, магчыма, будзе вырабляць якасны сэрвіс з занадта невялікім пэрсаналам і ніякай улады, каб стаць цалкам укамплектаваныя кадрамі.
4. Адзінота: Як заявіла дзяржаўны сакратар і былы пяцізоркавы генерал Колін Паўэл кажа: "Каманда самотны". Чым вышэй вы падымаецца ў якасці лідэра, адзінокім Вы будзеце знаходзіцца ў пэўным сэнсе. Лідэрства абмяжоўвае колькасць людзей, у якіх вы можаце даверыцца. Гэта нязручна давяраць адмоўныя пачуцці з нагоды вашага працадаўцы члена каманды. Гэтак жа няёмка скардзіцца на адзін з членаў групы да іншай. Некаторыя людзі на кіруючых пасадах адчуваюць сябе адзінокімі, таму што сумую "адной з банд".
5. Занадта шмат праблем, звязаных з людзьмі: асноўныя расчаравання перад лідэрам з'яўляецца колькасць чалавечых рэсурсаў, праблемы, якія патрабуюць прыняцця мер. Знізіць лідзіруючыя пазіцыі, тым больш такіх праблем, якімі вы сутыкаецеся. Напрыклад, кіраўнік офіса марнуе больш часу на вырашэнне праблемы супрацоўнікаў, чым дырэктар па інфармацыйных тэхналогіях.
6. Занадта шмат арганізацыйнай палітыкі: Людзі на ўсіх узроўнях арганізацыі, ад офіса памочнік старшыні савета дырэктараў, павінны быць дасведчаныя аб палітычных фактараў. Тым не менш вы можаце пазбегнуць палітыку больш лёгка, як і асабісты ўклад, чым вы можаце ў якасці лідэра. Як лідэр вы павінны ўдзельнічаць у палітычнай эпізод з трох бакоў: знізу, збоку, і ўверх. Палітычная тактыка, такіх як фарміраванне альянсаў і кааліцый неабходная частка ролі лідэра. Іншы цяжкі аспект арганізацыйнай палітыкі з'яўляецца тое, што ёсць людзі, якія хаваюцца прыняць вас з

гульні, асабліва калі вы хочаце змяніць статус-кво. Гэтыя ворагі ўнутры можа атакаваць вас прама ў спробе перакласці гэтае пытанне на ваш характар і стыль і пазбягаць абмеркавання змяненняў вы спрабуеце рэалізаваць.

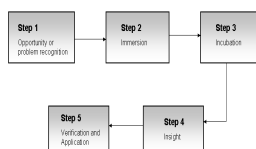
7. Пагоня за супярэчлівымі мэты: асноўная задача лідэраў твар для перамяшчэння паміж супярэчлівымі мэтамі. Цэнтральнай тэмай гэтых дылем спрабуе даць іншым асобам права дзейнічаць самастойна, і ўсё ж атрымліваць іх краю ці цягнуць разам для дасягнення агульнай мэты.

**Развіцця навыкаў лідэрства:** лідэр характарыстыкі і рысы спасылаецца на ўнутраныя якасці, такія, як упэўненасць у сабе і вырашэння праблем здольнасці, якія дапамагаюць лідэру эфектыўна функцыянаваць у многіх сітуацыях. Паводзіны лідэра і стыль ставіцца да дзейнасці ў якіх удзельнічаюць лідэр, уключаючы яго ці яе характэрных падыходу, якія адносяцца да эфектыўнасці яго ці яе. Лідэр, які часта трэнеры членаў групы і практыкі ўдзелу кіраўніцтва, напрыклад, могуць быць эфектыўныя ў шматлікіх выпадках.

**Творчае мысленне:** Многія эфектыўныя лідэры творчых ў тым сэнсе, што яны прыходзяць на творчыя і арыгінальныя рашэнні складаных рашэнняў. Творчыя здольнасці ляжыць на кантынууме, з некаторымі лідэрамі быць больш творчымі, чым іншыя. На адным канцы кантынууму знаходзяцца творчыя бізнес-лідэры, якія думаюць, інавацыйных прадуктаў і паслуг. У сярэдзіне творчага кантынууму знаходзяцца лідэры, якія вывучыць творчыя, але не прарваць-рашэнні арганізацыйных праблем. На ніжнім канцы творчасці кантынуум-лідэры, якія натхняюць членаў групы для прасоўвання стандартных рашэнні арганізацыйных праблем. Творчасць ёсць такі важны аспект ролю лідэраў у сучаснай арганізацыі, што развіццё творчых навыкаў рашэння праблем.

Важнай часткай становіцца ўсё больш творчай прадугледжвае разуменне этапы ў творчасці, якая звычайна вызначаецца як вытворчасць новых і карысных ідэй. Была зроблена спроба зразумець творчасць больш канкрэтна, як яна ставіцца да працоўнага месца. Арганізацыйна творчасці з'яўляецца стварэнне каштоўнага, карыснага новага прадукту, паслугі, ідэй, працэдур або працэсу асоб, якія працуюць разам у складаныя сацыяльныя сістэмы.

Добра прынятай мадэлі творчасці могуць быць ужытыя да арганізацыі. Гэтая мадэль дзеліць творчага мыслення на пяць этапаў, як паказана на наступным малюнку:



Націсніце на малюнак, каб павялічыць яго. творчы працэс

**Магчымасці і праблемы прызнання:** чалавек выяўляе, што новая магчымасць існуе, або праблема мае патрэбу ў дазvole. Трыццаць пяць гадоў таму прадпрымальніцкага лідэра,

Роберт Коўэн, прызнаў новую магчымасць і спытаў: «Чаму дзелавыя сустрэчы павінны праводзіцца ў чалавеку? Чаму яны не могуць падключыцца праз тэлевізійных малюнкаў?»

**Апусканне:** чалавек канцэнтруецца на праблеме і апускаецца ў ваду ў ім. Ён ці яна будзе ўспамінаць і збіраць інфармацыю, якая, здаецца актуальнай, прыдумляць альтэрнатывы без удакладнення або ацэнкі іх.

**Інкубацыі:** чалавек трымае сабраў інфармацыю на ўвазе, для: а. Ён або яна, здаецца, не будзе працаваць над праблемай актыўна, але падсвядомасць усё яшчэ займаецца. Хоць інфармацыя кіпячай гэта, размешчанымі ў значныя новыя мадэлі.

**Погляд знутры:** праблема-рашэнне заваёва выбліскамі на розум чалавека ў нечаканае час, напрыклад, на мяжы сну, падчас душа або падчас працы. Insight таксама называюць Ага! Вопыт працы: раптам што-то пстрычкі. У адзін момант раптам падумаў Коўэн фарміравання тэлеканферэнцый бізнэсу, каб выкарыстоўваць патэнцыял сваёй ідэі.

**Праверка і прымяненне:** асобныя наборы, каб даказаць, што творчае рашэнне мае свае плюсы. Працэдуры праверкі ўключаць збор доказаў, выкарыстоўваючы лагічныя перакананні, і эксперыментаванне з новымі ідэямі. Бізнесмены звычайна ідуць тая ж пяць крокаў творчай думкі вынаходнікаў, што рабіць. Хоць творчасць звычайна варта за тая ж дзеянні, гэта не механічны працэс, які можна ўключаць і выключаць. Большая частка творчасці непарыўна ўплецены ў інтэлект чалавека і яго асобы. Акрамя таго, творчасць вар'іруецца паміж асобнымі людзьмі, і творчыя людзі самі пікі і спады ў сваёй творчасці.

Пераадоленне традыцыйнага паслядоўнага мыслення настолькі важна для творчага мыслення, што гэты працэс характарызуецца некалькімі рознымі спосабамі. Уключаны ў спіс наступныя пяць канцэпцый творчага мыслення. Гэтыя паняцці маюць шмат агульнага і можа разглядацца варыяцыі на тую ж тэму. Адметныя сярод іх не так важна, як прызнанне таго, што ўсе яны валодаюць такім жа паведамленнем: Творчае мысленне патрабуе нетрадыцыйнага мыслення.

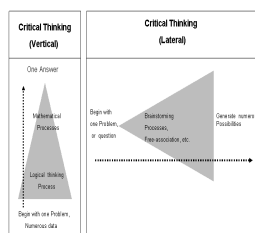
- Творчы чалавек думае па-за скрынкі: скрынка ў гэтым сэнсе катэгорыі, межы і абмяжоўвае мысленне. Таму што вы абмежаваныя акно, вы не бачыце магчымасці нестандартна. Напрыклад, калі страхавой выканаўчай лічыць, што медыцынскае страхаванне з'яўляецца толькі для людзей, ён або яна можа ўпусціць які расце рынак для айчыннага страхавання здароўя жывёл. Усярэдзіне суправаджаюць ўставіць вокны, вы знойдзеце некалькі прыкладаў бізнес нестандартнае мысленне.
- Людзі, якія не пакутуюць ад творчага: нізкім творчасці асобных думае катэгарычна: "ўмацавання катэгорый." "Толькі людзі могуць кіраваць бульдозераў", "Толькі жанчыны могуць працаваць у цэнтрах па догляду за дзіцем, як выхавальнікі», «Пасажырскія транспартныя сродкі могуць быць толькі прадаецца пры наяўнасці патэнцыйных кліентаў наведаць салон дылера ці месца для стаянкі.
- Каб быць творчым трэба распрацоўваць новыя парадыгмы: парадыгма мадэлі або структуры. Прыкладам якасці інгібітараў парадыгмы ў тым, што пастаўшчыкі павінны разглядацца бедна таму што яны павінны кампаніі больш кампанія мае патрэбу ў іх. У рэчаіснасці, творчыя калектывы партнёрскія адносіны узаемнай павагі з пастаўшчыкамі. Распрацоўка новай парадыгмы таксама могуць скарыстацца арганізацыі, падаючы бізнес-новы паварот, што вядзе да новага крыніцы даходаў.

eВау стварыў новую парадыгму для рознічнага таму што яна функцыянуе ў якасці брокера, тым самым ухіляючы выдаткі на інвентар, апрацоўкі і дастаўкі.

- Творчасць патрабуе пераадолення традыцыйных псіхічных мноства: традыцыйны набор псіхічных традыцыйны спосаб глядзець на рэчы і размяшчэння іх у звыклых катэгорыях. Пераадоленне традыцыйнай мудрасці ставіцца да той жа ідэі. Адзін з традыцыйных псіхічных набору з'яўляецца тое, што адзіны спосаб для людзей, каб атрымаць па прычыне страты карміцеля на іх поліса страхавання жыцця, каб памерці. Некалькі гадоў таму інвестар ініцыяваў канцэпцыі дарожны паселішча, у якім чалавек з невылечнай хваробы прадае сваю палітыку, каб інвестар на працягу прыблізна 80 адсоткаў якія маюць значэнне для палітыкі. Калі чалавек памірае, інвестар атрымлівае па прычыне страты карміцеля ад страхавой кампаніі. Чым раней чалавек памірае, тым лепш аддача ад інвестыцый, для чалавека, які купляе палітыкі ад хворага або старэння чалавека.

Дарожны паселішчаў выраслі з эпідэміі СНІДу, так як многія маладыя людзі, якія не маюць утрыманцаў, і бедныя зберажэнні сутыкнуліся з пераважнай медыцынскай рахункі. Сёння канцэпцыя была пашырана для хворых на рак і зніклых без вестак жыхароў дома, якія аддаюць перавагу наяўныя ў полісы страхавання жыцця, а не наяўных грошай у іншыя актывы. У цяперашнім выглядзе дарожны паселішчаў, прадаўцы і пакупнікі суправаджацца «жывы выгады» брокера.

- Творчыя людзі займаюцца латэральнага мыслення ў дадатак да вертыкальных мысленнем: Вертыкальныя мысленне аналітычны, лагічны працэс, што прыводзіць да некалькі адказаў. Вертыкальны, або крытычнае, мысляр шукае адно лепшае рашэнне праблемы, гэтак жа, як рашэнне ўраўненні. У супрацьлегласць гэтаму, нестандартнае мысленне распаўсюджваецца знайсці шмат розных рашэнняў праблемы. Вертыкальнага мыслення лідэр спрабуе знайсці найлепшы вяртанне інвестыцый строга ў фінансавым плане. Бакавога ці творчай думачых, лідэр можа сказаць: "фінансавая аддача ад інвестыцый з'яўляецца пажаданым. Але давайце не будзем абмяжоўваць наша мысленне. Лаяльнасць кліентаў, якасці, каб быць добрым карпаратыўным грамадзянінам і задавальненне ад працы таксама з'яўляюцца важнымі аддачы ад інвестыцый". Як паказана на наступным малюнку, найважнейшым элементам нестандартнае мысленне, каб знайсці некалькі рашэнняў праблемы.



**Націсніце на малюнак, каб павялічыць яго. Вертыкальнае супраць латэральнага мыслення**

Добрым прыкладам такога латэральнага мыслення ў вырашэнні як навуковых і бізнес-задачы адбыўся ў галіны сувязі. Праблема многіх спадарожнікаў сувязі з'яўляецца тое, што спадарожнік так далёка. Акрамя таго, будынкаў і мясцовасці блок многія сігналы ад вежы-сістэм.

Як і іншыя тыпы развіцця асобы, развіццё лідэрскіх якасцяў патрабуе значнай самадысцыпліны. У дадзеным кантэксце, самадысцыпліна з'яўляецца мабілізацыя намаганняў сваіх і энергіі, каб засяродзіцца на дасягненні важнай мэты. Самадысцыпліна патрабуецца для большасці формаў развіцця лідэрства. Выкажам здагадку, напр-мер, што лідэр перакананы, што актыўны слуханне з'яўляецца важным паводзіны кіраўніцтва. Лідэр чытае аб актыўнага слуханні, а таксама прыняў удзел у семінары па гэтым пытанні. Пасля чытання і семінар будуць завершаны, лідэру неабходна засяродзіцца старанна, каб памятаць слухаць актыўна. Самадысцыпліна асабліва неабходна, таму што ціск паўсядзённай дзейнасці часта адцягнуць увагу чалавека ад асобаснага развіцця.

Самадысцыпліна гуляе важную ролю ў бесперапынны кантроль свайго паводзінаў, каб забяспечыць неабходныя самаразвіцця адбываецца. Пасля аднаго вызначае неабходнасць развіцця, неабходна перыядычна праглядаць таго, ці ідзе ўнясенне неабходных паляпшэнняў. Выкажам здагадку, што чалавек прызнае развіцця павінны стаць больш маляўнічымі камунікатар як спосаб павышэння харызмы. Чалавеку спатрэбіцца самадысцыпліна, каб зрабіць свядомае намаганне, каб мець зносіны больш маляўніча пры памяшканні ў адпаведнай сітуацыі. Людзі з дынамічнай асобы будуць падняцца на вяршыню. Гэтыя лідэры зрабяць ўстановы нават ліслівіць, прасцей, і хутчэй рухаецца, але яны не будуць смага льготы кіраўніцтва.

Асноўным прынцыпам навучання з'яўляецца тое, што практыку неабходна развіваць і ўдасканальваць навыкі.

### Далейшыя Чытанні:

Вуham В., А. Сміт, М. Раесе, *вырасціць свой уласны Лідэры: Як вызначыць, развіваць і ўтрымліваць лідэрства Талант*, Prentice Hall, 2002 год.

Клоусон Дж. *Трэці ўзровень лідэрства*, Prentice Hall, 2002 год.

DuBrin A., *лідэрства: Вынікі даследавання, практыка, і навык*, Houghton Mifflin Да, 2004.

Кузес Дж. і Б. Познер, *праблемы лідэрства*, Jossey-Bass, 2003.

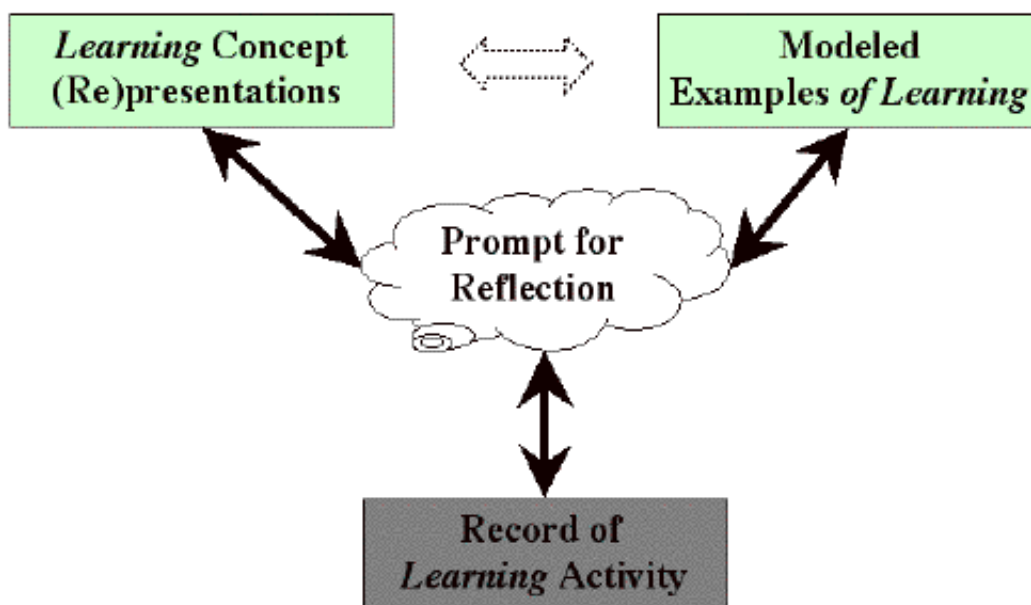
Цэнтр творчага Даведнік Кіраўніцтва па развіццю лідэрства, Jossey-Bass, 1998.

## Кагнітыўныя прыняцця рашэнняў

Прызнанне разумення "падабенства працэсу" розуму ў паводніцкіх і кагнітыўных працэсу прыняцця рашэння. Прыняцце рашэнняў з'яўляецца асноўным відам дзейнасці для кіраўнікоў і менеджэраў. Кіраванне і вядучая не тое ж самае. адказнасць мэнэджара з'яўляецца "рабіць рэчы правільна", і адказнасць лідэра з'яўляецца "рабіць правільныя рэчы". Лідэры мэтай стварэння інавацыйнай асяроддзя, што будзе неабходнасці вырабляць памылкі, і менеджэры маюць на мэце наострываючы сваё рамяство па скарачэнні і ліквідацыі памылак і адходаў.

Здагадка, што пазнанне можа быць вывучана, гледзячы выключна на тое, што адбываецца ў мозгу зведала значныя крыткі. Шырокі і разнастайны шэраг даследчыкаў сцвярджаюць, што кагнітыўныя здольнасці арганізмаў часткова складаюць да і заднія канцэпцыі, дзеянні, экалагічныя маніпуляцыі і складаныя муфты, якія распаўсюджваюцца па ўсёй прычыннасці арганізмаў і структур у іх фізічнай, сацыяльнай і тэхналагічнай асяроддзя. Даследаванні ў гэтай галіне носіць міждысцыплінарны характар, грунтуючыся на такіх галінах, як філасофія, кагнітыўныя навукі, развіцця даследаванняў, неўралогіі, штучны інтэлект, мадэляванне навучы і робататэхніцы. Большая частка гэтага натхнёныя або дапоўніць ідэі мысляроў у феноменалагічнай (гэта значыць суб'ектыўнасць, а не аб'ектыўнасць) вобласці, якія падкрэсліваюць, якім чынам вопыт і думкі структуруе абмежаванні цалесных і экалагічнага ўзаемадзеяння.

**Кагнітыўныя тэорыі прыняцця рашэнняў:** Гэта эмпірычны, апісальны, не звязаны са статыстыкай, звязанай кантэксте тэорыі працэсу і лічыць "рашэнне", як працэс прыняцця рашэнняў вельмі падобны на працэс вырашэння праблем, які з'яўляецца спецыяльным, адымае шмат часу, залежыць ад кантэксту апрацоўкі інфармацыі працэсу. Чалавечыя асобы, які прымае рашэнне лічыцца па аналогіі з кампутарнай сістэмай, гэта значыць дадзеныя і веды павінен быць пададзены ў сістэму. Гэта і тып апрацоўкі інфармацыі ажыццяўляецца вызначыць зыход.



**Коннекционистского парадигмы:** нейронавыя сеткі і мадэлі жыцця (чалавека) апрацоўкі інфармацыі, але і на больш фізічны і не вельмі функцыянальны ўзровень. Інфармацыя апрацоўваецца ад уваходу праз схаваныя для высновы пласта штучных нейронаў. Адно з адрозненняў паміж "кагнітыўны" і "нервовы" Рашэнне мадэлі ў тым, што апошняя ўключае ў сябе і нават відавочна канцэнтруецца на навучанне і на тапалагічнымі асаблівасцяў, у той час як былы не выключае навучання, але не разглядае яго як адну з кропак ўяўляе вялікую цікавасць.

Найбольш важным пытаннем для стратэгічнага твар, якое прымае рашэнне з'яўляецца вынікам рашэння. Відавочна, што мы думаем і адчуваем, не мае адносін да фізічнага свету, тым не менш яны ўплываюць на наша каштоўнаснае меркаваньне ў нашай

пастаноўцы мэтаў. Мадэль прымае рашэнні заснаваны адзін лёгка вымерна - небудзь з рэальных рашэнняў або даследаванні апытання або інтэрактыўныя дэманстрацыі. Статыстычныя метады рашэння дзеянні, прымянімасці і маштабаванасці такой інфармацыі. Гэтая інфармацыя можа затым быць выкарыстаны для дбайнай мадэль рашэння ў залежнасці ад умоў ўспрымаецца і асабістыя густы, каштоўнасці і перавагі. Якасная тэорыя выбару з'яўляецца адным з найбольш папулярных падыходаў у тым, што ён лёгка калібраваныя і параметрызаваных, з'яўляецца надзейнай, і мае функцыю, якая дазваляе "аналагічны" дадзеных рашэнняў, якія павінны прымяняцца да новых сітуацыях.

OR/MS/DS/SS мадэлявання працэсу накіравана на структураванне складаных праблем, вывучэння розных пунктаў гледжання і палягчэнні яе ўдзелу і ўдзелу асобы, які прымае рашэнні з OR/MS/DS/SS аналітык. Поспех у ці ў/MS/DS/SS мадэлявання патрабуе як колькасныя (жорсткі) і якасныя (мяккія) дадзеныя разам у адным баі. Рэальных праблем рашэнню існуючых у складаных арганізацыйных кантэкст, які мае як сацыяльныя, так і асабістых памераў. Больш за тое розных стадыях OR/MS/DS/SS мадэлявання працэсу, пачынаючы з пачатковай стадыі разумення праблемы, у фінальную стадыю рэалізацыі добрай стратэгіі, патрабуюць розных і адпаведны метады і тэхніку для канкрэтнай задачы рашэнне. На жаль, перадача OR/MS/DS/SS быў ад заклапочанасць рэальных праблем на адзін з прымянення матэматычных метадаў. Шматлікія апублікаваныя даследаванні ў або ў/MS/DS/SS з'яўляецца незадаждзічаныя і засяродзіліся на вырашэнні матэматыцы або аптымізацыі. Гэта значыць, большасць артыкулаў, апублікаваных у вядучых OR/MS/DS/SS часопісы займаюць мала ці наогул не апісанне таго, як іх адкрыццё можа быць выкарыстана на практыцы, і яны не выказваюць асаблівага турботы па гэтым пытанні.

Упраўленне навуковец не прымае рашэнні. Прымае рашэнні павінны ўключаць у сябе іншыя неабходныя перспектывы ў тым ліку арганізацыйных, экалагічных, супярэчлівыя, гістарычныя, палітычныя, дынамічны, і псіхалагічныя аспекты праблемы ў аналітычнай мадэлі кіравання навукоўца. Напрыклад, ён/яна павінны ведаць, як выдаліць усе "нябачныя" бар'еры (таксама званыя "кітайскія сцяны"), паміж аддзеламі ў арганізацыі.

Адзін павінен быць папярэджаны аб тым, што спосаб, якім мы хочам бачыць свет (гэта значыць, мадэлявання) стварае свет, які мы бачым. Пры апісанні рэальнасці, вы павінны быць асцярожныя, каб не плесці ў вашым ўласным жаданага поглядаў. Напрыклад, апісваючы прыроду, як быццам гэта чалавечыя рысы з'яўляецца мадэляванне працэсу, званага "жаласнай памылкай". Было ўстаноўлена, што, наколькі мы можам выявіць, прырода аб'якавы да нашых каштоўнасцяў і могуць быць зразуметыя толькі, ігнаруючы нашы ўяўленні аб добрым і дрэнным. Сусвет можа мець мэту, але мы нічога не ведаем пра тое, што з гэтай мэтай мае якія-небудзь падабенства з нашай. Напрыклад, гісторыя ня мае мэты, а метафізіцы Гегеля сцвярджаў ён. Тым не менш, з мэтай вывучэння гісторыі, каб прадказаць будучыню. На наступным малюнку паказаны два крайніх светапоглядаў намалюваў, арганізаванай рэлігіі, маралі, культуры і метафізікі якія ўяўляюць сабой наборы моўных і іншых відаў лагічных памылак.

Гледжання пифагорейских «свету было вывучэнне свету як вонкавы аб'ект. Гэта прывяло да заходняй навукавай і аналітычнай традыцыі. Тым не менш, містыцызм гледжання Усходняй свеце, выказанае, напрыклад, І Цзін (гэта значыць, Кніга Пераменаў), заснаваны на стаўленні, што чалавек неаддзельны ад свету. На наступным малюнку паказаны гэтыя дзве крайнія погляды на свет:

## The Two Extreme Views of the World



Eastern View of the World:  
The world is created for me  
and I am a part of it.

Western View of the World:  
The external world is for me  
and I must learn to utilize it.

Мы руйнуюць прыроду прыродныя рэсурсы з дапамогай ці нават злоўжывання імі да сваіх межаў. Гэтая рэальнасць павінны пастаянна нагадваць нам, што ёсць месца для чалавека дзе-то паміж гэтымі крайнімі поглядамі. У злоўжыванні прыроды, Уолл Хикель, былы губернатар Аляскі, абараняў і апраўдваў сваё рашэнне, мяркуючы, што "вы не можаце проста дазволіць прыродзе здзічэў". Устойлівае развіццё патрабуе, якія жывуць у межах рэгенератыўных здольнасць біясферы. Тым не менш, чалавечыя патрабаванні ўжо перавысілі рэгенератыўных здольнасць біясферы.

**Чалавек можа быць запраграмавана:** Кожны, хто чытаў Шціенне-дэ-ла Вошціе, Маргарэт Мід, або Джон Д'юі будзе прызнаць, што мы ўсе запраграмаваныя нашымі культурамі. Мы прымаем як нязменную вялікія ісціны, якія на самай справе не праўды, але вядучыя нас да вар'яцтва. "Dominator парадыгма" прызнаны дамінант і ўладны позірк на свет сілаю меча (для рук сіла), сцяг (нацыяналізм) і крыжа (рэлігіі).

Працэдура панаванне нязменна ідуць тры этапы:

1. ЖЖ дамінуючым міфы нацэлены на людзей, а ў працэсе, заваяваць іх давер.
2. Знайсці прабелы ці забабоны ў сваіх перакананнях.
3. Альбо замяніць забабоны або павялічыць іх з фактамі, якія перанакіроўваюць ўспрыманні мэтавай групы і вернасці.

Праграма пачалася з габрэйскім міфатворчасці, што Сусвет была створана для чалавека. Грэкі пашырылі канцэпцыю з выслоўе, што "чалавек ёсць мера ўсіх рэчаў". Інквізіцыя зрабіў ерасі думаць інакш і спалілі больш за мільён ведзьмаў на вогнішчах (у асноўным, прыгожыя маладыя жанчыны), каб вырабіць ўражанне ён на грамадства. Калумб пачаў распаўсюджванне свету Paradigm Dominator шырокі ў эпоху "адкрыццяў" і каланізацыі. Адам Сміт пачаў тэндэнцыю, каб зрабіць яе этычнай аснове нашых еўра-амерыканскай культуры, з яго канцэпцыяй, што пад "асабісты інтарэс" і "нябачная рука" эканомікі было б вырашыць усе нашы сацыяльныя і этычныя праблемы. ЗША дасягнула сваіх камерцыйных і фінансавых перавагу пры рэжыме прыватнай уласнасці. Ён пакарыў пустыню, пабудавалі нашу жалезныя дарогі, нашы заводы, нашы камунальныя службы, даў нам тэлеграф, тэлефон, электрычны свет, аўтамабіль, самалёт, радыё і высокі ўзровень жыцця для ўсіх людзей, чым атрымлівае ў іншым месцы у свеце. Не шматлікія вялікія вынаходкі ніколі не атрымлівалася дзяржаўных прамысловасці.

Як Фрыдрых Ніцшэ сказаў: "Задача складаецца ў тым, каб зноў адкрыць для сябе ніжэй за ўсіх пахвальных кветак і макіяжу страшныя prototext *гома натура*, а гэта значыць



перавесці чалавека назад у прыроду, стаць гаспадаром над многімі дарма і празмерна захоплены тлумачэнняў і канатацыі, якія Да гэтага часу надрапаны і зафарбаваныя, што вечная асноўны тэкст *гома натура* ".

У аснове ўсяго сучаснага светапогляду ляжыць ілюзія, што так званыя законы прыроды сутнасць інтэрпрэтацыі прыродных з'яў. Гэта не зойме заканадаўца на зніжку.

Любыя заявы агульнага характару, такія як "кожны чалавек мае нейкі крызіс сярэдняга жыцця, такія як дэпрэсія, у час іх сярэдняга ўзросту, або на больш позняй стадыі ў часе жыццё яго/яе" не можа быць правільным. Людзі не маюць прыродзе быць выяўлены, але ў іх ёсць гісторыя. Гэта было неабходна для людзей, каб адмовіцца ад усіх інстынктаў, каб стаць членам грамадства, ідучы за яго нормаў і звычаяў. Нельга не заўважыць, у якой ступені цывілізацыя пабудаваная на адмове ад інстынкту. Амаль нічога не засталася на людзях, каб назваць інстынктам, здаровы сэнс, або іншыя падобныя назвы. Напрыклад, здаровы сэнс калекцыя забабоны набылі звычайна да 18 гадоў. На жаль, было шмат бескарыснай аксіоматической мадэлі чалавечай прыроды ў заходняй культуры, у тым ліку працы Лока, Берклі, Юма, Мілі, Мальтуса, Кенэ і, вядома ж, Джэрэмі Бента і яго Felicific вылічэння.

Што тычыцца жаласнай працэс зман, я думаю, што можна чакаць толькі, што людзі будуць апісваць прыроду "як быццам" ён мае чалавечыя рысы. Як людзі, мы абмежаваныя да прагляду свет ад нашай уласнай пункту гледжання на аснове вопыту, ведаў, мовы і г.д. Калі мы на самай справе не ведаю, як апісаць тое, што мы не да канца разумеюць (натура, напрыклад), мы выказаць ідэй/думкі ў тэрмінах, якія нам знаёмыя. Небяспека зыходзіць у інтэрпрэтацыі чалавека слова. Напрыклад, слова агрэсіўны можа мець як негатыўны адценне (напорысты, уладарны) або станоўчую канатацыю (магутны, амбіцыйны). Па-другое, у сувязі з здаровы сэнс, інстынкт і інтуіцыю, я не веру, што навука павінна быць выкарыстаная ў спробе растлумачыць, як гэтыя "навыкі" прымяняюцца людзьмі ў разуменні чаго-то. Я лічу, што гэтыя "навыкі" станоўча ненавуковыя. Хіба не ў гэтым справа? Нават калі я не буду спрабаваць класіфікаваць і вызначыць гэтыя паняцці, я лічу, што яны існуюць на эмацыйным узроўні і таму не могуць быць растлумачаны навукай.

**Сацыяльныя кагнітыўныя:** сацыяльная кагнітыўная (SC), з'яўляецца ўласнасцю Сістэмы, з дапамогай калектыўнага паводзінаў суб'ектаў ўзаемадзеяння лакальна з навакольным іх асяроддзем прычынай кагерэнтныя функцыянальных глабальныя структуры, каб з'явіцца. SC забяспечвае аснову, з якой можна даследаваць калектыўныя і размеркаваных рашэнняў без цэнтралізаванага кіравання або забеспячэння глабальнай мадэлі. Для вырашэння адукацыі ўзгодненай сацыяльнай калектыўнага розуму ад індывідуальнага паводзінаў, ён павінен разгледзець паняцці, звязаныя з самаарганізацыі і сацыяльных межаў. Яна таксама ўключае ролю гуляе не толькі навакольнага асяроддзя ў якасці рухаючай сілы для сацыяльнага навучання, але і станоўчыя і адмоўныя водгукі вытворчасці ўзаемадзеянняў паміж агентамі. Вынікі будуць калектыўнай адаптацыі сацыяльнай агульнасці сваёй дынамічнай культурнай асяроддзі.

**Інтуіцыя рэжыме хуткага мыслення:** Інтуітыўны дзяржава хуткага селектыўнага язда на ровары і ўтылізацыі збору інфармацыі і ідэй з памяці і прымянення для іх значэння. Гэта робіцца так хутка, што ніхто не можа мець выразную запіс аб тым, што адбываецца. Інтуіцыя не заўсёды можа дапамагчы вам у пошуку правільнага адказу на нават просты

пытанне. Выкажам здагадку, што вы запаўняеце два латка кубік лёду з вадой, кіпячай ў адным, холад аднаго, і размяшчэнне як у маразільніку. Пытанне: Якія латок ператвараецца ў лёд хутчэй "Калі ваш адказ паднос з кіпячай вадой, то вы маеце рацыю Чаму Як Вы маглі б вырашыць гэтую відавочнай ізаляцыі законах тэрмадынамікі.?.

Чаму розныя менеджэры прымаюць розныя рашэнні для дадзенай праблемы? Чаму мы ўсе розныя? Таму што ва ўсіх нас ёсць розны вопыт і унікальныя фоны. Кожны жыццёвы вопыт фармуе нашы розум унікальным спосабам. Веданне з'яўляецца біялагічны феномен. Людзі ўспрымаюць свет па-свойму. Праз іх ўнутраных працэсаў, кожны чалавек удзельнічае ў творчых адносінах з навакольным светам, прыносячы мноства розных мадэляў.

Гісторыя навукі паказвае, наколькі слабыя здаровы сэнс, інстынкт, і інтуіцыя могуць быць прыняты ў якасці кіраўніцтва для нашага разумення. Напрыклад, інтуіцыя ўсечанай логікі і гэта ніколі не выразна абгрунтаваныя навукова зямлю.

**Не прымайце "Мадэль", як "рэальнасць":** мадэль ня ўласцівае рэчаіснасці, але яго апісанне. Мадэлі карысныя, але ўсе яны, вядома пастаўляюцца з уласнымі багаж спрашчэнне, і тэрэтызаванне рэальнасці, аднак, кошт не з'яўляецца вечнай мадэлявання заблытвання. Мадэль можа быць так добра, як "віртуальная рэальнасць", аднак, яна ніколі не "рэальная рэальнасць". На жаль, у многіх выпадках, мадэляванне становіцца мэтай, а не сродкам. Мадэльер праводзіць так шмат часу на стварэнне мадэлі, якія ён/яна ўлюбляецца ў мадэлі: мадэль становіцца рэальнасцю. Не прымайце "мадэль", як "рэальнасць". На жаль, многія і робяць. Ёсць значна больш мадэляў у свеце, чым рэалій. Для паспяховага вырашэння, рэальнасць павінна пераважаць над рашэннем мадэлі, за рэальнасць не падманеш.



### This Is Not труб

Напрыклад, гэта выява з'яўляецца толькі мадэллю пэўнага тыпу трубы з пэўнай пункту гледжання. Вы не можаце паставіць тытуню ў ёй.

Маленькая кніга Інструкцыя Пух кажа: "Калі вы Мядзведзь з пілавіннем ў галаве, і думаць пра рэчы, вы выявіце, што часам рэч, якая здавалася вельмі Thingish ўнутры вас зусім іншая, калі яна выходзіць на адкрытае месца і ёсць іншыя людзі, якія глядзяць на гэта ".

**Навыкі эфектыўнай камунікацыі:** кіраванне навуковец павінен ведаць, што яго/яе поспех

залежыць ад эфектыўнага камунікатыўнага навыкі (гэта значыць, робячы агульнае тое, што індывідуальна дасведчаны). Правільны акцэнт на інфармацыю аб выніках і рэкамендаваў курс дзеянняў атрыманы мадэль не патрабуецца. Гэта дапамагае дасягнуць кансенсусу ў дачыненні да прымальнага ладу дзеянняў. Нарэшце, памятайце, што ў шматлікіх гістарычных выпадках людзі вынайшлі некаторыя мадэлі рэчаіснасці для таго, каб адмовіцца ад самой рэальнасці. Напрыклад, у некаторых рэлігійных мадэляў, лепшы свет пасля смерці створаны, каб адмовіцца ад гэтага свету.

**Прадукцыйнасць чалавека і новыя тэхналогіі:** магчымасці чалавека з'яўляецца ключом да разгадкі рынку і арганізацый. Новыя тэхналогіі адкрываюць шмат магчымасцяў для таго, што мы робім і як і дзе мы гэта робім. Яны дазваляюць новых працэсаў, новых структур, новых стратэгий. Але добрыя асобы, якія прымаюць рашэнні будуць будаваць свае планы на просты платформы. правах прадукцыйнасць у аснове эфектыўнасці бізнэсу. Яны паставяць чалавека перад пытанняў і цэнтр іх стратэгий і іх планы выканання, і яны прынясуць строгасці, дысцыпліны і матэматычнае мадэляванне, каб адпавядаць, як яны распрацоўкі і прымянення тэхналогій.

Яксныя меркаванні, такія як рэарганізацыя і ўдасканаленні таксама важныя, як колькасных фактараў эфектыўнага стратэгічнага працэсу прыняцця рашэнняў. Асноўнае пытанне заключаецца ў тым, каб аб'ядноўваць розныя ментальныя мадэлі ў арганізацыі агульных ментальна мадэль? Прагрэсі ў гэтым напрамку можа быць адным з наступных двух магчымасцяў:

1. калі арганізацыя змяшчае супярэчлівыя ментальныя мадэлі ён не будзе пераносіцца на вялікія адлегласці, у выніку палітычнай барацьбы.
2. калі арганізацыя змяшчае адзіны ментальная мадэль (гэта значыць, кансэнсус), яна можа рухацца ў гэтым напрамку, пакуль не сутыкаецца з рэальнасцю, калі яна патрабуе адаптацыі.

З часам, аднак, арганізацыя, ментальныя мадэлі найбольш блізка адпавядаюць рэчаіснасці выжывуць, у той час як іншыя церпяць няўдачу.

**Кагнітыўная навука Рашэнне:** кагнітыўнай навуцы рашэнне датычыцца характар намераў, які прымае рашэнні. Часта намеры суб'ектаў мыслення, якія інтроспектыўна даступным для свядомага розуму, і прычынна эфектыўнымі ў вытворчасці выканання рашэння, гэта значыць, наўмыснае рэалізм рашэнне. Тым не менш, намеры могуць быць задуманы як абстрактныя ўзоры прыкметнай ў паводзінах арганізмаў, якія прыпісваюцца ў якасці інструментаў прагназавання, без асаблівага разумення ўнутраных прадстаўнічых механізмам, якія адказваюць за ўкараненне нашых рашэнняў. Трэцяя мадэль кагнітыўнай навуцы рашэнне справядліва лічыць абодва працэсу: наш выбар і суб'ектыўнасць пераацэнкі ўсіх каштоўнасцяў у якасці меры наўмыснае і наша канчатковае рашэнне.

**Кагнітыўныя парушэнні фактары:** Наступныя фактары могуць парушыць наш працэс прыняцця рашэнняў прадукцыйнасці, уключаючы хуткасць, развагі, планаванне, рашэнне, кантроль імпульсаў, характар кіравання, ўспрыманне, разуменне, увага, мова, навучанне, памяць і тэрміны.

- **Дэарганізацыі:** Цяжкасці ў планаванні, арганізацыі, паслядоўнасці і

- прыярытэтнасці.
- **Недахоп прысвячэння:** ініцыяванне або запуск дзейнасці, размова або паводзіны часта ставіцца пад пагрозу.
- **Выпраўленая мыслення:** Настойлівасць або быўшы запісаным на канкрэтныя думкі або дзеяння можа адбыцца, калі паводзіны неадэкватна рэгулюецца мозгам.
- **Імпульсіўнасць:** Некаторыя людзі выпрабавуюць цяжкасці з імпульсным кіраваннем і можа развіцца праблема паводзінаў, такія як раздражняльнасць, характар ўспышкі, і дзейнічаць, не падумаўшы.

Для атрымання дадатковай інфармацыі, наведайце наступны збор: [прыняцце рашэнняў рэсурсаў](#).

### Далейшыя Чытанні:

- Callicott B. і P. Эймс, *Прырода ў азіяцкіх традыцыях думкі: Нарысы па экалагічнай філасофіі*, Дзяржаўны ўніверсітэт Нью-Ёрка Press, 1998
- Каста Дж., *рэальнасць Правілы: Прадставіўшы свет у матэматыцы*, М., 1992.
- Зала Д. і Р. Эймс, *мысленне ад Хан: Я, праўда і трансэндэнтнасці ў кітайскай і заходняй культуры*, Дзяржаўны ўніверсітэт Нью-Ёрка Press, 1998
- Джэймс М., Д. Jongeward, Дж. Бэл, *Народжаны Win: транзакцыйных аналіз з гештальт-эксперыменты*, 25-е выданне, Пярсей Прэс, 1996.
- Kleindorfer П. і соавт., *Decision Sciences: інтэгратыўнасці перспектыва*, Cambridge University Press, 1994
- Linstone X., *Прыняцце рашэнняў для кіраўнікоў тэхналогіі: Выкарыстанне некалькіх Перспектывы да павышэння эфектыўнасці*, Бостан, Artech House, 1999.
- Manski Ch., Д. Макфадден, (рэдакцыя), *структурны аналіз дыскрэтных дадзеных з дапамогай эканометрычных прыкладанняў*, MIT Press, 1986.
- Ranyard B., і Ола Свэнсан (Ed.), *прыняцця рашэнняў: кагнітыўныя мадэлі і тлумачэнні*, Routledge, 1997.
- Saleemi A., АС. Бон, і А. Gjedde (Рэдактары), *У пошуках мовы для свядомасці і мозгу: Можа розных пунктаў гледжання быць уніфікаваны*, Aarhus University Press, 2005. Што такое чалавечая прырода? Як мова, звязаных з думкай і павінна быць даследавана сувязь сацыяльна або біялагічна? Неабходная Ці знешняя рэальнасць кагерэнтныя ці фрагментаваная? Што, калі такія маюцца, асновы рацыянальнасці, і як надзейнага яны?
- Schütte X., (рэдакцыя), *стратэгічным пытаннях у галіне інфармацыйных тэхналогій: міжнародны выклік для асоб, якія прымаюць рашэнні*, М. Infotech, Вялікабрытанія, 1988
- С. Сігал, і Д. Хорн, *Human Dynamics: новая аснова для разумення людзей і рэалізацыі патэнцыялу ў нашых арганізацыях*, Мяккая вокладка, 2000. Гэта дае вам некаторыя ідэі аб тым, чаму некаторыя ментальныя мадэлі розныя. Напрыклад, заходнія культуры глядзіць на адносіны паміж людзьмі, у той час Усходняй Культуры больш сістэмны мысляроў і паглядзім, як многае звязвае як сістэмы.
- Стейн І., *Ад вадароднай бомбы ў Star Wars: Палітыка прыняцця стратэгічных рашэнняў*, Кнігі Лексінгтон, 1984.

---

### Паводніцкія прыняцця рашэнняў

Фізічныя навукі ў цэлым на аснове прычынна-следчае лагічнае. Людзі паводзіны, аднак па

матывах. Існуе заўсёды матывацыі сіла, спароджаная некаторыя прычыны і мэты, якія могуць сказаць, чаму чалавек робіць пэўнае рашэнне, то ёсць школа Emotivism думкі.

Менеджэры хочуць матываваць работнікаў прыкласці намаганні. Напрыклад, ёсць шмат літаратуры па выкарыстанні заробная плата і грашовыя стымулы для гэтай мэты, але на практыцы "гонар" і "Прэстыж" у рашэнне можа быць значнай матывацыі, а таксама, калі прэмія прысуджаецца так часта, што яго прэстыж разводзяць. Асноўная ўвага павінна быць па кіраванні рэпутацыяй ўзнагароду, якія могуць мець ці не мець фіксаванай грашовай складніку, але, як кіраваць ўзнагароду з цягам часу.

Кардынальнай мэтай мадэлявання чалавечага паводзінаў заключаецца ў мадэляванні бізнес-працэсаў, што павялічвае працоўную сілу энтузіязму з улікам усіх аспектаў чалавечага паводзінаў, у тым ліку групавая дынаміка, клімат-праектных работ, і арганізацыйнай культуры.

**Паводніцкія прыняцця рашэнняў Класіфікацыя:** Прыняцце рашэнняў тыпу могуць дапускае толькі тры унікальныя сістэмы прыняцця рашэнняў:

1. Індывідуалізм - што доступ няроўнасці, смакуе канкурэнцыі і ідэнтыфікуе сябе з правамі і сіла асобы.
2. Супрацоўніцтва - якая разглядае ўсе людзі ў роўнай ступені важнымі, уносіць сумесныя намаганні і ідэнтыфікуе сябе з неабмежаванай дэмакратыі.
3. Улада і аўтарытэт - улада, якая паважае і ідэнтыфікуе сябе з кантралюючым органам.

Арганізацыйная сістэма, заснаваная на "прыроду чалавека" спалучае тры магчымых сістэм у гарманічнае адзінства, прызнаючы, што любая з сістэмы самотна стаяў з'яўляецца і няўстойлівай і неэфектыўнай.

Універсальнасць трох працэсаў прыняцця рашэнняў здаецца відавочным. Кожны хоча быць вольным, каб зрабіць свае ўласныя рашэнні. У той жа час, кожны мае патрэбу ў зносінах і пачуццё прыналежнасці, якая пастаўляецца з прыналежнасцю да групы, і кожны баіцца абсалютнага адзіноты неабмежаванай свабоды. Нарэшце, кожны хоча верыць у што-небудзь ці каго-то, каб адпавядаць яго ці яе паводзіны ў нейкі уладай, незалежна ад таго, што ўлада зыходзіць ўнутрана ад рэлігійных, палітычных ці культурных каштоўнасцей, ці вонкава ад лідэра ў іерархіі.

Хоць гэта можа здацца відавочным, што ўсё грунтуецца на гэтых трох тыпаў прыняцця рашэнняў, нашы палітычныя размовы часта палярызаванае ў канфлікты з двух рашэнняў тыпу, бітва кансенсусу групы па параўнанні з індывідуальнай свабоды. У нас ёсць догмы "левых" і "направа" або "лібералаў" і "кансерватараў". У адпаведнасці з гэтымі догмамі з'яўляецца сур'ёзнай памылкай. Догмы налева або направа не ў стане прызнаць ролю, якую адыгрывае аўтарытэт у балансаванні інтарэсаў групы і асобнага чалавека. Без балансу ўсіх трох тыпаў, арганізацыі могуць хутка стаць няўстойлівым і неэфектыўнай.

Арганізацыі выкарыстоўваюць працэсы прыняцця рашэнняў, якія вар'іруюцца ад складаных

канструкцый з шматлікімі кропкамі рашэнне адносна простых працэдур. У кожным выпадку працэс абавіраецца на спалучэнне трох тыпаў прыняцця рашэнняў уласцівыя чалавечаму мысленню:

- Індывідуальныя рашэння заснаваныя на ўласных інтарэсах,
- Група прыняцця рашэнняў заснаваны на кансэнсусе, і
- Аўтарытэтныя прыняцця рашэнняў заснавана на каштоўнасцях, правілах і іерархіі. Арганізацый, якія дабіліся поспеху на працягу абодвух добрых часы і дрэнныя часы, гэта тыя, якія падтрымліваюць эфектыўнага балансу паміж гэтымі трыма спосабаў выбару напрамкі дзеянняў. На самай справе, што мы разглядаем у якасці «грамадзянскай» грамадства з'яўляецца адным які ўраўнаважвае тры метады прыняцця рашэнняў у пастаяннае перацягванне ліны. У выніку, сучасныя "грамадзянскія" таварыства садзейнічання стварэнні збалансаванага арганізацый.

Там былі дзве крайнія падыходы да мадэлявання чалавечага паводзінаў. Простыя мадэлі акцэнт на «рацыянальнае асоб», у той час як іншы акцэнт на тым, што ў людзей ёсць значна больш складаныя матывы, як індывідуальна, так і калектыўна, асабліва ў статку-інстынкт, ці шкоднаснага-намеры сітуацыях.

Інтэграцыўнасці апісальнай мадэлі чалавечага паводзінаў павінна ўлічваць усе аспекты прыняцця рашэнняў фактараў, уключаючы выкарыстанне эканамічных, сацыялогіі, юрыспрудэнцыі і [сацыяльнай псіхалогіі](#). Гэта можа быць дасягнута на трох узроўнях: асобы, арганізацыі і грамадства, узаемадзеянне паміж гэтымі трыма. Узаемадзеянне паміж гэтымі трыма ўзроўнямі ўключае інфармацыйныя патокі і рэсурсы, і ў кожнай сістэме каштоўнасцяў і рашэнне структур. Гэтыя два выгляду патокаў формы ўзаемадзеянне паміж гэтымі трыма ўзроўнямі.

Абліцоўванне неспрыяльнага зыходу Добра Рашэнне: Часта неспрыяльнага зыходу добрае рашэнне прыводзіць людзям перайсці ад такога рашэння з-за адмоўных эмацыйных рэакцый на зыход справы. Адмоўныя эмацыйныя рэакцыі прымусілі многіх адмовіцца варыянт, які яны нагадалі, як быццам яны былі больш паспяховымі ў мінулым, і якія яны павінны выконваць лепш у будучыні. Яны засяроджаныя на сваіх афектыўных рэакцый, а не ўяўленні аб ранній расчаравальнымі вынікі. Асобы з агульнай тэндэнцыяй, каб засяродзіцца на сваёй неабходнасці пазнання, меней верагодна, перайсці ад лепшага варыянту наступныя расчаравальнымі вынікі. Таксама верагодна, што эмацыйная рэакцыя на негатыўны зыход весці за сабой людзей, каб перайсці ад варыянтаў, якія яны лічаць, можа быць паспяховым у наступны раз.

Пачуццё і тым, што: Пачуццё іншую форму быцця. Пачуццё ўвазе адказ у той жа час гэта праява цялеснага тое ж самае. Напрыклад, адчуванне сумна гэта эмоцыі, якія не паддаюцца ацэнцы, аднак, быўшы сумна, з'яўляецца адказам цялеснае і, такім чынам, ступень быцця смутак вымерна па лікаваму маштабах, якія адпавядаюць псіхаметрычных інструментаў.

Канфлікт з'яўляецца часткай жыцця: Людзі і прадпрыемствы церпяць, калі канфлікт ігнаруецца і не атрымалася належным чынам. Адносіны напружаны, прадукцыйнасць памяншаецца, і разбурэнне можа быць канчатковы вынік. Многія з нас настолькі прэч

канфлікт, які мы практыкуем прымірэння любой цаной, а іншыя чапляюцца за спаборнасці падыходы, якія могуць перарасці ўсе выдаткі па ўрэгуляванні рознагалоссяў. Такія паводзіны часта нерасцільных для далейшага канфлікту. Яны ўзнікаюць таму, што мы не ведаем пра тое, як эфектыўна выкарыстоўваць спектр магчымасцяў, якія існуюць для паспяховага кіравання канфліктам. OR/MS/DS/SS выкарыстанне канфлікту мадэлявання ў аснове мадэлі сістэмы падтрымкі прыняцця рашэнняў, гэта значыць, выкарыстанне гнуткага, зручнага праграмага забеспячэння для стварэння сістэм, якія прымаюць рашэнні, набор опцый і настроек. Гэта палягчае хуткае змяненне свайго здагадкі і ўмовы паміж удзельнікамі.

Паводніцкія прыняцця рашэнняў, каб зразумець, як людзі прымаюць рашэнні і як яны могуць зрабіць працэс прыняцця рашэнняў больш эфектыўным і дзейсным. Чалавек можа быць вельмі кансерватыўнымі, ці вечная ў прыняцці любога рашэння. Паводзіны навук дастасавальныя да працэсаў прыняцця рашэнняў ад колькасных і якасных пункту гледжання паляпшэння трывалую аснову для прыняцця больш абгрунтаваных рашэнняў. Стыль, які прымае рашэнні і характарыстыкі могуць быць класіфікаваны як: мысляр, каўбой (аснастка і бескампрамісны), Макіявелі (мэта апраўдвае сродкі), гісторык (як іншыя зрабілі гэта), асцярожны (нават нервовыя) і інш

Прыняцце рашэнняў па параўнанні з Звычайкі: Працэс прыняцця рашэнняў уключае ў сябе дасягненні выснову, што прадугледжвае абмеркаванне і думкі і мяркуе свядомае дзеянне. Хоць натуральная рэакцыя ці несвядомым актам б быць пазначаныя як звычка, рэфлекторны акт, або імпульсіўнае дзеянне, або звычка, якая, на жаль, цэнтр цяжару, калі мы хочам пачаць працэс прыняцця рашэнняў.

Менеджэр па параўнанні Кіраўнік: менеджэр вызначаецца, як чалавек, які прымае рашэнне аб "тым, як зрабіць усё правільна", а лідэр мае справу з ", як зрабіць усё правільна

Улада і лідэрства: рэалізацыі Стратэгіі з'яўляецца палітычным працэсам, які ўключае ў сябе перамовы, перакананне і канфрантацыі паміж акцёрамі, якія дзеляць ўладу.

Людзі ва ўладзе звычайна хочуць застацца там. І так, як яны думаюць, што могуць зрабіць гэта шляхам захавання строгага выканання шэрагу прынцыпаў, якія яны лічаць адказным за поспех сваёй арганізацыі. Патрабуючы ад супрацоўнікаў выконваць гэтыя забабоны - больш вядомыя як палітыкі кампаніі, - а не вывучэнне фактаў, яны будуць арганізацыяй, якія з'яўляюцца ўпарадкавана. На самай справе, яны асуджаныя.

Існуе няма такога паняцця, як "арганізацыйнае паводзіны"; гэта паводзіны людзей у арганізацыі. Немагчыма зразумець паводзіны, якое прымае рашэнне ў арганізацыйных сітуацыях, калі існуе канфлікт, не ўлічваючы ролю улады. Харчаванне аказвае значны ўплыў на інфармацыю, нявызначанасць і рэсурснай залежнасці паколькі няма канкурэнцыі паміж членамі арганізацыі за мізэрныя рэсурсы. Існуе вялікае адрозненне паміж кіраўніцтвам і кіраўніцтвам: у той час кіраванне працуе ў сістэме, кіраўніцтва працуе на сістэме. Калі чалавек здольны дастаткова дакладна вызначыць усе тры з гэтых параметраў, задач, часу і рэсурсаў, то чалавек здольны мець справу з прыняцця рашэнняў працэсу мадэлявання. Сама сутнасць лідэрства з'яўляецца тое, што вы павінны мець бачанне гэтых параметраў. Вы не можаце ўдар нявызначанай трубе.

Лідэрства вызначаецца як «якасць лідэра і здольнасць весці». Яна таксама можа быць вызначана як устанавленне прыклад. Незалежна ад таго разумеюць яны гэта ці не, гэты персанал будзе імкнуцца лідэр ўсталяваць тэндэнцыі на працоўным месцы. Так што тэндэнцыя ты абстаноўцы? Існуе прычына, генеральны дырэктар шматмільярдны міжнародных мяккія кампанія піць марнуе адзін дзень у месяц дастаўкі выпадкаў соды з дапамогай грузавіка і колавых каляскі. Таму што ён разумны і паспяховы, і яго персанал назірае за ім, як коршак. Яны не могуць дапамагчы, але капіяваць і паважаць пачуцці генеральнага дырэктара энтузіязму і прыхільнасці да таго, што бізнэс сапраўды ўсё - атрыманне прадукту ў рукі кліента.

Выклік лідэрства ў асноўным сваёй чалавечай боку. Лідэр павінен быць моцным, але не грубы; натурай, але не слабым; смелы, але не хуліган, ўдумлівы, але не гультаяваты, сціплым, але не нясмелы, горды, але не напышлівым; і маюць пачуццё гумару, без глупства.

Перад лідэрамі можа натхніць ад хвалявання, яны павінны быць заваленыя яго самі. Перш, чым яны могуць рухацца слёзы іншых, іх уласныя павінна цечу. Каб пераканаць іншых, яны павінны самі верыць.

Зло і неэтычна Рашэнні: Адзін безумоўна, павінны быць дасведчаныя аб вялікай розніцы паміж неэтычным і зла рашэнняў. Генеральнага дырэктара па міжнароднай вядомасцю шынная кампанія падпісвае на вытворчасці шын, што ён ведае, хутчэй за ўсё, распадзецца на пэўных умовах. Нават з такімі ведамі, ён дае зразумець, што гэтая інфармацыя не будзе публікавацца і сцвярджае вытворчасць і продаж шын. Вырашыце ці такое рашэнне зло або неэтычных адзін? Што аб гэтым сцэнары? Адміністратар ў фашысцкай краіне ідуць загадзе свайго начальніка і падпісаў на смерць тысячы нявінных мужчын, жанчын і дзяцей. Ён ніколі асабіста забіў які-небудзь з тых людзей, сябе, ні што ён. Без цэласнасці, ні адна кампанія не можа мець станоўчыя вынікі ў вусны.

Прычына не ў судзі Вярхоўнага: крытычны і постмадэрнісцкі тэарэтыкі арганізацыі ўжо пабудавалі свае справы супраць розуму. Яны бачаць прычыну ў якасці "дысцыплінарнага веды" ў сучаснай арганізацыі, паколькі яна абмяжоўвае натуральны аўтаноміі індывіда. Гэтая кропка гледжання, усе грамадскія навукі разглядаюцца як структуры ведаў, якія выкарыстоўваюцца ў панаванне. Сацыялогія, сацыяльная праца, юрыспрудэнцыя, псіхалогія, і, безумоўна, кіравання і тэорыі арганізацыі ўцягнутыя. Гэтак жа, як псіхалогія выкарыстоўваецца, каб пераканаць асобных прыстасавання да (такім чынам, прыняць) знешняга свету, тэорыі лідэрства і арганізацыі выкарыстоўваюцца для распрацоўкі дыскурсаў і класіфікацыйных схем, якія прайграваюць сістэмы ўлады. Адпрэчваючы Заходняй культурнай гісторыі, пазіцыянаванне «натуральнасць» асобы, і мяркуючы, што ўсе дысцыпліны ўціскальнага электраэнергіі, што выпрацоўваецца ведаў, крытычнай тэорыі арганізацыі і постмадэрнісцкі тэорыі арганізацыі павышэння індывідуалізму, хоць толькі ўскосна, на ролю іх вышэйшай каштоўнасцю.

Інструментальная разваг паспяхова выкарыстоўваецца ў навуцы, каб зрабіць наш свет кіраваным. Са свайго утылітарнай характарыстыкі, інструментальныя развагі вярхоўны судзія ў любой навуковай вобласці.

Можна выкарыстоўваць розум, каб апісаць усё, што навукова, але гэта не мела б сэнсу, гэта было б бессэнсоўна, як калі б Вы апісалі Дзевятай сімфоніі Бетховена, як змяненне



хвалевага ціску.

Праца з людзьмі: Хоць старэйшае кіраўніцтва сфармуляваць выразныя стратэгіі для дасягнення істотных адпаведнасці паміж унутраным моцных і слабых бакоў і знешніх пагроз і магчымасцяў. Тым не менш, стратэгія рэалізацыі сацыяльнага працэсу караніцца ў культуры, звязаных агульнымі інтарэсамі і інтэграцыі. Людзі рэагуюць і адаптавацца да зменаў навакольнага асяроддзя і абмежаванні.

Ёсць два спосабу, каб пераканаць людзей. Першы складаецца ў выкарыстанні звычайных рыторыку, што і большасць мэнэджараў навучаюць цалі іншы спосаб, каб пераканаць людзей і ў канчатковым рахунку значна больш магутным спосабам з'яўляецца аб'ядноўвае ідэяй з эмацыйнай прыцягальнасцю.



### Сумесную працу па павышэнню

У любой арганізацыі, яно з'яўляецца абавязковым для кожнага, каб даведацца ўменне працаваць з іншымі людзьмі. Генры Форд казаў:

Сабрацца разам ёсць пачатак;  
Захоўванне разам гэта прагрэс,  
Працаваць разам поспеху.

Ёсць два розных тыпу адносін паміж людзьмі менавіта частыя і нячастыя адносіны. Перамовы з'яўляюцца эфектыўным інструментам для працы з рэдкімі адносіны. Каб мець эфектыўныя перамовы неабходна аддзяліць людзей ад праблемы, засяродзіць увагу на цікавасць (без уліку пазіцыі), ствараць розныя магчымасці, і сцвярджаюць, што вынікі будуць заснаваны на аб'ектыўных і вымерна падліковай маштабах. Для пастаянных кантактаў стратэгіі адрозніваюцца. Класічная тактыка: бізуна і перніка, вока за вока, а жыць і даваць жыць іншым.

Чалавек злоўжыванняў не вынікае з бессэнсоўнага ажыццяўленне ўлады, хутчэй, шкодзіць людзям знак таго, што мы ўсё яшчэ не хапае магутнасці. Або ён паказвае пачуццё расчаравання ў твар гэтай беднасці. Блакаванне самастойнай распрацовак з'яўляецца тое, што ляжаць за абразлівыя паводзіны. Так як той, хто незадаволены сабой, пастаянна

гатовы да помсты, і мы іншыя будуць яго ахвяр. Вока за вока зробіць увесь свет асьлепне.

Прагрэсіўны падыход да мадэлявання: Мадэляванне для прыняцця рашэнняў ўключае два асобных партый, адна, якое прымае рашэнне, а іншая мадэль-будаўнік вядомы як аналітык. Аналітык з'яўляецца аказанне дапамогі прымаючым рашэнне ў яго/яе працэсе прыняцця рашэнняў. Таму аналітык павінен быць абсталяваны больш чым набор аналітычных метадаў.

Спецыялісты па мадэлі будынка часта спакуса для вывучэння праблемы, а затым сыходзяць у ізаляцыі развіваць распрацоўку матэматычнай мадэлі для выкарыстання мэнэджару (напрыклад, якое прымае рашэнне). На жаль, менеджэр не можа зразумець гэтую мадэль і можа альбо выкарыстоўваць яго слепа або адхіліць яго цалкам. Спецыяліст можа адчуваць, што мэнэджар занадта невуцкія і неспрактыкаваных ацаніць мадэлі, а менеджэр можа адчуваць, што спецыяліст жыве ў свеце мрой нерэалістычных здагадкаў і не мае значэння матэматычнага мовы.

Такое **недастатковае разуменне** можна пазбегнуць, калі менеджэр працуе са спецыялістам, каб развіваць першую простую мадэль, якая забяспечвае грубы, але зразумелы аналіз. Пасля менеджэр стварыла упэўненасць у гэтай мадэлі, дадатковыя дэталі і складанасці могуць быць дададзеныя, можа быць, толькі паступова, па частках. Гэты працэс патрабуе затрат часу з боку мэнэджара і шчыры цікавасць з боку спецыялістаў у вырашэнні рэальнай праблемы мэнэджэра, а не ў стварэнні і спрабуе растлумачыць складаныя мадэлі. Гэтая прагрэсіўная мадэль будынка часта называюць **пачатковай загрузкі падыход** і з'яўляецца найбольш важным фактарам, вызначальным паспяховае ажыццяўленне рашэння мадэлі. Акрамя таго падыход спрашчае загрузку ў адваротным выпадку цяжкай задачы мадэль праверкі і верыфікацыі працэсаў.

Супраціў Рашэнні: Прагрэс добрыя словы. Але змена яго матывацыі і змяненне сваіх ворагаў. Гэта не так шмат, што мы баімся пераменаў або так закаханы ў старыя спосабы, але гэта тое месца, паміж імі, што мы баімся. Гэта як паміж трапеццыі, няма нічога, каб трымацца.

Любыя змены, нават зменіцца да лепшага, заўсёды суправаджаецца недахопаў і нязручнасцяў. Змены не вырабляецца без нязручнасцяў, нават ад горшага да лепшага. найбольш універсальны цяжкасці ўзнікаюць ад страху людзей планаваных змен. Людзі часта выступаюць супраць прапанаванай мадэлі толькі таму, што яны прымалі ўдзел у планаванні, ці таму што ён, магчыма, было запланавана на тых, каму яны не падабаюцца. Людзі супраціўляюцца зменам. Дакладней, яны супраціўляцца змяняецца іншымі людзьмі. Супраціў можа прымаць форму альбо адкрытай варожасці ці схаванага сабатажу намаганняў асоб, якія прымаюць рашэнні. Нават самая лепшая стратэгія распрацавана заўсёды церпіць няўдачу, калі тыя, хто павінен выканаць яго адмовіцца ад гэтага. Як Макіявелі пісаў у прынца "Неабходна памятаць, што няма нічога больш цяжка планавачы, больш упэўненыя ў поспеху, і не больш небяспечныя ў кіраванні, чым стварэнне новага парадку рэчаў. Для ініцыятара варожасці ўсіх, хто будзе прыбытак, захаванне старых інстытутаў, а толькі цёплай абаронцаў у тых, хто атрымае ад новых. "

Дадатковыя у параўнанні з аптымальнай Змены: аптымальныя (гэта значыць лепш) рашэнні часта выкарыстоўваюцца для апраўдання радыкальных арганізацыйных зменаў, якія могуць

парушыць асобных падпраграм. Адным з важных значэнне супрацоўніцтва і баявы дух, які можа развівацца, калі сябры арганізацыі ведаюць, што яны з'яўляюцца паважанымі сябрамі арганізацыі вытворчасці. Адзначаючы гэтую чалавечую бок прыняцця рашэнняў, многія арганізацыі выкарыстоўваюць мэтанакіраванага падыходу, а не аптымальныя рашэнні. Гэта мяркуе, што змены ў любы момант быць абмежаваныя мэтай, якая мае патрэбу ў нязначных адхіленняў ад бягучай сітуацыі. Такі падыход да прыняцця рашэнняў вядомы як інкременталізма ці мэтанакіраванага падыходу. Напрыклад, замест максімізацыі прыбытку, можна пакласці мэтай дасягнення 10% павелічэнне прыбытку.

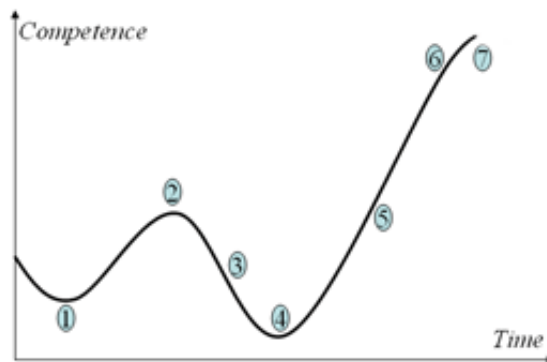
Коппінг з Асноўныя змены: Пераходны працэс: рэакцыі людзей, будзе значна адрознівацца не толькі ад чалавека да чалавека, але і з цягам часу. Пад гэтым мы разумеем, што чалавек будзе негатыўна адрэагаваць і на змены ў адной кропцы, але, магчыма, маюць рознае стаўленне да яго на больш познім этапе. Аднак, ёсць заканамернасць у рэакцыі асобных мяняцца з цягам часу. Відавочна, што больш за траўматычныя змены, больш выяўленым будзе эфект.

Значныя змены на працы можа быць падобным на іншыя сур'ёзныя змены, такія, як цяжкая страта або шлюб, у іх уплыве на людзей. Часта людзі перажываюць такія прагрэс змяненняў шляхам наступнага працэсу, стадыі, на стадыі:

- Імабілізацыі
- Адмова ў змене
- Некампетэнтнасць
- Прыняцце рэальнасці
- Тэсціраванне магчымасцяў
- Пошук сэнсу
- Інтэграцыя

Час, затрачаны прыняць сур'ёзныя змены цалкам можа быць столькі, колькі, як, скажам, 18 месяцаў ці нават даўжэй. Тым не менш, разуменне таго, што адбываецца часта можа скараціць час, неабходнае, каб прыйсці да пагаднення з змяненнем клімату, і цалкам прыняць новыя спосабы паводзін. Лідэры падтрымку і цікавасць, у рамках этапу таксама будзе мець вырашальнае значэнне для асобнага члена каманды сутыкаюцца з сур'ёзнымі змены. Разуменне працэсу таксама дапаможа лідэру мець справу з асобнымі такім чынам, адпавядае стадыі яны знаходзяцца ў.

Гэты працэс лепш за ўсё зразумець графічна, якая вядомая як крывая пераходу, як паказана на наступным малюнку:



Гэта вышэй за крывой паказвае, як кампетэнтнасць мяняецца з часам і яна адлюстроўвае магчымыя змены настрою і баявога духу, а таксама развіццё кампетэнцыі, у прагрэс.

1. Імабілізацыі: Шок, Разбіты, неадпаведнасць паміж высокімі чаканнямі і рэальнасцю.
2. Адмова ў змене: Часовае адступленне, False кампетэнцыі.
3. Некампетэнтнасць: Усведамленне таго, што перамены неабходныя, фрустрацыя фазы, Як змагацца з змяненнем?
4. Прыняцце рэальнасці: "Адпусціць" мінулых зручныя адносіны і паводзінаў.
5. Тэставанне новых паводзін: новыя падыходы, схільнасць тут, каб стэрэатып, гэта значыць, як усё павінна быць зроблена, шмат энергіі, пачынае мець справу з новай рэальнасцю, шмат гневу і расчараванні.
6. Пошук сэнсу: Інтерналізацыя, шукаю разумення таго, чаму ўсё па-іншаму, толькі калі людзі выходзяць з актыўнасцю ці разумеюць яны сваё жыццё лепш.
7. Інтэграцыя: ўключыць у новыя сэнсы паводзін.

### Далейшыя Чытанні:

Deutsch M. і П. Коўлман, (рэдакцыя), *Даведнік па пытаннях ўрэгулявання канфліктаў: тэорыя і практыка.*, Jossey-Bass, 2000

Форрестер Дж., *зборнік артыкулаў пра Джэй В. Форрестер*, Райт-Allen Press, Inc, 1975.

Утрымоўвае шматлікія мадэлі, каб зразумець эвалюцыю паводзін чалавека, у тым ліку стратэгічнае міжасобасных і паводніцкіх мадэляў дынамікі.

Хайль Г. Д. Стывенса, Д. МакГрэгар, У. Бенніс, *Упраўленне Чалавечая бок прадпрыемства*, М., 2000.

Рапапорт., *тэорыі прыняцця рашэнняў і рашэнні Паводзіны: Нарматыўна-апісальныя падыходы*, Kluwer Academic Publishers, 1989.

Сайман Х., *адміністрацыйнага паводзін: Вывучэнне прыняцці рашэнняў у адміністрацыйных арганізацыях*, Free Press Inc, 1997.

Urmeyer A., *Стаўленне і Паводніцкія Рашэнні*, Springer-Verlag, 1989.

Yammarino F і B. Avolio, (рэдакцыя), *трансфармацыйнай і харызматычнага лідэрства: Дарога ў будучыню*, Elsevier Science, 2002.

## Лідэрства ў Разнастайныя і мультыкультурнай асяроддзі

Трэба мець добрае пачуццё, як важна быць multiculturally вядома, дасведчаным і ўмелым так як дэмаграфічныя змены будуць працягвацца хуткімі тэмпамі, што робіць патрэба ў гэтых кампетэнцый больш важным, чым калі-небудзь. Такія перадумовы для верхняга ўзроўню кіраўнікоў, і для ўсіх супрацоўнікаў, якія уплываць на іншых людзей на працоўным месцы, будзь гэты ўплыў заснавана на афіцыйных паўнамоцтваў або нефармальнах нормаў. Будучы multiculturally кампетэнтных можа дапамагчы кожнаму супрацоўніку, каб атрымаць больш з кожных адносінах на працоўным месцы. Разуменне і разнастайнасці і мультыкультуралізма павінны быць сканцэнтраваны на складанасць культуры, якая гуляе вялікую ролю як у культурным разнастайнасці высілкаў. Развіццё мультыкультурнай дасведчанасці пачынаецца з усведамлення культурна даведаўся умовах. Умовы ўключаюць у сябе наступнае:

- Мультыкультурнай перспектывы падкрэсліваюць кожнай групы падабенства і адрозненні ў той жа час.
- Мультыкультурнай перспектывы абавязкова комплексу.
- Мультыкультурнай перспектывы дынамікі для кожнага чалавека, месцы і часу.

Уключна мультыкультурнай перспектыве асноўная ўвага надаецца як падабенствы і адрозненні ёсць становіцца асноўным акцэнтам на мультыкультурных аспектаў вядучых з-за непазбежных цяжкасцяў мер культуры. Гэта лягчэй ігнараваць культуру або абмежаваць культурную перспектыву небудзь падабенства або адрознення. Парушэнне гэтага першае правіла мультыкультуралізма прывяла да ілжывых і неадэкватным/няпоўнае выбар. Спрэчкі вакол "палітычнай карэктнасці" адлюстроўвае недастатковае гэтай ілжывай дыхатаміі, дзе абодва бакі аргументу не правы. Аргументам на карысць аб'ектыўна "правільны" погляд на кожную культуру справядліва абараняе унікальных і розных пунктаў гледжання кожнай культурнай групе ад абраз, але памылкова мяркуе, што культура вызначаецца гэтых аб'ектыўных прынцыпаў. Аргумент супраць паліткарэктнасці справядліва падкрэслівае неабходнасць знайсці кропкі судакранання ў розных культурах, але памылкова мяркуе, што культурныя адрозненні не маюць значэння. Для таго, каб уцячы ад культурнай інкапсуляцыі, лідэры павінны змагацца з культурнай ухілам сваіх неправераных крытэрам. Каб пакінуць нашых умовах неправераных або, яшчэ горш, не ведаюць аб нашым культурным даведаўся умовах, не адпавядае стандартам эфектыўнага кіраўніцтва.

Колькасць розных класіфікацый краіны і культурныя квіткаў могуць стварыць усёпаглынальнае пачуццё збянтэжанасці, аб якім "правільна". Замест таго каб адчуць перагружаныя, лідэраў, якія ведаюць, што культура ўплывае на ўмовы, якія людзі маюць адносна таго, што робіць эфектыўны лідэр павінен ахопліваць розныя аспекты культуры як магчымасці да самаадукацыі на многія аспекты культуры і што яны значаць для лідэраў у мультыкультурнай навакольнага асяроддзя. Мультыкультурнай развіцця з'яўляецца бесперапынны працэс навучання, заснаваную на наступных трох этапах развіцця:

1. **Дасведчанасць** ўключае ў сябе ўмовы аб культурных адрозненнях і падабенстве ў паводзінах, адносінах, і каштоўнасці. Павышэнне ўзроўню інфармаванасці дае больш свабоды выбару для тых, хто сталі больш дасведчаныя аб сваіх уласных

- мультикультуралізма.
2. **Веданне** пашырае колькасць фактаў і інфармацыі аб культурным даведаўся умовах.
  3. **Навыкі** прымяняць эфектыўныя і эфектыўныя дзеянні, з людзьмі розных культур на аснове удзельнікаў ўдакладніць ўмовы і дакладныя веды.

Лідэры павінны быць навучаны ў дасведчанасці, веды і навыкі для распрацоўкі мультыкультурнай кампетэнтнасці.

Людзі адрозніваюцца па многіх прычынах. Этнас і расавай ідэнтычнасці мадэлі забяспечваюць аснову для разумення таго, як людзі могуць адрознівацца з пункту гледжання іх расавай прыналежнасці і наступствы гэтых крытэраў. Лідэры, якія добра знаёмыя як з уласнай ідэнтычнасцю, і што іншых прынясе карысць у іх узаемадзеянні з іншымі людзьмі. Асобы адрозніваюцца з пункту гледжання іх розум і аддаваў перавагу стыль навучання. Лідэры, якія з'яўляюцца больш эмацыйным інтэлектам, больш верагодна, знайсці якія развіваюцца мультыкультурных навыкаў лягчэй па параўнанні з лідэрамі, якія бал ніжэй на эмацыйны інтэлект. Акрамя таго, лідэры, якія лепш дасведчаныя аб свой уласны стыль навучання можа лепш прысутнічаць на выбар, які яны робяць падчас навучальнага працэсу. Гэтая інфармацыя таксама можа быць выкарыстаная, каб дапамагчы лідэрам выйсці за межы зоны камфорту іх стыль навучання, каб дапамагчы ім убачыць сітуацыі з іншых пунктаў гледжання.

Каб дапамагчы ў вывучэнні і разуменні фарміраванне асобнай ідэнтычнасці, варта ўлічваць, трохбаковая структура складаецца з трох канцэнтрычных колаў прадстаўляюць універсальныя, групавыя і індывідуальныя узроўняў асобнай ідэнтычнасці. Таму што мы ўсе чальцы чалавечай расы, і ставяцца да выгляду гома сапіенс, мы шмат агульнага, і універсальным узроўні можна сумаваць з сцвярджэннем, што "Усе людзі, у некаторых адносінах, як і ўсе іншыя асобы". Таму што ўсе мы нараджаемся ў культурную матрыцу перакананні, каштоўнасці, правілы і звычаі, на ўзроўні групы фактараў ўплываюць на нас. Групавым узроўні ідэнтычнасці могуць быць абагульнены наступным заявай: "Усе людзі, у некаторых адносінах, як і некаторыя іншыя асобы." Некаторыя ўзроўні групы фактараў з'яўляюцца фіксаванымі і нязменнае, напрыклад, расы, полу, здольнасцяў, узросту, у той час як іншыя з'яўляюцца адносна не фіксаваны, напрыклад, адукацыя, сацыяльна-эканамічны статус, сямейнае становішча, геаграфічнае становішча. Больш таго, людзі могуць належаць больш чым адной культурнай групы, гэта значыць, расы, полу і фізічных недахопаў, некаторыя групавой ідэнтычнасці можа пераходзіць ад аднаго да іншага ў залежнасці ад сітуацыі.

Індывідуальным узроўні асобы лепш за ўсё можна праілюстраваць гэта наступным заявай: ". Усе людзі, у некаторым родзе, як ніякая іншая фізічных асоб" Цэласнага падыходу да разумення асобы патрабуе, каб мы прызнаем ўсе тры ўзроўні: індывідуальны, групавой і універсальнай. Хоць канцэнтрычных колаў можа прапанаваць выразную мяжу, кожны ўзровень ідэнтычнасці варта разглядаць як пранікае і ўвесь час змяняецца ў значнасць. Акрамя таго, нават у межах ўзроўню ідэнтычнасці, шматлікія сілы могуць быць на працы.

**Умовы практыцы:** "Практыка робіць дасканалым" ужо даўно прынята універсальны прынцып навучання. Аднак, усё практыкі, магчыма, не лічацца роўнымі. Шматлікія пытанні былі даследаваны, якія тычацца ўмоў папярэдняга практыка, практыка, і пост-практыкі і, як усе яны ставяцца да навучання. Папярэдне практыцы ўмовы ўключаюць у сябе ўвагі

савет, які дае інфармацыю, незалежна ад прадукцыйнасці зместу, аб працэсе або стратэгія, якая можа быць выкарыстана для дасягнення аптымальнага выніку навучання ў працэсе навучання. Прадастаўленне наўмыснае савет як даць слухачам вырашэння праблем, звязаных задача стратэгіі або схемы прымяняюцца да аналагічную задачу. Гэта дазваляе слухачам ведаць, дзе засяродзіць сваю ўвагу падчас трэніроўкі. Наўмыснае савет спрыяе перадачы ведаў. Гэта, верагодна, таму што тып навучання заахвочваецца наўмыснае савет вядзе да агульнай стратэгіі і правілы, якія могуць быць ужытыя ў розных працоўных сітуацыях.

Існуе вялікая падрыхтоўчая праца, якая павінна быць выкананая да **падрыхтоўкі** пачынаецца. Эфектыўнасць усіх навучальных праграм залежыць ад дакладнай ацэнкі патрэбаў. Усе тры ўзроўню: арганізацыйныя, задачы і індывідуальныя важныя, прама ці ўскосна да развіцця мультыкультурнай лідэраў інфармаванасці, ведаў і навыкаў. Навучанне, якое не перадача марна. Засяроджванне ўвагі на стажора характарыстыкі, навучанне дызайне, і працоўнае асяроддзе не забяспечыць жаданага выніку навучання, але не разглядае гэтыя тры фактары будуць амаль гарантаваць, што мультыкультурнай і разнастайнасць навучанне не атрымоўваецца.

Гэтак жа, як культура складаная, але не хаатычна, так павінен мультыкультурнай навучанне кіравацца паслядоўнасць мэтай навучання, якія адлюстроўваюць патрэбы як лідэр і полікультурным. Выкладанне мультыкультурнай кіраўніцтва і паведамленне павінна ўключаць любыя метады, якія маюць дачыненне да полікультурным з пункту гледжання культуры, вучаць. Падрыхтоўка канструкцый павінна быць досыць ўсёабдымнай, каб ўключаць у сябе як культуру наогул і культурна-спецыфічных кропак гледжання. Паслядоўнасць развіцця ад усведамлення да ведаў, каб навык забяспечвае эклектычны аснову для арганізацыі ўтрымання мультыкультурнай навучання і абгрунтаванне лідэрам развіцця ў мультыкультурнай налады.

Незалежна ад таго, **канфлікт** з'яўляецца вынікам асабістых фактараў і арганізацыйных фактараў, і ці з'яўляецца гэта прыводзіць да станоўчых ці адмоўных вынікаў, яна павінна быць кіраванай, а можа, верагодна, прывядзе да непрадбачаных наступстваў. Апрацоўка канфлікту была часткай літаратуры па менеджменце абмеркаванні пяць спосабаў барацьбы з канфліктамі: дамінаванне, кампраміс, інтэграцыю, пазбяганне, і падаўлення. Аснову для класіфікацыі стыляў для апрацоўкі міжасобасных канфліктаў могуць быць згрупаваны ў пяць тыпаў: ўздзеянне, зняцце, згладжванне, кампраміс, рашэнне праблем і намераў і ўпэўненасці ў сабе.

Пазбегнуць гэта стыль нізкай па абодвум кааператыўнага і напорыстасці. Гэта рашэнне не прадпрымаць ніякіх дзеянняў або заставацца ў баку ад канфлікту. Гэты стыль часта разглядаецца як водгук ці абыякавасць.

Размяшчэнне стыль адлюстроўвае заклапочанасць іншага боку ў выкананні сваіх мэтай, але адноснае адсутнасць клопату аб сваіх уласных мэтай. У выніку супрацоўніцтва, але сціплы стыль.

Канкуруючыя стылю характэрныя напорыстасць і адмаўляюцца ад супрацоўніцтва паводзін. Вашы ўласныя праблемы маюць прыярытэт над іншымі праблемамі вечарынках. Кампрамат гэта стыль, які з'яўляецца прамежкавым у абодвух кааператыўнага і

напорыстасці, паколькі кожная бок павінна даць што-то да дазволу канфлікту. Гэта не разглядаецца ў якасці аптымальнага рашэння канфлікту ў сувязі з кожнай з бакоў здачы часткі сваіх пазіцый дзеля пагаднення.

Супрацоўнічае разглядаецца як бяспройгрышная сітуацыя, што з'яўляецца высокім па абодва кааператыўнага і напорыстасці. Гэта рашэнне канфлікту складаецца здавальняючым для абодвух бакоў, і звычайна атрымліваецца пасля доўгіх абмеркаванняў.

Па рефреймінг канфлікт паміж людзьмі ў культурныя катэгорыі, становіцца магчымым для двух чалавек не пагадзіцца без любога з іх няправільна на аснове іх розных культурна даведаўся умовах. Трэба апісаць перавагі рефреймінг канфлікту ў культурныя катэгорыі для канструктыўнага ўрэгулявання канфліктаў.

Гэта неабходна для лідэраў зразумець, якім чынам канфлікт разумеецца і кіруюцца ў незападных культурах, не толькі таму, што асобы з гэтых краін усё часцей выкарыстоўваюцца ў арганізацыях, у Злучаных Штатах, але і таму, што заходнія можна многае даведацца з незападных культур аб канструктыўным ўрэгуляванні канфліктаў. Канфлікт кіруецца цалкам па-рознаму ў кантэксце высокай культуры па параўнанні з нізкім кантэксце культуры, і кожная перспектыва мае свае перавагі і недахопы. Кваліфікаваным мэнэджэрам канфлікту павінны зразумець, абедзве перспектывы і ведаць, калі-небудзь можа быць больш прыдатным.

Азіяцка-Ціхаакіянскі культур, у прыватнасці, прапаноўваць перспектывы для ўрэгулявання канфліктаў у гармоніі, дзе канфлікт паміж людзьмі часта апісваецца ў касмічнай сувязі з духоўнымі наступствамі. Мэта ў Азіяцка-Ціхаакіянскім культур часта для прадухілення адкрытага канфлікту ад падзей, якія адбываюцца на ўсіх, якія ў той час як заходняй пункту гледжання часцей аб дазvole канфлікту, як толькі ён адбыўся.

Канструктыўныя кіравання канфлікт можа стаць галоўным прыярытэтам лідэраў, асабліва, калі канфлікт паміж культурна розных людзей. Лідэрам неабходна знайсці агульную мову, не губляючы сваёй цэласнасці. Гэта стане важным для кіраўнікоў зразумець, міжасобасныя і внутрыличностныя канфлікты ў культурны кантэкст, у якім гэтыя паводзін засвойваюцца і адлюстроўваецца.

### Дадатковая літаратура:

Д. Крысці, Д. Вагнер, Д. Вінтэр, *Грамадскі парадак, канфлікт і насілле: Свет псіхалогіі ў 21 стагоддзі*, Prentice Hall, 2001 год.

### Этыка і прыняцце рашэнняў

**Уводзіны:** Мы даведаліся, што "добрае рашэнне ніколі не бывае выпадковым", але гэта падымае некалькі іншых цікавых пытанняў, такіх як этычнае рашэнне ніколі не бывае выпадковым ці, можа быць больш інтрыгуе з'яўляецца добрым рашэннем па неабходнасці этычнага рашэнні? Другое пытанне выклікае шматлікія праблемы, многія з якіх абмяркоўваюцца ў газетах на штотдзённай аснове дзякуючы людзям у Enron. Этыка і маральнасць рэдка гэтак відавочныя, як справы ў Enron, але на больш высокім узроўні, дзе



робіць канчатковую асоб ляжаць адказнасць? Некаторыя казалі б, з сям'ёй, іншыя краіны і ўсё ж, рэлігія проста назваць некалькі.

Спраба вызначыць агульны маральны кодэкс не простая задача, як і гісторыя багаслоўе вучыць нас, на незлічоных выпадках. Колькасны аналіз ключавой часткай эфектыўнага прыняцця рашэнняў, але гэта проста выкананне і тое, што лічбы, якія вы выбіраеце для ацэнкі і, як Вы хочаце, каб ацаніць вынікі вельмі суб'ектыўныя. Сродкі забяспечваюць эмпірычнай інфармацыі для выкарыстання пры прыняцці рашэння, але яны не забяспечваюць рашэнне сам. Гэта праўда ці вы ці не, уключаючы этыку як частка працэсу ці не.

Асаблівую цікавасць да гэтай працы, ці з'яўляецца этыка і мараль яшчэ адзін крок у працэсе прыняцця рашэнняў, або жа яна стала элементам кожнага кроку ў гэтым працэсе. Для вызначэння гэтага кожны з этапаў працэсу прыняцця рашэнняў будуць ацэньвацца ў кантэксце этыкі і маралі. Пытанні, якія прадстаўляюць інтарэс ці этыкі і маралі гуляюць ролю ў кожным этапе, і калі так, то ў якой ступені. У наступным раздзеле артыкул дасць некалькі практычных прыкладаў і скончыць з высновамі, якія можна зрабіць.

**Канцэпцыя Этыка і мараль:** Што гэта за паняцце, якое мы спрабуем зразумець?

"Маральнасць ўяўляе сабой сістэму правіл, які змяняе наша паводзіны ў сацыяльных сітуацыях. Яго пра рабіць дабро, а не шкоду, і ён устанаўлівае некаторыя стандарты дабрачынца паводзінаў". Ацэнка розніцы справы ідуць добра па параўнанні шкоды і ў якой ступені носіць суб'ектыўны характар, але гэта не перашкаджае нам ад спроб знайсці агульную мову. Калі ласка, звярніце ўвагу, што для мэт дадзенага артыкула я буду выкарыстоўваць тэрміны этыкі і маралі ўзаемазаменныя з гэтага моманту. Часта вызначае пяць прынцыпаў у агульнай маралі:

- **Аўтаномія:** Гэта ставіцца да пытання эксплуатацыі іншых людзей і ўздзеянне на іх свабоду. Амаль кожнае рашэнне мае наступствы для некалькіх асоб і прымаць гэтыя наступствы не толькі ў разгледу, але engraining іх у працэс не з'яўляецца лёгкім, але неабходным.
- **Нумары для злоўжыванняў:** Ці будзем мы ствараць шкоды ў адносінах да іншых? Ва ўрадзе амаль кожны рэгуляванне перавагі адной групе ў той час як балюча іншым. Тое ж самае справядліва ў большасці дзеянні бізнэс-рашэнняў стварае сітуацыю, якая па самой сваёй прыродзе перавагі адных і не для іншых. Да гэтага стварыць шкоду? Я сцвярджаю, што тое, што не выгадна для Вас не азначае, што стварае шкоды. Кожная задача складаецца ў магчымасці.
- **Дабрачыннасць:** Ці можа гэта стварыць добрыя? Агульныя заявы, але варта ўлічыць, і, па сутнасці ўсё, што трэба спытаць, мы можам вырашыць выяўленыя праблемы такім чынам, што стварае найбольшую карысць.
- **Правасуддзі:** Ці з'яўляецца працэс справядлівай сябе і ў выніку рэалізацыі справядлівай. Па сутнасці і сродак, і ў канцы павінны быць разгледжаны. Свет не роўныя і не павінна быць, як і ўсе людзі не створаны роўнымі і што сумнае месца было б, калі б мы. Есть ўсе адрозненне ў свеце ў перыяд лячэння людзей, у роўнай ступені і спробе зрабіць іх роўнымі.
- **Fidelity:** Ці значыць гэта, ідуць нашы прафесійныя, карпаратыўныя або кіраванне ролямі, як яны вызначаны. Часта гэта звязана з гледзячы на карціну і разуменне духу ваша роля за межамі прамоі вынік.

Як вы, не сумняваюся, заўважылі, гэтыя вызначэння далёкія ад бетону або проста прынцыпы ўжываць. Кожны чалавек патэнцыйна будзе мець розныя пункты гледжання або ступені згоды ў кожным выпадку. Аднак вялікіх поспехаў будзе прынята, калі кожны чалавек ацэньвае сваю канцэпцыю этыкі. Адзін з самых вялікіх небяспек у гэтай вобласці людзі ігнаруюць канцэпцыю з-за двухсэнсоўнасці.

**Уплыў на прыняцце рашэнняў:** Ёсць шэсць асноўных этапаў, вызначаных у працэсе прыняцця рашэнняў, якія ўключаюць у парадку:

1. **Выяўленне праблемы:** Хоць гэта першы этап гэта можа быць там, дзе маральнасць можа мець найбольшы эффект. Гэта часта самы цяжкі этап для даследчыка і, калі яна не завершана належным чынам вынікі будуць нездавальняючымі, незалежна ад якасці (або маральнасці) аб працы, наступным чынам. Базы, якая была пабудавана тут абмяжоўвае або задае маштаб праекту. З этычнай пункту гледжання першае пытанне важнасці можа быць ці сапраўды гэта праблемай наогул? Больш за раз, чым не з'яўляецца галоўнай тэмай пытанняў датычыцца скарачэння выдаткаў або павелічэння даходаў (або якія могуць быць мой бізнэс зрушэнне). На дадзены момант праблема павінна быць вырашана шляхам выбару сродкаў, якія многія лічаць нявыгадным. Некаторыя прыхільнікі этычнага прыняцця рашэнняў органамі аспрэчыць рашэнне для ацэнкі таго, успрымаецца праблема сапраўды з'яўляецца праблемай. Гэта гучыць проста, але ў рэчаіснасці працэс разгляду ўсіх магчымых альтэрнатыв, у тым ліку нічога не рабіць, не мае нічога агульнага. Бізнес-лідэры сыходзяць каранямі з верай у тое, што гнуткасць, змены клімату і адаптацыі з'яўляюцца адказам.
2. **Што такое Мэта:** дылема складаецца ў тым, мэта заключаецца ў вырашэнні праблемы з захаваннем этычных нормаў або проста вызначыць найбольш этычнай мэты. Канфлікт тут вы выбіраеце мэта, а затым паспрабаваць рэалізаваць яго ў эфектыўны пытанне пазней гэтага тэрміну ці вы выбіраеце вашы мэты на аснове этыкі. У ідэальным свеце было б аптымальным, каб выбраць мэта з этыкай на ўвазе, але на самай справе бізнес-мэта максімальна аптымізаваны, разглядаючы этыку толькі ў самым агульным сэнсе на дадзеным этапе. Ліквідацыя некалькі відавочных варыянтаў, якія наўрад ці ёсць якія-небудзь этычныя рэалізацыі і рухацца наперад.
3. **Магчымыя дзеянні:** Да ваша тэорыя аб вызначэнні мэты будзе мець вялікі ўплыў на віды дзеянняў, якія маюць сэнс. Дзеянні у першую чаргу вызначаюцца мэты вы хочаце дасягнуць. Тым не менш этыкі павінны ўплываць на дзеянні, якія вы гатовыя прыняць у межах сваёй мэты.
4. **Прадказаць вынік:** Гэта можа быць адзін этап, у якім этыка патрабуе ніякіх зменаў. Колькасныя метады простыя і проста вылічыць вынікі, заснаваныя на ўваходах. Векавы кампутар тэорыі смецце ў смецце ўжываецца.
5. **Выберыце лепшы варыянт:** гэта лепшая альтэрнатыва проста прадказаць вынік, які максімізуе мэты, ці гэта проста забяспечыць эмпірычныя вынікі для параўнання (з дапамогай якога можна пазбавіцца выкідаў). Сфармулайце выбар у якасці максімы для ўсіх падобных выпадкаў канцэпцыя тых, у карысць этыкі будзе спрыяць. Гэта пастаянная тэма якая ўключае шукае па-за якой-небудзь канкрэтнай сітуацыі і, бачачы за дрэвамі лесу.
6. **Рэалізацыя Рашэнне:** У многіх выпадках гэта тая вобласць, дзе мараль ужо адыгрывае значную ролю ў сучаснай практыцы бізнесу. Саюзы і значнае правілы існуюць, каб забяспечыць змена этычна. Аднак, я б сказаў, што рэальны ўплыў

выяўляецца задоўга да рэалізацыі. У гэты момант вы проста спрабуеце звесці да мінімуму або банальнай выяўленых праблем у абраным рашэнні. Тым не менш па гэтай прычыне важна, каб асобы, якія прымаюць рашэнні разгледзець наступствы рэалізацыі. Спадзяюся, калі няма здавальняючага ажыццяўлення можна знайсці, чым праблемы будуць перагледжаны, а не выбар лепшага з групы дрэнны выбар, які атрымаў шырокае распаўсюджванне..

**Ужыванне:** медыцынская і медыка-санітарных прыняцця рашэнняў былі вакол з тых часоў, Гіпакрат распрацаваў сваю знакамітую клятву hippocratical для лекараў. Гэты старажытны філосаф напісаў клятву, што вырашаць прафесійныя і этычныя праблемы, з якімі сутыкаюцца лекары ў пагоні за вылячэнне людзей. Векавая праблема ў тым, як гэта чалавечая істота робіць такое важнае рашэнне без якіх-небудзь ні з гэтага?

Ва ўсе часы памылкі прывялі да смерці хворых. Гэтыя памылкі былі зробленыя з-за дрэннага медыцынскага і медыцынскіх рашэнняў. Практыка прыняцця рашэнняў у дачыненні да лячэння стан ці чалавека, каб зрабіць іх здаровымі Асноўная ўвага ў гэтай літаратуры (вэб-сайт) агляду. Там ніколі не было якіх-небудзь фармальных ведаў, якія могуць дапамагчы практыкуючым ў выбары адпаведнага курсу дзеянняў. Большасць буйных медыцынскіх школ навучаць сваіх студэнтаў праз шэраг дыдактычных метадаў і практычнага вопыту. Інструктары заўсёды вучылі выкарыстанне навуковых даследаванняў і прыкладаў, але не было фармалізаваных матэматычных падыход да стварэння медыцынскай і медыка-санітарных рашэння з-за высокай суб'ектыўнасці да такога роду рашэнням.

Навуковыя даследаванні могуць ліквідаваць канчаткова няправільных рашэнняў. Аднак у сувязі з тым, што людзі з'яўляюцца найбольш складаных суб'ектаў у свеце, рашэнні не могуць быць "адзін памер падыходзіць ўсім".

**Іншае прымяненне:** лобі-гуртоў і прафсаюзаў вельмі цікавыя прыклады, якія патэнцыйна кампраміс этыкі, хоць у шматлікіх выпадках яны маюць добрыя намеры. Садзейнічаючы патрэбы некалькі больш у шматлікіх можа лічыцца неэтычным. Гэта звязана з Дэвідам Ricardos параўнальныя перавагі краіны. Гэтыя групы таксама маюць прамое негатыўнае ўздзеянне на людзей, якія не з'яўляюцца часткай гэтых груп. І ўсё ж здаецца дзіўным, на першы погляд, што прасоўванне інтарэсаў працоўных на самай справе могуць быць амаральнымі. Праблемы заключаецца ў тым, што льготы не распаўсюджваюцца на ўсіх работнікаў, нягледзячы на тое, што дзесяцігоддзі таму гэтыя крокі і на самай справе дапамагчы ўсім. Тым не менш, у цяперашні час існуе заканадаўства для пакрыцця самых элементарных сродкаў абароны. Трэба таксама ўлічваць той факт, што мы ніколі не будзем ведаць, што карэкцыі рынка, магчыма, ліквідаваць гэтыя праблемы ў адзіночку.

Для прымае рашэнні уздзеяннем лабісцкіх груп і прафсаюзаў прадстаўляць вобласць правін з абодвух бакоў. Рэсурсаў і сродкаў, якія маглі быць выкарыстаны ў вытворчасці ў цяперашні час выдзелена задач, якія не спрыяюць загарадных росту. Некаторыя з іх сцвярджаюць, што калі бізнес-лідэры выкарыстоўвалі этычныя прыняцця рашэнняў, то неабходна саюзы не былі б неабходныя. Акрамя таго, можна сцвярджаць, што ўвязвацца ў перабор саюз робіць этычныя рашэнні для паляпшэння эканомікі краіны. Якія ўрокі можна атрымаць з гэтага прыкладу? Акрамя таго, што этыка не з'яўляецца простым і, што кожная сітуацыя з'яўляецца суб'ектыўным гэта прыводзіць да рэальнасці, што Урад ролю ў

забеспячэнні некалькі агульных стандартаў замацаваны юрыдычна. За што канчатковая кіраўніцтва для рашэння складаецца ў твары рукамі.

Маральна найлепшы курс дзеянняў у любой сітуацыі бярэ пытаннях эканамічнай і тэхнічнай мэтазгоднасці пад увагу, але не адменена іх. Хоць гэта гучыць высакародны я не магу пагадзіцца з тэндэнцыяй да схіляецца да маралі як ключавое ўплыў рашэнне. Я адчуваю, што эканамічны і тэхнічны характар праблемы ключавых фактараў у прыняцці рашэнняў. Сказаўшы, што я адчуваю, што этыка гуляюць важную ролю ў большасці этапаў працэсу прыняцця рашэнняў. Добры працэс і аналіз не з'яўляецца перашкодай для маралі. Ключ пачынаецца з першых этапаў працэсу прыняцця рашэнняў з праблемай ідэнтыфікацыі і ўключае ў сябе спрабуюць дамагчыся, каб зірнуць на агульную карціну і па-сапраўднаму зразумець, што мэты.

Як ужо гаварылася раней ўрад гуляе ролю ў забеспячэнні асноўнай абароны даступныя для ўсяго насельніцтва. Для бізнесу, які вы павінны чакаць, што людзі павінны быць верныя сабе. Па нашым людзям прыродзе эгаістычныя і іта карпарацый адказнасць для выраўноўвання ўласных інтарэсаў сваіх супрацоўнікаў у правільным кірунку. Карпаратыўная культура дапамагае вызначыць гэтым кірунку і можа стварыць сераду этычных рашэнняў.

Як толькі культура кампаніі замацавана пры гэтым неабходна, каб наняць патрэбных людзей. Асобы прымаць рашэнні, і таму супрацоўнікі вызначаць, ці будуць этыцы пры іх запуску або стаць праблемай. Пасля таго як вы нанялі правільных людзей неабходна мець сувязь па ўсёй арганізацыі. Дыялог, які ўключае вывучэнне новага сэнсу пры дапамозе дыскурсу будзе спрыяць этычных рашэнняў. Гэта дае асобныя асобы, які прымае рашэнне некалькімі ўваходамі і лепш зразумець агульную карціну. Нарэшце арганізацый павінны быць надзвычай асцярожнымі, каб кантраляваць магчымыя сітуацыі канфлікту інтарэсаў.

У гэтых умовах людзі будуць выяўляць праблемы, ставіць мэты і прымаць рашэнні ў стандартныя рамкі, якія з'яўляюцца паспяховымі і этычны. Працэс прыняцця рашэнняў, выкладзеных раней, не павінны быць зменены, а арганізацыя павінна наняць этычных людзей і забяспечыць іх этычнай асяроддзя. Эфектыўнае прыняцце рашэнняў і этыкі не з'яўляюцца ўзаемавыключальнымі. На самай справе выкарыстанне аналітычнага працэсу прыняцця рашэнняў часта спудзіць амаральныя рашэнні, заснаваныя на заслугах без якіх-небудзь канкрэтнае намер зрабіць гэта.

Далейшыя Чытанні: Коры Дж., *дзелавой этыкі: Этычныя рэвалюцыі мінарытарных акцыянераў*, Springer, 2005. Мэта складаецца ў тым, каб прааналізаваць, чаму і як кампаніі дзейнічаюць не этычна ў адносінах да сваіх мінарытарным акцыянерам, а не колькі, а не, якая, не ў якой ступені, а не дзе. Феррелл О., J. Fraedrich, Л. Феррелл, *дзелавой этыцы: этычныя Прыняцце рашэнняў і спраў*, Houghton Mifflin Таварыства; 5-е выд, 2001.. М. Веласкес, *дзелавой этыкі: канцэпцыі і вытадкі*, Prentice Hall, 5 выд, 2001..

## Чалавек бок прыняцця рашэнняў

Людзі найбольш эфектыўна, калі яны разумеюць, як іх дзейнасць звязана з вялікай карціны. Гэта дае сэнс, мэта і значнасць таго, што яны робяць. Напрыклад, вялікі далёкасцю карпаратыўнага планавання і карпаратыўнага фінансавага структуравання непасрэдна не звязаныя з мэнэджэрамі другой лініі. З іншага боку, яны часта прымаюць удзел у капітальныя ўкладанні рашэння аб куплі новага абсталявання. Пытанні машыны магутнасцю, выкарыстання, выдат і вяртанне інвестыцый з'яўляюцца важнымі фактарамі, якія часта звязаныя з гэтымі мэнэджэрамі.

У вялікіх арганізацыях прымае рашэнне становіцца каштоўным толькі як ён прызнае дачыненні да яго/яе да рашэння, што з усіх іншых асоб, якія прымаюць рашэнні ў рамках арганізацыі, таму што ён/яна можа зрабіць больш-менш, або невялікая розніца ў арганізацыі, ці нават могуць быць замяніць. Тым не менш, у сферы малога бізнэсу, які прымае рашэнне можа зрабіць, брэйк, або апынуцца вельмі цяжка замяніць. Ніжэй прыведзены некаторыя практычныя і карысныя афарызмы для вашага стратэгічнага мыслення у той час як вы практыкуеце прымяненне бок рашэння навуцы:

1. Ваша кампанія павінна быць запушчана і працуе, як вы б чакаць, што яна, калі б вы былі кліентам.
2. Пасля таго як вы распрацавалі кліенцкую базу, у вас ёсць найбольш эканамічна эфектыўных і прамы доступ да адных лепшым крыніцай будучага бізнэсу.
3. Вы не павінны загасіць святле іншага чалавека для таго, каб ваш уласны бляск.
4. Кампаненты гульні: гульцоў, дададзеных коштаў, правілы, тактыка і вобласці.
5. Прадукт гульца бясплатны вашымі, калі кліенты цэняць ваш прадукт больш, калі ў іх ёсць прадукт іншага гульца, чым калі ў іх ёсць ваш прадукт у адзіночку.
6. Гулец ваш канкурэнт, калі кліенты цэняць ваш прадукт менш, калі ў іх ёсць прадукт іншага гульца, чым калі ў іх ёсць ваш прадукт у адзіночку.
7. Прадукт гульца бясплатны вашымі, калі гэта больш прывабнай для пастаўшчыка, прадаставіць рэсурсы для вас, калі яна таксама пастаўляе іншым гульцом, чым калі ён пастаўляе на вас у спакоі.
8. Гулец ваш канкурэнт, калі яна менш прывабная для пастаўшчыкоў з просьбай прадаставіць рэсурсы для вас, калі яна таксама пастаўляе іншым гульцом, чым калі ён пастаўляе на вас у спакоі.
9. Перавагі Даць Добрыя планавання (мадэль): Гэта дае вам бягучую ацэнку бізнэсу, а таксама план на будучыню. Гэта дапаможа вашаму бізнэсу расці, як і за кошт знешняга фінансавання, і гэта неабходна мець для таго, каб забяспечыць фінансаванне, пачынаючы ад малога крэдыту дзелавога адміністравання для венчурнага фінансавання капіталу.
10. Калі замест таго, дарэмна барацьба, пагражалі кнігагандляроў праглядаецца іншы канец тэлескопа, яны маглі бачыць, што тое, што яны ўспрымаюць як канкурэнцыя можа быць фактычна дадаткам. "Разам мы можам стварыць апетыт, які сілкуе нашу прамысловасць Калі ўсе мы - кнігагандляроў, выдаўцоў, распаўсюднікаў і аўтараў - зрабіць добрую працу па продажы, усё больш людзей будуць купляць больш кніг, і калі мы ўсе будзем працаваць разам для дасягнення мэты., мы і нашы кліенты (чытачоў), будзе нашмат шчаслівей ».
11. Каб квітнець, моцна ў бізнэсе, вы павінны адказваць не толькі кліентаў, але вы павінны пакласці сабе з задаволіць таксама мужчын, якія робяць ваш прадукт і людзі, якія прадаюць яго. Гэта ў

адпаведнасці з наступствам "падзел працы" ў [Адама Сміта](#) эканомікі.

12. Калі я рыхтуюся да розуму з чалавекам, я марную адну трэць свайго часу, думаючы пра сябе і тое, што я хацеў сказаць, і дзве траціны мыслення пра яго/яе і што ён/яна збіраецца сказаць.
13. Здольнасць бачыць сітуацыю як іншы чалавек бачыць, як бы цяжка ні было, з'яўляецца адным з самых важных навыкаў перагаворшчыка можа валодаць. Гэта не дастаткова ведаць, што яны бачаць рэчы па-рознаму. Калі вы хочаце ўплываць на іх, вы таксама павінны разумець эмпатычнасі сілай свой пункт гледжання і адчуваць эмацыянальную сілу, з якой яны ў гэта паверыць. Гэта не дастаткова, каб вывучаць іх, як жукі пад мікраскопам, вы павінны ведаць, якое гэта быць жука. Для выканання гэтай задачы, вы павінны быць гатовыя ўтрымліваць меркаванне, як вы "прымерыць" іх поглядаў. Яны паверылі, што іх погляды "правых" так моцна, як вы лічыце, што вашы погляды маюць рацыю. Вы можаце бачыць шклянку напалову напоўненую халоднай вадой. Ваш муж можа бачыць брудныя, напалову пусты шклянку аб выклікаць кольца з чырвонага дрэва канца.
14. Прынцыпам заходняй культуры з'яўляецца тое, што няма ніякага задавальнення без кошты. У прынцыпе, няма бясплатных абед.
15. Заплаціце мне гуляць. Ёсць лепш выкарыстоўвае свой час.
16. Калі вы выйграеце бізнес, вы страціце грошы. Дзеючы можа прыняць меры ў адказ.
17. Вашы існуючыя кліенты хочуць больш выгадную здзелку.
18. Новыя кліенты будуць выкарыстоўваць нізкія кошты ў якасці арыентыру.
19. Канкурэнты таксама будзе выкарыстоўваць нізкія кошты ў якасці арыентыру.
20. Гэта не дапаможа даць канкурэнтам вашых кліентаў лепш кошту пазіцыі.
21. Ці не руйнуеце дома вашых канкурэнтаў шкла. Тым не менш, тых, хто жыве ў шкляной хаце сапраўды трэба наогул нічога не рабіць!
22. Калі ў вас няма сапраўды сур'ёзную канкурэнцыю, вы павінны вынайсці паколькі канкурэнцыя з'яўляецца ладам жыцця.
23. Атрымаць ў ложак з заказчыкам.
24. Стварыць палоне рынку.
25. Скажы дзякуй з дабрыйнёй, а не наяўнымі.
26. Захаваць лепшае дзякую вам за вашы лепшыя кліенты.
27. Скажыце дзякуй такім чынам, што будзе свой бізнэс.
28. Не сказаць дзякуй занадта хутка або занадта павольна.
29. Скажыце, што вы збіраецеся сказаць дзякуй.
30. Прызнайце, што вы, магчыма, прыйдзеца канкураваць за лаяльнасць.
31. Дазвольце вашым канкурэнтам мець лаяльных кліентаў таксама.
32. Не забудзьцеся сказаць дзякуй, нават калі ў вас ёсць манаполія.
33. Скажыце дзякуй вашым пастаўшчыкам, а таксама для вашых кліентаў.
34. Хвост Паўліна: Жанчыны вынікаць простаму правілу - паглядзіце на ўсіх мужчынскага полу, і ісці на адзін з доўгім хвостом. Любая жанчына, якая адышла ад гэтага правіла быў пакараны, нават калі хвасты сталі настолькі доўга, што яны на самай справе абцяжаранага мужчын якія валодаюць імі. Гэта таму, што любая жанчына, якая не вырабляе даўгахвостая сыноў было мала шанцаў вытворчасці сыну, што будзе разглядацца як прывабны. Як моды ў жаночую вопратку, альбо ў амерыканскім дызайн аўтамабіля, тэндэнцыя да больш доўгія хвасты зняў і сабраў свой уласны імпульс.  
Хтосьці выказаў здагадку, што хвасты райскіх птушак і паўлінаў (якія заўсёды здаваліся парадаксальнымі, паколькі яны здаюцца перашкодам на шляху іх уладальнікаў), развіталіся менавіта таму, што яны з'яўляюцца недахопамі. Мужчына птушка з доўгім і грувасткім хвостом дэманструе самкам, што ён такі моцны мужчына, што ён можа выжыць, нягледзячы на свой

ХВОСТ.

35. Для некаторых прадуктаў, гэта ўзоры. Для іншых прадуктаў, абмежаваных па часе або абмежаваных магутнасцяў пробная версія працуе добра. Для трэцяе, гэта грамадскі семінар, які дае паслугу. "Стартар" прадукт або паслуга дазваляе кліентам паспрабаваць свае малодшыя прапаноў на прыняцце рашэнняў у куплі высокага класа, больш дарагія і складаныя прадукты.
36. Нават калі яны апынуліся няправыя, прогнозісты разглядаюць яго як важна захаваць кансэнсус у рэтрэспектыве. Напрыклад, банкі падтрымліваць, як веры, што глыбіня апошняга [UK] спаду і велічыні крах рынку нерухомасці не магло быць прадказана. Калі б можна было, асобы, адказныя за крэдытаванне эксцэсы 1980-х гадоў былі б вінаватыя ў грубай нядбайнасці, а не разглядацца як бездапаможных ахвяраў падзей. Гэта часта важней быць няправільна па правільным прычынах, чым быць правільным.
37. Значэнне кошты: У нашай няўдалай пагоні за прыбыткам, мы зрабілі нашы цэны настолькі складаныя, што нашы кліенты не разумеюць яго, ні думаю, што гэта справядліва. Перайшоўшы на новы падыход, які падкрэслівае прастату, справядлівасць і каштоўнасці, мы спадземся вярнуць добрую волю нашых кліентаў. Гэта тое, што значэнне цэны павінны быць прыкладна.

Наведайце таксама вэб-сайта [для малога бізнэсу](#)

### **Гульні ў якія гуляюць людзі, спрабуючы выйграць якія-небудзь аргументы:**

1. Сагту прапанову апанента за яе натуральныя межы, перабольшваць яго, больш агульнае зацвярджэнне апанента, тым больш пярэчанняў, вы можаце знайсці супраць яго. Больш за абмежаванымі і вузкімі ўласных прапаноў застаюцца, тым лягчэй іх абараняць.
2. Выкарыстоўвайце розныя значэнні слоў апанента абвергнуць яго аргументы. Прыклад: чалавек кажа: "Ты не разумееш таямніцы філасофіі Канта." У адказах твар: "О, калі гэта таямніцы ты кажаш, я буду мець нічога агульнага з імі".
3. Ігнараваць прапанову апанента, які быў прызначаны для абазначэння той ці іншай рэчы. Хутчэй за ўсё, разумець яго ў зусім іншыя пачуцці, а потым абвергнуць яе. Атака нешта іншае, чым тое, што і сцвярджалася.
4. Хаваць ваша знаходжанне на вывад з вашага апанента да канца. Навесы Вашага памяшкання тут і там у вашу размову. Атрымаеце ваш апанент не згодныя з імі без пэўнага парадку. Да гэтага акруговым шляхам вы хавалі сваёй мэты, пакуль не дасягнуў усіх прызнанняў, неабходных для дасягнення сваёй мэты.
5. Выкарыстанне перакананні апанента супраць яго. Калі ваш апанент адмаўляецца прыняць ваша памяшканне, выкарыстоўваць ўласныя памяшкання ў вашых інтарэсах. Прыклад: Калі праціўнік з'яўляецца членам арганізацыі або рэлігійнай секты, да якой вы не належыце, вы можаце выкарыстоўваць абвясціў меркаванне гэтай групы па адносінах да суперніка.
6. Заблытаць пытанне, змяніўшы словы вашага апанента, або што ён ці яна імкнецца даказаць. Прыклад: Call-то пад іншым імем: ". Пазваночных" "добрай рэпутацыі", а "гонар", "цноту" замест "некранутасць", "паўнакроўным", а не
7. Дзяржава вашу прапанову і паказаць праўду пра іх, задаючы суперніка шмат пытанняў. Задаючы многія шырокамаштабныя пытанні адразу, вы можаце схваць тое, што вы хочаце атрымаць прызнаўся. Тады вы хутка вылучаць аргументы ў выніку прыёму суперніка.
8. Зрабіце ваш апанент злавацца. Злосны чалавек менш, здольных выкарыстоўваць рашэння або ўспрымання, дзе яго ці яе перавага.
9. Выкарыстоўвайце адказы апанента на вашы пытанні, каб прыйсці да розных і нават процілеглым высноў.

10. Калі ваш апанент адкажа на ўсе Вашы пытанні адмоўна і адмаўляецца ад прадастаўлення якіх-небудзь пунктаў, папытаеце яго ці яе саступіць процілеглага вашага памяшкання. Гэта можа заблытаць суперніка, які пункту вы на самой справе шукаць яго саступаць.
11. Калі апанент дае вам ісціну некаторыя з вашых памяшканняў, не прасіць яго ці яе пагадзіцца на ваш выснову. Пазней, увесці свой выснову асельх і агульнапрызнаным фактам. Ваш апанент і іншых прысутных можа паверыць, што ваш выснову быў прыняты.
12. Калі аргумент аказваецца на агульныя ідэі без адмысловай назвы, вы павінны выкарыстоўваць мову або метафара, выгадна вашу прапанову. Прыклад: ". Забабоны" Што бесстаронняя чалавека назвалі б "набжэнствы", або "сістэма рэлігіі" апісваецца, як прыхільнік "пабожнасці" або "набожнасць" і супернікам, як "фанатызм", або Іншымі словамі, устаўка, што вы маюць намер даказаць у вызначэнне ідэі.
13. Для таго, каб ваш апанент прымае прапанову, вы павінны даць яму супрацьлеглае, контр-прапанова, а таксама. Калі кантраст абуральны, праціўнік прыме вашу прапанову, каб не быць парадасальнай. Прыклад: Калі вы хочаце, каб ён прызнае, што хлопчык павінен зрабіць усё, што яго бацька кажа яму рабіць, спытаеце яго: ". Ва ўсіх ці рэчы, якія мы павінны падпарадкоўвацца ці не падпарадкоўвацца нашым бацькам" Ці, калі справа ў тым, што мела месца "часта", спытаць, ці ёсць вы зразумець, "часта" азначае, мала ці шмат разоў, праціўнік будзе сказаць "шмат". Гэта як калі б Вы павінны былі пакласці шэры побач з чорным і назавіце яго белы або шэры колер побач з белым і назавіце яго чорным.
14. Паспрабуйце падмануць суперніка. Калі ён або яна адказала на некаторыя з вашых пытанняў без адказаў выпускаць у карысць вашага зняволення, загадзя Ваша заключэнне ўрачыста, нават калі гэта не варта. Калі ваш апанент баязлівы ці дурны, і вы самі валодаюць вялікай нахабствам і добры голас, тэхніка можа дамагчыся поспеху.
15. Калі вы жадаеце загадзя здагадка, што цяжка даказаць, адкладзеце яе ў бок на дадзены момант. Замест гэтага, прадставіць для прыняцця вашага апанента або адмова некаторых праўдзівае меркаванне, як бы ты хацеў бы звярнуць вашу доказ ад яго. Калі праціўнік адхіліць яго, таму што ён падазрае трук, вы можаце атрымаць свой трыумф, паказваючы, як абсурднай праціўнік адмовіцца, відавочна, справядліва сцвярджае. Калі праціўнік прыняць яго, у Вас зараз ёсць прычына, па вашай боку ў сапраўдны момант. Вы можаце альбо паспрабаваць даказаць свае арыгінальныя прапановы, як у # 14, ці сцвярджаць, што зыходнае прапанову даказваецца тым, што ваш апанент прынята. Для гэтага крайняя ступень нахабства не патрабуецца, але вопыт паказвае, выпадкаў гэта ўдаецца.
16. Калі ваш супернік вылучае прапановы, знайсці яго несумяшчальным з яго ці яе іншыя заявы, перакананні, дзеянні або бяздзеянасць. Прыклад: Калі ваш апанент абараняць самагубства, вы можаце адразу выклікнуць: "Чаму б табе не павесіцца?" Калі апанент сцвярджае, што горад яго непрыемным месцам для жыцця, вы можаце сказаць: "Чаму б вам не выйсці на першы план?"
17. Калі ваш супернік прэсаў вам контр- доказы, што вы часта будзеце мець магчымасць захаваць сябе, высоўваючы некаторыя тонкія адрозненні. Паспрабуйце знайсці другі сэнс або неадназначныя пачуцці за ідэю апанента.
18. Калі ваш супернік прыняў на лініі аргумент, які скончыцца ў сваю паразу, вы не павінны дазволіць яму несці яго да канца. Перапыненне спрэчкі, абарваць ў цэлым, або прывесці праціўніка да іншага прадмету.
19. Калі ваш апанент відавочна заклікаю вас, каб вырабіць якія-небудзь пярэчанні ў пэўнай кропцы ў яго аргументам, і вам няма чаго сказаць, паспрабуйце зрабіць аргумент менш пэўныя. Прыклад: Калі Вы спыталі, чаму прыватнасці гіпотэза не можа быць прыняты, можна казаць аб памылковасці чалавечага веды, і даюць розныя ілюстрацыі гэтага.
20. Калі ваш супернік прызнаўся на ўсё або большую частку свайго памяшкання, не пытайце яго ці



яе непасрэдна прыняць ваша зняволенне. Хутчэй за ўсё, зрабіць выснову аб сабе, як быццам гэта таксама былі прынятыя.

21. Калі ваш праціўнік выкарыстоўвае аргумент, які з'яўляецца павярхоўным і вы бачыце хлусня, вы можаце аспрэчыць яго, у якім выкладаюцца яго павярхоўны характар. Але лепш, каб сустрэць праціўніка з контр-аргумент, які з'яўляецца так жа, як павярхоўныя, так і пазбавіцца ад яго. Бо менавіта з перамогі, якая вас турбуе, а не з ісцінай. Прыклад: Калі апанент заклікае шкоды або эмоцыя, або нападае на вас асабіста, вяртанне напад у тым жа парадку.
22. Калі ваш супернік просіць вас прызнаць тое, ад чаго спрэчны неадкладна вынікаць, неабходна адмовіцца ад гэтага, заявіўшы, што напрошваецца пытанне.
23. Супярэчнасць і рознагалоссяў раздражняць чалавека ў перабольшваючы яго заявы. Па супярэчаць вашага апанента вы можаце звесці яго з мэтай прадастаўлення заявы за межамі свайго натуральнага мяжы. Калі вы затым супярэчыць перабольшаным выглядзе яго, ты выглядаеш, як быццам вы абверглі першапачатковае заяву. Наадварот, калі ваш апанент спрабуе пашырыць ўласнае заяву далей, чым вы хацелі, перагледзець межы ваша заяву і сказаць: "Гэта тое, што я сказаў, не больш."
24. Дзяржава ілжывых сілагізмы. Ваш апанент робіць прапанову, а таксама ілжывыя высновы і скажэнне яго ідэй вам сілу з прапановай іншых прапаноў, якія не прызначаныя і якія з'яўляюцца абсурднымі. Затым апыняецца, што прапанова апанента спарадзілі гэтыя неадпаведнасці, і таму яна, як уяўляецца, ускосна абвергнутыя.
25. Калі ваш апанент робіць абагульненне, знайсці экзэмпляр у адваротным. Толькі адзін сапраўдны супярэчнасці неабходна, каб зрынуць прапанову апанента. Прыклад: "Усё жвачныя рагатых", з'яўляецца абагульненнем, якія могуць быць засмучаныя адзін асобнік вярблюда.
26. Бліскучы ход заключаецца ў сваю чаргу, табліцы і выкарыстоўваць аргументы апанента супраць яго самога. Прыклад: Ваш апанент кажа: "Так і так з'яўляецца дзіцем, вы павінны зрабіць дапаможнік для яго." Вы запырачыць: «Проста таму, што ён дзіця, я павінен паправіць яго, інакш ён будзе ўпарціцца ў сваіх блякіх звычак".
27. Калі ваш апанент здзівіць вас, стаўшы асабліва злуе на аргумент, вы павінны пераканаць яго з усім вялікім стараннасцю. Не толькі гэта прымусіць суперніка злы, але апынецца, што вы паклалі палец на слабую бок яго справа, і ваш апанент з'яўляецца больш адкрытай для нападу на гэтую кропку, чым вы чакалі.
28. Калі аўдыторыя складаецца з людзей (ці чалавека), якія не з'яўляюцца экспертамі па прадмеце, вы зробіце няслушныя прэчанняў супраць вашага апанента, які, падобна, пацярпела паразу ў вачах аўдыторыі. Гэта стратэгія найбольш эфектыўная, калі Ваша прэчанне робіць ваш апанент выглядаць смешным ці, калі аўдыторыя смяецца. Калі ваш праціўнік павінен зрабіць доўгі, сумны і складаны тлумачэнне правільна, вы, глядчы не будуць схільныя прыслухоўвацца да яго.
29. Калі вы выявіце, што вас б'юць, вы можаце стварыць уцечкі, гэта значыць, вы можаце раптам пачынаюць казаць пра іншае, як калі б гэта было стаўленне да прадмета спрэчкі. Гэта можа быць зроблена без здагадкі, што ўцечка мае некаторыя агульныя стаўленне да справы.
30. Зрабіць зварот да ўлады, а не прычына. Калі ваш супернік адносінах улады або эксперт, цытую, што ўлада ў далейшым ваша справа. Калі трэба, працытаваць тое, што ўлада кажа ў іншым сэнсе або акалічнасці. Улады, што ваш апанент не разумее, гэта тыя, якія ён звычайна захапляюцца больш за ўсё. Вы можаце таксама, у выпадку неабходнасці, а не толькі круціць вашай улады, але на самой справе іх фальсіфікаваць, або цытаваць тое, што вы цалкам прыдумалі самі.
31. Калі вы ведаеце, што ў вас няма адказу на аргументы, што вашы дасягненні праціўнікам, вам выдатны ход іронію абвясціць сябе быць некампэтэнтнай судзі. Прыклад: "Што вы кажаце, праходзіць мой бедны паўнамоцтвы разумення; цалкам можа быць, усё гэта вельмі дакладна, але я не магу зразумець гэта, і я ўстрымлівацца ад любога выказвання меркавання аб ім." Такім

чынам, вы выклікаць аўдыторыі, з якім вы знаходзіцеся ў добрай рэпутацыяй, што тое, што ваш апанент кажа, гэта нонсэнс. Гэтая тэхніка можа быць выкарыстаная толькі тады, калі вы цалкам упэўненыя, што аўдыторыя думае значна лепш за вас, чым ваш праціўнік.

32. Хуткі спосаб збавення ад зацвярджэнне апанента, або кідаючы падазрэнне на яе, гэта пакласці яго на некалькі адыёзных катэгорыі. Прыклад: Вы можаце сказаць: "Гэта фашызм" або "атэізму", або "забабоны". Пры прыняцці пярэчанні такога роду вам само сабой якія разумеюцца:
  1. Гэта сцвярджэнне або пытанне тоесныя або, па крайняй меры, якія змяшчаюцца ў, катэгорыя прывёў, і
  2. Сістэма завецца была цалкам аспрэчаная.
33. Вы прызнаеце памяшканняў вашага апанента, але адмаўляюць зняволенне. Прыклад: "Гэта ўсё вельмі добра ў тэорыі, але ён не будзе працаваць на практыцы».
34. Калі вы заяўляеце пытанне ці аргумент, і ваш апанент не дае вам прамога адказу, ці ўхіляецца ад яго сустрэчнае пытанне, ці спрабуе змяніць тэму, гэта дакладная прыкмета таго, вы закранулі слабое месца, часам не жадаючы рабіць так. У вас ёсць, так бы мовіць, зніжэнне вашага апанента, каб прымусіць замаўчаць. Вы павінны, такім чынам, заклікаем момант ўсё больш, і не дазваляйце вашаму праціўніку ухіліцца ад яго, нават калі вы не ведаеце, дзе слабасць, што вы трапілі на самай справе ляжыць.
35. Замест таго каб працаваць на інтэлект праціўніка ці строгасці яго аргументаў, работа па яго матывах. Калі вам атрымалася апанента меркаванне яна павінна даказаць, праўду па-відаць выразна шкоду яго уласным інтарэсам, ён упадзе яго неадкладна. Прыклад: сьвятар абараняе некаторыя філасофскія догмы. Вы паказваеце яму, што яго прапанова супярэчыць фундаментальным вучэнне яго царквы. Ён адмовіцца аргумент.
36. Вы таксама можаце галаваломкі і збіваць з панталыку апанента простым напышлівасці. Калі ваш супернік слабы ці не хоча, як быццам ён не ведае, што вы кажаце, вы можаце лёгка навіязаць яму аргумент, які гучыць вельмі глыбока або навучыўся, ці, што гучыць бяспрэчна.
37. Калі ваш праціўнік знаходзіцца ў правым, але, на шчасце для вас, абярыце няспраўны доказ, можна лёгка абвергнуць яго, а затым сцвярджаць, што вы абверглі ўсе пазіцыі. Гэта тое, як дрэнна прыхільнікі губляюць добрых спраў. Калі няма дакладных доказаў адбываецца з вашага апанента, вы выйгралі дзень.
38. Стаць асабістых, абразліва і груба, як толькі Вы адчуваеце, што ваш апанент мае верх. Стаўшы асабістым пакінуць прадмет у цэлым, і ператварыць ваш напад на твар, заўвагі наступальных і злосны характар. Гэта вельмі папулярная тэхніка, таму што гэта займае так мала ўменні праводзіць яго ў жыццё.

### **Далейшыя Чытанні:**

Берн Э., *гульні у якія гуляюць людзі: псіхалогія чалавечых адносін*, перавыданне выданне, Ballantine Books, 1996.

Харыс Т., *я ў парадку - Ты Ок: Практычнае кіраўніцтва па транзакцыйных аналіз*, Галахад Кнігі, 1999.

Шапэнгаўэр А., *мастацтва спрэчкі*, Kessinger Publishing, 2004

горная чачотка Г. і М. О'Киф, *новыя кірункі ў карпаратыўнай стратэгіі*, Allen & Анвіна, 2000.

### **Асабістая і грамадская Праглядаў рацыянальнасці**

Разгледзім наступны прыклад для асабістага і грамадскага меркавання

рацыянальнасці. Гэта цалкам рацыянальныя для служачага прыняць яго/яе аўтамабіль накіроўваўся дадому ў канцы (каля 5 гадзін, у ЗША) жорсткі працоўны дзень. Аднак вынік вельмі ірацыянальным для кожнага, таму што гэта стварае невыносныя затораў на асноўных дарогах у буйных гарадах.

У якасці іншага выпадку разгледзім арыштаваны злачынец, які вельмі рацыянальна думкі пра яго дзеянне да здзяйснення злачынства, аднак, закон і парадак пакараць злачынца рацыянальна па характары злачынства.

Псіхалагічная такія пытанні, як амбівалентнасць, унутраны канфлікт, і абмежаваньні, якія накладваюцца на асоб, якія прымаюць рашэнні па сувязі з іншымі, паказваюць, што наша стратэгічнае мысленне часта з'яўляецца больш тонкім, чым стандартныя тэорыі рацыянальнасці дазваляюць.

OR/MS/DS/SS працэс прыняцця рашэнняў мае справу са складанымі праблемамі, раскладаючы іх у пералік стратэгічных мэтаў. Затым, яна нацэлена на кожны асобны мэта планаваць тактычныя рашэнні. Добрыя мадэлі робяць відавочнай мэты, узаемадзеяння паміж ўваходамі, і ўласцівасці ў сітуацыі, а затым структуры іх для высновы і прыняцця рашэння. Калі праблема не можа быць вырашана з дапамогай гэтай інфармацыі адзін, набор мадэляў павінна быць "вымываюцца", так што новы пошук магчымых мадэляў можа быць пабудавана. Большасць людзей выкарыстоўваюць свае перакананні ў дасягненні сваіх мэтаў, а не рацыянальны выгляд. Рацыянальнае стратэгічнае мысленне з'яўляецца праблемай для ўсіх. Кажуць, што рацыянальнае стратэгічнае мысленне дае тры асноўных сцвярджэнні:

1. Будзь чалавек можа калі-небудзь будзе сказаць, што дапусціў памылку ў развагах.
2. Незалежна ад некаторых дэдуктыўныя праблемы не пад сілу разваг якія непадрыхтаваны ў логіцы.
3. Незалежна ад таго рацыянальнасць ў адносінах да культуры.

Кагнітыўная тэорыя мае справу з наступнымі пытаннямі:

- Што такое розум вылічэнняў?
- Як розум гэта раблю?
- Тое, што людзі сапраўды робяць мысленне і стратэгічнае мысленне?

Гэтыя нявырашаныя пытанні. Напрыклад, у дачыненні да апошняга пытання, тэорыі пазнання не спрабуе правесць, ці з'яўляецца выснова з'яўляецца сапраўдным або правіла з'яўляецца сапраўдным або ілжывых, а, хутчэй, шукае адпаведную інфармацыю для абнаўлення сваіх перакананняў. Адпаведная інфармацыя вызначаецца праз рацыянальную стратэгію. Рацыянальны аналіз заснаваны на здагадцы, што прызнанне будзе аптымальна адаптавацца да структуры асяроддзя.

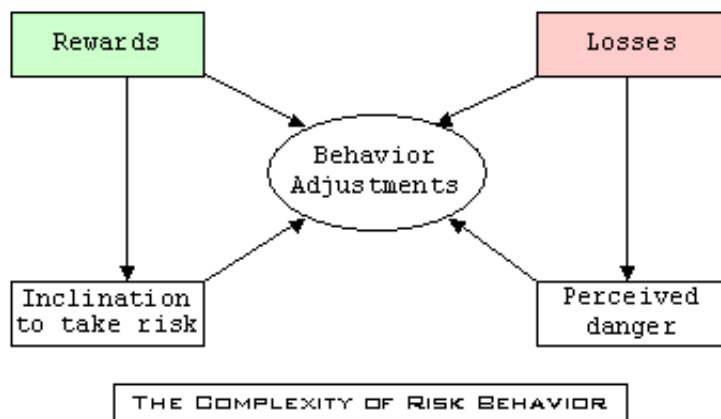
Рацыянальнасць паводзін адаптыўных рацыянальна, калі ён аптымізаваны для асяроддзя арганізма, гэта значыць, калі гэта дапаможа дасягнуць сваіх мэтаў, і гэта адпавядае лагічнымі правіламі. Як паўстала ідэя разважанняў у якасці сродку для дасягнення мэтаў сваёй атрымалася? Людзі прадэманстравалі здольнасць да вельмі разумны дзеянні ў дасягненні мэтаў і тым самым

спрыяючы выжыванню пароды і, для некаторых, росквіту. Тым не менш, у той жа час, яны бянтэжаць сябе, калі ў іх ёсць свае развагі і працэсы прыняцця рашэнняў выпрабаванні. Такім чынам, мы апыняемся рацыянальнае пад адным кутом, і ірацыянальных ад іншага.

Тэрмін «рацыянальнае» могуць быць выкарыстаны для абазначэння двух прынцыпова розных рэчы: Асабістыя Рацыянальнасць і грамадскай рацыянальнасці. Тым не менш, абодва мэты накіравана. Цяжкасці звычайна ўзнікаюць, калі гэтыя два значэнні замоўчваюцца або змешваць.

Асабістыя Рацыянальнасць: Прыняцце рашэння такім чынам, што, як правіла, надзейныя і эфектыўныя для дасягнення асабістых мэт сваіх эфектыўна. Такая рацыянальнасць, з'яўляецца "Мэта аснове рацыянальнасці. Гэта азначае, што канцы заўсёды рацыяналізаваць сродкі. Гэта версія рацыянальнасці Макіявелі, дзе людзі павінны пераадолець свае сацыяльныя ідэі навучання і традыцыйных шукаць свой уласны шлях прыняцця рашэнняў. Магчыма, вы памятаеце назвы песень: "I Gotta Be Me" ці "I Did It My Way".

Рацыянальныя людзі прымаюць рашэнні, якія лепш за ўсё для іх. Гэта можа быць з пункту гледжання альбо псіхалагічнае задавальненне або матэрыяльнай выгады. Калі чалавек выконвае ўсе крокі ў працэсе прыняцця рашэнняў і прыходзіць дазвол этапе ацэнкі альтэрнатыў і прагназаванні вынікаў, гэты чалавек лічыцца рацыянальным, калі ён/яна дзейнічае на лепшае дзеянне абранага працэсу. Працэс ўнутранага паводзін балансіроўка ў нашым рацыянальным стратэгічнае мысленне паказаны на наступнай дыяграме:



Грамадскі Рацыянальнасць: Прыняцце рашэння санкцыянаваны закон, які патрабуе доказаў. Такая рацыянальнасць "працэсныя-арыентаванага рацыянальнасці", якое азначае, што сродкі павінны апраўдваць канцах. У вобласці адпаведнага закона, ён павінен быць адказным і апраўданым рашэннем.

На жаль, Ёсць іншыя ізаляваныя тыпы рацыянальнасці, такія, як "доказ ад прынцыпу задавальнення» у супрацьлегласць «доказ ад адваротнага прынцыпе». Аднак няздольнасць правесці адрозненне паміж гэтымі двума рознымі тыпамі рацыянальнасці можа прывесці да пусты або ўводзіць у зман меркаванне аб

чалавечай рацыянальнасці.

Вось пытанне да вас: дэбаты аб абортах належыць да якой з гэтых двух катэгорый рацыянальнасці? Аборт "наўмыснае забойства рашэнне". Ці, як фемісцкая вядучых заявіў, што "не пакласці вашы правы ў маім целе." Гэта цяжкае рашэнне, каб зрабіць.

Глабальная сацыяльная Рашэнні: Ва ўмовах расце глабалізацыі свету, гэта непазбежна, што многія сацыяльныя праблемы, якія да гэтага часу разглядаецца як нацыянальны характар прыме глабальны характар. Глабальныя сацыяльныя праблемы з'яўляюцца тыя, якія не могуць быць абмежаваныя ў межах нацыянальных межаў і якія маюць патрэбу ў нацыянальным, так і міжнародную ўвагу, калі яны павінны быць змякчэлыя. Забруджванне атмасферы з'яўляецца яркім прыкладам гэтага працэсу. Глабальныя сацыяльныя рашэння павінен пачынацца з разумення аспрэчваецца канцэпцыя глабалізацыі і вывучэння глабальнай сацыяльнай палітыкі з мэтай найбольш важных глабальных сацыяльных праблем: дэградацыя навакольнага асяроддзя, Міжнародны беднасці, злачыннасці, СНІДу, наркотыкаў, гвалту ў сям'і, расізму і міграцыі.

Веды і інфармацыя розныя: Думаючы пра іх, як аналагічныя або сінонімам скажае ўсю канцэпцыю кіравання нематэрыяльнымі актывамі. Калі мы кажам, ні пісаць, мы карыстаемся мовай для выражэння некаторых нашых тактыка веды ў спробе перадаць яе іншым, гэта называецца **інфармацыя**. Веды і інфармацыя часта блытаюць адзін з адным. У індустрыі інфармацыйных тэхналогій, яны выкарыстоўваюцца як сінонімы. Такім чынам, слова інфармацыя, як правіла, звязаныя як з фактамі і сувязі фактаў. Інфармацыя ў шматлікіх адносінах ідэальным для зносін відавочнага веды. Гэта хутка, незалежна ад узбуджальніка, і бяспечна. Усе гэтыя тры функцыі маюць жыццёва важнае значэнне ў эпоху інфармацыйных тэхналогій, таму што кампутар прызначаны для апрацоўкі інфармацыі. Так паважна і, здаецца, здаровага сэнсу для адпраўніка ці прамоўцы да атрыбутыўнай інфармацыі з якой-то сэнс. Бяда ў тым, хто ведае больш, чым яны ўсведамляюць або могуць выказаць словамі. Напрыклад, паспрабуйце растлумачыць словамі, як кіраваць мяч для гольфа або служыць у тэнісны мяч. Гэтыя паняцці занадта складаныя, каб поўнай меры выказаць у словах. Спробы зрабіць гэта часта смешнымі і амаль заўсёды незразумела. Атрымальніка інфармацыі не адпраўнік прадастаўляе яму сэнс. Інфармацыя, як такая, не мае сэнсу. Інфармацыя ідэальна падыходзіць для вяшчання сфармуляваныя веды, але ненадзейна неэфектыўна для перадачы ведаў ад чалавека да чалавека. Лепш не пісаць, але казаць, калі мы хочам перадаць веды.

Відавочна, такое адрозненне паміж ведамі і інфармацыяй мае вырашальнае значэнне пры абмеркаванні сучасных праблем кіравання ведамі. Гэта каштоўна для далейшага размежавання розных відаў ведаў і, што больш важна, каб лепш зразумець адпаведныя сродкі перадачы ведаў іншым.

**Віды ведаў:** Адно з асноўных адрозненняў з'яўляецца розніца паміж інфармацыяй і ведамі і другое, якое звязана адрозненне паміж **відавочным і маўклівае** ведаў. Калі мы запісваем, што мы ведаем, мы робім гэта веданне відавочных ў выглядзе дакументаў, графікі ці іншых канкрэтных сродкаў масавай інфармацыі, гэта ператварэнне ведаў да інфармацыі. Любая форма ведаў, якія выразна не больш ведаў, але інфармацыі. Добра выкарыстоўваць, але, тым не менш важна, выкарыстоўвае метафару айсберга, каб паказаць сувязь паміж відавочнай і няўных ведаў. Маўклівае веданне ёсць веданне, што ўваходзіць у вытворчасці паводзін і/або канстытуцыі псіхічных станаў, але звычайна не даступныя для свядомасці і прадстаўлена пагружанай частцы айсберга. Тая частка, якая падвргаецца над вадой відавочнага ведаў. Прыгажосць гэтай аналогіі з'яўляецца тое, што абодва выкрытыя і пагружаныя з'яўляюцца часткамі аднаго і таго ж кавалка лёду. Калі ўсё ў вас няма прамога ведаў, вы не можаце нічога зрабіць. Маўклівае веданне робіць відавочным выкарыстоўваць ведаў.

Тры выгляду інтэлектуальнага капіталу, то ставяцца да гэтай мадэлі, з чалавечым капіталам прадстаўлена пагружанай частцы айсберга і структурнага капіталу тым, што знаходзіцца над вадой. Упраўленне структурных ведаў прадугледжвае павышэнне айсберга, што калі-то чалавечы капітал цяпер даступная для арганізацыі ў відавочным выглядзе. Відавочна, што павышэнне айсберга не лёгкая задача, і аналогія ўяўляецца мэтазгодным як маса няўных ведаў, захоўваюцца народам у арганізацыі ніколі не выйдучь на паверхню. Каб лепш прадстаўляць частка ведаў прадстаўлены айсберга, які знаходзіцца крыху ніжэй паверхні вады, я аддаю перавагу, каб дадаць Трэцяе адрозненне: няўныя. Няўныя ведаў ведаў, якія могуць быць кадыфікаваныя, але да гэтага часу не была прамой.

Гэтая мадэль затым дае яснасць у тры цалкам розных падыходаў да кіравання інтэлектуальных капіталам, і кожная з іх дадаткова разгледжаны ў наступных раздзелах.

**Відавочныя ведаў:** арганізацыя можа лепш за ўсё выгаду падвргаюцца відавочныя ведаў шляхам прадастаўлення тэхналогій і бізнес-працэсы, неабходныя, каб зрабіць гэта кадыфікаваны ўтрыманне лёгка даступнымі для тых, хто ў ёй мае патрэбу ў кампаніі і асноўных кліентаў і пастаўшчыкоў. Значная частка рэсурсаў і высілкаў вакол кіраванне ведамі ўключае ў сябе праектаванне, распрацоўку і ўкараненне эфектыўных сховішчаў ведаў і сістэмы кіравання дакументамі, якія арганізуюць і каталогаў, забяспечваючы тым самым лёгкі і хуткі доступ да велізарная колькасць адкрытых матэрыялаў (папера перапіска, электронныя пошта, спецыфікацыі, працэдуры, патэнты, навучанне, прэзентацыі, кіраўніцтва, тэхнічныя апісанні і г.д.), якія могуць быць згенераваныя кампаніі. На жаль, многія з існуючых падыходаў да кіравання гэтымі актывамі відавочнага ведаў нагадваюць, як большасць з нас арганізаваць нашы гарышчах. Гэтая праблема кабіны быць апісваюць выкарыстанне метафары невялікія патрыманыя кнігі краму, дзе кнігі размяркоўваюцца па пакоі ў кардонныя скрынкі, у якіх першапачаткова

прыбытку. Працэс для выяўлення таго, што мы шукаем мяркую перабор кожны з скрынкі, паколькі не была прадпрынятая спроба арганізаваць ўтрыманне ў любым значным чынам.

**Няяўныя веды:** Выкажам здагадку, ёсць адэкватныя сістэмы для апрацоўкі відавочнага веды арганізацыі, другі падыход да кіравання прадугледжвае захоп няяўнай веданнем, запісваючы яго ў структураваным выглядзе і, такім чынам ператвараючы яго ў інфармацыю. Гэта можа ўключаць просты дакументацыі асноўных бізнес-працэсаў, працэдур, а таксама самыя вядомыя метады ў выглядзе дакумента, але таксама можа быць калекцыя відэазапісаў ад ключавых кліентаў або кіраванне прэзентацый і канферэнц-адрасоў. Развіцця большасці формаў навучання і адукацыйных праграм ўключае ў сябе працэс перакладу каштоўных экспертных веды ў інфармацыю. Вынікі могуць быць у выглядзе класнай пакоя, камп'ютэрны, ці ён-лайн навучанне, ці даведачныя матэрыялы выкарыстаннем струменевага аўдыё, відэа, або спалучэнне розных сродкаў масавай інфармацыі.

**Маўклівае ведаў:** Па вызначэнні, няяўныя веды не могуць быць кадыфікаваныя і застаецца з чалавекам, які развіў яе пасродкам спалучэння фармальнага навучання і вопыту. Сродкі для кіравання такога роду веды не вельмі адрозніваюцца ад тых, для кіравання чалавечымі рэсурсамі ў цэлым. Канкурэнтныя працэсы павінны быць прызначаны для эфектыўнага адбору дасведчаных наймае, а таксама развіццё ўсіх супрацоўнікаў, а таксама эфектыўнай кампенсацыі і льготы праграмы захаваць таленавітыя і дасведчаныя людзі, ад якіх залежыць арганізацыя для інавацый і прыняцця рашэнняў. Канкрэтныя ўвага павінна быць нададзена настаўніцтва і вучнёўства магчымасці, якія з'яўляюцца найбольш эфектыўным сродкам для перадачы няяўных ведаў. Акрамя таго, нормы і культуру арганізацыі павінен быць сфарміраваны і створаны для падтрымкі і заахвочвання абмену ведамі і важнасць інавацый і прыняцця рызык.

**Веды і культуру навучання:** відавочныя культура можа быць зразуметая і на адным узроўні кіраваных фізічных артэфактаў або дакументальна місія, бачанне, каштоўнасці, аперацыйнай філасофіі, і палітыкі арганізацыі, якія знаходзяцца над паверхняй вады. Маецца на ўвазе культура проста актуальнай культуры па вопыту людзей у арганізацыі і можа быць зроблена відавочным з дапамогай назіранняў з дзеянняў, прытрымліваюцца каштоўнасцяў, устаноў і рашэнняў, якія людзі робяць. Тым не менш, у корані, і найбольш цяжка выкрыць, з'яўляюцца няяўных ведаў, базавыя здагадкі, або ментальныя мадэлі адбылася людзьмі, якія прыводзяць да іх адчуваў значэння і ў канчатковым рахунку назіранага паводзінаў.

Пяць элементаў складаюць ядра паведамлення навучання, каб зрабіць яго пераканаўчым ў прыцягненні народаў запал. Да іх адносяцца: пазітыўнае бачанне будучыні; натхняюць асноўныя каштоўнасці, уключаючы прыцягненне і стыль кіраўніцтва; эмацыйнага інтэлекту, а таксама кіраўніцтва мужнасць.

**Ацэнка матывацыі Патэнцыял вакансіі:** Любая праца можа быць

спраектаваны, або ацэнены і перапрацаваныя, каб быць больш пераканаўчымі. Гэта значыць, любая праца можа быць па сваёй прыродзе матывацыі для супрацоўніка для выканання. Гэта ўсё залежыць ад цэласнага ўзаемадзеяння. Толькі працоўныя месцы, якія ўдзельнічаюць рукі, розум, сэрца і дух супрацоўнікаў сапраўды цэласнае прывабным, і, такім чынам, па сваёй сутнасці матывацыі для супрацоўнікаў. І кожны з гэтых узроўняў ўцягвання супрацоўнікаў не дае роўныя матывацыйны эффект. Можна сцвярджаць, што толькі пры ўмове ўдзелу сэрца і дух супрацоўнікаў робіць арганізацыя калі-небудзь доступ паловы, што матывацыя супрацоўнікаў, гэта фарбы выцвярэжвае карціна для большасці лідэраў, асабліва калі яны сапраўды прызнаем, што большасць працоўных месцаў працягвае быць спраектаваны і укамплектаваны толькі рук і розуму ўдзелу, і занадта часта толькі рукамі удзел, як дызайн фактараў, якія наўмысна разглядаецца.

Прызначаючы subscores ад аднаго да дзесяці, каб кожны з чатырох кампанентаў дызайну (рукі, розум, сэрца, дух), а затым памножыць гэтыя subscores фактарамі прысвойваецца кожнаму дызайн кампанента (бакі = 10 адсоткаў, розум = 40 адсоткаў, сардэчных = 20 адсоткаў, і дух = 30 адсоткаў), і агульная ацэнка ўзроўню ўзаемадзеяння цэласнага і звязаных з матывацыяй супрацоўнікаў якая прадастаўляецца канкрэтнай працы можа быць вызначана. Такім чынам, формула для вызначэння Ацэнка цэласных баявых дзеянняў (ES), звязаныя з працай выглядае наступным чынам:

$$ES = 0.1\text{HandsScore} + 0.4\text{MindScore} + 0.2\text{HeartScore} + 0.3\text{SpiritScore},$$

Дыяпазон ES з'яўляецца мінімальна магчымым ES ў 1 і вышэйшая істота 10.

### Далейшыя Чытанні:

Додуэлл П., *дзівосны новы розум: Задуменны Даследаванне аб прыродзе і значэнні псіхічнага жыцця.*, Oxford University Press, 2000

французскіх С., *Тэорыя Раіэнне: Уводзіны ў матэматыцы рацыянальнасці.*, Холстед Прэс, 1986

Фодор Ж., *розум не працуе такім чынам: сфера і межы вылічальных псіхалогіі*, MIT Press, 2000. Ён выступае супраць меркаванні, што псіхічныя працэсы ў значнай ступені вылічэнняў, што архітэктур пазнання масава модульны, і што тлумачэнне нашай прыроджанай псіхічнай структуры ў асноўным дарвінаўскай (гэтыя погляды абмяркоўваюцца ў Пінкера як працуе розум кнігі).

Manktelow К., *мысленне і мысленне*, псіхалогія Press, Вялікабрытанія, 1999 год. Пінкер С., *як працуе розум*, В. В. Нортан і кампанія, 1999.

Рапапорт А., *тэорыі прыняцця раіэнняў і раіэнні Паводзіны: Нарматыўна-апісальныя падыходы*, Kluwer Academic Publishers, 1989.

Urmeuer А., *жыццёвых пазіцый і наводніцкіх раіэнняў*, Springer-Verlag, 1989.

Райт Г. (рэдакцыя), *наводніцкія прыняцця раіэнняў*, Пленум Прэс, 1985.

---

## Разуменне чалавека ў гістарычным кантэксце



У гэтым раздзеле мы зацікаўлены ў гістарычнай пункту гледжання развіцця веды, гэта значыць, як мы даведаліся нядаўна, па-мадэлявання ведаў:

### Веды-Мадэляванне катэгорыі і свае прынцыпы

#### Фактычныя веды:

Ён заснаваны на універсальнай аргументацыі, якая ўключае праверку гіпотэз і матэматыцы, ён патрабуе інтэлектуальнага мыслення

#### Кагнітыўныя ведаў:

Яна заснаваная на эмпірычных фактаў, якая ўключае ноў-хаў, і аб'ект веды, неабходнага навучання

#### Асноўныя веды:

Ён заснаваны на гіпотэзе, такія як метафізіка, яна належыць да вобласці з'яў

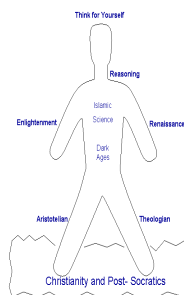
#### Суб'ектыўнае разуменьне:

Ён заснаваны на веры, яна належаць вобласці падманы

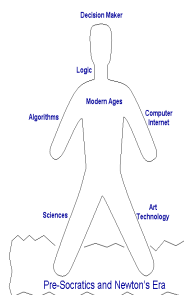
Мадэлявання працэсу, г.зн. чалавечы разумне мае слаўныя традыцыі ў Заходняй думкі. У табліцы ніжэй прадстаўлены некалькі гіганцкіх мадэль-будаўнікі, з найстаражытных часоў, пачынаючы з арыстоцэлеўскай якасныя светапогляд, якое дамінавала ў заходняй думкі на працягу больш за дваццаць стагоддзяў колькасны погляд на свет сёння.

<u>Арыстоцель</u>		
<u>Галілеа</u>	<u>Дэкарт</u>	Юм
<u>Ньютан</u>	<u>Спіноза</u>	<u>Адам Сміт</u>
<u>Эйнштэйн</u>	<u>Дарвін</u>	<u>Млын</u>

Наступныя чалавечы постаць адлюстроўвае гістарычнае развіццё ведаў, пачынаючы з якасных да колькасных поглядаў на свет. Правую нагу (левая нага на малюнку) уяўляе арыстоцэлеўскай гледжання. Іншая нага ўяўляе багаслоўскую меркаванне. Заходнія ведаў быў пачаты яшчэ Арыстоцелем. Арыстоцель лічыў, Усе хочучь быць у стане спакою, калі што-то рухаецца яна. Пытанне: Хто першы крок? Адказ Арыстоцеля было Богам. Багасловы любіў гэты пункт гледжання, каб апраўдаць свае перакананні. Сярэднявечная эпоха засноўвалася на гэтых двух нагах: арыстоцэлеўскай метафізікі і хрысціянскай тэалогіі. Напрыклад, Шэкспір думкі, тым, хто з'язджае камяні самі па сабе з'яўляюцца камяні, нерухомах і непакіснай.

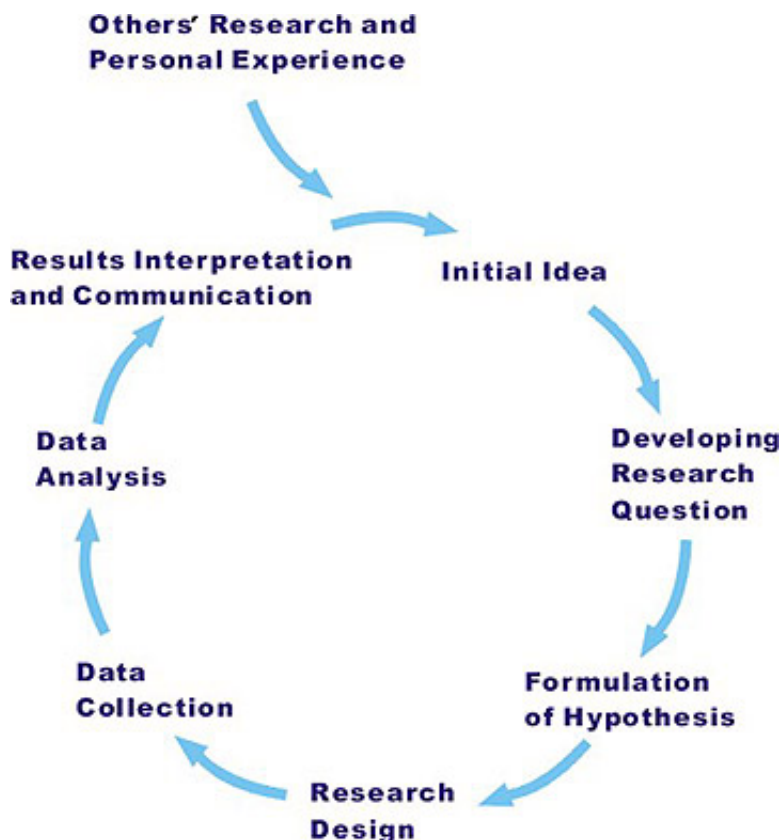


Націсніце на малюнак, **каб павялічыць**, А затым раздрукаваць яго.  
**Гістарычнае развіццё ведаў: Папярэдне Новага часу**



Націсніце на малюнак, **каб павялічыць**, А затым раздрукаваць яго.  
**Гістарычнае развіццё ведаў: Сучасны погляд**

Левая рука на малюнку ўяўляе Адраджэння, а правая рука прадстаўляе эпоху Асветы. У мастацтве эпохі Адраджэння і літаратура квітнела. У эпоху сярэднявечча, людзі толькі верыў у тое, што ўлады сказалі ім верыць. Падчас Асветы, свабода думкі дазволілі чалавецтву думаць і пытацца улады. Калі ў вас ёсць пытанні, вы патрэбныя адказы. Шыі ўяўляе логікі, неабходныя для падтрымкі гэтай думкі. Кіраўнік ўяўляе колькасныя эпохі. Колькасныя эпоху была пачата Ньютана, які распрацаваў метады scientific:



Ньютана знаходжаньня перавярнуць дагары нагамі арыстоцэлеўскай гледжаньня. Напрыклад Ньютан паказаў, што ўсё, што хоча рухацца. Прычына-то знаходзіцца ў стане спакою з-за супраціву. Напрыклад, стол кладзецца на падлогу.

Ньютан быў вельмі важным, так як прадстаўленне арыстоцэлеўскай дамінаюць чалавечай думкі ва ўсіх абласцях на працягу дваццаці стагоддзяў. З Ньютан, арыстоцэлеўскай гледжаньня знікла. З часоў Ньютана не толькі ўсе рэчы ў знешняй прыродзе, але найтонкія таямніцы жыцця і арганізацыі, і нават інтэлект і маральная істота, былі асацыяваліся ў мове матэматыкі і матэматычных інструментаў мадэлявання працэсаў.

Традыцыйна, логіцы і матэматыцы былі разгледжаны выпадкі ўзорнай палёў, у якіх нашы веды апырэры. Такім чынам, пытанне аб эпистемологічэскі статус і анталагічных імпорт лагічныя і матэматычныя ісціны працягваюць паўтарацца ўсёй інтэлектуальнай гісторыі. Уяўляюць інтарэс: прырода логікі і матэматыкі, прырода лагічных і матэматычных ведаў, адносіны логікі да онталогіі, і пытанне аб тым, як нашы розумы здольныя думаць і спазнаць лагічныя і матэматычныя ісціны.

Наступны спіс змяшчае кароткі агляд мадэлявання падзей у гістарычным кантэксце. Праходзячы праз гэтыя тэрміны таксама дапамагае вам зірнуць на сябе не як асобы, але як і чалавецтва:

## Храналогія гістарычных падзей Мадэляванне ведаў

**Горге (483-378 да н.э.):** Ён заявіў, што веды не выйсі і не могуць быць перададзены, калі існаваў, з-за сваёй суб'ектыўнасці.

**Геракліт (535-475 да н.э.):** сцвярджаў, што мудрасць не веданне многіх рэчаў, ясна, веданне толькі адно. Выдатнае веданне даецца толькі багоў, але прагрэс у ведах магчыма для "людзей".

**Эмпедокл (с.450 да н.э.):** Ён бачыў свет, прадстаўлены на нашы пачуцці і інтэлектуальнага свету.

**Антисфен (440-370 да н.э.):** сцвярджаў, што шчасце галіны веды, якія маглі б вучыць, і як толькі набыла не можа быць страчаная.

**Еўкліда (430-360 да н.э.):** сцвярджаў, што веданне цноты. Калі веданне цноты, яна можа быць толькі веданне канчатковага істоты.

**Прагатагорам (485-415 да н.э.):** сцвярджаў, што веданне з'яўляецца ўмоўным, бо яна заснавана на асабістым вопыце. Геаметрычныя-арыфметычных мадэлявання распрацаваны.

**Платон (427-322BC):** Ён быў адным з вучняў Сакрата. Ён сцвярджаў, што веданне можа існаваць на аснове нязменнага і нябачных формаў або ідэй. Аб'екты, якія адчулі недасканалыя копіі чыстых формаў. Сапраўдныя веды аб гэтых формах можа быць дасягнута толькі шляхам абстрактнага мыслення праз філасофію і матэматыку. Платон заснаваў Акадэмію ў Афінах, першы універсітэт. Арыстоцель быў у ліку яго выпускнікоў.

**Арыстоцель (384-322 да н.э.):** Услед Платона, але сцвярджаў, што веданне адбываецца з пачуццёвага вопыту. Веды могуць быць атрыманы альбо непасрэдна, альбо ўскосна выліку выкарыстоўваючы логіку. Арыстоцель заснаваў ліцэй у Афінах, супернікам школы ў Акадэмію. Архімеда і Еўкліда з'яўляюцца яго выпускнікамі.

**Плацін (205-270):** здагадкі Плаціна школы можа быць сфармулявана наступным чынам: (1) ісціна існуе, і што менавіта такім чынам свет існуе ў розуме або інтэлект; (2) разуменне свету, як ён існуе ў інтэлект ведаў; і (3) два віды праўды існуе, кантынгент Праўда, дзесяць манет у кішэні, і неабходныя ісціны, што чатыры плюс шэсць роўна да дзесяці.

**529:** Закрыццё Акадэміі ў Афінах імператарам Юстыніянам. Цёмныя стагоддзі пачалося.

**Тамаш Аквінскі (1224-1274):** Услед школы Платона і Арыстоцеля, і дадаў, рэлігійных перакананняў і веры.

**Прыбыццё ісламскіх навук:** Ісламскі працы вучоных у галіне медыцыны,

астраноміі, хіміі і матэматыцы быў завезены ў Еўропу на працягу 13<sup>-га</sup> стагоддзя. Сярод іншага, фарсі вучоны аль-Харэзм даў сваё імя на тое, што мы цяпер называем *алгарытмам*, і слова *алгебра* адбываецца ад *аль-Джабер*, пачатак слова ў назве адной з яго шматлікіх публікацый на арабскай мове.

**Смерць рымскіх лічбаў:** Шырокая адаптацыя сістэмы злічэння мы называем арабскімі лічбамі ў мастацтве, навуцы і бухгалтарскага ўліку ў эпоху Адраджэння. Увядзенне нулявой, як знак, а таксама нумар быў самым значным дасягненнем у развіцці сістэмы злічэння, у якой разлікі з вялікім лікам стала магчымым. Без паняцця за нуль, апісальнай і прадпісвае мадэлявання працэсаў у гандлі, астраноміі, фізіцы, хіміі і прамысловасці былі б немагчымыя. Адсутнасць такой знак для нуля з'яўляецца адным з сур'ёзных недахопаў у рымскай сістэме злічэння. Акрамя таго, рымская сістэма злічэння цяжка выкарыстаць у любых арыфметычных аперацый. Рымская лічба ў асноўным выкарыстоўваецца як ўпрыгожванне, а не пры выкананні якой-небудзь арыфметычных аперацый.

**16<sup>-га</sup> стагоддзя:** эпоха Рэнэсансу пачаўся ў Фларэнцыі і хутка распаўсюдзіўся. Існавалі больш за 300 дзяржаў у Еўропе, аднак, дзяржаўнасці краіны пачалі, Францыя была першай краінай. Адраджэнне папярэдне Сакрат погляд на свет. Капернік змадэляваныя, што Зямля круціцца вакол Сонца. Галілею прыйшлося адмовіцца ад геліяцэнтрычнай мадэлі Сусвету і змешчаны пад хатні арышт. Амерыка кантыненте было знойдзена і займаюць еўрапейскія краіны.

**Бэкан (1561-1626):** Ён падверг крытыцы арыстоцэлеўскай логіцы, бескарысная для адкрыцця новых законаў, а таксама сфармуляваны правілы індуктыўнага высновы.

**Дэкарт (1596-1650):** Як бацька сучаснай філасофіі, вызначылі рацыяналізму, як сістэма думкі, што падкрэслівае ролю розуму і апрыёрныя прынцыпы ў атрыманні ведаў. Акрамя таго, ён верыў у дуалізм розуму (думаючая субстанцыя) і цела (пашыраны рэчывы). Дэкарт адзіную алгебру і геаметрыю яго аналітычнай геаметрыі паняцці. Рымская лічба замяняецца заснаваны-дзесяць сістэмы злічэння для спрашчэння арыфметычных аперацый.

**Спіноза (1632-1677):** называецца метафізічным (г.зн. касмалагічную такіх паняцці, як рэчыва і спосаб, думкі і пашырэнне, прычыннасці і паралелізму, і сутнасці і існавання Ён працягнуў рацыянальнасці і дэдуктыўны развагі з дзейнасцю чалавека, у тым ліку нашы матывы..

**Ньютан (1642-1727):** Першым, хто прыкладной матэматыкі да вывучэння прыроды. Арыстоцэлеўскай светапогляду было адхілена мадэлі Ньютана. Матэматычнае мадэляванне эра пачалася. Першае даследаванне аперацый (або) грамадства было створана ў 1948 годзе, што азначае, што АБО была прызнаная прафесіяй у дапамаганні асобам, якія прымаюць рашэнні.

**Лок (1632-1704):** Выяўленыя эмпірызму, як дактрына, якая сцвярджае, што

ўсякае веданне заснавана на вопыце, асабліва пачуццёвых ўспрыманняў, і на апостэрыорнай прынцыпаў. Лок лічыў, што чалавечае пазнанне знешняга аб'екта заўсёды падлягае памылкі пачуццяў, і прыйшоў да высновы, што ніхто не можа быць абсалютна пэўным веданнем аб фізічным свеце.

**Берклі (1685-1753):** Узгодненыя з Лок, што веданне прыходзіць праз ідэі, то ёсць адчуванне розуму, але ён адмаўляў Локс перакананне, што можна правесці адрозненне паміж ідэямі і прадметамі.

**Юм (1711-1776):** сцвярджаў, што ўсе метафізічныя рэчы, якія не могуць быць непасрэдна ўспрымаецца не маюць сэнсу. Юм падзяліў усе веды на два віды: адносіны ідэй, то ёсць веды, у галіне матэматыкі і логікі, якая з'яўляецца дакладным і вызначаным, але не дае ніякай інфармацыі аб навакольным свеце, і па пытаннях факту, гэта значыць веданне, атрыманае ад пачуццёвых успрыманняў. Акрамя таго, ён лічыў, што нават самыя надзейныя законы навукі не заўсёды застаюцца ў сіле. Трактат Юма аб чалавечай прыродзе уведзены логікі ў эмпірызм. Багацце Адама Сміта Нацыі быў апублікаваны. Яго ідэі ляжаць у аснове як брытанская і амерыканская эканоміка.

**Кант (1724-1804):** Пры ўмове кампрамісу паміж эмпірызму і рацыяналізму шляхам спалучэння абодвух тыпаў, і вылучылі тры тыпу ведаў:

1. аналітычнага апрыёры,
2. сінтэтычныя апостэрыорныя і
3. сінтэтычнага апрыёры.

Крытыка Канта чыстага розуму пачатку вялікай эпохі сучасных мысляроў.

**Гегель (1770-1831):** Ён сцвярджаў, як рацыяналіст, што абсалютна пэўныя веды аб рэчаіснасці можа быць атрымана шляхам прыраўноўвання працэсы мыслення, прыроды і гісторыі. Яго абсалютнага ідэалізму быў заснаваны на дыялектычным працэсе тэзіс, антытэзіс, сінтэз, як цыклічны і бесперапынны працэс.

**1776:** ідэі эпохі Асветы ўзмацнілі Амерыканскай рэвалюцыі. Чалавечага істоты, нарэшце, набылі права вырашаць за сябе.

**Конт (1798-1857):** прыцягнуць увагу да важнасці сацыялогіі як галіны веды і пашыраныя прынцыпы пазітывізму, пра тое, што эмпірычныя навукі з'яўляюцца адзіным адэкватным крыніцай ведаў.

**Маркс (1818-1883):** Развіцця філасофіі дыялектычнага матэрыялізму, заснаванага на логіцы Гегеля.

**Дарвін (1809-1882):** тэорыя эвалюцыі Дарвіна заснаваная на пяці ключавых назіранняў і высновы з іх.

- Па-першае, віды маюць вялікае урадлівасць. Яны робяць больш нашчадкаў, чым можа вырасці да дарослага ўзросту.

- Па-другое, насельніцтва застанеца прыкладна аднолькавага памеру, з невялікімі ваганнямі.
- Па-трэцяе, харчовыя рэсурсы абмежаваныя, але адносна пастаяннай вялікую частку часу. З гэтых трох назіранняў можна зрабіць выснову, што ў такой асяроддзі будзе барацьба за выжыванне паміж людзьмі.
- Па-чацвёртае, размнажальных палавым шляхам выглядаў, як правіла, не два чалавека, з'яўляюцца ідэнтычнымі. Змена квітнее.
- Нарэшце, большая частка гэтага змены з'яўляецца спадчынай.

З гэтага можна зрабіць выснову: У свеце стабільнага насельніцтва, дзе кожны чалавек павінен змагацца, каб выжыць, тыя, з "лепшай" характарыстыкі будуць больш шанцаў выжыць, а тыя, пажаданыя рысы, будуць перададзеныя іх нашчадкаў. Гэтыя характарыстыкі выгадна, ўспадкоўваюцца наступным пакаленням, становячыся дамінуючым сярод насельніцтва з цягам часу.

**Ніцшэ (1844-1900):** песімістычны погляд на свет Шапэнгаўэра было распаўсюджана. Пазней гэты нігілістычны погляд быў кінуты выклік жыцця сцвярджаннем Ніцшэ і яго ідэі аксэсуара. Ніцшэ паклаў таксама канец метафізікі, зрабіў выснову, што традыцыйная філасофія і рэлігія з'яўляюцца памылковымі і шкоднымі, і традыцыйныя каштоўнасці страцілі сваю ўладу ў жыцці людзей. Такім чынам, Ёсць правілы, ні да чалавечага жыцця, няма абсалютных каштоўнасцяў, і ніякай пэўнасці, на якую адказаць.

**Брэдлі (1846-1924):** сцвярджалі, што рэальнасць была прадукт розуму, а не аб'ект ўспрымаецца пачуццямі, як Гегель, нічога не зусім рэальным, акрамя Абсалюту, сукупнасць за ўсё, што выходзіць за рамкі супярэчнасці. Усё астатняе, напрыклад, рэлігія, навука, маральнае настаўленне, і нават здароваму сэнсу носіць супярэчлівы характар.

**Ройс (1855-1916):** верыў у абсалютную ісціну і лічыў, што чалавечая думка і знешнім светам былі аб'яднаны.

**Пірс (1839-1914):** Ён распрацаваў прагматызм, як тэорыя значэння, у прыватнасці, сэнс паняцця, якія выкарыстоўваюцца ў навуцы. Адзіным разумным спосабам павелічэння ведаў з'яўляецца формай псіхічнага звычкі, якія будуць правяраць ідэі пасродкам назірання і эксперыменты, якія вядуць да эвалюцыйнага працэсу для чалавецтва і грамадства, т. е. вечнае стан прагрэсу. Ён лічыў, што ісціна ідэю або аб'ект можа быць вымераная толькі эмпірычным даследаваннем яго карыснасць.

**Дзьюі (1859-1952):** Ён распрацаваў прагматызм ць усеабдымную сістэму мыслення, які ён назваў эксперыментальны натуралізм, або інструменталізма. Натуралізм тычыцца чалавечага вопыту, інтэлекту і сацыяльных супольнасцяў, як і заўсёды развіваюцца механізмы, таму чалавечых істот магло б вырашыць сацыяльныя праблемы, выкарыстоўваючы свой вопыт і інтэлект, і праз запыт.

**Гусэрля (1859-1938):** Развітыя феноменалогіі як складаны парадак, у якім адзін, як кажуць, умець адрозніваць паміж тым, як рэчы, здаецца, быць, і тое, як хто-небудзь думае на самай справе.

**Дзюркгейм (1858-1917):** Яму прыпісваюць Спроба першая навуковага падыходу да сацыяльных з'яў, чаканка сацыялагічны тэрмін сацыяльны факт для апісання розных адзінак сацыяльнай інфармацыі, і падзел працы ў грамадстве.

**Фрэйд (1856-1939):** Фрэйд спрабаваў растлумачыць, як працуе несвядомае, выказаўшы здагадку, што яна мае пэўную структуру. Ён выказаў здагадку, што несвядомае быў падзелены на тры часткі: Ід, Эга і Суперэго.

**Эйнштэйн (1879-1955):** Эйнштэйн мадэлюе адноснасці і пашыранай мадэлі Ньютана. Сфармуляваны спецыяльнай тэорыі адноснасці і агульнай тэорыі адноснасці, ён таксама прапанаваў, што святло складаецца з дыскрэтных квантаваных згусткі энергіі (пазней названы фатонаў).

**Вітгенштэйн (1889-1951):** Развіцця лагічны пазітывізм, які сцвярджаў, што толькі навуковае веданне існуе правярання на вопыце. Ён разглядаў філасофію як лінгвістычнага аналізу і "моўныя гульні", якія вядуць да яго працы Логіка-філасофскі (1921) сцвярджаў, што мова, ці свет, складаецца з комплексу прапаноў, або ў менш складаных факты, прыбыўшы ў простыя "карцінкі атамарных фактаў або палажэнняў спраў", адпаведна. Карацей кажучы, мова як карысную для перадачы пачуццёвага вопыту і логікі/матэматыкі, а ўсё астатняе не мае сэнсу

**Хайдэгер (1889-1976):** У сваім "Асноўныя Пісанні, як сучасная навука, метафізіка і матэматыка" Хайдэгер заявіў, што ".. зараз мы павінны паказаць, у якім сэнсе асновы сучаснай матэматычнай навукі аб прыродзе і паходжанні крытыка чысты розум па сутнасці матэматычныя. З гэтым намерам мы паспрабуем усталяваць наперад важным крокам сучаснай навукі ў сваіх галоўных рысах. Гэта стане ясна, што матэматычныя складаецца і як яго такім чынам раскрываецца яго сутнасць, але і замацоўваецца ў пэўных кірунку". Хайдэгер выкладаў філасофію матэматыкі ў універсітэце Фрайбурга ў Брайсгау.

**Осцін (1911-1960):** Развіцця маўленчага акту тэорыі, у якой мова выказванні, магчыма, не апісваюць рэальнасць, і можа мець уплыў на рэальнасць.

**Ролс (1921 - 2002):** Устараненне веданне асобных характарыстык выключае магчымасць зрушэння і, такім чынам, забяспечвае выгляд бесстароннасці або бескарыслінасць.

**Фуко (1926-1984):** Веды-сіла: улада вырабляе веданне (а не проста, заахвочваючы яго, таму што ён служыць ўлады ці, ужываючы яго, таму што гэта карысна), што ўлада і веданне непасрэдна мяркуюць адзін аднаго, што няма такой сілы, адносіны без корелятыўных канстытуцыя вобласці ведаў.

**Хабермас (1929 -):** Веды можа быць вытлумачана як навука пра чалавека, які з'яўляецца па катэгорыях ведаў для кіравання. На ўзроўні самасвядомасці сацыяльных суб'ектаў, веды, што робіць магчымым кантроль над прыроднымі



працэсамі ператвараецца ў веданне, якое робіць магчымым кантроль грамадскага працэсу жыцця.

**Дэрыда: (1930-2004):** Яго анты-метафізіка пазіцыя не з'яўляецца унікальнай, але выцякае з яго паказанняў Гайдэгера, які ў Быццё і час, а пазней працы, прадстаўлення ясна аргумент супраць манополіі філасофскіх створання арыстоцэлеўскай онталогічнай класіфікацыі.

**Рорці (1931 -):** Ён акцэнт на тое, што ідэя веды як прадстаўлення (мадэлі), як псіхічнае люстраное свядомасць знешняга свету. Тым не менш, ён бачыць, веданне як нешта само сабой размову і грамадскай практыкі, а не як спробу люстэрка прыроды.

**Нозік (1938-2002):** Яго развіццё экстерналістскай тэорыі пазнання і яго "бліжэйшага прадаўжальнікам" рахунак асобнага ідэнтычнасці была асабліва ўплывова.

**Сымон (1916-2001):** Ён паказаў, што працэс прыняцця рашэнняў знаходзіцца далёка ад "разумнага чалавека".

Рашэнне можа быць ні асабістай, ні грамадскай, але і неабходныя ж працэс прыняцця рашэнняў. Вобласці прыняцця рашэнняў расце, паколькі вымяральны інструмент і працэс, каб дапамагчы людзям прымаць правільныя рашэнні. Аднак Ёсць шмат інструментаў, якія альбо не правільна інтэграваць, ці проста не хапае аналізу, якія паказваюць, як эмоцыі дапамагаюць ці перашкаджаюць прыняцця рашэнняў і ролі творчага і крытычнага мыслення разам з распрацоўкай, якія каштоўнасці з'яўляюцца прадметам спрэчкі ў прыняцці рашэнняў.

Галоўнае пытанне заключаецца ў тым, як працэс прыняцця рашэнняў павінен ажыццяўляцца адэкватна? Адказ ўсведамленне таго факту, што прыняцце рашэнняў з'яўляецца асновай чалавечага быцця і патрабуе міждyscyплінарнага падыходу. Напрыклад, роля і асноўныя эмоцыі меркаванне праз пераацэнку ўсіх каштоўнасцяў. Разуменне гэтага дазваляе нам зразумець як рацыяналіст меркаванне, што эмоцыі з'яўляюцца перашкодай, і асобныя паняцці, што эмоцыі з'яўляюцца асноўнымі меркаваннямі. Працэс прыняцця рашэнняў уключае ў сябе распакаванне эмоцыі, каб убачыць, што яны могуць надзейна распавесці аб сітуацыі, нашы каштоўнасці, і магчымыя варыянты, і як яны могуць матываваць нас. Тым не менш, крытычнае мысленне павінна быць, якія ўжываюцца ў працэсе прыняцця рашэнняў, каб мы адэкватна зразумець сітуацыю і ацаніць патэнцыяльныя каштоўнасці і творчыя магчымасці. Рухаючай сілай прыняцця рашэння каштоўнасцяў, якія мы хочам рэалізаваць з нашым рашэннем.

Трэба вывучыць навыкі і веды, неабходныя для палягчэння працэсу прыняцця рашэнняў. Ёсць чатыры катэгорыі ідэі і метады, якія мы навучыліся мець

ключавое значэнне для прыняцця рашэнняў

**Арыстоцель Ідэі аб практычных ведаў:** У Никомахова этыка, Арыстоцель праводзіць адрозненне на два віды ведаў, які мае вялікае значэнне для практычнага рашэння і кансультанта, які прымае рашэнне. Па тэарэтычныя веды ён мае на ўвазе веды пра рэчы, якія не мяняюцца, што ў этыцы сродкамі агульных, універсальных рэчаў, якія мы можам сказаць пра тое, што сапраўды правільным і няправільным, і тое, што жыве добра, і жыццё дрэнна. Для Арыстоцеля, маральнай дабрадзейнасцю з'яўляецца стан характару, у якіх мы схільныя адчуваць сябе рэчы ў адпаведнасці са сродкамі, гэта значыць, адчуваць іх у правільным кірунку, з патрэбным чалавекам у патрэбны час, па правільным прычынах. Тым не менш, тэарэтычныя веды па сабе не дастаткова, каб прывесці квітнеючай жыцця чалавека. Нам таксама патрэбныя практычныя веды, якія для Арыстоцеля азначае, ведаючы правільна рабіць у канкрэтных абставінах праз разуменне акалічнасць справядліва, ведаючы, што мае значэнне, і эфектыўным сродкам канца давесці разважанне аб тым, што мае значэнне. Можна ведаць права, што трэба зрабіць у цэлым, і тое, што патрабуецца, так як тэарэтычныя веды, але гэта мала карысці, калі не атрымоўваецца прымяняць гэтыя веды на гэтую сітуацыю. Такім чынам, якія развіваюцца Арыстоцель прасвятленні, рашэнні кансультанта і прымаць рашэнні неабходна як тэарэтычныя веды і практычныя веды. Гэтыя ўмовы могуць быць зразуметыя як шэраг этапаў у працэсе прыняцця рашэнняў:

**Разуменне сітуацыі і прыняцця рашэння:** рашэнне-мейкер павінен разумець рашэнне, з якімі сутыкаюцца, і сітуацыя знаходзіцца ў, гэтак жа дакладна, непрадугатае і ў поўным аб'ёме, як гэта разумна.

**Разуменне таго, што пытанні:** прыняцце рашэнняў павінен разумець, што на самой справе яго/яе канчатковая мэта. Якія каштоўнасці знаходзяцца пад пагрозай? Арыстоцель падкрэсліў, лучнік, хутчэй за ўсё, патрапілі ў мэта, калі яны ведаюць, што гэта імкнемся. Важныя значэння мэтавых, так што без разумення таго, што пытанні, якое прымае рашэнне не ведае, што яны імкнуцца, і не крытэр, на якім прыняць рашэнне.

**Пошук варыянтаў:** Нават калі прымае рашэнне разумее сітуацыю і ацаніць тое, што пытанні, яны ўсё яшчэ павінны быць дасведчаныя аб магчымых варыянтах. Калі яны памылкова думаюць, што яны абмежаваныя два варыянты, калі трэці варыянт, не думаў, і фактычна будзе выконваць больш за тое, што пытанні, то яны б не зрабілі, як мудрае рашэнне, рашэнне, як маглі бы.

**Выбар найлепшага варыянту:** Кожны варыянт павінен быць ацэнены ў лагічным парадку, выбіраючы гэты варыянт, што з улікам правільнага разумення сітуацыі, задавальняе як мага больш з таго, што мае значэнне. Калі ў нас няма крытычнай сілы для ацэнкі гэтых параметраў, то мы ўсё роўна не ў стане прымаць правільныя рашэнні.

**Рэалізацыя рашэння:** Нарэшце, якое прымае рашэнне рыхтуецца да рэалізацыі рашэння, узброены рэзервовы план і наступныя мерапрыемствы, каб

праверыць рэалізацыю. Пасля таго, якое прымае рашэнне зрабіла выбар лепшы варыянт, яны павінны зрабіць канчатковую праверку, і вырашыць, як ажыццяўляць і кантраляваць яго.

Мы будзем цяпер даследаваць, у сваю чаргу, якім чынам эмоцыі, творчага і крытычнага мыслення і этыкі могуць быць выкарыстаны, каб дапамагчы мудрым прыняцця рашэнняў.

**Спіноза на эмоцыі:** распакаванне эмацыйнае ядро рашэнне, мы верым, і Праілюструю ніжэй, жыццёва важнае значэнне. Існуюць розныя філосафы мы знайшлі, каб быць найбольш карыснымі, дапамагаючы справа нас да мудрым прыняцця рашэнняў.

Spinosas тым, што эмоцыі ўтрымоўваюць уласную логіку, а іх уласны розум, сцвярджаючы, што эмоцыі вельмі падобныя на сэнс, які дапамагае нам выявіць значэнне. Эмоцыі, хоць яны маюць сваю логіку, не заўсёды надзейныя. На самай справе, яны не толькі часта матываваныя нашы патрэбы, але і скажае нашу карціну свету. Улічваючы пазнавальнага зместу эмоцый мы бачым, што эмацыйныя ноў-хаў заключаецца ў стварэнні гукавы меркаванні аб значэнні падзеі, і адпаведная рэакцыя на яго. Што тычыцца прыняцця рашэнняў мы не павінны ігнараваць эмоцыі яшчэ мы рызыкуем страціць як іх інфармацыйная каштоўнасць і даюць ім магчымасць сказаць наша ўяўленне аб сітуацыі, праблема, што пытанні, нашы магчымасці і нашы магчымасці па выкананню рашэння. Прыняцця рашэнняў кансультант можа дапамагчы рознымі спосабамі, як у рабоце з канкрэтным рашэннем, з якімі сутыкаюцца просіць асоб, якія прымаюць рашэнні аб сваіх эмоцыях. Што яны адчуваюць гэта гнеў, турбота, хваляванне, або быць раструшчанымі? Далей, мы павінны падвергнуць сумневу іх, што гэтую эмоцыю а. Калі яны злуюцца, што гэты гнеў накіраваны, калі яны адчуваюць перагружаныя, што аб праблеме здаецца пераважнай, каб іх, калі яны рады, што пра рашэнне ўзбуджае іх. Па-трэцяе, мы павінны спытаць і тут найвялікшы майстэрства і тактыку неабходна - будзь тое, памеркаваўшы, гэтая эмоцыя з'яўляецца мэтазгодным.

**Nietzsches крытычнага і творчага мыслення:** творчае мысленне з'яўляецца генерацыя думкі, ідэі, рашэнні і дзеянні, часта з новымі і нечаканымі спосабамі. Такое мысленне карысна на розных стадыях працэсу прыняцця рашэнняў.

Як сітуацыя аформлена можа быць вельмі важна для вызначэння таго, як прымае рашэнні працягваецца. Пераацэнка ўсіх каштоўнасцяў Nietzsches фразу для творчага мыслення, якое ўключае ў сябе «ўзор пераклучэння ў структураванне сістэмы», як спосаб атрымаць мульты-перспектывы на разуменні праблемы, з якімі сутыкаюцца. Што неабходна, так гэта пераадолець, а не пакуты. Крытычнае мысленне ўяўляе сабой працэс, мэтай якога з'яўляецца думаць за сябе, каб прымаць абгрунтаваныя рашэнні аб тым, што верыць і што рабіць. Роля кансультантаў рашэнне не толькі, каб дапамагчы асобам, якія прымаюць рашэнні думаць ўмела, але і клапаціцца пра тое, як іх мысленне выкарыстоўваецца. Крытычнае мысленне павінна быць выкарыстаны ва ўсім працэсе прыняцця рашэнняў, у атрыманні выразнага разумення сітуацыі, у

ацэнцы каштоўнасцяў, у ацэнцы варыянтаў і ў правядзенні маніторынгу і выбралі варыянт.

**Этыка добра і зла:** Пры прыняцці рашэнняў, якіяносяць у асноўным характар прудэнцыйных, мы можам абапірацца на ідэі мысляроў, як Нозік аб станах розуму і дзяржаў свету. Пры разглядзе этычных аспектаў рашэнні, мы можам дадаткова вучыцца ў Юма і іншых утылітарных аб уліку інтарэсаў іншых бакоў, deontologists аб іх правах і нашы адпаведныя абавязкі, і Канта аб тым, што павінна здарыцца, незалежна ад таго, роля, якую мы ў прыняцці рашэння.

Нозік мяркуе, што наш выснову не вынікае, што стану свядомасці не маюць значэння, але што дзяржавы свету матэрыі, а таксама стану розуму. Увогуле, людзі думваюць, што іх вопыт пытанне, але што таксама важна, так гэта стаўленне сваім вопытам да рэчаіснасці, і тое, што адбываецца ў свеце за межамі іх вопыту.

Гэтыя ідэі маюць непасрэднае дачыненне да прыняцця рашэнняў кансультантам, калі яны дапамагаюць, які прымае рашэнне, каб думаць аб тым, што пытанні ў канкрэтнай сітуацыі. Прымае рашэнні, як правіла, спытаўся першы спіс рэчаў, якія, здаецца, справа ў сітуацыі. Утылітарны уяўленняў аб наступствах і іншымі бакамі, з'яўляюцца карыснымі, напрыклад, калі кансультант пытаецца, хто прымае рашэнні, спіс іншых партый залежыць ад іх вырашэння, і якія іх інтарэсы. У той час як утылітарны папярэдзіць нас інтарэсаў іншых асоб, Канта нагадваюць нам, што, незалежна ад наступстваў, іх можа быць некалькі правоў, што іншыя людзі ў гэтай сітуацыі, і адпаведныя гэтым правы, абавязкі на нашай частцы

Вышэй некалькіх перспектывы забяспечыць багаты асартымент майстэрства як для кансультанта і прымае рашэнні. Таму важна, што рашэнне кансультант выбірае, які з гэтых здаюцца актуальнымі, і прапануе кожнаму папярэдне як-то кліент можа хацець разгледзець, а не дагматычныя настойваць на пункту гледжання. З іншага боку, кансультант не павінен прымаць адказы як канчатковы, інструменты крытычнага мыслення асабліва карысныя спосабы праверкі таго, што кліент разглядае доўгатэрміновыя наступствы і іншымі бакамі.

Увядзенне [за нуль](#) у дзесятковай сістэме было самым значным дасягненнем у развіцці сістэмы злічэння, у якой разлікі з вялікім лікам стала магчымым. Без паняцця нулявой працэс мадэлявання ў галіне астраноміі, фізікі і хіміі былі б немагчымыя. Адсутнасць такой знак з'яўляецца адным з сур'ёзных недахопаў у рымскай сістэме злічэння, акрамя таго, што цяжка выкарыстаць у любых арыфметычных аперацый, такіх як множанне.

Вышэйпрыведзеная табліца паказвае тэрміны асноўных гістарычных падзеяў, якія маюць дачыненне да распрацоўкі працэсу мадэлявання, як мы яго ведаем сёння. Такім чынам, колькасны працэс мадэлявання нашых ведаў мае кароткую гісторыю каля 300 гадоў. Такім чынам, з гістарычнага пункту гледжання, [наша кіраванне ведамі з'яўляецца яшчэ маладзей](#), аднак ён расце вельмі хутка і значна

мацней. Колькасны падыход да апрацоўцы ведаючы, распаўсюджваецца практычна ва ўсіх абласцях, каб зрабіць свет вылічаецца і, такім чынам, больш кіраваным.

Найбольш эфектыўная мадэль ўключае ў сябе дынаміку асобы, якія моцныя ў эмацыйных, фізічных і псіхічных прынцыпаў. Вынікі будуць **мікрасвету мадэлю** для прадстаўлення рэальнасці і **мадэлі мяжы аб'екта**, напрыклад, для вядзення перамоў для грамадскага парадку.

### Далейшыя Чытанні:

Dijksterhuis Я., *механізацыя карціны свету: Піфагор, Ньютан*, Princeton University Press, 1986

Грым Р., *Тэорыя Ніццэ ведаў*, Нью-Ёрк, В. дэ Gruyter, 1977.

Хейлз С. і Р. Welshon, *Ніццэ перспектывізм*, Універсітэт штата Ілінойс Прэс, 2000.

Кім Дж., *Розум ў фізічным свеце*, MIT Press, 2000. Абмеркаванне і крытычна каментуючы праблему духу і цела і псіхічнага прычыннасці.

Філіпс Г., *двух тысячагоддзяў матэматыкі: ад Архімеда да Гаўса*, Springer Verlag, 2000.

Pidd M. (ed.), *сістэмы мадэлявання: тэорыя і практыка*, М., 2004 год.

Сігал С. і Д. Хорн, *Human Dynamics: новая аснова для разумення людзей і рэалізацыі патэнцыялу ў нашых арганізацыях.*, Regasus Communications, 1997

Тагард П. *Узгодненасць ў думках і дзеяннях.*, MIT Press, 2001

Трауб J. Аб рэальнасці і мадэлі, у *межы і бар'еры: На Межы навуковага веды*, Дж. Каста і А. Karlqvist, (рэдакцыя), Addison-Wesley, 1996, 238-251.

### Генеральны Далейшыя Чытанні

Карр Н., *гэта мае значэнне? Інфармацыйныя тэхналогіі і карозія канкурэнтная перавага*, Harvard Business School Publishing, 2004.

Інфармацыйныя тэхналогіі (ІТ) падае краю неабходна для поспеху ў бізнэсе.

Яна была ператворана з крыніцы перавага ў стандартызаваных прадукцыю "выдаткі на вядзенне бізнесу", можа мець сур'ёзны наступствы для кіравання бізнесам па адносінах да кошту кантролю і кіравання рызыкамі на інавацыі і інвестыцыі.

Chakravorti Б., *павольныя тэмпы хуткага змены: Прывядзенне інавацыі на рынак у свеце Інтэрнэту*, Выдавец Harvard Business School Publishing, 2003.

Інавацыі сустрэча з рынку прыводзіць да гульні абедзвюх высокай рызыкі і высокіх ставак. Часта яго вынік супярэчыць разумнаму сэнсу: Superior новых прадуктаў флоп, наўрад ці ідэі становяцца збеглыя хіты, і - нягледзячы на імклівы тэхналагічны прагрэс і інтэнсіўнае ўзаемасувязь - змена адбываецца ў тэмпе слімака. Што ў рэчаіснасці адбываецца падчас гэтай сустрэчы? Як вы можаце павялічыць вашыя ўласныя шанцы на гэтую складаную настольную гульні? У павольным тэмпе хуткіх зменаў, кнігі пілінг таму многія фактары, якія кіруюць пранікнення інавацыі ва ўзаемазвязаных рынкаў.

Дорнер Д. *Логіка адмоваў*, Пярсей Publishing, 1997. Яна забяспечвае компас для інтэлектуальнага планавання і прыняцця рашэнняў, якія могуць абвастрыць кваліфікацыі кіраўнікоў і палітыкаў ва ўсім свеце.

Джонс М., *Інструментар мысляра: Чатырнаццаць магутных метадаў для вырашэння задач*, Crown Publishing Group, 1997 год.

Джонсан С., *"Так" ці "няма": Кіраўніцтва да лепшых рашэнням*, HarperCollins Publishers, 1993.

Клейн Г., *Крыніцы харчавання: як людзі прымаюць рашэнні*, Апублікавана MIT Press, 1999.

Nalebuff Б., І. Айрэс, *чаму б і не? Як выкарыстоўваць кожны дзень вынаходлівасці, каб вырашаць праблемы Вялікі і Малы*, Harvard Business School Publishing, 2003.

Шварц Р., *кваліфікаваныя Кіроўны: шырокі рэсурс, кансультантаў, каардынатараў, мэнэджэраў, інструктараў і трэнэраў*, М., Джон & Sons, 2002. Кніга ўяўляе сабой класічны праца кансультантаў, памочнікаў, мэнэджэраў, кіраўнікоў, інструктараў і трэнэраў - хто чыя роля заключаецца ў кіраўніцтве групы да рэалізацыі сваіх творчых і вырашэння праблем патэнцыял. Ён змяшчае правераныя метады для пачатку нарады па правай нагі і сканчаючы іх станоўча і рашуча, такія як асноўныя правілы групавога ўзаемадзеяння, апрацоўку эмоцый, калі яны ўзнікаюць у групе і прапануе дыягнастычны падыход для выяўлення і вырашэння праблем, якія могуць падарваць групу працэсаў.

Лагодныя Т. і Э. Коэн, *лідэрства Рухавік: Як Перамога кампаніі будууюць лідэраў на ўсіх узроўнях*, HarperCollins Publishers, 2002. Чаму некаторыя кампаніі пастаянна выйграваць на рынку, у той час як іншыя змагаюцца ад крызісу да крызісу? Адказ можа быць, што перамога кампаніі маюць сістэмы для стварэння дынамічных лідэраў на ўсіх узроўнях. Тэхналогіі, прадукты і эканомікі пастаянна змяняюцца. Каб вырвацца наперад і апырэджваць, кампаніям неабходна рухомы, гнуткі, інавацыйных лідэраў, якія могуць прагназаваць змены і разгортвацца на месцы з улікам новых рэалій.

Трэйсі Б., *ёсць тое, што жаба! 21 выдатных спосабаў спыніць адкладаць і зрабіць больш за меншы час*, Berrett-Koehler Publishers, 2001. "Жабы" з'яўляецца метафарай для самых складаных задач свой дзень, які вы, хутчэй за ўсё, адкладаць далей, але і той, які можа мець найбольшую станоўчы ўплыў на ваша жыццё, калі вы выконваеце гэта паспяхова.

Уоткінс М., *первыя 90 дзён: Крытычнае стратэгіі поспеху для новых лідэраў на ўсіх узроўнях*, Harvard Business School Publishing, 2003. У ім выкладзены правераныя стратэгіі, якія дазваляць значна скараціць час, неабходнае для дасягнення якой Уоткінс называе "кропка бясстратнасці": кропка, у якой ваша арганізацыя мае патрэбу ў вас столькі, колькі вам трэба працу.

Published (Last edited): Mar 5 , source: <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640/partxiii.htm>  
[← previous](#) [index](#) [next →](#)