

Прийняття рішень про лідерство

BY ADMIN ON APRIL 11, 2019 IN БЛОГ

Рішення знаходяться в центрі успіху лідера, і іноді є критичні моменти, коли вони можуть бути складними, здивованими і нервовими. Проте найсміливіші рішення є найбезпечнішими. Це джерело надає корисні та практичні рекомендації для прийняття ефективних та ефективних рішень як у державному, так і в приватному житті. Нічого успішного успіху не краще, ніж інший солодкий успіх.

Професор Хоссейн Аршам

Щоб виконати пошук на сайті , спробуйте E dit | F ind на сторінці [Ctrl + f]. Введіть слово або фразу в діалоговому вікні, наприклад ” рішення ” або ” значення ” Якщо перша поява слова / фрази не є тим, що ви шукаєте, спробуйте F ind Далі .

Оригінал статті:

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

Вступ і резюме

“Десь по лінії розвитку ми виявляємо те, що насправді є, і тоді ми приймаємо наше реальне рішення, за яке ми відповідаємо. Зробіть це

рішення в першу чергу для себе, тому що ви ніколи не зможете жити іншим життям”.

– *Елеонора Рузвельт*

Просвітництво – це виникнення людини з його самонавчальної незрілості. Незрілість – це нездатність використовувати своє розуміння без керівництва іншого. Ця незрілість накладається на себе, коли її причина полягає не в нерозумінні, а в відсутності рішучості і мужності використовувати її без вказівки іншого. Майте мужність використовувати своє власне розуміння! Просвітництво означає прийняття повної відповідальності за своє життя.

Декларація незалежності в американській революції містить в собі красу і переконливість преамбули, що тягнеться назад до найдальшої давнини і вперед, так невизначеного майбутнього, підняла серця мільйонів людей і буде продовжувати робити. Ці слова є більш вибуховими і революційними, ніж що-небудь написано, вони є постійним натхненням для всіх пригноблених людей у всьому світі.

Сумарний ефект культури і промисловості – це антипросвітництво, яке є прогресивним технічним пануванням природи, стає масовим обманом і перетворюється на засіб прив'язки свідомості. Це заважає розвиток автономних, незалежних осіб, які судять і вирішують свідомо для себе .

Ви можете вільно вирішувати в певних межах: Вільна особа – це той, хто знає і визнає свою реальну область, наприклад, встановлену його суспільством. Раб не знає про такі межі. Вільна людина розумно розпізнає те, що знаходиться під його / її контролем, а що ні, і має здатність прийняти першу і продовжити другу. Можливо, ви чули, що “якщо є воля, то має бути шлях”. Насправді порада повинна бути в зворотному порядку, тобто “Якщо є спосіб, то може бути воля”. Це правильно, тому що можлива область може бути порожньою, і можна ігнорувати одне або декілька обмежень, а потім перебувати у великій неприємності, наприклад, бажаючи за межами своїх здібностей.

Нереалістичні очікування свободи і прав на прийняття власних рішень знищують людину, якщо не визнати, що ці ідеали є привілеями, а не потребами, і тому вони супроводжуються обов'язками.

Страх не має звички говорити правду; коли очікується досконала щирість, дозволена досконала свобода. Ніхто не може розлютитися, коли почує правду, не дивується, чому він цього не чує. Наприклад, коли я запитав у бізнес-менеджера, що зробило його організацію однією з кращих у своїй галузі, він вказав на свого керівника і сказав: “Джо є мільйонером. Він може вийти в будь-який час. Він каже, що

він вважає правильним!”

Розум – це те, що робить ваш мозок свідомо. Наші уми виконують серію обробки інформації, щоб сформуванати стратегії, необхідні для проживання нашого повсякденного життя. Цей процес відомий як прийняття рішень. Проте, крім прийняття рішень, через багато видів невизначеностей ми також стикаємося з проблемою, яка називається децидофобією, яка є страхом прийняття неправильних рішень у поєднанні з нервовою агітацією. Більше того, страх перед судом інших це вірний шлях до нещастя, який є станом розуму.

Рішення знаходяться в центрі успіху, а іноді є критичні моменти, коли вони можуть бути складними, здивованими і нервовими. Цей сайт надає допомогу та рекомендації для прийняття ефективних та ефективних рішень, використовуючи добре структурований підхід та добре орієнтований процес, відомий як процес моделювання або парадигми. Слово парадигма походить від грецького слова *paradeigma*, що означає “модель” або “зразок”. Модель являє собою спосіб перегляду світу, спільний набір припущень, які дозволяють нам зрозуміти або передбачити поведінку. Моделі мають потужний вплив на індивідуумів і на суспільство, тому що наш погляд на світ визначається нашим набором

припущень про нього. Іншими словами, наше бачення часто впливає на те, що ми віримо у світ; наші переконання часто визначають інформацію, яку ми бачимо.

Прийняття рішень стосується питання, наприклад, «Бути чи не бути?», Тобто бути тим, ким ви хочете бути або не бути? Тобто рішення . Людство завжди жили в тіні страхів. Проте майже нічого не було відомо про страх, поки Фрейд не почав вивчати незвичайні фобії. Трохи пізніше деякі психологи припустили, що один страх є спільним для всього людства: страх смерті. Рішення, рішення і більше рішень! Страх прийняття серйозних рішень – це новий вид страху, який називається **Децидофобія** , проголошена Вальтером Кауфманом в Принстонському університеті в 1973 році страх зробити неправильні рішення добре відомий будь-якому відповідальному менеджеру. Як сказала Елеонора Рузвельт: “Ви набираєте силу, мужність і впевненість кожним досвідом, в якому ви дійсно перестаєте дивитися страх у обличчя”. Де б ви не бачили успішного бізнесу, хтось колись зробив сміливе рішення. У історії людства ще ніколи не було людини, яка вела б життя легким, чиє ім’я варто пам’ятати. Труднощі в житті – це вибір. Латинське слово *Decido* має два значення. Це може означати вирішення, а також

випадання. Отже, рослини називаються листяними, якщо їх листя падає восени. Слово падіння почалося як “листопад” на осінь 15-го століття. Вираз “прийняти крок” свідчить про актуальність обох значень. Прийняття неправильного рішення викликає страх падіння.

Ефективний і перевірений процес прийняття рішень був розроблений протягом останніх 70 років і відомий як Операційні дослідження / Наука управління / Наука прийняття рішень / Наука успіху (OR / MS / DS / SS). У серйозних рішеннях, які формують майбутнє вашого бізнесу, свобода стає відчутною; серйозні рішення є об'єктами крайнього страху. Серйозні бізнес-рішення, які в кінцевому рахунку формують, спрямовують і спрямовують наше майбутнє, надзвичайно бояться бізнес-менеджерів. Ці рішення стосуються норм, стандартів, порівняння та вибору цілей. Вивчення структурованого, цілеспрямованого підходу до процесу прийняття рішень зменшує децидофобію. Дорогоцінний камінь **Прикладна наука управління** полягає в тому, що старі приказки, що «бізнес-менеджери народжуються, не робляться», перетворюються в міф. Якщо можна оволодіти науковими прикладами управління, то жодна проблема не є занадто великою, ані рішення не надто

переважають. Мета експертів з управління наукою – знищити децидофобію.

Перший необхідний для успіху науки це здатність застосовувати свої фізичні та психічні енергії до однієї проблеми / можливості вирішення, безперервно без стомлення. Просто турбуватися про прийняття серйозних рішень це як сидіти на кріслі-гойдалці – це дає вам щось робити, але не дає вам нікуди. Тому турбота про прийняття рішення є марною тратою часу. Рішення – це те, що ви маєте можливість змінити. Все інше – це факт життя. Першим принципом у прийнятті правильного рішення є те, що ви не повинні обманювати себе Ви найпростіша людина, щоб обдурити . Більше того, прийняття рішення та його реалізація – це дві різні речі. Ось питання для вас: П'ять жаб сидять на колоді. Чотири вирішують зістрибнути. Скільки залишилося? А затяжне рішення є лише однією частиною процесу вибору, оскільки їй бракує зобов'язання виконувати рішення. Існує велика різниця між прийняттям рішення та його реалізацією. Міра успіху полягає не в тому, чи є у вас важке рішення, але чи це те саме рішення, яке ви мали раніше. Вирішіть, як людина дій; реалізувати, як людина думки. Це не займе багато сили, щоб вирішити, що робити, але для цього потрібно велика сила.

На відміну від детермінованих моделей

(безризикових рішень), результат деяких рішень залежить від другої сторони, як у випадку будь-яких стратегічних рішень рекламної кампанії на конкурентному ринку. Отже, однією з характеристик проблем аналізу рішень є те, що «добре» прийняття рішень не обов'язково призводить до хороших результатів. – Як я міг бути таким дурним? Колишній президент США Джон Ф. Кеннеді поцікавився після того, як він схвалив вторгнення до Бухти свиней.

Рішення зазвичай включає три етапи:

1 Визнання необхідності: незадоволення в собі – порожнеча або потреба;

2 Рішення змінити – заповнити порожнечу або потребу;

3 Свідома відданість виконувати рішення.

Отже, крім цього, ми бачимо, що прийняття правильних рішень – це не тільки те, що ми хочемо зробити, а й те, що ми повинні робити. Дурень, який повторюється знову і знову: “Я пов’язаний, я зв’язаний”, залишається в неволі. Страх зробити неправильне рішення – це те, що підштовхує і спрямовує нас до прийняття рішення, використовуючи науковий підхід. Це те, що **Наука управління** це все.

Треба розрізняти наукові факти і наукові вигадки. Наукова фантастика – це форма вигадки, яка була розроблена в 20-^{му} століття і стосується головним чином впливу уявної

науки на суспільство або окремих людей. Наука управління є науковим фактом, який розвивається, саморегулюється і, на відміну від наукової фантастики, не діє на вічність. Коли наука спотворюється, сенсаційно або навіть зводиться до псевдонаукового рівня, серйозну погану послугу роблять спроби громадськості зрозуміти наукові факти.

Кожен робочий день менеджер ставить багато питань для вирішення тесту. Спочатку питання повинні бути визначені як перевірені проблеми або можливості ; Масштабуються в математичні моделі, для яких буде достатньо відповіді, а потім контролюється шляхом оновлення рішень через динамічний характер бізнес-рішень. Математика була визнана як автономна внутрішня конструкційна діяльність, яка, хоча може бути застосована до зовнішнього світу, ні в її походження, ні в її методах залежить від зовнішнього світу. Критерій хороша математична модель обмежується його корисністю у прийнятті правильних стратегічних рішень. Це абсолютне ядро **Наука управління** підхід до прийняття рішень, що є наукою прийняття рішень. Не всі наукові факти мають практичну корисність . Наприклад, прозорливість Дарвіна не мала практичного виграшу, але він був шанованою фігурою, тому що він змінив спосіб,

у який люди бачать своє місце в природі. Саме цей підхід до прийняття рішень робить бізнес успішним. Але важливо відзначити, що такий процес не відбувається легко. Знову ж таки, цей процес має триразове походження, яке інкапсулює доктрини комп'ютерної інтеграції, математичного масштабування і моделювання і, нарешті, повторно вводить нові трансформації даних, які відбуватимуться з часом. Це складний аналіз, який виведе наше мислення в цьому відношенні.

Наука управління може допомогти зменшити або усунути страх прийняття неправильних рішень шляхом надання допомоги у процесі прийняття рішень. Насправді, метою науки управління є усунення децидофобії. Це досягається через поетапні процеси управління наукою, які розчленовують компоненти рішення на працездатні елементи і дозволяють перейти до етапу прийняття рішень зі здоровими знаннями, на яких ґрунтується вибір. Однак, якщо ви вирішите не використовувати науку в галузі управління, існує багато інших способів уникнути прийняття рішень.

Подальші читання:

Deutsch M., і P. Coleman, (ред.), *Довідник з вирішення конфліктів: теорія і практика*, Джозі-Басс, Сан-Франциско, Каліфорнія, 2000.

Drucker P., *Управління знаннями* означає

керувати собою, *Лідер Лідера*, Том 16, Весна 2000. Дуже цікава стаття, попереджаюча, що “... вперше – буквально – істотно і швидко зростаюче число людей має вибір. Вперше їм доведеться керувати І суспільство абсолютно не готове до цього.

Фуллер Дж. *Управління проектами підвищення ефективності: підготовка, планування та впровадження*, Pfeiffer & Co., 1997.

Яніс І. і Л. Манн, *Прийняття рішень: психологічний аналіз конфліктів, вибір і зобов'язань*, Free Press, 1977.

Kaufmann W., *Від децидофобії до автономії: без провини та справедливості*, “Дельта-книга”, 1973.

McClure L., *Гнів та конфлікт на робочому місці: знайдіть знаки, уникайте травми*, Pub Manassas Park., VA, 2000.

Siewert Ch., *Значення свідомості*, Princeton University Press, 1999. Досліджено взаємозв'язок між феноменальним і навмисним мисленням.

Штайнер С., *Сценарії Люди живуть: транзакційний аналіз життєвих сценаріїв*, Grove Press, 1990.

Як люди уникають прийняття серйозних рішень

В *Історії*, написані в 450 році до н.е., Геродот робить наступне твердження:

“Якщо важливо прийняти важливе рішення

[перси] обговорити це питання, коли вони будуть п'яні, а наступного дня господар будинку ... подасть своє рішення на розгляд, коли вони будуть тверезими. навпаки, будь-яке рішення, яке вони приймають, коли вони тверезі, переглядаються після того, як вони будуть п'яні.

Який дивний спосіб приймати рішення, можна сказати. Можливо, це так, але існують навіть незнайомі методи людського вибору.



У злиднях невизначеності

Популярні стратегічні методи:

Звернення до когось або навіть до чогось іншого: Прикладами є астрологія (не астрономія, яка є наукою), читання пальм, дивлячись на зірки, набір 1-900 психічних друзів, телепатія, телекінез, аура, кристали, мрії, кольори, фен-шуй, нумерологія, ворожіння тощо. Фізіогноміка – це будь-яке судження про характер людини на основі зовнішнього вигляду. Прикладами фізіогномії є: рефлексологія (ноги знають), іридологія (ваші очі знають). Фізіогноміка датується **Аристотель**.

Наприклад, на відміну від астрології, треба погодитися з тим, що успіх не зумовлений випадковим зіткненням зірок при нашому народженні, а завдяки стійкому сліду іскрів від каменів важкої праці, рішучості, гарного планування і наполегливості. . Коли йдеться про майбутнє, існують три типи людей: ті, хто це дозволить, хто робить це, і ті, хто дивується, що сталося.

У всіх цих популярних стратегіях уникнення, вам краще брати поради від Kermit Frog. Детектив у Нью-Йорку сказав: “Я пішов у сотні ворожки, і мені сказали тисячі речей, але ніхто ніколи не казав мені, що я поліцейський, який готується їх арештувати”. Fortune дружить зі сміливими, які приймають правильні рішення.

Ніхто не може дати вам більш розумну пораду, ніж ви самі.

Помилкові надії: Сподіваючись на щось статися, над яким ми не маємо контролю над його результатом. Наприклад, сподіваючись, що ваш літак надійно приземлиться, а ви – пасажир, а не пілот літака. Помилкові надії і страх – це дві сторони однієї медалі. Ми можемо обіцяти, згідно з нашими сподіваннями, які перебувають під нашим контролем (і матиме певну ступінь впевненості в його результатах), проте ми уникаємо прийняття рішень відповідно до наших побоювань щодо

результатів.

Не думайте про це: Ті, хто приймає рішення, які чекають чогось, можуть почати з сорочки. Ви можете або вжити заходів, або ви можете відступити і сподіватися на чудо. Чудеса великі, але вони настільки непередбачувані. Нічого не роблячи з проблемою під рукою, безумовно, вийде з-під контролю і поглине й інші елементи вашого бізнесу. Ви повинні стрибати скелі весь час і будувати свої крила на шляху вниз.

Закріпити: Дайте непропорційним вагам деяку інформацію, а не чекайте якомога довше, щоб мати всю інформацію.

Небезпечний: Повторіть те ж саме рішення, тому що “ви вклали стільки в цей підхід (або вашу поточну роботу), що ви не можете відмовитися від нього або прийняти інше рішення (або шукати кращу позицію)”.

Неспроможність розглянути проблему: Віддзеркалення до дії часто опираються деякими керівниками. Вони часто відчувають, що відображення займає занадто багато часу, вимагає занадто багато роботи, або вони не знають багато про проблему / можливість вирішення. Пам'ятайте, що: Людина завжди повинна бути завантажена, щоб вирушити в свою подорож.

Шукайте підтверджуючі докази: Знайдіть інформацію для підтримки існуючих відхилень і протилежних. Поставити те, що вам

подобається, проти того, що вам не подобається, – це душеподібний розум.

Моліться про чудо: Що б ми не молилися, ми молимося про чудо. Кожна молитва зводиться до цього: “Великий Боже, дай, щоб двічі не було чотирьох”. Чудо – це подія, описана тими, кому вона була сказана людьми, які її не бачили. Як сказав Емерсон: «Як молитви чоловіків – це хвороба волі, так і їхні вірування – хвороба інтелекту».

Чим гірше стаються,
чим сильніше молитися люди,
найгірші речі.

Переконуйтеся: Це робить вас оптимістичними, а потім приймаєте високі ризики. Як Анрі Пуанкаре сказав: “Сумнівайтеся в усьому або вірте всьому: це дві однаково зручні стратегії.

Будьте надто розумні: Будьте цікаві досить довго, щоб затримати рішення. Якщо ви занадто обережні, ви настільки зайняті в тому, щоб бути обережними, щоб переконатися, що ви натрапите на те, що ви збираєтеся вирішити. Наші сумніви – зрадники і змушують нас втрачати можливості, боячись прийняти наше рішення. Нерішучість виснажує; вона живиться сама собою; це, можна сказати, звичка. Не тільки це, але це заразно; він передає себе іншим, хто залежить від вас. Неправильне подання: Використовуйте

аргумент, що «здається» науковим. Наприклад, обчислюйте і використовуйте середню зарплату як типовий представник зарплати, а не медіану.

Передати долар: Передати відповідальність за прийняття рішення комусь іншому. Не приймайте рішення самотійно. Принесіть когось, хто буде винен, якщо все піде не так. Наприклад, для життєвих проблем хтось може вийти заміж, щоб постійно звинувачувати свого чоловіка, тому що це легше, ніж брати на себе відповідальність. Пам'ятайте, що для танго потрібно два.

Подумайте: Другі думки перервали більше корисних рішень, ніж всі важкі обставини, переважні перешкоди, і небезпечні обхідні долі, коли-небудь могли кинути на вас. Підрив вашої автентичності, піддавшись чужим думкам, є зловісною, тонкою і спокусливою формою зловживання.

Піддатися невдачі: Вірте, що вибір, який ви зробите, є призначеними, і ви обов'язково потерпите невдачу (звикає до невдачі) проти результату напруженої роботи і думки.

Створити комітет: Для прийняття рішень, спробуйте створити комітет, який не обов'язково складається з експертів. Тому, якщо все йде добре, кожен член пишається таким рішенням. Але якщо все піде не так, ніхто не відповідає. Кожен член би сказав: «Це не я,

це було рішення комітету. Ви бачите, ми не могли погодитися, тому голосували». Покладіть обличчя безликій групі, назвіть її “комітетом”. Комітет – це тварина з чотирма задніми ногами. Члени комітету, які бажають, щоб просто голосувати на “або / або” моді, це ті, хто не в змозі зробити свій внесок у процес прийняття рішень, тому їй не слід довіряти важливе рішення. Групова система підтримки прийняття рішень може бути технологічно вдосконаленою версією цієї стратегії. Звичайно, створення комітету можна зробити правильно з відповідними експертами. Проте, мій досвід показав, що комітети більше використовуються для витіснення звинувачення та підзвітності. Я не бачу чогось хорошого у прийнятті рішень у групі. Нехай одна особа приймає рішення; Нехай одна людина несе відповідальність і відповідальність. Комітет – це тупик, через який ідеї заманюються, а потім тихо задушуються. Найбільші речі часто виконуються окремими людьми, а не комітетами.

Що означає сказати, що комітет може нести відповідальність? Комітет не може нести відповідальності більше, ніж може бізнес. Єдиними суб'єктами, які можуть мати обов'язки, є люди.

Ложна децентралізація: Децентралізація може відбуватися, коли авторитетний менеджер

делегує відповідальність новому «директору» за кожну нову проблему прийняття рішень, але не делегує жодних повноважень.

Неможливість визначити проблему: Це, звичайно, надає неправильне рішення. Не знаючи проблеми, будь-яке рішення є неправильним. Якщо ви знаєте цю проблему, ваше рішення може бути хорошим.

Рішення на основі загального розуміння: Якщо ви починаєте приймати рішення на основі звичайної мудрості або балаканини в залі, взагалі, ви приймете неправильне рішення. Те, що називається здоровим глуздом, майже завжди буває незвичайним.

Нездатність зрозуміти проблему: Це викликано, серед інших, суб'єктивністю, ірраціональним аналізом, запізненням або зволіканням, відсутністю чутливості та відсутністю уваги.

Складність незрозуміла для того, хто приймає рішення: Спростіть і навіть змініть проблему на те, для чого у вас є стратегічне рішення (наприклад, це здійснюється багатьма аналітиками OR / MS / DS / SS, коли вони змінюють модель відповідно до їх стратегічного алгоритму рішення).

Раціоналізація для обмеження ходу дій: Ця стратегія дуже популярна. Складайте картки, щоб зробити одну альтернативу чітко правильною і видалити всі ризики.

Обґрунтування за аналогією: Аналогії не зроблені для доказу.

Інформація: Зібрана інформація не дійсна. Часто рішення приймаються першими, а інформація спрямована на підтримку рішення, або більша частина зібраної інформації не має відношення до прийняття рішень.

Неправильна альтернатива: Вона намагається закріпити прийняття рішення в кут, з якого неможливо врятуватися, крім як прийняти альтернативу. “Якщо ви проти абортів, ви повинні працювати на закон проти нього”. Це приклад помилкової альтернативи, тому що ви можете думати, що закон проти нього ще гірший.

Рішення є лише символічним: Треба боротися за політику, а потім бути байдужою до її реалізації.

Виконавець має зобов'язання: Іноді особи, які приймають рішення, діють проти цілісності для задоволення деяких критичних особистих зобов'язань.

Смужка: Зіткнувшись з такими питаннями, як “Що мені робити?”, “Як я повинен жити?”, То що, ви можете “Зірвати лінію”, тобто, стежити за групою, не погодитися і робити те, що роблять інші у вашій професії, як чоловіки в уніформі (тобто в одній формі).

Найкраще, відкиньте відповідальність: Деякі

знижали плечима, ніби хотіли витрусити будь-які чіпси відповідальності, які могли б бути там. Інший можливий – застоювати або нічого не робити. Деякі люди роблять це, вважаючи, що правильне стратегічне рішення з часом стане очевидним. Знижувати всю відповідальність або, краще, нічого не робити; тобто статусний *quoism*. Однак “не вирішувати, це вирішувати”. Рішення приймає бізнес-менеджер. Незалежно від того, чи є вони правильними чи неправильними, вони отримують, і вони зрозумілі. Слабкий менеджер затягує і дає помилкові сигнали, залишаючи підлеглих заряджатися в різних напрямках. Щоб уникнути критики нічого не робити, нічого не говорити, бути нічим. Вибір не вибирати є вибір залишатися несвідомим і, отже, володіти владою безвідповідально.

Тривоги після прийняття рішення: Чим більш бажаними є альтернативи, які повинні бути відкинуті, і чим швидше буде прийнято рішення, тим більшими будуть ці тривоги (також відомі як когнітивний дисонанс). Більшість людей підкреслюють позитивне у своєму рішенні і заперечують або ігнорують позитивний аспект відкинутих альтернатив.

Недооцінка причин: Приписуйте свій успіх своїм навичкам і наполегливому праці, а ваші невдачі – неминучим зовнішнім силам. Зробіть протилежне для успіхів і невдач інших людей.

Ваше занепокоєння прямо пропорційно вашому психічному процесу моделювання реальності, бо ви приносите на себе необмежені страхи і нереальні бажання. Прийняття рішень включає ряд кроків. Процес ментального моделювання починається з формування цілей і переходить до виявлення проблем і альтернативних шляхів дії. Це не закінчується доти, доки не буде прийнято рішення чи вибір, і не виникнуть тривоги після прийняття рішення. Прийняття рішень, однак, є однією функцією управління, яка важлива у всіх точках процесу управління.

Коли не потрібно робити серйозних рішень?

Не приймайте жодних серйозних рішень, тому що ви гніваєтеся, боляче, пригнічені, відчайдушні або злякані. Не приймати рішень просто щоб помститися або завдати шкоди комусь іншому. Не приймайте рішення, коли ви не здатні до раціональної думки. Приймайте рішення за правильних причин і коли ви спокійні і вдумливі. Навіть при таких станах розуму ви повинні вирішити, чи потрібно приймати будь-яке рішення або бажано. Проведіть ретельну думку, перш ніж діяти, щоб у вас не виникло непотрібних проблем.

Наступні набори ситуацій для уникнення

прийняття рішень є законними та доречними. До таких умов відносяться: депресія та інші психічні захворювання, які погіршують функції прийняття рішень, примус і стан розкриття. Є ситуації, коли ви не повинні приймати серйозні рішення. Наприклад, депресія – це нездатність побудувати майбутнє. Припустімо, що особа на керівній посаді в компанії має **Депресія**, яка є психічним захворюванням, не повинна відповідати за прийняття серйозних рішень під час лікування. В іншому випадку, це може бути дорогим для компанії. Наприклад, добре відомий випадок ситуації депресії прем'єр-міністра Норвегії, він підкорив свою депресію, щоб взяти на себе звичайні обов'язки після того, як залишився на посаді протягом декількох тижнів. Ви, можливо, читали «Красивий розум: життя математичного генія» і лауреата Нобелівської премії «Джон Нэш», або бачили його версію фільму, **Красивий розум**. Річард Ніксон стверджував, що “я приймала ліки, коли я приймала рішення спалити касети”.

Примусове прийняття рішення: Примусові переконання є **Контроль розуму** тактики, які є частиною а **Промивання мозку** практиці. Вони покликані значно змінити концепцію особистості, сприйняття реальності та міжособистісних відносин. Коли

вони успішні, вони впливають на жертву Мислення прямо здібності. Промивання мозку – це дуже складний процес, який складається з двох етапів:

- Один з них *Кондиціонування* і використовується для контролю розуму жертви, наприклад, викликаючи маніпулятивну провину, прихований страх, залякування, розумову і моральну плутанину, виявляючи зізнання у неприйнятих злочинах, і пропаганду.
- Інший *Переконання* викликати нездатність мислити самостійно, наприклад, впроваджувати в розум жертви підказки.

Боротьба з таким нелюдським поведінням з іншими людьми вимагає насамперед того, що ніколи не слід допускати відчуття, що він / вона є жертвою, а скоріше вижив:

- Жертви просять жалю, вижили шукають виклик.
- Жертви турбуються про те, хто винен,
- Вижили знайти спосіб змінити ситуацію.
- Потерпілі скаржаться; Вижили вживають заходів.

Найефективнішою системою пропаганди та індоктринізації є те, де її жертви не вважають, що їх пропагують і виховують. Ми всі знайомі з «м'якими» переконливими методами, що використовуються в

комерційних реклама кампанії, що впливають на споживчу поведінку покупців. “Вони” говорять нам, що ми будемо здоровішими, щасливішими, більш сексуальними, розумнішими, якщо тільки ми придбаємо їхні продукти. Багато людей є нещасливими і невротичними сьогодні, частково тому, що реклама змусила їх мати нереалістичні очікування щодо життя, себе, своїх робочих місць завдяки фантастичним продуктам і послугам, які постійно штовхають на них.

Вирішення проблеми шляхом створення нового: Часто, через глибокі розчарування, що стоять перед важкою проблемою, можна, на жаль, вирішити це, створивши велику проблему. Ця стратегія намагається позбутися від нинішньої проблеми з нещасним побічним продуктом формування нової проблеми. Наприклад, вживання алкоголю замість того, щоб сміливо стикатися з труднощами проблеми, призведе лише до усвідомлення того, що якщо алкоголь вбиває мікроби, він також знімає особисту гідність. Насправді, “щасливі години” супроводжуються нещастям залежності. У кожному рішенні може виникнути проблема. Перебуваючи в стані одкровення: Всякий раз, коли ви відчуваєте надзвичайно приємне або дуже глибоке стан смутку, характеризуйте стан

буття одкровення. Ви ніколи не повинні приймати рішення, виходячи з того, що ви сказали або зобов'язалися робити, що будете робити, перебуваючи в державі одкровення. Вони просто декларації, зроблені скоріше за екстремальні емоції, ніж результати спокійного, цілеспрямованого мислення. Найкраща рекомендація – ніколи не приймати негативне рішення в найкоротші терміни. Ніколи не приймайте найважливіші рішення, коли ви перебуваєте у найгірших настроях. Зачекайте. Будьте терплячими. Буря пройде.

Подальші читання:

Аршам Г., Децидофобія: важливе значення має Мідо. ¿CÃ³mo evitar tomar decisiones **важливо** ?, *Revista Inter-Forum*, 16 (3), 50-62, 2002.

Де Ла Боеті Е., *Політика слухняності: дискурс добровільного служіння*, Гаррі Курц (перекладач), ТОВ «Чорна книга книг», 1998.

Gracian B., *Мистецтво мирської мудрості: кишеньковий оракул*, грошовий видавець, Нью-Йорк, 1992, переклад і вступ Ch. Маурер. Це збірка афоризмів і роздумів про мистецтво успіху як у приватному, так і в громадському прийнятті рішень.

Leach J., *Психологія виживання*, Macmillan, 1994.

Meerlo, J., *Згвалтування розуму*, Університетська бібліотека, 1961.

Розен М., *Про добровільне служіння: помилкове свідомість та теорія ідеології*, Harvard University Press., 1996.

Sargant W., *Битва за розум*, Хайнеманн, Лондон, 1976.

Стефенс Л., і Г. Грем, *Коли розрив самосвідомості: чужі голоси і вкладені думки*, MIT Press, 2000. Розглядає вставку думки як приклад того, що автори називають «відчуженим самосвідомістю».

Sun-Tzu, *Мистецтво війни*, Р. Соїєр (перекладач), компанія Barnes and Noble, 1994.

Сун-Цзи і Г. Міхельсон, *Sun Tzu: Мистецтво війни для менеджерів*, Pressmark International, 1999.

Відвідайте також [Пам'ятаючі речі](#) Веб-сайт.

Як зробити хороші рішення

На відміну від стратегій, використаних у попередньому розділі, які розповідають, що робити, можна навчитися приймати правильні рішення. Можна навчитися процесу прийняття правильних стратегічних рішень практичним рішенням. Цей веб-сайт про практику вирішення, на який ви повинні дати достатньо думок. Ви дізнаєтеся, як використовувати власні здібності в рамках цілеспрямованого та структурованого процесу прийняття рішень для активного та проактивного прийняття рішень. Активне прийняття рішень включає

відповідальний вибір, який ви повинні зробити, тоді як проактивне прийняття рішень – це практика прийняття рішень заздалегідь, як і “у випадку пожежі”.

Проблеми з вирішенням або можливі рішення: У той чи інший час організації розвивають надмірну кількість рішень. Іноді вони можуть бути пов’язані з організаційною травмою, як, наприклад, зменшення розміру, бюджетні обмеження або збільшення робочого навантаження, але іноді вони розвиваються з часом, не маючи явної ініціативної події.

Збільшення скарг, акцент на причини, чому речі не можуть бути зроблені, і те, що, здається, відсутність активної ролі характеризують “проблемну” організацію. Якщо менеджер ходить негативно і розмовляє негативно, персонал піде за ним.

У багатьох випадках ми забуваємо знаходити позитиви. Коли працівник робить непрактичне рішення, ми швидко відкидаємо цю ідею. Ми повинні ідентифікувати зусилля, обережно обговорюючи цю ідею. Шукайте маленькі перемоги і розмовляйте про них. Перетворення проблеми на можливість є результатом багатьох маленьких дій. Забезпечте позитивне визнання, як тільки дізнаєтеся про хорошу продуктивність. Не поєднуйте позитивні штрихи з пропозиціями щодо поліпшення. Розділіть їх. Об’єднання їх знецінює визнання

багатьох людей. Легко потрапити в загальні скарги і присідки, особливо в скаргах клієнтів. Рішення є неминучою частиною людської діяльності. Це вимагає правильного ставлення. Кожна проблема, належним чином сприйнята, стає можливістю. У більшості випадків особа, яка приймає рішення, повинна розглядати проблеми як можливості, а не вирішення проблем. Наприклад, припустимо, що ви отримали серйозне лист-скаргу від незадоволеного клієнта. Ви можете перетворити цю проблему на можливість, дізнавшись більше про те, що неправильно з продуктом / послугою, дізнавшись з досвіду клієнта, щоб покращити якість вашого продукту / послуги. Все залежить від позиції керівника. Песиміст бачить труднощі в кожній можливості; оптиміст бачить можливість у будь-яких труднощах.

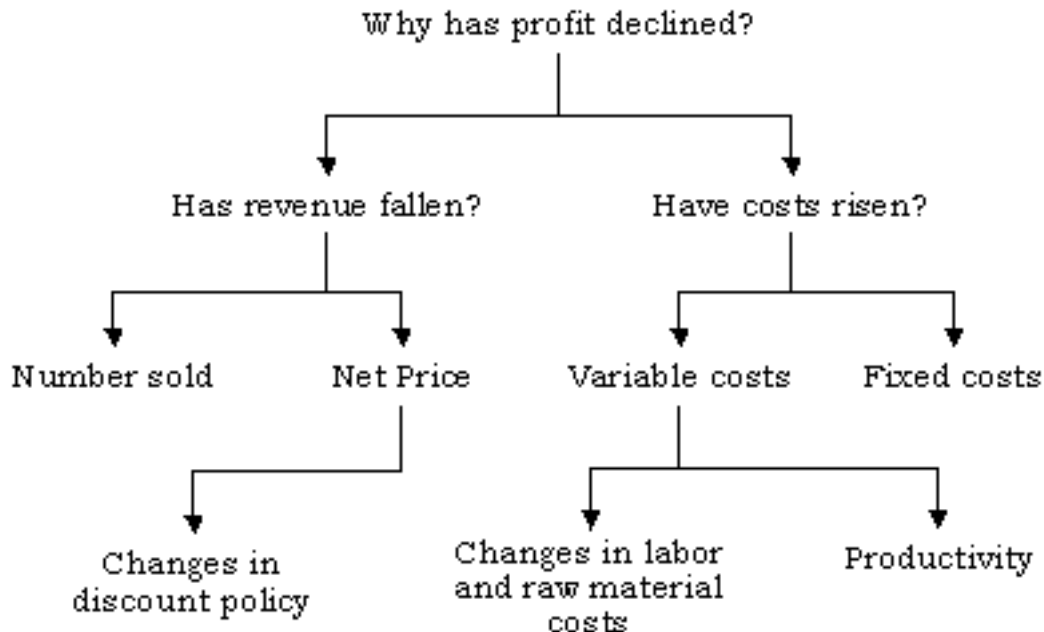
Кожна проблема приховала в ній настільки потужну можливість, що буквально заважає проблемі. Найбільші історії успіху були створені людьми, які визнали проблему і перетворили її на можливість.

Цілеспрямовані зусилля по розширенню вашого досвіду є найкориснішим зусиллям у прийнятті правильних рішень. Викриваючи себе різними досвідом, ви дивитеся на речі з різних точок зору. Це надає вам додаткові очі, щоб побачити проблеми і проблеми, і порівняти

їх з очевидно не пов'язаними ситуаціями і побачити нові можливості.

Процес пошуку процесу за допомогою діаграм: Більшість ваших рішень можна зробити, використовуючи ваш минулий досвід і певне стратегічне мислення. Ви можете зіткнутися з проблемами, коли одне неправильне рішення може мати несприятливі довгострокові наслідки і призвести до серйозних помилок і значних невдач. У багатьох ситуаціях невеликі погані рішення виявляються важливими наслідками, як, наприклад, у випадках повітряного руху. Коли справа йде не так, можна спробувати виявити причини. У цих типах рішень проблеми, які деякі історичні знання і досвід, що приймає рішення, може застосувати процес пошуку, щоб знайти основні фактори, які викликають проблему. Це дасть змогу особам, які приймають рішення, прийняти відповідні рішення і вжити необхідних заходів для виправлення ситуації.

З самого початку людської історії діаграми були поширені у спілкуванні. Роль діаграм і нарисів у спілкуванні, пізнанні, творчій думці та прийнятті рішень – це зростаюча сфера. Розглянемо питання: “чому прибуток зменшився?” Наведена нижче діаграма містить процес пошуку діаграм для цієї проблеми вирішення:



An Illustrative Example for Decision-Making by The Search Process

Суб'єктивний і об'єктивний процес прийняття рішень: Ваші рішення можуть бути розділені на дві групи з можливим накладанням у деяких випадках. Одна категорія – це суб'єктивне прийняття рішень, яке є приватним, наприклад, як ви хочете жити своїм життям, або вирішувати щось саме тому, що “він відчуває себе добре”. У суб'єктивних рішеннях ви також можете розглянути ваші сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Інша група рішень – це об'єктивні, суто невмотивовані рішення, які є публічними, і вимагають «вийти за межі одного», щоб ви могли знизити свої емоції. Наприклад, ІТ-директор, який вирішує для компанії, повинен задавати інші питання: “Чи можу я переконати акціонерів?” Ця група

прийняття рішень включає відповідальність, яка вимагає раціональних, обґрунтованих і підзвітних рішень. Тому, перша група складається з приватних рішень, які можуть включати емоції, а друга – майже повністю заснована на раціональному прийнятті рішень. Однак, дійсно важкі рішення передбачають поєднання обох. Труднощі можуть виникнути через те, що емоції і раціональне стратегічне мислення знаходяться на двох різних сторонах людського мозку, і в складних рішеннях необхідно мати можливість використовувати обидві сторони одночасно. Наступна таблиця містить два крайні підходи розуму людини, а саме: чисту суб'єктивність і чисту об'єктивність: і у важких рішеннях необхідно мати можливість використовувати обидві сторони одночасно. Наступна таблиця містить два крайні підходи розуму людини, а саме: чисту суб'єктивність і чисту об'єктивність: і у важких рішеннях необхідно мати можливість використовувати обидві сторони одночасно. Наступна таблиця містить два крайні підходи розуму людини, а саме: чисту суб'єктивність і чисту об'єктивність:

Суб'єктивність проти об'єктивності людського розуму		
	Суб'єктивізм	Об'єк'
Рішення	Волюнтаризм	Детері
Онтологія	Номіналізм	Реаліз
Епістемологія	Нормативна	Позити

Процес ухвалення рішень: Учасник, який приймає рішення, повинен спочатку визначитися зі своїми цінностями та встановити цілі, щоб забезпечити плідний процес прийняття рішень. Середовище, яке ви вибираєте з ваших рішень, є єдиним кліматом, в якому ви коли-небудь житимете. Тому, перш ніж приймати будь-які дії, необхідно виявити / створити набір альтернативних напрямків дій і зібрати інформацію про кожного. Зібравши інформацію для прийняття рішення, необхідно застосувати інформацію для кожного курсу дій для прогнозування результатів кожної можливої альтернативи та прийняття рішення щодо її реалізації. З кожного хорошого рішення виходить нова проблема, яка потребуватиме інших зусиль. Кожен успіх купує лише вхідний квиток для більш складного рішення. У процесі моделювання прийняття рішень ми повинні дослідити ефекти представлення різних альтернативних рішень ретроспективно ; тобто “як би” ви реалізували свою стратегію. Рішення вже прийнято під іншим шляхом дій. Ключем до хорошого рішення є рефлексія перед дією , тому послідовність кроків у вищезгаданому процесі моделювання рішення повинна розглядатися в зворотному порядку. Наприклад, висновок (який є

результатом нашої дії) повинен розглядатися в першу чергу. Наступні послідовні кроки з прийняттям рішень з деякими можливими циклами:

- 1 Цінність і ціль: Розглянути повний спектр завдань, які необхідно виконати, та цінності, пов'язані з вашими діями.
- 2 Набір дій: Ретельно розгляньте широкий спектр можливих альтернативних способів дій. Вищезазначений процес прийняття рішень включає вивчення ідентифікації та вибору альтернатив, що ґрунтуються на цінностях та уподобаннях осіб, які приймають рішення. Тому прийняття рішення означає, що існують альтернативні варіанти вибору, і в такому випадку ми хочемо не тільки визначити якомога більше цих альтернатив, але й вибрати той, який найкраще підходить до наших цілей, бажань, способу життя, цінностей і так далі.
- 3 Оцініть наслідки: Ретельно зважте, що ви знаєте про витрати та ризики негативних, а також позитивних наслідків, які можуть впливати з кожної альтернативи.
- 4 Збір інформації: Інтенсивно шукайте нову інформацію, що стосується подальшої оцінки альтернатив. Інформація може бути класифікована як явні і мовчазні форми. Явну інформацію можна пояснити у структурованій формі, тоді як мовчазна

інформація є несумісною та нечіткою для пояснення. Процес прийняття рішень повинен включати зменшення невизначеності і сумнівів щодо неконтрольованих входів . Цього можна досягти шляхом збору достовірної інформації. Хоча невизначеність не може бути усунена в більшості випадків, однак більш корисна інформація зменшує певну кількість ризику.

5 Обробка інформації: Правильно асимілювати і враховувати будь-яку нову інформацію або експертну оцінку, навіть якщо інформація не підтримує перебіг дій, спочатку бажаних.

6 Оцінка дій: Перед тим, як прийняти остаточне рішення, перегляньте позитивні та негативні наслідки відомих альтернатив, у тому числі спочатку визнаних неприйнятними.

7 Виконання Вашого Рішення: Складіть детальні положення щодо впровадження та виконання обраного курсу дій, включаючи плани надзвичайних ситуацій для відомих ризиків та коригувань. Мистецтво життя – це постійне пристосування до нашої ситуації. На даному етапі особа, яка приймає рішення, повинна мати набір умовних рішень . Це рішення, які були ухвалені, але призупинені, доки не

буде дотримано певної умови.
Нарешті, я хотів би перерахувати деякі характеристики “хороших” осіб, які приймають рішення:

- Маючи високу толерантність до неоднозначності.
- Маючи впорядкований сенс пріоритетів.
- Бути хорошим слухачем.
- Завжди будувати консенсус щодо рішення.
- Уникнення стереотипів.
- Залишається стійким із зворотним зв'язком.
- Бути комфортним як з м'яким, так і з жорстким входом.
- Бути реалістичним щодо вартості та складності.
- Уникнення вирішення мінного поля.

Інші широко використовувані методи аналізу рішень

Вибір відповідної технології прийняття рішень залежить, головним чином, від типу доступної інформації та технічних знань аналітика. Найбільш популярними методами є **аналіз Парето**, **аналіз** парних порівнянь, **аналіз Grid**, **зважування плюсів і мінусів**, **аналіз силових полів**, **шість мисливських капелюхів**, **аналіз витрат і вигод**, зокрема, **дерево рішень і діаграма впливу**, які мають графічні зображення як ефективний інструмент прийняття рішень. Будь-яка технологія прийняття рішень може бути

корисною в наданні деяких уявлень, однак, остаточною відповідальністю є Вашою, навіть вирішуючи, яку техніку використовувати і яке рішення робити.

Аналіз парних порівнянь: Аналіз парних порівнянь допомагає визначити важливість декількох варіантів відносно один одного. Це особливо корисно, коли у вас немає об'єктивних даних, на яких це можна зробити. Це дозволяє легко вибрати найбільш важливу проблему, яку потрібно вирішити, або вибрати рішення, яке дасть вам найбільшу перевагу.

Аналіз парних порівнянь допомагає вам встановлювати пріоритети, де існують суперечливі вимоги до ваших ресурсів.

Використовуючи цю техніку, перерахуйте ваші опції. Потім складіть сітку з кожним параметром як рядком, так і заголовком стовпця.

Використовуйте цю сітку для порівняння кожного варіанту один з одним, один за одним. Для кожного порівняння вирішіть, який з двох варіантів є найбільш важливим, а потім призначте оцінку, щоб показати, наскільки важливіше. Потім можна об'єднати ці порівняння таким чином, щоб кожному варіанту було надано відсоткове значення.

Аналіз Grid: Grid Analysis є корисним методом для прийняття рішення. Це найбільш ефективно, коли у вас є ряд хороших альтернатив і багато факторів, які потрібно

враховувати. Перший крок полягає в тому, щоб перелічити ваші варіанти, а потім і фактори, які є важливими для прийняття рішення. Покладіть їх у таблицю, з параметрами як мітки рядків і фактори як заголовки стовпців. Далі вирішуйте відносну важливість факторів у своєму рішенні. Покажіть ці цифри. Ви використовуєте ці цифри, щоб збільшити ваші уподобання за важливістю фактора. Ці значення можуть бути очевидними – якщо вони не є, то використовуйте таку техніку, як Paired Comparison Analysis, щоб оцінити їх. Наступним кроком є робота над вашим столом, забивши кожну опцію для кожного з важливих факторів у вашому рішенні. Оцініть кожен варіант від 0 (поганий) до 3 (дуже добре). Зауважте, що для кожного варіанту не потрібно мати різний бал – якщо жоден з них не відповідає певному фактору у вашому рішенні, то всі параметри повинні оцінювати 0. Тепер помножте кожну з ваших балів на значення відносної важливості. Це дасть їм правильну загальну вагу у вашому рішенні. Нарешті додайте ці оцінки для ваших варіантів. Найкращим є варіант, який оцінює найвищий показник.

Метод плюсів-мінусів-цікавих наслідків: До науки про еру прийняття рішень більшість менеджерів поклалися на метод “Плюси-проти-цікаві”. Використовуючи цей підхід, просто запишіть запропоноване рішення, а

потім нижче, складіть таблицю з заголовками “Плюси”, “Мінуси” та “Цікаві”. У стовпці під заголовком “Плюси” запишіть всі позитивні моменти дії. Під заголовком «Мінуси» запишіть всі негативні ефекти. У стовпці “Цікаві наслідки” запишіть розширене значення дії, позитивне чи негативне. Основна слабкість цього підходу полягає в тому, що оцінка, яку ви призначаєте, може бути цілком суб’єктивною. Тому, такий підхід не може допомогти вам у захисті себе, якщо результат вашого рішення небажаний для тих, кого ви підзвітні. Відомо, що **Бенджамін Франклін** засновував всі свої важливі рішення, використовуючи методологію “За і проти”.

Зважуючи плюси і мінуси: Щоб використати зважувальні плюси і мінуси, складіть таблицю, очолювану «плюс», «мінус» і «наслідки». У стовпці «Плюс» запишіть всі позитивні результати дії, потім під «мінусом» запишіть всі негативні ефекти. У стовпці “Наслідки” вкажіть наслідки та можливі наслідки дії, позитивні чи негативні. На цьому етапі вже може бути очевидно, чи потрібно виконувати рішення. Якщо це не так, розглянути кожен з пунктів, які ви записали, і присвоїти йому відповідну позитивну або негативну оцінку. Оцінки, які ви призначаєте, можуть бути досить суб’єктивними. Як тільки ви зробите це, складіть рахунок. Сильно позитивний бал показує, що дія повинна приймати сильно

негативну оцінку, яку слід уникати. Аналіз силового поля є корисним методом для пошуку всіх сил для та проти рішення. По суті, це спеціалізований метод зважування плюсів і мінусів. Проводячи аналіз, ви можете планувати посилити сили, що підтримують рішення, і зменшити вплив протистояння. Перерахуйте всі сили для зміни в одному стовпці, і всі сили проти зміни в іншому стовпці. Призначте оцінку кожній силі, від 1 (слабка) до 5 (сильна). Намалюйте діаграму, що показує сили для і проти зміни. Покажіть розмір кожної сили як номер поруч із нею. Часто найбільш елегантним рішенням є перше: просто намагатися змусити змінити через це може викликати власні проблеми. Люди можуть не співпрацювати, якщо на них нав'язуються зміни.

Шість головних думок: Багаторазовий аналіз Шість капелюхів мислення використовується для того, щоб розглядати рішення з ряду важливих точок зору. Це змушує вас рухатися за межами звичного стилю мислення і допомагає отримати більш округлене уявлення про ситуацію. Багато успішних людей думають з дуже раціональної, позитивної точки зору. Це є частиною причини успіху. Часто, однак, вони можуть не дивитися на проблему з емоційної, інтуїтивної, творчої або негативної точки зору. Це може означати,

що вони недооцінюють опір планам, не роблять творчих стрибків і не роблять важливих планів на випадок надзвичайних ситуацій. Аналогічно, песимісти можуть бути надмірно оборонними. Емоційні люди можуть не дивитися на рішення спокійно і раціонально. Ви можете використовувати шість мисливських капелюхів на зустрічах або самотійно. На зустрічах вона має перевагу, що блокує конфронтації, які відбуваються, коли люди з різними стилями мислення обговорюють ту ж саму проблему. Кожна «мисляча капелюх» – це інший стиль мислення. Вони пояснюються нижче:

1. **Білий капелюх:** за допомогою цього мислення ви зосереджуєтеся на наявних даних. Подивіться на інформацію, яку ви маєте, і подивіться, що ви можете дізнатися з неї. Шукайте прогалини у своїх знаннях, або намагайтеся заповнити їх або врахувати їх. Тут ви аналізуєте минулі тенденції і намагаєтеся екстраполювати історичні дані.

2. **Red Hat:** ‘Носіння’ червоного капелюха, ви дивитесь на проблеми, використовуючи реакцію, і емоції. Також намагайтеся думати, як інші люди реагуватимуть емоційно. Постарайтеся зрозуміти відповіді людей, які не повністю знають ваші міркування.

3. **Black Hat:** Використовуючи мислення з чорною капелюхом, подивіться на всі погані

моменти рішення. Подивіться на нього обережно і захисно. Спробуйте з'ясувати, чому це може не спрацювати. Це важливо, оскільки воно підкреслює слабкі місця в плані. Вона дозволяє усунути їх, змінити їх або підготувати резервні плани для їх протидії.

4. **Жовта капелюх:** жовта капелюх допомагає вам позитивно мислити. Це оптимістична точка зору, яка допоможе вам побачити всі переваги рішення і значення в ньому. Жовте мислення **Hat** допомагає вам продовжувати йти, коли все виглядає похмуро і важко.

5. **Зелена капелюх:** Зелена капелюх – це творчість. Тут ви можете розробляти творчі рішення проблеми. Це вільний спосіб мислення, в якому критики ідеї мало. Тут може допомогти цілий ряд інструментів для творчості.

6. **Blue Hat:** “Blue Hat Thinking” означає контроль процесу. Це капелюх, який носять люди, які головують на зборах. Коли вони стикаються з труднощами, тому що ідеї вичерпуються, вони можуть спрямувати діяльність на мислення **Green Hat**. Коли потрібні непередбачені плани, вони попросять мислення **Black Hat** і т.д.

Варіант цієї методики полягає в тому, щоб розглядати проблеми з точки зору різних фахівців (наприклад, лікарів, архітекторів, директорів збуту тощо) або різних клієнтів.

Додаткові читання:

Adair J., прийняття рішень і вирішення проблем ,

Beekman Publishing, 1997. Для експерта або початківця, це допомога самонавчання, миттєвий список, і постійний джерело ідей і практичної допомоги. Кишені перевірені поради, інструменти та методи, щоб освоїти організаційні та навички людей для ефективного та ефективного управління завданнями. Аллі М. і О. Хаген, *Cardinalism: Фундаментальний підхід*, Kluwer Academic Publishers, 1994. Кові С., *7 звичок високоефективних людей*, Running Press, 2000. Де Боно Е., *Шість Thinking Hats: Essential підхід до управління бізнесом*, Little Brown & Co, 1985. Ногарх Р.,

Судження і вибір: Психологія прийняття рішень, Wiley & Sons, 1987. Левіна К., *вирішення соціальних конфліктів: Force теорія поля в області соціальних наук*, Американська психологічної асоціація Press, 1997. Нооне Д., *креативних Завдання*, Barrons Освітньої серія 1 998 Інша свіжо оформлена та оновлена книга BUSINESS SUCCESS, ця книга показує менеджерам, як тренувати розум, щоб звільнити свої можливості вирішення проблем. Пропонується поради щодо того, як вести групу «мозкового штурму», стимулювати мислення і допомагати генерувати нові ідеї. Пфедфер Дж.,

І Р. Саттон, знаючи-роблять розрив: як розумні компанії перетворити знання в дію

Ринок для бізнес-знань процвітає, оскільки компанії, які прагнуть підвищити свою продуктивність, виливають мільйони фунтів в навчальні програми, консультантів і освіту для керівників. Чому ж тоді існує так багато прогалин між тим, що фірми знають, що вони повинні робити і що вони дійсно роблять? Цей обсяг стикається з проблемою перетворення знань про те, як підвищити продуктивність у діях, які дають вимірювані результати. Автори визначають причини цього розриву і пояснюють, як його закрити.

Plous S., Психологія судження та прийняття рішень, McGraw-Hill, 1993. *Proctor T., Творче вирішення проблем для менеджерів*

, Routledge, 1999. Цей текст дає уявлення про ідеї та навички творчого вирішення проблем. Вона показує, як і чому люди заблоковані у своєму мисленні, як це погіршує процес творчого вирішення проблем і як творчі методи вирішення проблем можуть допомогти подолати ці труднощі.

Рубін Т. Подолання Нерішучість: Вісім Етапи прийняття ефективних рішень, Harper & Row, 1985. *Руссо Ж. і П. Шумейкером, Decision пастках: Десять Бар'єри на шляху Brilliant прийняття рішень і як їх подолати*, Файерсайд

Press, London , 1990. Вікхем Ph., *Стратегічне підприємництво: підхід до прийняття рішень щодо створення та управління новим підприємством* , Pitman, 1998. Zukav G., *The Seat of Soul*

, Simon & Schuster, 1999.

Zyman S., *Кінець маркетингу, як ми його знаємо* , Harper Collins, 2000. Автор демонструє, чому маркетинг – це не мистецтво, а наука.

Рішення про особисте життя

Загальна якість починається з тотальної особистої якості, організаційні повноваження починаються з індивідуальних повноважень, а управління інформаційною системою (MIS) означає керувати своїм життям. Такий же процес прийняття рішень, з яким стикається в бізнесі, виникає у всіх інших аспектах життя, але вони затемнюються в інших частинах життя, оскільки вони не накладаються на стільки складностей, які виникають у бізнесі. Якщо ви очікуєте, що люди, які не ставляться до себе добре, добре ставляться до світу, ви будете дуже розчаровані.

У словах Лі Якоки:

Протягом багатьох років, багато керівників сказали мені з гордістю: “Хлопчик, я працював так важко в минулому році, що я не приймав

ніяких канікул.” Я завжди відчуваю, що відповідаю: “Ти дуренька. Ти хочеш сказати, що ти береш відповідальність за проект на 80 мільйонів доларів, і ти не можеш запланувати два тижні на рік, щоб весело провести час?”

Прийняття бізнес-рішень є простою ареною вибору, вираженої в доларовому еквіваленті, і що простота є причиною для обговорення процесу прийняття рішень у контексті бізнесу, хоча вона також може застосовуватися і в інших місцях. Цінності, етичність, засоби та соціальна складність повинні входити до процесу прийняття рішень разом з грошовою оцінкою, такою як аналіз витрат і вигод.

Всі ми знаємо різницю між «правильним» і «неправильним», і ми можемо сказати «добро» погано “. Але ми також знаємо , що більш складні рішення , коли ми повинні вибирати між хорошими і краще. The жорсткими рішеннями все це ті, які ми повинні зробити між поганим і поганим.

Багато людей вважають, що справи свого життя керують заздалегідь визначені долі, а не власні рішення. Особисте майстерність навчає нас вибирати. Вибір – це сміливий акт, який передбачає вибір різних напрямків дій, які визначатимуть свою долю. Доля не є випадковим. Це питання вибору. Прагнення до цілей (тобто цілей ваших рішень), які не відображають ваші цінності і, отже, не роблять

ваше життя радісним, – це те, як ми робимо себе нещасними. Але якщо ви не знаєте, чого хочете, то як ви будете знати, як цього досягти? Майте дуже чітке уявлення про те, що ви хочете від життя і що він буде потрібно, щоб отримати його. Існує популярна, класична пісня, в якій кричущий жіночий голос вигукує її незалежній жіночій аудиторії ” *використовувати те, що ви отримали щоб отримати те, що ви хочете.* “

Будьте реалістичні щодо своїх здібностей . Коли є спосіб, є воля. Навпаки, це не так, як багато людей, на жаль, вважають і взяли за основу рішення, що стосується їхнього особистого життя. Мислення про стратегії, за якими ви прагнете, які виходять за рамки ваших здібностей, може зруйнувати ваше життя. Якщо мета є недосяжною, і ви все одно йдете за нею, непряма спроба може спричинити біль і зменшити вашу енергію (і ресурси організації). Ви найкраще займаєтеся своєю професією та особистим життям, покращуючи свої здібності та цінності, а не намагайтеся зробити краще, ніж інша особа чи організація. Судіть про свій успіх завдяки тому, що ви повинні були відмовитися щоб отримати її. Пам’ятайте, що, якщо ви намагаєтеся зробити неможливим, ви потерпите крах; тому запитуйте, що вам можливо. Він не знає своєї сили, яка б не зустріла виклику. Коли ви стикаєтеся з рішенням, ви

звучите глибину власних сил і багатство ваших ресурсів. Один відповідає за власне життя. Пасивність не дає жодного захисту: треба взяти на себе відповідальність за рішення, перш ніж можна буде прийняти будь-яке рішення.

Усі релігії, мистецтво, філософія, мораль і науки є гілками одного і того ж дерева. Всі ці прагнення обмірковували пошук того, що є гарним життям. Проте лише в останні десятиліття вивчення благополуччя стало науковою справою. Результати показують, що цілі та цінності особистого життя дуже суб'єктивні та переважно культурні. Більшість людей витрачають все життя на пошуки щастя. Вони переслідують бездійні мрії, пристрасті, релігії, навіть інші люди, сподіваючись заповнити порожнечу, що їх засмучує. Іронія полягає в тому, що єдине місце, яке їм потрібно було шукати, було всередині. Більше того, як тільки доктрина, як би ірраціональна, набула влади в суспільстві, мільйони людей повірять в неї, а не відчують себе остракізованими і ізольованими .

Треба вирішувати для себе : лідери та послідовники стикаються з різними проблемами. Лідери повинні задатися питанням, чи будуть послідовники вірно слідувати за ними, а послідовники дивуються, якщо лідер приведе їх до “обіцяної землі”. По

суті, лідери і послідовники є рабами потреб інших.

Існує багато факторів, які сприяють тому, щоб бути хорошим ухвалювачем рішень, головними з яких є:

1 Самооцінка (не гордість): Самоповага є важливим фактором у прийнятті правильних рішень. Деяким людям, які легко вдаються до виконання речей іншими людьми, легко сказати, що робити, оскільки вони мають дуже низьку самооцінку. Ніколи не шкодуйте себе – це має смертельний вплив на ваше **мислення**. Визнати всі проблеми, незалежно від того, наскільки складно, як можливості для розширення та / або закріплення вашого життя, і максимально скористатися цими можливостями. Творчість у прийнятті правильних рішень потребує чіткого розуму.

2 Сміливість: мужність робить те, що ви боїтеся зробити. Не може бути ніякої мужності, якщо ви не боїтеся. Сміливість – це думати для себе. Коли людина має низьку самооцінку, можна говорити про те, що він робить майже що завгодно, тому що дуже багато залежить від інших для ради. Це все тому, що не можна мати сили і сміливості слухати свої думки. Існує багато способів уникнути власного стратегічного мислення.

Наприклад, ви запитали себе, чому ви читаєте газети? Чи може це бути пристрій уникнення? Як каже репортер: «Факт, що кожен день не є новиною, це правда. Ми повідомляємо новини, а не істину». Це може бути шоком для більшості з нас, **Томас Джефферсон** сказав: “Я не приймаю жодної газети, ні читаю один місяць, і я відчуваю себе нескінченно щасливішим за це”. Ви ніколи не повинні намагатися уникати обов’язку складати свій розум для себе. Якщо ви не приймаєте рішення для себе, інші роблять це за вас: “Ви зараз законно дозволили пити, щоб ми зрозуміли, що найкраще для вас – автомобіль.”

З усіх подарунків, які батьки можуть дати дитині, дар навчання, щоб зробити хороший вибір, є найціннішим і тривалим. Саме природа і перевага сміливих людей, що вони можуть прийняти вирішальні питання і сформувавши чіткий набір альтернатив. Слабким завжди доводиться вирішувати між альтернативами, які не є їхніми.

Це вимагає освіти і мужності, щоб отримати більше самооцінки, щоб бути позитивним або впевненим у прийнятті рішень. Послухайте себе і подумайте самі. Це не допоможе вам потрапити в біду через когось іншого. Сміливість означає акт розумного прийняття ризику, дивлячись на

майбутнє. Нічого прекрасного ніколи не було досягнуто, крім тих, хто наважився, оскільки щось всередині них перевершувало обставини у прийнятті рішень.

- **Чесність** : Чесність – бути тим, ким ви є. Будьте об'єктивними щодо себе та інших. Важливо визначити ваші слабкі сторони, а також ваші сильні сторони. Бути чесним з самим собою – це найважливіше, що можна зробити. Коли справа доходить до себе, ви повинні бути брутально чесними.
- **Любов** : любов означає піклування про себе та інших людей. Це означає, що ви вночі лягаєте спати, знаючи, що ваші таланти і здібності використовувалися при прийнятті рішень, які служили іншим. Дивовижна річ про любов полягає в тому, що вона охоплює, без обов'язкових .

Чесно кажучи, ви повинні повністю визнати, що в цей момент ви можете бути тільки тим, чим є. Не більше, не менше; однак, з неминучим проходженням кожного моменту часу, ви будете поступово, але напевно змінитися – ставати більш-менш, краще або гірше, сильніше або слабше. Ваш вибір – це напрямок змін: це тільки ваше. Єдиною справжньою *конкуренцією є суперництво в межах* вашої зміни себе. Це сама основа хорошого прийняття рішень.

Жорсткі рішення: Тільки ви можете змінити своє

життя. Ніхто не може приймати рішення для вас, коли мова йде про серйозні питання, такі як: Що я повинен робити ?, Що я повинен вірити ?, Що я можу знати ?, Як я повинен жити? Що Ральф Уолдо Емерсон говорить нам, що єдиними хорошими відповідями на такі питання є особисті і досліджені, рідше ті, які приймаються великими групами; свідомі, розумові розуми не повинні молитися чужим богам, ані заохочувати суєти самого себе. Тільки це може створити нас на шляху до свободи. Всі інтереси вашої освіти повинні збиратися разом, щоб приймати рішення для себе. Яке використання освіти, якщо ви не можете зіткнутися з цими питаннями на власне задоволення? Поки ви приймаєте ці рішення, ви відчуваєте, що ваше життя є вашим. Не задрите іншим, бо хто задрить іншим, не отримує душевного спокою. Все починається з себе – з тим, щоб ви вирішували, що ви будете робити зі своїм життям.

Чим більше доброзичливості і прихильності до членів групи, що формує політику, тим більшою є небезпека, що незалежне критичне мислення буде замінено груповим мисленням, яке, ймовірно, призведе до ірраціональних і дегуманізуючих дій, спрямованих проти груп. Основні рішення вимагають мужності. Ми повинні мати сміливість робити ставки на наші рішення, приймати розрахований ризик і діяти.

Нарешті, у особистому прийнятті рішень немає нікого, з ким краще поговорити, ніж ви самі, якщо ви дійсно хочете, щоб все спрацювало. Жодна інша людина не має стільки інформації про ваші проблеми, і ніхто не знає ваших навичок і можливостей краще.

Самореалізація: робота Маслоу вказує на те, що індивіди мають ієрархію потреб, починаючи від основних потреб виживання і безпеки до потреб більш високого рівня для поваги та самореалізації, як показано на наступному малюнку:

- 1 Фізіологічні потреби: це перш за все біологічні потреби. Вони включають такі речі, як необхідність адекватного харчування, житла, тепла і медичної допомоги.
- 2 Потреба в безпеці: після фізіологічних потреб, друге найбільш важливе завдання, з яким стикаються особи, – це безпека та безпека.
- 3 Приналежність та потреби у любові: коли вирішуються фізіологічні та безпекові потреби, може виникнути наступний набір потреб – тих, що пов'язані з приналежністю, прихильністю та любов'ю.
- 4 Потреба в повазі: Якщо перші три потреби виконуються, потреба в повазі може стати домінуючою. Це відноситься як до самоповаги, так і до поваги, яку людина отримує від інших.
- 5 Потреба в самоактуалізації: найвищий рівень

потреб, який задовольняють індивіди, коли задовольняються всі інші основні потреби, є потребою самореалізації. Самореалізація – це потреба людини бути таким, яким він є. Музикант повинен робити музику, художник повинен малювати, поет повинен писати, якщо він хоче бути в кінцевому рахунку в мирі з самим собою.

Що Маслоу означає під своїм спостереженням щодо самореалізації? Моя відповідь: Якщо ви падаєте, щоб бути вуличним дворником, вулиці, як Мікеланджело, розмалювали картини, як Шекспір писав вірші, як Бетховен, музикувавши; так добре виведіть вулиці, що кожному доведеться зробити паузу і сказати: «Тут жив великий прибиральник, який добре прокотив свою роботу.

Популярні стратегії уникнення особистих рішень: рішення визначають наш особистий життєвий шлях, але прийняття рішень може бути напруженою, незрозумілою особистою відповідальністю. Децидофобія – це страх прийняти власні рішення. Порівняння і вибір цілей і стандартів викликає найбільш інтенсивний децидофобія, але єдиний спосіб забезпечити стабільність в стратегічне мислення, щоб породити страх. Протягом останніх декількох десятиліть сфера прийняття рішень зосереджувалася на виявленні обмежень осіб, які приймають рішення – тобто,

що вони не дуже раціональні або компетентні, а їхні думки затьмарені безліччю можливостей, змінних і результатів. Коротше кажучи, існує відсутність цілеспрямованого структурованого процесу прийняття рішень.

Наступні стратегії або їх комбінація дозволяють децидофобам уникати прийняття власних рішень.

- Релігія : Релігія і проголошення того, що є добрим і злим, є найпопулярнішим. Саме через цю єдність децидофоб уникає конфронтації. Замість того, щоб запрошувати нас оцінювати альтернативні стандарти, це дає нам норми, а також детальні стандарти. Однак *моралізація і мораль* – це дві абсолютно різні речі і завжди зустрічаються в абсолютно різних людей.

Кожна релігія теж є моделлю для таких питань, як: Як я повинен жити? Як я повинен поводитися? Що я повинен робити і так далі. У **ісламі**, наприклад, чоловік може мати більше однієї дружини (офіційно до чотирьох, у будь-який момент часу), але він не повинен пити вино. У християнстві дозволено навпаки. Тут у вас є вибір.

Моделі постійно змінюються для адаптації до реальності. Наприклад, **Мартін Лютер** і **Джон Кальвін** серед інших знайшли необхідність *реформування* і змінили

католицьку модель. Те ж саме відбувалося з **східними моделями**, такими як **буддизм**, який є реформованим **індуїзмом**. Моделі, загалом, повинні бути в змозі забезпечити “розуміння”, корисні для вирішення проблеми вирішення. У випадку з релігійними моделями, питання “як я повинен жити?” не є проблемою рішення. Вже наведені імперативні і авторитетні відповіді на майже всі подібні рішення. Однак, є лише одне велике рішення, яке треба зробити першим – “стрибок віри”. Хоча організовані релігії є життєздатними для тих, кому потрібні їхні послуги, вони не є життєстверджуючими (наприклад, поняттями гріха і спокутування, як його лікування). Джерелом всієї релігії і метафізики є визнання вищої сили, наприклад, бога (ів), або “the-thing-in-yourself”, відповідно. Багато чого з того, що проходить для релігійних віросповідань і метафізичних ідолів (тобто, ідей), дорівнює побічній ставі, охоплюючи невиразне переконання, що “має бути щось” або що людина повинна вірити. Філософія і релігія звикли будувати такі моделі, як метафізика вищого світу і інший світ, щоб знехтувати цей світ.

Краса релігійної манії полягає в тому, що вона має силу пояснювати все. Як тільки Бог (або Сатана) прийнято як першу причину всього, що відбувається в смертному світі, ніщо не

залишається випадковості. Логіку можна з радістю викинути з вікна.

Метафізика – це поняття, яке емпіричне дослідження не може вирішити, наприклад, природу часу і тяжкості, простору і мети наших істот.

Віра в Бога, хоча іноді вигідна для здоров'я, може мати зворотний ефект: вона може передбачати смертність. Дослідження 600 старших пацієнтів лікарні, 95% з яких були віруючими, виявило, що люди, які відчували себе віддаленими від Бога, або які звинувачували диявола в їхній хворобі, мали на 19% до 28% більше ризику вмирати протягом наступних двох років.

- Дріфтинг : замість того, щоб вибирати, як жити і чого вірити, дрейфуюча людина просто слідує за “статус-кво”. На протилежному кінці спектра – людина, яка не має зв'язків, коду поведінки або мети. Ці типи індивідів бояться приймати будь-які рішення, якими б малими вони не були.
- Вірність руху : ця стратегія ідентифікує людей, які не задоволені як традиційними стилями життя, так і тим, що вони залишаються бездіяльними, тому вони вступають у рух. Це є ознакою страху людини від «самотності».
- Вірність школі думки : ця стратегія допомагає дати собі ідентичність. Люди такого

- характеру поділяють спосіб мислення і вирішують проблеми так само.
- Екзегетичне мислення : У цій стратегії один читається в тексті, припускає, що текст, який читає, є правильним і тому трактує його як авторитет. Це дає змогу exegete читати свої власні ідеї в текст і отримати їх назад наділені повноваженнями. Екзегетичний мислитель боїться незалежності і незалежного мислення.
 - Манахеїзм : для манахейства рішення є найважливішим і, як правило, само по собі; вибір завантажується. Саме тоді, коли всі шанси укладаються, все добре на одній стороні, все зло на іншому. Вона ігнорує всі інші альтернативи.
 - Моральна раціоналізація : Ідея полягає в тому, що моральний раціоналіст, через раціональне мислення, може приймати рішення. Однак цей моральний раціоналізм може включати неадекватну концепцію розуму та відповідальності. Людина – розум, а не розумна тварина.
 - Педантизм : Ця стратегія підкреслює “мікроскопічну відмінність”. Децидофобія охоплює педантичну людину, оскільки вони ніколи не обмірковують важливі рішення і не дивляться, або бачать, загальну картину. Дія завжди породжує

- натхнення. Натхнення рідко генерує дію.
- Хвиля майбутнього : Хоча ця стратегія перетинається з релігією, вірністю руху чи школі, ігнорувати інші альтернативи і, як і інші стратегії, є побоювання стояти самотійно і не підтримуватися. Ідеали прийнятні, тому що вони є “хвилею майбутнього”. Ідеалізм зростає прямо пропорційно віддаленості від вирішення проблеми.
 - Шлюб : Однією з найпопулярніших стратегій є шлюб. Ця стратегія ґрунтується на передумові, що в шлюбі рішення залишаються у більшості культур чоловікові. Проте будь-який з подружжя може піддатися. Рішення є або консенсусом двох, або існує розбіжність, і один з них закінчується «разом» з іншим.

Додаткова література:

Баумейстер Р., *Рятуючись себе: Алкоголізм, духовність, мазохізм і інші рейси з Тягар Самости*, Нью – Йорк, Basic Books, 1991. Бернштейн П., *Сила Золота: Історія одержимість*, Wiley & Sons, 2000. Представляє історію того, як деякі люди одержимі, переслідуювані багатством. Золото було їм, а не навпаки. Дінер Е., Е. Сух, (ред.), *Культура і суб'єктивне благополуччя*, MIT Press, 2000. Фіні Д., *Мотиви: Трансформативне створення самого себе*, Praeger, 2001. Фрейд С., *Цивілізація та її*

невдоволення , J. Strachey (редактор), Norton & Co., Нью-Йорк, 1999.

Грінберг Дж., Пищинський Т., С. Соломон, Причини і наслідки самооцінки: Теорія управління терором. У Р. BAUMEISTER (ред.), *Громадське самоврядування та приватні Самостійні* , Нью – Йорк, Springer-Verlag, 1986. Кауфман W., *Від децідофобії до автономії: Без провини і справедливості* , A Delta Book, 1975. Клейн Г. *Джерел влади : Як люди приймають рішення* , MIT Press, 1999. Маслоу А., Д. Стівенс, Г. Хейль, *Маслоу про менеджмент* , Wiley, 1998. Reichley J., *Значення зв'язку* , Rowman & Littlefield Publishers, 2001. Рейнольдс В. та Р. Таннер, *Соціальна екологія релігії* , Оксфордський університет. Press, 1995.

Уоррен С. і А. Томпсон, *Dumped !: Керівництво по виживанню для жінки, яку залишив чоловік, якого вона любила* , Harpercollins, 1999.

Проблема визначення значень і рангу

серед значень

Не досягати чіткого розуміння власних цінностей – це трагічна трата. Ви пропустили весь сенс життя. Яке з наступного відповідає вашій системі цінностей? Найважливішою цінністю в житті є те, що ви отримуєте. Встановлення чіткої мети: Що ви хочете досягти? Як не дивно, багато людей, які приймають рішення, збирають безліч альтернатив (скажімо, автомобілі, щоб купити або людину, що вийшла заміж), а потім запитують: “Який я повинен вибрати?” не думаючи спочатку про те, які їхні цілі, яку загальну мету вони хочуть досягти. Наступного разу ви запитаете: “Що я повинен робити? Що я повинен вибрати?” запитайте себе: “Які мої цілі?”

Знайте свої цінності та переваги: Значення означає, наскільки бажаним є конкретний результат, вартість альтернативи, чи то в доларах, чи то в задоволенні, або в іншій вигоді. Однак перевага відображає філософію і моральну ієрархію осіб, які приймають рішення. Особисті значення визначають переваги. Деякі люди віддають перевагу хвилюванню до спокою, приймаючи надто великий ризик для обчислювального ризику, ефективності до естетики, якості до кількості та ін.

Не важко приймати правильні рішення, коли ви знаєте, які ваші цінності є. Проте питання, яке

надихнуло багато теорій, створює враження, що численні теорії цінностей і оцінки глибоко різноманітні, деякі з них раціональні і деякі ірраціональні, деякі бачать значення як простий ефект соціальної інклюзії, інші – ефект емоційних факторів, обурення. Більше того, деякі теорії намагаються вивести цінності з власних інтересів, інші – від обмежень, що накладаються суспільством на окремих осіб.

Модель раціонального вибору: раціональна теорія розглядає одну з основних «раціональних» теорій, що використовуються сьогодні для пояснення норм і цінностей: так звана «модель раціонального вибору». У виразі “Rational Choice Model” слово раціональне використовується в корінній моді, як еквівалент “інструментально раціонального”. Дія є “раціональним” у цьому сенсі, якщо її можна вважати об’єктивно хорошим способом досягнення мети, за якою слідує суб’єкт. Хоча його прихильники вважають її потенційно універсальною теорією, іншими словами, як єдиною, яка насправді здатна нечітко пояснювати всю людську діяльність, це твердження здається необґрунтованим.

Релятивістські і натуралістичні теорії: інтерес і межі цієї теорії стосуються питання про те, які цінності слід розглядати як випромінювання окремих культур і з цієї причини варіюються від однієї культури до іншої. Ці моделі є

домінуючими сьогодні, тому що вони захищають релятивістський погляд на цінності і ставляться до сприйняття людей з причин, чому вони схвалюють такі і такі цінності, як ілюзорні. Деякі супротивники релятивістських теорій замість цього мають натуралістичну теорію цінностей. Вона надихається соціобіологією. Аксіологічна раціональність: Аксіологічна раціональність була досліджена Вебером на відміну від аксіологічної раціональності та інструментальної раціональності. Інструментальна раціональність стосується відносин між засобами і цілями, поняття аксіологічної раціональності вводить ідею раціональності, що не є наслідком. Ця ідея може бути представлена як послідовний тип раціональності досить аксіологічної раціональності. Пояснення аксіологічних почуттів стосується випадків, коли соціальні суб'єкти діють відповідно до своїх цінностей.

Когнітивістська модель: Когнітивістська модель є узагальненням моделі раціонального вибору, яка починається з думки, що поняття раціональності має два дуже різних значення: сенс поняття в економіці і філософія науки. Це означає, що деякі ірраціональні люди можуть тлумачитися раціонально, за умови, що поняття раціональності адекватно визначено. Вона також пов'язана з розвитком “судової” або

“когнітивістської” теорії раціональності. Когнітивістська модель також застосовується до аналізу почуттів справедливості у спробі застосувати судову теорію цінностей до добре обмеженої області: почуття справедливості. Філософи, такі як Ролз, пропонують неявно теорію про те, що люди мають на увазі, коли вони сприймають розподіл товарів як справедливий або несправедливий. Вони знаходяться в деяких обставинах Кантіан (тобто вони, як правило, дотримуються принципів універсальної цінності), тоді як вони скоріше в інших обставинах утилітарні (тобто вони прагнуть дотримуватися своїх інтересів і вважають принципи дійсними за умови, що вони можуть вважати їх обслуговуючими свої інтереси). Такі поняття, як “місцева справедливість” або “обмежена справедливість”, стосуються побудови мосту між реальністю і теорією щодо почуттів справедливості.

Наступна схема відображає динамічний характер потреб та цінностей у процесі прийняття особистих рішень:

Наведена вище діаграма відображає потреби та цінності причинних зв'язків як у просторі, так і в часі, об'єднуючи окремі факти з двох первинних і вторинних джерел разом і допомагаючи нам побудувати послідовне розуміння зовнішнього світу. Це умовне знання

набувається з досвіду або засвоєного і пов'язує гнучку і високо взаємопов'язану мережу зв'язків, по яких можливі міркування і які можуть бути застосовані до різних ситуацій прийняття рішень.

Що стосується прийняття рішень, то замість того, щоб сказати, що людина є істотою обставини, було б більш точно сказати, що людина є архітектором обставин. Це характер, який будує існування поза обставин. З тих же матеріалів одна людина будує палаци, інші готелі; один склад, інша вілла; цеглини та міномети – це міномет і цегла, поки архітектор не може зробити з них щось інше.

Як зауважив мій читач до теперішнього часу, основними проблемами для вчених є проблема визначення цінностей і призначення рангів серед цінностей .

Кінцевою метою людських рішень завжди є задоволення прагнення людини, що діє, яке майже завжди «зростає». Не існує стандарту більшого або меншого задоволення, крім індивідуальних суджень «цінностей» і визначення «рангів» серед цих цінностей. Ці цінності та їхні ранги різні для різних людей і для тих самих людей в різний час.

Потенційною проблемою є вирішення важливості речей, які ви думаєте про більшу частину часу. Вирішення цієї проблеми полягає у визначенні певних критеріїв оцінки ступеня

цінності, яку ви дорожите для успішного життя. Ми повинні дати значення індивідуальному життю, інакше наше життя буде пустим і безглуздим.

Перше завдання при прийнятті приватних і особистих рішень – з'ясувати, що таке “цінності”, для чого? Відповідь полягає в посиленні і утвердженні вашого життя. Більше того, треба вирішувати про «ряди» серед цих цінностей та їхнє відношення до інших цінностей. Нижче наведено впорядковану модель трьох категорій:

1 Група А: Ця найважливіша група включає в себе всі речі, які ви можете зробити для себе, і ніхто інший не може зробити для вас. Приклади включають “хороший нічний сон”, навчитися мислити для себе і своє здоров'я. Як каже іспанська приказка: “Людина, занадто зайнята, щоб піклуватися про своє здоров'я, як механік, занадто зайнятий, щоб піклуватися про свої інструменти”. Ви добре знаєте, що “Ваше здоров'я – ваше багатство”. Пам'ятайте, що ви будете мати таку ж цінність для інших, як і для себе.

2 Група В: речі, які є вашими і не могли бути нічийми. Наприклад, ваша дитина належить до цієї групи.

3 Група С: Усі інші речі. Такі, як ваш будинок, робота і т.д.

Зрозуміло, що питання, що відноситься до якої групи, є дуже суб'єктивним. Наприклад, ваша робота може стати членом групи В, якщо вам подобається те, що ви робите, і ви вважаєте, що ніхто не може зробити це так само добре, як ви. **Музика** є вищою формою всіх мистецтв, адже композитори належать до цієї групи, щоб розважити себе в першу чергу. Хоча інші форми мистецтва зберігалися в музеях, щоб забавляти інших.

Подальші читання:

Будон Р., *Походження цінностей: соціологія і філософія переконань*, видавництво транзакцій, Нью-Брансвік, Нью-Джерсі, 2001. Hechter M., *et al.*, *Походження цінностей*, A. de Gruyter, Нью-Йорк, 1993. Keeney R., *цілеспрямоване мислення: шлях до творчого прийняття рішень*, Harvard University Press, 1992. Nozick R., *Природа раціональності*, Princeton Univ. Press, 1994. Полз Дж., *Теорія справедливості*, Belknap Press, 1999.

Мислені рішення та економіка стратегічного мислення

Що роблять **художники**? Вони роблять моделі реальності, які є більш красивими, ніж сама

реальність, щоб зробити наше існування стерпним. Проте, як одного разу сказав Мікеланджело, “людина малює своїм мозком, а не руками”. Більш того, моделювачем реальності є художник з обмеженнями. Японська приказка говорить: “Мислення без дії – це мрія. Дія без мислення – це кошмар”. Тому існують два види невдач: ті, хто думав і ніколи не робив, і ті, хто робив і ніколи не думав. Проблема з більшістю людей полягає в тому, що вони думають зі своїми надіями або страхами або побажаннями, а не своїми розумами. Бездумна думка рухається по волокнах нашого мозку, як вода над лицем глибини. Що ми думаємо, ми знаємо, тому що ми думаємо. Що ми є, ми знаємо, тому що ми думаємо; але що це думати? І що це знати, що ми думаємо? Що відбувається, коли ви відпускаєте свій розум? Коли людський розум не має нічого специфічного, про що можна думати, він стає хаотичним, що випадково пролітає від однієї думки до іншої. Саме тому мислителі частіше перебувають у гарному настрої, думаючи, ніж у вільний час. Коли людина стикається з проблемою, завжди треба запитувати, чи є проблема мислимою. Не кожна ідея чи концепція є мислимим. Більше того, кожна мислима ідея заслуговує на власну тривалість часу. Наші почуття забезпечують розум лише

матеріалами інформації; саме наше мислення перетворює отриману інформацію на корисні знання для прийняття рішень . Прийняття рішень описується як економіка мислення. Є шість кроків, які необхідно враховувати при прийнятті правильного рішення. Наступні кроки:

1 Чи можна це зробити? Ваша проблема виправдана?

2 Це моя справа? Вам дійсно необхідно думати про це? Схоже, що одним з найважчих уроків у житті є те, де закінчується ваш бізнес і починається хтось інший. Момент, коли на думку прийде питання, побачте, як ви розумієте його, і вибирайте його. У цей момент ваш вибір зроблений. Ви навчитесь ставати вирішальним, а не вівілятором.

3 Чи є у вас достатньо чіткої інформації, щоб розпочати стратегічне мислення? Інформація може бути класифікована як *явні і мовчазні* форми. Явну інформацію можна пояснити у структурованій формі, тоді як мовчазна інформація є несумісною та нечіткою для пояснення. Гарне мислення полягає в здатності до оцінки неясною, небезпечної і суперечливої інформації.

4 Як довго я повинен думати про це? Ключ у тому, щоб не «витрачати» час, а «інвестувати» його. Мислення не

залишається в деяких розумах дуже довго, тому що, на жаль, вони не люблять одиночного ув'язнення, яке необхідно. Рішення не просто відбувається; вона приймає роздуми і думки. Час відображення має бути вбудований в процес прийняття рішень, що дозволяє достатньо часу, щоб обмірковувати і переосмислювати. Для багатьох людей, на жаль, очікування, що реагування негайно набагато важливіше, ніж реагування задумливо для багатьох.

- Реалізація – вжиття заходів. Мислення без дій мріє. Думати довго про те, що робити, часто стає його погіршенням.
- Моніторинг моїх дій. Оскільки все змінюється, щоб контролювати свою проблему, я повинен адаптуватись і оновити своє мислення. Мистецтво життя – це постійне пристосування до нашої ситуації.

Слідуючи вищезгаданому процесу мислення з його численними петлями, то дуже ймовірно, що хороші ідеї з'являться у відповідь на ваше аналітичне зондування. Це аналітичне мислення є найпотужнішим інструментом для розуму. Без цього, рецидивна зв'язок буде продовжувати повертатися до вашого розуму, щоб переслідувати вас.

Розум підтримує, і тримає все, що було покладено на нього протягом останніх кількох хвилин. Вона тримає і працює над нею, якщо не

замінити щось нове. Тому, щоб не думати про те, що не гідне, треба негайно почати думати про щось інше . Це гігієна для розуму.

Суть помічена в *Пригоди Алікеса в країні чудес* :
“Як я можу потрапити?” – знову запитала Аліса,
– гучніше ви входите? – сказав Лакей, – це перше питання. “

Пам’ятайте, що більшість людей витрачають більшу частину свого часу кожен день, спеціалізуючись на неповнолітніх. Час не має значення з великими думками. Очевидно, що основна проблема полягає в наступному: юридичні фірми, які за годину виставляють рахунки, є більш прибутковими, коли вони менш ефективні. Як сказав Ґеете, “речі, які найбільше важливі, ніколи не повинні бути на милість речей, які найменш важливі”. Час – найменший ресурс, і якщо його не вдасться керувати, то не можна керувати нічим іншим. Якщо ви працюєте над неіснуючою проблемою, існує набагато менше перешкод для подолання. Щоб досягти чогось важливого, ми повинні дивитися на те, щоб зробити щось варте, якщо ми не намагаємося розслабитися. У часи дозвілля зазвичай потрібно шукати неіснуючі проблеми!

Ось приклад немислимого питання / проблеми. Чи є після життя? Це питання неможливо уявити. Ви повинні думати про це стільки, скільки ви думаєте про “життя до

життя”. Ми можемо задавати первинні питання, але ми ніколи не можемо стояти біля початку або кінця.

В інших випадках запитання можна припустити, однак, «хочеться» навіть не викликати жодних сумнівів щодо них, які викликають стратегічне мислення. Ці випадки включають, наприклад, наші найглибші переконання. І в багатьох випадках навіть навмисно змінюється сприйняття проблеми для того, щоб вона відповідала упередженим бажаним рішенням. Це прикро, але люди лежать набагато більше для себе, ніж для інших.

Я вивчав життя відносно великих людей і відомих жінок, і я виявив, що чоловіки і жінки, які потрапили на вершину, були тими, хто виконував роботу, яку вони мали в руках, з усім, що мали енергію, ентузіазм і наполегливу роботу .

Протягом стратегічного мислення Альберт Ейнштейн сказав: “Я думаю і думаю, що місяці і роки, дев’яносто дев’ять разів, висновок неправдивий. У сотий раз я правий. Це не те, що я такий розумний, це просто що я довше залишаюся з проблемами. ”

Як правило, для стратегічного мислення, якщо ви не можете описати в письмовій формі, щоб зрозуміти хтось інший про проблему прийняття рішення і що ви робите як процес, то ви не

знаєте, що ви робите. Найкраще місце для прийняття рішення – на папері.

Можливість контролювати процес мислення є найскладнішим з усіх, і це вимагає дисципліни і навчання. Потрібно розвивати здатність брати участь у послідовному, а добре орієнтоване стратегічне мислення на заздалегідь певний обмежений час, щоб виробити вирішення даної чітко визначеної проблеми. Це не те, що речі обов'язково підуть неправильно (Закон Мерфі), а скоріше за те, що вони займуть набагато більше часу і зусиль, ніж ви думаєте, якщо вони цього не роблять. Кардинальна мета полягає в тому, щоб розкрити логічну структуру проблеми вирішення проблеми за допомогою математичної моделі. Усі галузі людського знання рухаються до наукового представлення. До них відносяться всі суб'єкти -логії, такі як соціологія, психологія та ін. Сьогодні очікується глибше розуміння з вивчення соціометричної, психометричної та економетричної тощо.

Студенти часто запитують мене, чи я, як мислитель, був раціональним або творчим. Лівобічний або правий. Я вважаю це, і запитую у відповідь, чи повинен я вибирати? Чи можна бути обома? Я не думаю, що можу дозволити собі дискримінувати. Ви хочете бути добрим у розробці стратегії гарного рішення, і вам потрібні всі можливості, які я мав.

Добре орієнтоване стратегічне прийняття рішень є актом одночасного мислення. Однак немає доцільності, якому людина не вдасться уникнути реального **мислення** .

Пам'ятайте, що:

птахи літають; коли вони втомлюються, вони приземляються.

Людина думає; коли він втомлюється, він каже: “Я розумію”.

Філософія Творіння: Фундаментальний проект у житті полягає в залученні до центральної ідеї, що буття прагне до творчості. Існують різні способи, в яких істота стверджує необмежену творчу силу. Більш того, він розчиняє все, що може обмежувати або опосередковувати його вираження, включаючи організми, об'єкти, уявлення, ідентичності та відносини, які ця сила генерує на цьому шляху.

Мислення може бути небезпечним: Наступна метафора ілюструє, як в деяких випадках люди вважають за краще не думати через страх бути розчарованими, дотримуючись припущення, що “незнання – це блаженство”. Був хлопчик, який все життя прожив на айсберзі. Одного разу він запитав, що може бути під льодом. Він вирішив закопатися, щоб з'ясувати для себе. На його найбільше розчарування він виявив, що він насправді живе на воді. З цього дня він ніколи не відчував себе комфортно, живучи на айсберзі, і він хотів, щоб він не ставив собі це

питання.

Освоєння своїх страхів: головною перешкодою, яка заважає людям приймати власні рішення, є страх зробити неправильне рішення.

Коли є побоювання, існують дві основні реакції: сміливо стикатися з проблемою або уникати будь-яких зобов'язань. Однак, оскільки людина має потужну здатність аналізувати і розуміти, можна подолати страх методами самопсихоаналізу, щоб впоратися з інстинктами польоту.

Кращі бізнес-виконавці розробили багатоетапний підхід до завоювання своїх страхів. По-перше, задайте собі кілька важливих питань. Спробуйте визначити, чого ви насправді боїтеся. Запитайте себе, що найгірше, що може статися, якщо не вдасться. Велику частину часу у бізнесі це або страх втрати або страх збентеження. Далі, визначте, що ви можете отримати, якщо завдання або стратегія спрацьовує добре. Це позитивне бачення допомагає затьмарити негативний страх. Нарешті, запитайте себе, яка ціна для вас і для інших, якщо ви не подолаєте цей страх

Є два типи людей: ті, хто намагаються, спотикаються і встають і намагаються знову, і ті, хто боїться спотикання і ніколи навіть не намагаються. Вгадайте, який тип є більш успішним.

Наш шлунок мудріший за наш мозок: коли хтось їсть занадто багато, шлунок відкидає його, підкидаючи. Однак у мозку немає такого механізму. Хоча розум контролює тіло, на жаль, він не в змозі контролювати або віддавати порядок самому собі. Основною причиною цього є наші звички, які є центрами тяжкості розуму. Звички зважують наш розум вниз і тому вони є ярликами, які стають зручними засобами, щоб уникнути мислення.

Процес мислення для себе: мислення для себе цінувалося ще з найдавніших часів:

“Якщо я буду ходити з двома іншими людьми, кожен з них буде служити моїм вчителем. Я виберу хороші точки одного і наслідую їх, і погані моменти іншого і виправляю їх у собі”.

— *Конфуцій*

Методи критичного мислення дозволяють оцінювати аргументи і ставити під сумнів якість міркування, що призводить до певного висновку. Занадто часто ми приймаємо те, що бачимо і чуємо, стаючи пасивним поглиначем інформації, а не критичними слухачами чи читачами. Ми повинні стерегти свій розум проти адаптації віри як нашої власної, перш ніж розглядати обґрунтованість аргументів за чи проти. Ми повинні задавати питання, щоб отримати власну думку або рішення, включаючи:

- Які проблеми і висновки?

- Які причини?
- Які слова чи фрази неоднозначні?
- Які ціннісні конфлікти і припущення?
- Які описові припущення?
- Чи є якісь помилки в міркуваннях?
- Наскільки добре це свідчить?
- Чи існують конкурентні причини?
- Чи є статистика оманливою?
- Яку важливу інформацію опущено?
- Які розумні висновки можливі?

На жаль, чисте некритичне мислення дозволяє нам поглинати велику кількість інформації і дає основу для більш складного мислення в майбутньому. Проте, це пасивна вправа і, отже, не вимагає вичерпних розумових зусиль, просто концентрації і навичок пам'яті. Зрозуміло, що такий підхід не дає нам методу розпізнавання фактів, які можуть мати серйозні наслідки. Більше того, я завжди захоплююся тим, як пам'ять розсіює факти. З іншої крайності – інтерактивний підхід до мислення, який вимагає «ставлення запитання-запитання», щоб визначити цінність того, що читається і чує. Якщо ми здатні мислити для себе, то нагороди є значними і дозволяють критично оцінювати, а потім формувати особисті думки на основі такої оцінки того, що має сенс і що не має сенсу. Ми також повинні усвідомлювати, що ми приносимо власний особистий досвід і цінності в процес і не повинні

дозволяти емоційному залученню принизити нашу здатність мислити відкритим способом.

Додаткова література:

Browne M. і С. Кілі, *задаючи правильні питання: Керівництво по критичному мисленню*, Prentice Hall, 2000. Гілберт К. і Г. Куна, *Історія естетики*, Dover, Нью – Йорк, 1972. Гігеренцер Г., *Адаптивне мислення: раціональність у реальному світі*, Oxford University Press, 2000. Харел Д., Д. Козен та Дж. Тюрін, *Dynamic Logic*, MIT Press, 2000. Серед багатьох підходів до формального мислення динамічна логіка мали найсильніший вплив на офіційні теорії знань. Kim J., *Supervenience and Mind*, Кембриджський університет. Press, 1993. Sanitt N., *Наука як процес опитування*

, Inst. Автор розглядає зв'язки та взаємодію різних наукових дисциплін, а також їх вплив на людину і мислення про те, де ми знаходимося і куди йти.

Снелл Б., *Відкриття розуму: у грецькій філософії та літературі*, Dover Pub., 1982.

Що таке людина?

Що таке розум? Неважливо. Що таке справа? Не зважай!

– – *Гомер*

Багато дискусій щодо розуму і матерії охоплюють більшу частину історії людських думок. Головне залучення до епохи Просвітництва полягало в тому, як нефізичний (тобто розум) викликає фізичне (наприклад, рухи)?

І Спіноза, і Фрейд, серед інших, працювали над єдністю розуму і тіла разом зі своєю взаємодією з природою і суспільством. Наступний графік зображує психоаналіз гібридної моделі Фрейда і Спінози:

Спіноза першим поставив під сумнів концепцію розуму і тіла, тобто фізичну і нефізичну подвійність, що домінувала над людством протягом двадцяти століть. Він визнав, що подібного поділу немає, але прояв двох різних настроїв одного й того ж. Наприклад, коли ви маєте достатню фізичну енергію, то ваш розум реєструє її як почуття радості. У кого-небудь, хто має достатньо старого віку, є фізичні шрами від найрізноманітніших речей. Те ж саме з розумом.

У вищенаведеному графіку взаємодія людства з природою, суспільством і самою собою зображені всередині трикутника.

Людство і природа: Генна інженерія показала, як можна з'єднати гени від однієї тварини до іншої, а не тільки з тваринами. Отже,

люди дійсно такі унікальні? Та навіть якщо вони не є, вони що спеціальні?

Коли говорять про людство, це часто має тенденцію відокремлювати людину від інших тварин. Проте, насправді такого поділу немає, людина є цілком природою, а не царством у царстві. Людство не є короною і прихованою метою еволюції.

Згідно з приматологією, яка встановила все більш переконливі докази того, що насправді не існує нічого особливого або унікального для людини, що майже все, що ви хочете назвати, в тій чи іншій мірі виконують інші примати; все це справа ступеня. І тому, замість різних категорій, приматологи скоріше мають змінювати відтінки сірого в світі приматів і розширювати термін “гомо” на більш широке населення.

Природа людини: Людина не має природи, але має історію. У людині істота і творець єдині. Хоча людина ще не визначена тварина, він найсильніший з усіх тварин.

Ніцше розумів, що людина повинна розуміти, що життя не керується раціональними принципами. Життя сповнене жорстокості, несправедливості, невизначеності та абсурду. Не існує абсолютних стандартів добра і зла, які можна продемонструвати людським розумом. Єдиний оголений чоловік живе в безбожному і абсурдному світі. Сучасне промислове, буржуазне суспільство зробило людину

декадентською і слабкою, оскільки зробило людину жертвою надмірного розвитку раціональних здібностей за рахунок людської волі і інстинкту.

Завдання полягає в тому, щоб знову відкрити для всіх підлесливих кольорів і макіяжу страшний фіксований текст *homo natura*, що означає: перекласти людину назад у природу; стати господарем над безліччю марних і надмірно захоплених інтерпретацій і конотацій, які до цих пір були намальовані і намальовані над тим вічним основним текстом *homo natura*. Принести це до того, що людина відтепер буде стояти перед людиною, як тепер, закріплений дисципліною науки, стоїть перед іншими формами природи. Він, по суті, нічого, крім вінець творіння: поруч з ним стоять багато інших тварин, все на подібних стадіях розвитку

Людство і суспільство: коли людина опинилася обмеженою в стіні суспільства, весь його інстинкт повинен був бути розбитий, щоб його замінили соціальні норми. Однак не всі інстинкти легко відмовилися від своїх вимог. Два найпоширеніші з них: Гнів і Відтворення. Людина отримує найвищу насолоду від сексуального задоволення, говорить Фрейд, але невимушена сексуальність виснажує індивідуума психічної енергії, необхідної для творчого та інтелектуального життя. Отже, це суспільство, працюючи через сім'ю, священника,

вчителя і поліцію, що накладає правила і обмежує нашу тваринну природу, яка, оскільки вона є твариною, вимагає звільнення. Таке існування болюче і тому викликає занепокоєння і розчарування. Але порушення цивілізаційних правил також дає нам провину. У будь-якому випадку, ми страждаємо від мук і болю. Цивілізоване життя просто тягне за собою занадто багато болю для людей. Для Фрейда здавалося, що ціна, яку ми платимо за цивілізацію, – це неврози. Людина повинна знайти деякі сублімовані засоби задоволення інстинкту. Наприклад, наша сексуальна реалізація дозволена шляхом залучення, наприклад, «пристрасних танців», що супроводжується почуттям і уявою про любов у ліжку, але вертикально. Існує багато інших “прийнятних засобів” для сексуальної реалізації, таких як сексуальна віртуальна реальність як заміна реальної реальності.

Людство і Я: Ми особливо зацікавлені у зв'язку між антропологією та психологією. Складність антропології полягає в тому, щоб сформулювати аналіз того, що Homo Natura є на основі визначення людини як суб'єкта свободи. Антропологія прагматичного характеру спрямована на вивчення того, що робить людина про себе. Таким чином, сфера її розслідування не буде ні мораллю, ні метафізикою, ні суспільством, а тим, що робить

людину, – або що він може і повинен робити з себе. Фуко зауважив, що, незважаючи на те, що антропологія ставить людину ні як *homo natura*, ні як суб'єкт свободи, а скоріше, як він дається в рамках вже діючих синтезів його зв'язку зі світом, тобто як громадянина світу, він / вона йде на розумінні динаміки внутрішнього сенсу. Природа протікає протягом усього нескінченного ряду своїх можливих визначень без зовнішнього стимулу; і послідовність цих змін не є довільною, а слідує суворим і незмінним законам. Все, що існує в Природі, обов'язково існує так, як воно є. Відношення природи до людських істот є нейтральним, а ставлення людини до природи є дуже складним процесом, але не визначено. Розглянемо, наприклад, у тваринному царстві, всі істоти прагнуть їсти, виживати і розмножуватися. Однак, коли справа доходить до людини, він дивується і безнадійно шукає приховану мету “як би” природа має мету . Наступна таблиця містить основні інстинктивні диски, що складають життя диких тварин і основні особисті та соціальні рішення, що стосуються життя людей:

Інстинктивні диски в житті тварин	Рішення про жи
Щоб вижити	Як жити, як?
Їсти	Жити з ким?
Відтворити	Жити для, Що?

Різниця: Людина має вибір, але не

тварина. Цей факт, захоплений художниками, наприклад, в *The Animals in War Memorial*, який знаходиться в лондонському Гайд-парку. Ця скульптура Девіда Бакхауса зображує всіх тварин, які використовувалися військами у воєнний час, від коней і мулів до собак, слонів, верблюдів, канарок і навіть світляків. Чому б також не засмутити ворожих тварин?

Подальші читання:

Фернандес-Арместо Ф., *Людство: Коротка історія*, Оксфордський університет, 2004 рік. Фрейд С., *Цивілізація та її невдоволення*, транс. і ред., Джеймс Стрейчі, В. В. Нортон, Нью-Йорк, 1961 Mulhauser G., *Розум поза матеріями : Теми в фізичних основах свідомості і пізнання*, Kluwer Academic Publishers, 1998. дано як: Я як динамічна структура даних, реалізована в межах когнітивної бази функціональною системою. Шредінгер Е., *Що таке життя? Фізичний аспект живої клітини і розуму і матерії*, Cambridge Univ. Press, 1992.

Як працює розум: від прийняття рішення до дії

Що таке розум? Неважливо. Що таке справа? Не зважай!

– – Гомер

Багато дискусій щодо розуму і матерії охоплюють більшу частину історії людських думок. Головне залучення до епохи Просвітництва полягало в тому, як нефізичний (тобто розум) викликає фізичне (наприклад, рухи)?

Науки про поведінку та мозок: факт, що людство використовує грубу інформацію, таку як кольори, звуки тощо, в навколишньому середовищі, щоб вести себе певним чином. Коли форми енергії, які ми називаємо “стимулами”, посягають на нас, починається наша реакція. Створення внутрішньої копії інформації, яка є поданням реальності, робить це. Однак це уявлення є на службі “волі” у визначенні нашої поведінки.

В останні роки з’явилися більш цікаві дослідження статичної геометрії, тобто анатомії мозку, що призводить до важливих перевіряються прогнозів. Проте, важливий прогрес у проблемі мозку / розум повинен бути порівняльним дослідженням у виявленні зв’язків між фізичними динамічними структурами, що генеруються мозковою діяльністю та розумовими / концептуальними структурами. Це включає в себе топологію суб’єктивного часу і його зміни в психопатології.

Мозок складається з мільярдів нервових

клітин. Частина мозку, відповідальна за думку і пам'ять, складається в основному з нервових клітин, або нейронів. Кожен нейрон має три частини, дендрити (входи), тіло клітини і аксон (вихід), як показано нижче:

Нейрони відповідають за думку і пам'ять
Дендрити з'єднуються з аксонами інших нейронів. Коли ці інші нейрони стимулюються, дендрити передають сигнал до тіла клітини через синапс або з'єднання, яке або збуджує, або пригнічує нейрон з різною силою для кожного синапсу:

Знімок синапсу

Коли збудження достатньо переважає гальмування, нейрон “пожежі”. Це посилає сигнал вниз його аксон, який, у свою чергу, збуджує або пригнічує інші нейрони, і, можливо, викликає рух м'язів.

Принаймні з трьох причин, ми зацікавлені в тому, щоб знати, як працює наш розум:

- 1 Кращі рішення приймаються, знаючи механізм нашого розуму.
- 2 Щастя або нещастя – це стан розуму.
- 3 Краще розуміння розуму може призвести до встановлення нових пріоритетів щодо того, що навчається / навчається.

Розум – це те, що ваш мозок робить свідомо, згадуйте часто вживані фрази, такі як: не

забувайте про! Процес стратегічного мислення є процесом нейромережі всередині нашого мозку через багато функціональних шарів. На наступному малюнку зображено функціональність мозку та розуму: Фокусним пунктом практичних міркувань є дія, оскільки осередком емпіричних міркувань є спостереження. Сприйняття або “судження” – це думки, які типово виникають від впливу світу на наш розум через наші чутливі здібності. Мислення свідомості – це самопізнання, тобто знання того, що ви знаєте. Більш того, процес усвідомлення розподіляє те, що ви знаєте, через ваш мозок через гілки нейронної мережі, тобто ланцюжки мислення . На відміну від зв'язку між лише двома вузлами мережі (те, що ми називаємо запам'ятовуванням), доступність і, отже, розширення того, що ви знаєте у всіх відділеннях нейронної мережі, робить обробку інформації вашого мозку чіткою. Таким чином, у вас є рефлексивна, блискуча ментальна модель реальності. Однак треба застерегти, що спосіб, у який ми бачимо світ (тобто, моделювання), створює світ, який ми бачимо. Це необхідність інтегрувати ваші спостереження, свій досвід і свої знання в розумову модель. Ваш обов'язок полягає в тому, чи є модель істинною або хибною, чи вона відображає реальність раціонально. На жаль, це може бути сховище випадкових понять,

джерела, обґрунтованість і наслідки яких ви не знаєте, поняття, які частіше за все випадають як гаряча картопля, якщо ви знаєте.

Людські істоти є в основному електрохімічно керованими мембранними процесами. Ми приймаємо окислювач і паливо, ми змінюємо його форму, речі рухаються через мембрани, і ми оксигенуємо нашу кров – так працює природа.

Нейронні зв'язки, показані як функціональні шари у вищенаведеному малюнку, утворюються в мозку в дуже ранні часи розвитку, і спочатку вони знаходяться в незрілому зразку проводки, який лише грубо наближає точність дорослих. Для того, щоб доросла модель з'єднань формувалася, необхідна нейронна функція. Дорослий мозок складається з близько 1 трлн (10^{12}) -нервних клітин, кожен з яких з'єднаний щонайменше з 20 000 іншими клітинами. Можливі комбінації більше, ніж кількість молекул у відомому Всесвіті. Кожен нейрон робить дуже стереотипний набір зв'язків з конкретними нейронами партнера. На відміну від загального переконання, що наш розум працює як комп'ютер, корисною аналогією є думати про нервові клітини, як про телефонну систему . Наш мозок використовує суміш хімічних і електричних сигналів для передачі і прийому телефонних дзвінків в головному мозку. Кожна

нервова клітина посилає довгий процес, аксон-подібну телефонну лінію, щоб з'єднатися з іншими клітинами, які можуть бути розташовані в еквіваленті сотні миль. Мозок містить понад 1000 трильйонів з'єднань.

Навчання можна визначити як: Процес підключення вузлів у Вашій нейронній мережі мозку. Розум схожий на шлунок. Це не те, скільки ви вклали в неї, але скільки це перетравлює. Знання є єдиним інструментом виробництва, який не підлягає зменшенню прибутків. Під час розвитку мозку (тобто, освіти) всі ці зв'язки повинні формуватися з нульових нервових клітин, які робляться в різних місцях мозку, проходячи багато послідовних поділів клітин. Потім кожна клітина повинна обертати свій довгий процес у напрямку до відповідних цільових нейронів. Процес подібний до натягування телефонних ліній від одного міста до іншого – між Нью-Йорком і Філадельфією, наприклад. По-перше, повинні бути закладені магістральні лінії між двома містами. Потім телефони з конкретних адрес у кожному місті мають бути підключені, щоб при наборі конкретного номера телефону дзвонив лише той телефон, а не неправильні номери.

Мозок спочатку встановлює базову структуру ланцюгів, подібно до магістральних ліній, згідно з суворими електричними схемами,

визначеними генетичною схемою. Потім, задовго до того, як будуть сформовані точні схеми дорослих, включиться “перемикач”: функція мозку сама завершує процес прокладки, виконуючи тестові схеми на схемах, вибираючи тим самим правильні з’єднання і усуваючи помилки. Використовуючи аналогію телефону, це так, ніби, як тільки магістральні лінії будуть нанизані між двома містами, перший набір телефонних дзвінків, які будуть розміщені, призводить до того, що багато телефонів дзвонять, оскільки на початку формуються багато з’єднань, включаючи правильні. Потім виникає процес корекції помилок, в якому дзвінок виключає неправильні з’єднання і підсилює правильні. Спеціальні ранні типи клітин в головному мозку розміщують ці молекули в конкретних комбінаціях і місцях, і вони відчуються молекулярно зростаючими кінцями аксонів “піонерних” нейронів, коли вони виводять перші з’єднання. Як тільки ці ранні зв’язки формуються, нервова функція починається і нейрони сигналізують один з одним, посилаючи хіміко-електричні сигнали через їхні міжміські зв’язки. У самому процесі телефонного дзвінка часто використання сполук зміцнює їх за допомогою спеціальних факторів росту нервів та інших сигнальних молекул. Неправильне використання неправильних з’єднань викликає

їх усунення. Саме на цьому другому етапі проводки, коли досвід світу може мати глибокий вплив на вибір і підтримку зв'язків. Це спостереження є основою класичної моделі критичного періоду розвитку мозку. Оскільки різні частини мозку дозрівають різними темпами і часом, неврологи вважають, що існують різні критичні періоди для різних функцій. Завдання на майбутнє полягає в тому, щоб точно дізнатися, які саме ці періоди стосуються специфічного розвитку ланцюгів мозку, наприклад, для вивчення мови або читання.

Початковий незалежний від активності крок, в якому основна структура зв'язків будується строго згідно з генетичним планом, за яким слідує крок, в якому функція мозку вибирає і уточнює з багатства можливих зв'язків. Цей другий крок є тривалим періодом, який може глибоко вплинути на важливі деталі схеми мозку.

Генів просто не вистачає для того, щоб пояснити неймовірну точність підключення, наявну у дорослому мозку (понад 1000 трлн з'єднань). Елегантне рішення полягає в тому, щоб «жорсткі дроти» магістральних ліній з конкретними молекулярними підказками керівництва, але потім переверніть перемикач «на» рано, і нехай нейронні функції приймати остаточні рішення. Зрештою, ця гнучкість у

прийнятті остаточного рішення – це те, що дозволяє нам адаптуватися до нашого середовища. Наприклад, мозок не знає, чи доведеться вивчати англійську, іспанську або японську мову після народження. Елегантне вирішення проблеми розводки полягає у встановленні фундаментальної основи мовної схеми з використанням суворих молекулярних механізмів, а потім скульптують деталі в залежності від конкретних переживань після народження. Без цієї чудової гнучкості ми не могли дізнатися або запам'ятати чи пристосуватися до нашого середовища – коротко, тих властивостей, які роблять нас однозначно людськими.

Не було розроблено багато корисної теорії, щоб пояснити, як “причина для рішення” і “причина для дії” пов'язані між собою. Основною причиною цього недостатнього знання є те, що підстава для прийняття рішення трактується як багатогранна і багата конструкція, в той час як причина дії – зовнішній прояв, який піддається інтерпретації.

Процес категоризації пам'яті: Категоризація – це когнітивний процес, за допомогою якого різні сутності розглядаються як еквівалентні. Це дозволяє нам зрозуміти і зробити прогнози про об'єкти і події в нашому світі. Процес категоризації ґрунтується на критеріях для об'єднання об'єктів у тій же

категорії. Ці критерії включають перцептивне або структурне схожість, а також спільність їх елементів, які забезпечують однорідність щодо суб'єктів, які належать до них.

Категоризація об'єктів і понять полегшує спільну мету і виконує подібну функцію.

Поглиблюючи наше розуміння зовнішнього світу, змінюється уявлення про поняття та об'єкти. Таким чином, процес категоризації тісно пов'язаний з нашими новими критеріями і контекстом, в якому суб'єкти впливають на те, як вони класифікуються.

Наполегливість моделі: Розум зберігає процес мислення моделі зовнішнього світу для обмеженої тривалості, якщо тільки його не замінить нова думка. Наприклад, коли хтось розмовляє з вами, його / її голос лунає у вашому розумі, поки ви не заміните його новою думкою.

Очевидно, що розум зберігає зір на частку секунди. Це обумовлює той факт, що коли кінофільм спалахує серією прогресивних образів, замість того, щоб розум бачив проблеск серії зображень, він бачить ілюзію руху.

Мотивація у прийнятті рішень: розум, як правило, не бажає виділяти енергію на рішення, цінність яких не переконана. Невисловлені і навіть несвідомі питання “для чого це добре?” і “чи зможу я це зробити?” часто може заважати нашим

зусиллям прийняти рішення.

Інформація проти знань: Інформація є товаром, здатним давати знання. Знання виробляється інформацією самого себе.

Інформація має значення, яке можна тлумачити лише у світлі знань. Цілеспрямовані дії ґрунтуються не на інформації, а на знанні. Існує два типи знань: знати це і знати як. Ми всі знаємо, що $12 \times 12 = 144$. “Знання того, як” є більш критичним, оскільки він фіксує “знання про”, а не “знання”, яке належить пам’яті. “Знання того, як” вимагає систематичного вивчення та роздумів, суджень, пропозицій, тестування та його інтеграції з деякими іншими відповідними формами ноу-хау. “Знання того, як” є кінцевим джерелом стратегічної переваги в організаційних системах фірми. Просто знати, як недостатньо, тому що можуть бути й інші способи досягнення тієї ж мети. Наприклад, заводи Nissan в Японії, Мексиці і США використовують різні суміші технологій і праці, щоб створити ті ж автомобілі з майже однаковою загальною продуктивністю.

База знань, яка є сукупністю фактів і правил (наприклад, якщо-то-інше), отримана з досвіду і зберігається в нашій пам’яті. Знання – це не те, скільки ви зобов’язані пам’яті. Це здатність розрізняти те, що ви знаєте, і те, що ви не робите. Це правильна зв’язок нейронних мереж мозку і наскільки широкими є ці мережі.

З віком ми використовуємо різні частини мозку для виконання завдань пам'яті. Недавні дослідження показали, що літні люди використовують свою лобову кору для простих завдань короткочасної пам'яті. Молоді люди використовують цю область для складних завдань короткочасної пам'яті. Старі дорослі також активують обидві півкулі для просторової пам'яті; молодші люди користуються лівою півкулею.

Висновок є частиною нейронної мережі нашого мозку, яка аналізує наявні дані і факти і правила, що зберігаються в базі знань мозку. Розуміння – це інтегрований розум, здатний охоплювати відповідні функціональні області через мозок за допомогою нейронної мережі. Що насправді дає нам відчуття елегантності в розумінні? Це гармонія різноманітних частин, їх симетрія, їх гарний баланс; одним словом це все, що вводить порядок, все, що дає єдність, що дозволяє нам чітко бачити і одразу розуміти і ансамбль, і деталі.

Несенсорні переживання представляють майже всю контекстну інформацію у свідомості. Вони обумовлюють більшість аспектів свідомого пізнання, включаючи добровільний пошук, сприйняття, моніторинг, вирішення проблем, емоції та оцінку, тобто визнання. Багато своєрідні аспекти несенсорного якісного

контексту, які чинять опір «захопленню» актом уваги, пояснюються як адаптації, сформовані когнітивними функціями, які вони виконують. Найважливішим нечутливим досвідом є узгодженість або «правильність». Праота являє собою ступінь контексту, що відповідає змісту свідомості, а також свідомим і несвідомим процесам. Правильність (не знайомство) – це відчуття знання в неявному пізнанні. Досвід праоти свідчить, що нейронні механізми “обчислюють” сигнали, що свідчать про глобальну динаміку інтеграції нейронної мережі.

Розуміння – це здатність давати сенс. Іншими словами, розуміння можливе лише завдяки очікуванню значення, яке воно становить взаємозв’язок конкретної і обмеженої нейронної мережі. Взаємозв’язок вичерпується до спритної кінцевої думки, яка називається розумінням. Це означає, що, якщо потрібно багато слів, щоб сказати те, що ви маєте на увазі, подумайте про це більше.

Послідовне стратегічне мислення – це процес, який не дозволяє вийти за межі суб’єкта вашої думки. Цей процес фокусування слід викладати на початку навчання. Наприклад, студент у класі може бути покликаний розмовляти протягом п’яти хвилин про свого дядька, коли він / вона виходить із кордону і розповідає про сусідів дядьків занадто довго, клас буде

кричати: фокус ”

Зосередження уваги на одній справі Префронтальна кора та інші ключові області мозку обробляють такі завдання, як браузер. Роблячи дві речі, ті частини мозку неодноразово перемикаються з одного завдання на інше. Тому краще зробити одну річ одночасно, а не три речі одночасно. В іншому випадку втрачений час при переході від одного завдання до іншого зростає ще більше завдяки складності проблеми. Оскільки активація правил для кожного завдання займає кілька десятих секунди, тому багатозадачність, зрештою, займає більше часу, ніж виконувати одну річ за один раз.

Чому ми повинні аналізувати? Ми потребуємо аналізу, тому що наші уми думають про конкретні і обмежені шляхи, по одному разу. Потім, після процесу аналізу, ми синтезуємо те, що належить разом, щоб побачити ціле або вирішити проблему. Існують різні настрої знань, такі як: символічне знання, декларативне знання, подання та процедурні знання. Наприклад, символічне знання необхідне для розвитку математичного та статистичного мислення.

Досвід і почуття є за своєю сутністю свідомим станом. Є щось таке, як відчувати біль, мати свербіж, відчувати яскраво-червоний колір. Філософи називають цей вид свідомості

«феноменальною свідомістю». Хоча феноменальна свідомість здається відносно примітивною речовиною, щось більш поширене в природі, ніж вища або рефлексивна свідомість, вона глибоко загадковим.

Чому люди різні? Ми всі різні, тому що ми всі маємо іншу історію. Думки і емоції дають нам відчуття безперервності, нашої ідентичності, створення нашої свідомості, наших особистостей, які не є “локалізованими” компонентами мозку, але є функцією життєвої історії організму, сукупного досвіду, сукупності спогадів, що зберігаються, згадані, проаналізовані, модифіковані і збережені у фізичних конфігураціях мережевого зв'язку в мозку.

Досвід включає в себе збір усіх помилок, які ми зробили в минулому. Нещодавно менеджера запитали, чи збирається він звільнити працівника, який зробив помилку, яка коштувала компанії \$ 600,000. Ні, менеджер відповів: “Я тільки що витратив \$ 600,000 на навчання його. Чому я хочу, щоб хтось найняв його досвід”.

Корені прийняття рішень: Захід народився 500 років тому, коли Європа вирвалася з централізованого контролю над Римо-Католицькою Церквою. Самостійність і свідомість мають різні точки зору, включаючи психологію, соціологію, філософію, неврологію,

когнітивну науку і медіа-дослідження тощо.

- Звідки ми прийшли: Я і свідомість в перед-людському виді. Чи справді люди унікальні? і через людську історію є щось особливе у сучасному я і свідомості?
- Де ми зараз: Люди як біологічні звірі і когнітивні істоти – Мозок і розум як біологічні та когнітивні системи, що лежать в основі себе і свідомості.
- Де ми зараз: люди як соціальні істоти – соціальні підвалини себе і свідомості, включаючи те, як я і свідомість виникають в особистих взаємодіях протягом розвитку і як впливають системи суспільних переконань і часто порушують самосвідомість і свідомість осіб.
- Куди ми можемо піти: де люди, швидше за все, підуть у майбутнє, в тому числі, як змінювати себе і свідомість людини, можна взаємодіяти з комп'ютерами та пов'язаними електронними засобами масової інформації.

Сприйняття кольору, звуків та їх фізичної реальності: ми бачимо кольори для певної мети, а акт бачення – частина того, що пізніше Вітгенштейн називав мовною грою. Наприклад, гарне яблуко – це їстівний колір, тому неправильно зменшувати кольори до хвиль, оскільки їхня функція значно ширша. Те ж саме стосується звуків і радіохвиль; рик ведмедя не дуже ефірний в більш широкому контексті

небезпеки. Оскільки вони служать функціональному призначенню, чутливі зображення не можуть зводитися до ізольованих наукових фактів, але існують як власні права як праймеріз. Їх сприйняття, як правило, є правильним через еволюцію, чи ми розглядаємо кольори як довжини хвиль, або енергію стану фотонів. Сприйнятий образ і звук мозку – це конструкція, що складається відповідно до того, що ми “очікуємо” бачити або чути.

Вирішення серед моделей: припустимо, ви вирішили використати модель для конкретного процесу для прийняття конкретних рішень про ваше власне життя та інших людей, на які можуть вплинути, прямо чи опосередковано, ваші рішення. ? Ми створюємо деякі моделі de novo з нашого власного досвіду, але більшість ми вчимося з зовнішніх джерел, включаючи формальну освіту.

Тепер, припустимо, що вона представлена двома, очевидно, конкуруючими моделями процесу. Один з них (A) має більш об’єктивні докази його дійсності у вигляді науково контрольованих досліджень, здатність бути математично підтвердженою, достовірною історичною документацією, схвалення фахівцями в даній області тощо. Інша (B) неперевірена і, можливо, не перевірена, і схвалюється людьми з менш

вражаючими родоводами. Однак, виходячи з вашого обмеженого досвіду, застосування моделі В у випадках, коли ці два рекомендації відрізняються своїми рекомендаціями, дає кращий результат.

Подальші читання:

Чалмерс Д., *Свідомий розум: у пошуках фундаментальної теорії*, Оксфордський університет, 1996. Дауер Ф., *Критичне мислення: Вступ до розуму*, Оксфордський університет, 1989. Еванс Дж., *Раціональність і міркування*, Хоув, Психологія Прес, 1996. Gardenfors P., *Концептуальні простори: Геометрія думки*, MIT Press, 1999. Guttenplan S., *Пейзаж Mind's: Вступ до філософії розуму*, Блеквелл пуб. London, 2000. Garnham A., і J. Oakhill, *Thinking and Reasoning*, Blackwell, 1994. Harman G., *Change in View: Принципи обґрунтування*, MIT Press, 1986.

Манкелов К., *Розуміння і мислення*, Психологія Прес, Великобританія, 1999. Ненсі Дж. Л., *Гравітація думки*, Гуманітарні преси, Нью-Джерсі, 1997. Рипс Л., *Психологія доказу: Дедуктивне мислення в людському мисленні*,

MIT Press, 1994 . Schum Д., *доказова основа імовірнісного міркування* , Wiley, 1994. Тернер Р., *адаптивне міркування для реальних проблем: підхід на основі схеми* , Лоуренс Erlbaum Associates, Northvale, Нью – Джерсі, 1994.

Як розрізнити чутки, переконання, думку і факт

Як необхідність, людське раціональне стратегічне мислення еволюціонувало, щоб впоратися з його / її оточенням. Раціональне стратегічне мислення, яке ми називаємо аргументацією, є ще одним засобом, щоб зробити світ обчислюваним, передбачуваним і більш керованим для утилітарних цілей . Таким чином, при побудові моделі реальності необхідна фактична інформація для ініціювання будь-якого раціонального стратегічного мислення у формі міркувань. Однак не слід плутати факти з переконаннями, думками або чутками. Наступна таблиця допомагає пояснити відмінності:

Слух, віра, думка і факт

	Чутка	Віра	Думка
Один	Мені все одно потрібно	Це правда. я	Це моя

говорить собі	його використовувати	правий	думка
Хтось говорить іншим	Це може бути правдою. Ти знаєш!	Ви помиляєтеся	Це ваш

Вірування визначаються як власне розуміння людини. У переконанні, “я є” завжди правий і “ти” помиляються. Немає нічого, що можна зробити, щоб переконати людину, що те, що вони вважають, є неправильним. Що стосується віри, **Анрі Пуанкара** сказав: ” **Сумнівайтеся в усьому або вірте всьому**: це дві однаково зручні стратегії. Вважати, означає не бажаючи знати, що це факт. Людські істоти найбільш схильні вірити тому, що вони найменше розуміють. Тому, можливо, краще мати розум, відкритий дивом, ніж той, що закривається вірою. Найбільше розлад розуму полягає в тому, щоб вірити в щось, тому що бажає, щоб це було так.

Релігія є найпоширенішим і найменш узгодженим явищем людської історії. Історія людства наповнена тривожними нормативними перспективами, відображеними, наприклад, в інквізиціях, полюванні на відьом, доносах і методах «промивання мозку». “Священні переконання” не тільки в межах релігії, але і в межах ідеологій, і можуть включати навіть науку. Так само, як і **Томас Кун** зауважили, що

вчені намагаються “врятувати теорію”. Наприклад, фрейдистське лікування – це своєрідне промивання мозку терапевтом, де пацієнт абсолютно настроюється і релігійно вірить у те, що психотерапевт робить з нею і звинувачує себе у всіх випадках. Використання релігії, психоаналізу або засобів масової інформації, як інструментів, за допомогою яких людям допомагають пристосуватися до дегуманізуючого соціального порядку, не будучи оскарженим для його зміни, є, по суті, зрадою людини.

Існує цей величезний громіздкий імпульс від холодної війни, де мислення все ще не оцінено. Ніщо не настільки твердо віриться, як найменш відоме. Наприклад, багато людей не вірять офіційному речнику з уряду, однак, вони довіряють “невідомому джерелу”. Справа в тому, що не існує хіп-світу і немає прямого світу. Ви бачите світ, в якому є люди, які вірять у різні речі. Кожен вірить у щось, і кожен, через те, що вони вірять у щось, використовує щось для підтримки свого власного існування.

Ніщо не простіше, ніж самообман. За те, що кожна людина бажає, що він також вважає істинним.

Той, хто вірить у щось, матиме постійне життя. Історія культури завалена відкинутими моделями вірувань. Однак це не означає, що той, хто не розумів, що відбувається, винайшов

модель, не мав корисності або практичної цінності. Основною ідеєю були культурні цінності будь-якої неправильної моделі. Неправда переконання не обов'язково є запереченням віри. Питання полягає в тому, наскільки це віруючим сприяє життя і посилює життя? Як приклад, щоб досягти щастя в іншому світі, треба лише вірити в щось, а щоб забезпечити його в цьому світі, ми повинні приймати правильні рішення.

Природне право дозволяє людині робити з іншими все, що само по собі не зменшує їхнього, доки вони не хочуть приймати його – такі речі, як просто передавати їм свої думки, розповідати або обіцяти їм щось, чи правдиве і щире, або неправдиве, і щире; адже цілком залежить від них, чи хочуть вони вірити йому чи ні. Як навчає нас стоїчна філософія: поза нашим контролем, чи інші обирають нас ображати або ображати нас певним чином, але це завжди в нашому контролі, чи вирішувати ми ображатися чи ображатися. Якщо ми хочемо залишитися евдемоном і спокійним, було б мудро не бути легко ображеним або ображеним.

Думки (або почуття) трохи менші, ніж переконання, однак, вони є догматичними. Думка означає, що людина має певні погляди, які вони вважають правильними. Крім того, вони знають, що інші мають право на власну думку. Люди поважають чужі думки і, в свою

чергу, очікують того самого. При формуванні своєї думки емпіричні спостереження, очевидно, сильно впливають на ставлення та сприйняття. Однак думки, які добре вкорінені, повинні рости і змінюватися, як здорове дерево. Факт є єдиним навчальним матеріалом, який може бути представлений повністю не догматичним способом. Кожен має право на власну думку, але ніхто не має права бути помилковим у своїх фактах.

Думки мають свої інтереси так само, як і всі. Громадська думка часто є своєрідною релігією, причому більшість є її пророком. Більш того, пророк має коротку пам'ять і не дає послідовної думки з часом.

Думка, правильність чи неправильність ніколи не можуть становити злочин, а сам по собі зобов'язання. Це може бути помилковим, включати абсурдність, або бути протиріччям. Це правда, або це помилка, але вона ніколи не може бути злочином або добродієм.

Чутки і плітки ще слабкіші, ніж думка. Тепер питання полягає в тому, хто це вірить? Наприклад, чутки і плітки про людину – це ті, коли ви чуєте те, що вам подобається, про когось, кого ви не маєте. Ось приклад, який ви можете знати: Чому немає Нобелівської премії з математики? На думку багатьох, Альфред Нобель спіймав дружину в любовному

становищі з Міттаг-Лефлером, найбільшим шведським математиком того часу. Таким чином, Нобель боявся, що якщо він буде встановити математичну премію, то першим його отримає б ML. Історія продовжується, як би часто не повторювався простий *факт*, що Нобель не був одружений.

Цікаво, наскільки більше інтерес може викликати суміш пліток, віри і думки, ніж фактами.

Щоб зрозуміти різницю між почуттям і стратегічним мисленням, уважно розглянемо наступне істинне твердження: Той, хто вважає себе найщасливішою людиною, дійсно є таким; але той, хто вважає себе наймудрішим, є, як правило, великим дурнем. Більшість людей не вимагають фактів у прийнятті рішень. Вони воліють мати одну гарну емоцію, яка задовольняє душу, ніж десяток фактів. Це не означає, що ви нічого не повинні відчувати. Зверніть увагу на свої почуття. Але не думайте з ними.

Факти відрізняються від переконань, чуток і думок. Факти є основою рішень. Факт – це те, що є правильним, і можна довести, що це правда, виходячи з доказів і логічних аргументів. Факт можна використовувати, щоб переконати себе, своїх друзів і своїх ворогів. Факти завжди можуть бути змінені. Дані стають інформацією, коли вона стає актуальною для

вашої проблеми вирішення. Інформація стає фактом, коли дані можуть підтримувати її. Факт стає знанням, коли він використовується для успішного завершення процесу структурованого прийняття рішень. Однак фактом стає думка, якщо вона допускає різні інтерпретації, тобто різні точки зору. Зверніть увагу, що те, що відбувалося в минулому, – це факт, а не істина. Істина – це те, про що ми думаємо, що сталося (тобто модель).

Наука і релігія глибоко різні. Релігія просить нас повірити без сумніву, навіть (або особливо) за відсутності твердих доказів. Дійсно, це є необхідним для віри. Наука просить нас не брати нічого на віру, бути обережними до нашої схильності до самообману, відкидати неофіційні свідчення. Наука вважає глибокий, але здоровий скептицизм головною особливістю. Однією з причин її успіху є те, що в науці є вбудована техніка, що виправляє помилки в самому її серці.

Дізнайтеся, як критично підходити до інформації та принципово дискримінувати між переконаннями, думками та фактами. Критичне мислення необхідне для того, щоб створити добре обгрунтоване уявлення про реальність у вашому процесі моделювання. Аналітичне мислення вимагає чіткості, послідовності, доказів і, перш за все, послідовного, цілеспрямованого мислення .

Приклади віри, думки та фактів можна знайти у релігіях, економіці та **еконфізиці** відповідно. Управління наукою будується з фактами, як будинок з камінням. Але колекція фактів не є більш корисною наукою для менеджера, ніж купа каменів – це будинок. Щоб задовольнити суть спілкування, судження та переконання, ваша модель повинна включати, серед іншого:

- Вона повинна пояснювати явища, що представляють інтерес – а значить, ви повинні мати можливість виводити або створювати явища за допомогою моделі.
- Вона повинна передбачати майбутні явища.
- Ви повинні зробити хороший випадок для виключення альтернативних пояснень.

Наприклад, для того, щоб виключити альтернативні пояснення, спочатку потрібно знати, що ваш клієнт буде вважати правдоподібними поясненнями (моделями). Це означає, що ви повинні бути “суб’єктивними” з вашими клієнтами і заохочувати їх надавати кращий знімок в причинних поясненнях перед тим, як побудувати свою модель. Це означає, що ви також повинні дуже подумати про те, що скаже суворий критик вашої моделі – які альтернативні пояснення вони могли б використати для дискредитації ваших зусиль. Ви оцінюєте великий, якщо ваша модель пояснює, і, ще більш різко, якщо це передбачає, те, що їх формулювання не роблять. Ви також

отримуєте велику оцінку, якщо з глибшим розумінням, наданим вашою моделлю, стає очевидним, що їхнє пояснення не працює.

Свідомість і розум: Всупереч філософській традиції, сучасні теоретики розуму часто применшують важливість свідомості. Натомість вони враховували розум з точки зору явищ, таких як механізми, диспозиції, здібності і навіть екологічні особливості. Одним з багатьох натхнення для цієї тенденції є те, що залучаються різні специфічні психічні явища, такі як пошук, порівняння, розуміння і читання. Проте ці випадки можуть служити прикладом будь-якого з явищ, про які йдеться, але не перебувати в якомусь конкретному стані свідомого стану; свідомість може бути більш важливим аспектом розуму, ніж передбачається. Для того, щоб зрозуміти свідомість, виграють від розвитку більш еkleктичного інтелектуального стилю.

Свідомість є, як запропонували майже всі, крім редукціоністів, дійсно загадкова концепція. Її вивчення і розчленування заслуговують на мультидисциплінарний підхід. Розмахуючи цим мультидисциплінарним прапором, позитивно розширилася дискусія, а неврологи, психіатри, математики тощо перейшли до філософії розуму, спочатку з обережністю і тепер з більш потужним голосом.

Визначення того, що ми розуміємо під

свідомістю, є першим кроком, а зв'язок між свідомістю та деякою іншою розумовою діяльністю, наприклад, усвідомленням, пам'яттю, функціонуванням виконавчої влади і т.д., є логічним кроком. Знання має чотири необхідні умови: воно має бути виправданим, воно має бути істинним, воно повинно бути правдоподібним, і воно має виключати зустрічні приклади.

Висновки: Мислення при спробі знайти модель, тобто описати область знайомих об'єктів, що поводяться звичними способами, таким чином, щоб ми могли бачити, як з'являться явища, які слід пояснити, якщо вони складаються з такого роду речей. Така модель супроводжується коментарем, який кваліфікує або обмежує аналогію між областями знайомих об'єктів і тих, що розміщуються мисленням. Коментар розрізняє, по суті, між тими аспектами моделі, які фактично представляють деякий аспект моделюються явищ, і ті аспекти моделі, які є просто артефактами самого процесу моделювання. Цей сенс моделі є уявними зразками мислення в психології або когнітивній антропології.

За визначенням, брехня – це нечесно зроблене твердження. Це свідоме спотворення в своїх висловлюваннях. І правдива людина, і брехун міг тримати помилкові переконання. Ми не повинні некритично розглядати неправдиво

зроблене твердження як неправдиве твердження або правдиво висловлене твердження як справжнє твердження. Єдиний випадок, коли брехня обов'язково є хибною, полягає в тому, що відповідне переконання брехуна, яке було спотворене, було істинним. В інших випадках брехня може бути або істинною, або помилковою. Тому брехня не обов'язково є помилковою заявою.

Чи варто говорити про те, що я використовую слово, значення якого я не знаю, і тому кажу про нісенітницю? – Скажіть, що ви вибираєте, поки це не заважає вам бачити факти, і коли ви їх бачите, є багато чого, про що ви не скажете. Потім я подумав: що таке використання навчання, не думаючи про себе; якщо все, що він робить для вас, дозволить вам говорити з певною правдоподібністю про деякі незрозумілі питання логіки і т.д., і якщо це не покращить ваше мислення про важливі питання повсякденного життя, якщо це не робить вас більш сумлінними будь-який, що схожий на журналіста у використанні небезпечних фраз, які люди використовують для власних цілей. Розумієте, я знаю, що важко добре подумати про «визначеність», «ймовірність», «сприйняття» тощо, але це, якщо можливо, ще важче думати, або намагатися думати, дійсно чесно про своє життя і життя інших людей.

Додаткові читання:

Будон Р., *Походження цінностей: соціологія і філософія переконань*, видавництво транзакцій, Лондон, 2001. Браун Дж., *Хто в науці*, Гарвардський університет, 2001. Кастанеда С., *Активна сторона нескінченності*, Harperperennial Library, 2000. Goodwin P., і G. Wright, *Аналіз рішень для управлінського судження*, Wiley, 1998. Jurjevich R., *Містифікація фрейдизму: дослідження промивання мозку американським професіоналам і мирянам*, Філадельфія, Дорранс, 1974. Kaufmann B., *Релігії в чотирьох вимірах: екзистенційна та естетична, історична та порівняльна преса*, Readers Digest Press, 1976.

Лідерство та обов'язки та стилі управління

Існує різниця між розумом їжака, який знає одну велику річ, і розум лисиці, який знає багато дрібниць. Їжаки підходять до того, що вони вивчають у світогляді. Лисиці імпровізують пояснення у кожному конкретному випадку.

Лідерство – це здатність викликати довіру і підтримку серед людей, які необхідні для

досягнення організаційних цілей. Лідерство було визначено багатьма способами. Деякі інші представницькі визначення лідерства такі:

- Міжособистісний вплив, спрямований через спілкування до досягнення мети.
- Впливовий приріст перевищує і перевищує механічну відповідність напрямку і порядку.
- Акт, який змушує інших діяти або реагувати в спільному напрямку.
- Мистецтво впливу на людей шляхом переконання або прикладу, щоб слідувати лінії дії.
- Принцип динамічної сили, що мотивує та координує організацію у виконанні її цілей.
- Готовність брати на себе відповідальність і відповідальність.

Важливим моментом у лідерстві є те, що його не можна знайти лише серед людей на високих посадах. Лідерство необхідне на всіх рівнях в організації і може практикуватися певною мірою навіть людиною, яка не призначена на офіційну керівну посаду.

Щоб зрозуміти лідерство, важливо зрозуміти різницю між керівництвом і керівництвом. Ми отримуємо ключ від стандартної концептуалізації функцій управління: планування, організація, керівництво і контроль. Ведучий є основною частиною роботи менеджера, але менеджер повинен

також планувати, організовувати і контролювати. У широкому розумінні, лідерство має справу з міжособистісними аспектами роботи менеджера, тоді як планування, організація і контроль стосуються адміністративних аспектів. Лідерство стосується змін, натхнення, мотивації та впливу.

Наступний набір містить стереотип про різницю між керівництвом і керівництвом, як у випадку з більшістю стереотипів, відмінності, як правило, перебільшені:

{(Лідер, Менеджер)} = {(Чи правильні речі, Чи правильно справи), (Візіонерський, Раціональний), (Пристрасний, подібний бізнес), (Творчий, Постійний), (Надихаючий Інноваційний, Міцний), (Сміливий, Аналітична структура (Imaginative, Deliberative), (експериментальна, стабілізація), (ділиться знаннями, централізує знання), (довіряючи, охороняється), (тепле і сяйво, прохолодно і зарезервовано), (висловлює смиренність, рідко допускає помилку) , (Ініціатор, Реалізатор)}

Нижче наведено кілька ключових відмінностей між керівництвом і керівництвом:

- Управління є більш формальним і науковим, ніж лідерство. Вона спирається на універсальні навички, такі як планування, бюджетування та контроль. Управління є

явним набором інструментів і методів, заснованих на розсудженні і тестуванні, які можуть бути використані в різних ситуаціях.

- Лідерство на відміну від управління передбачає бачення того, чим може стати організація, і мобілізувати людей для її досягнення.
- Лідерство вимагає від співпраці та колективної роботи з боку великої мережі людей і мотивує людей у цій мережі, використовуючи всілякі способи переконання.
- Лідерство виробляє зміни, часто в драматичному ступені, наприклад, очолюючи запуск нового продукту або відкриваючи новий ринок для старого продукту. Керівництво, швидше за все, дасть ступінь передбачуваності і порядку.
- Керівники вищого рівня, ймовірно, трансформують свої організації, тоді як керівники вищого рівня просто керують (або підтримують організації).
- Лідер створює бачення (тобто мету горища), щоб керувати організацією. Навпаки, ключовою функцією менеджера є реалізація бачення. Таким чином, менеджер і його команда обирають спосіб досягнення кінця, який формулює лідер.

Якщо ці погляди будуть прийняті до крайності,

то лідер є надихаючою фігурою, а менеджер – настирливий бюрократ, що заважає в статус-кво. Але ми повинні бути обережні, щоб не применшувати важливість управління. Ефективні лідери повинні бути самими хорошими менеджерами або мати підтримку ефективних менеджерів. Наочним прикладом є натхненний підприємець, який заклопотаний мотивувати працівників і захоплюючих клієнтів, що внутрішнє управління не враховується. Як наслідок витрати ракету поза доходами, і такі питання, як фінансування пенсійного плану працівників і оплати рахунків і податків вчасно, пропусकाються. Коротше кажучи, різниця між керівництвом і керівництвом є одним з акцентів. Ефективні лідери також керують, а також ведуть ефективні менеджери.

Задоволення лідерів: тип задоволення, яке ви можете отримати від формального лідера, залежить від вашої конкретної позиції керівництва. Такі фактори, як кількість грошей, які ви отримуєте, і тип людей у вашій групі, впливають на ваше задоволення. Існує сім джерел задоволення, які лідери часто відчують.

1 Відчуття сили і престижу: бути лідером, автоматично надає вам певну владу. Престиж є майбутнім, оскільки багато людей високо цінують людей, які є

лідерами. У багатьох організаціях лідери вищого рівня розглядаються як пані, місіс чи місіс, тоді як люди з низьким рейтингом згадуються своїми прізвищами.

2 Шанс допомогти іншим зростати і розвиватися: Лідер працює безпосередньо з людьми, часто навчаючи їх навичкам роботи, виступаючи в якості наставника, і слухаючи особисті проблеми. Частина роботи лідера – допомогти іншим людям стати керівниками та керівниками. Лідер часто відчуває себе як «помічник людей», як і менеджер з людських ресурсів або консультант.

3 Високий дохід: Лідери, загалом, отримують вищу зарплату, ніж члени команди, а керівники у великих корпораціях зазвичай отримують кілька мільйонів доларів на рік. Кілька бізнесменів отримують компенсацію у розмірі понад 100 мільйонів доларів на рік. Якщо гроші є важливим мотиватором або задовольняють, бути лідером має вбудований задоволення. У деяких ситуаціях керівник команди отримує практично таку ж суму грошей, як і інші члени команди. Проте, займаючи лідерську позицію, це відправна точка на шляху до високооплачуваних керівних посад.

4 Повага та статус: Лідер часто отримує повагу від членів групи. Він або вона також

- користується більш високим статусом, ніж люди, які не займають керівну роль. Стан супроводжується призначенням на керівну посаду або поза роботою. Коли особиста кваліфікація особи відповідає позиції, його або її статус ще вище.
- 5 Хороші можливості для просування: Коли ви станете лідером, ваші можливості для просування збільшуються. Отримання лідерської позиції є важливим першим кроком для просування по службі в багатьох організаціях. Позиції співробітників або окремих осіб сприяють розширенню професійного досвіду людини, але більшість керівників зростає шляхом керування.
- 6 Відчуття «буття в собі»: сторона, яка є лідером, є тим, що ви отримуєте більше внутрішньої інформації. Наприклад, як менеджер вас запрошують на зустрічі керівників. На цих зустрічах вам надають інформацію, яка не передається окремим учасникам. Одним з таких ласих плям можуть бути плани розширення або скорочення.
- 7 Можливість контролювати гроші та інші ресурси: Керівник часто може допомогти підготувати бюджет департаменту та дозволити витрати. Навіть незважаючи на те, що ви не можете витратити ці гроші особисто, знаючи, що ваші судження про

фінансові питання довіряються, дають певне задоволення. Багато лідерів як в приватних, так і в громадських організаціях контролюють щорічні бюджети в кілька мільйонів доларів.

Невдоволення та розчарування лідерів: Приблизно один з десяти людей у робочій групі класифікується як керівник, адміністратор або менеджер. Не кожен з цих людей є справжнім лідером. Проте проблеми, з якими стикаються ці люди, часто виникають з керівної частини їхньої роботи. Багато особистості-учасники відмовляються приймати керівну роль через розчарування, яке вони бачать, як лідери переживають. Розчарування, яке переживає широке коло людей у керівних ролях, обертаються навколо проблем, описаних далі.

1 Занадто багато часу, що не вимагає компенсації: люди, які працюють на керівних посадах, зазвичай, повинні працювати довше, ніж інші працівники. Такі неоплачені години називаються випадковими понаднормовими. Люди на керівних посадах, як правило, витрачають близько п'ятдесяти п'яти годин на тиждень. У пікові періоди пікових потреб ця цифра може підскочити до вісімдесяти годин на тиждень.

2 Занадто багато “головних болів”. Для того,

- щоб перерахувати всі потенційні проблеми, з якими стикаються лідери, знадобиться кілька сторінок. Бути лідером – це хороший спосіб виявити законність Закону Мерфі: «Якщо щось може піти не так, воно буде». Лідеру підлягають партійні проблеми, пов'язані з людьми та речами. Багато людей вважають, що лідерська позиція є джерелом стресу, і багато керівників відчують вигорання.
- 3 Недостатньо повноважень для виконання відповідальності: Люди на керівних посадах неодноразово скаржаться на те, що вони несуть відповідальність за речі, над якими вони мало контролюють. Як лідер, можна очікувати, що ви працюватимете з непрацездатним членом команди, але вам не вистачає сил, щоб звільнити його. Або від вас може виникнути якісний сервіс із занадто малим персоналом і ніяких повноважень, щоб повністю укомплектований персонал.
- 4 Самотність: як держсекретар і колишній п'ятизірковий генерал Колін Пауелл каже: “Командування є самотньою”. Чим вище ви піднімаєтеся в якості лідера, тим самотньо ви будете в певному сенсі. Лідерство обмежує кількість людей, яким можна довіряти. Незручно довіряти членам команди негативним почуттям щодо свого

роботодавця. Так само незручно скаржитися на одного члена групи на іншого. Деякі люди на керівних посадах відчують себе самотніми, тому що їм не вистачає “однієї з банди”.

5 Занадто багато проблем, пов'язаних з людьми:

Головною фрустрацією, що стоїть перед лідером, є кількість проблем людських ресурсів, які потребують дій. Чим нижче позиція лідерства, тим більше проблем ви стикаєтеся. Наприклад, керівник офісу витрачає більше часу на роботу з проблемними співробітниками, ніж керівник відділу інформації.

6 Занадто багато організаційної політики: люди на всіх рівнях організації, від помічника офісу до голови правління, повинні знати про політичні фактори. Тим не менш, ви можете уникнути політики легше, як особистий вкладник, ніж можете, як лідер. Як лідер, ви повинні брати участь у політичній грі з трьох напрямків: вниз, вбік і вгору. Політична тактика, наприклад, формування альянсів і коаліцій, є необхідною частиною ролі лідера. Іншим проблемним аспектом організаційної політики є те, що є люди, які приховують вас, щоб вийти з гри, особливо якщо ви змінюєте статус-кво. Ці вороги всередині можуть атакувати вас безпосередньо в

спробі перенести питання на ваш характер і стиль і уникати обговорення змін, які ви намагаєтеся здійснити.

7 Прагнення до суперечливих цілей: Основним завданням лідера є орієнтація на суперечливі цілі. Центральною темою цих дилем є спроба надати іншим владу діяти самостійно, але все одно примушувати їх вирівнювати або об'єднувати для спільної мети.

Розвиток навичок у лідерстві: Особливості та риси лідера відносяться до внутрішніх якостей, таких як впевненість у собі та здатність вирішувати проблеми, які допомагають лідерові ефективно функціонувати у багатьох ситуаціях. Поведінка та стиль лідера – це діяльність, яку лідер здійснює, включаючи його характерний підхід, що стосується його ефективності. Наприклад, лідер, який часто тренує членів групи і практикує лідерство на основі участі, може бути ефективним у багатьох обставинах.

Творче мислення: Багато ефективних лідерів є творчими в тому сенсі, що вони отримують творчі та оригінальні рішення для комплексних рішень. Творчі здібності лежать на континуумі, де деякі лідери є більш творчими, ніж інші. З одного боку творчий континуум – це бізнес-лідери, які думають про інноваційні продукти та послуги. У середині континууму творчості є

лідери, які досліджують уявні, але не проривають через вирішення організаційних проблем. На низькому кінці континууму творчості є лідери, які надихають членів групи на просування зі стандартними рішеннями організаційних проблем. Творчість є таким важливим аспектом ролі лідерів у сучасній організації, що розвиток творчих навичок вирішення проблем.

Важливою складовою формування творчості є розуміння етапів творчості, які зазвичай визначаються як виробництво нових і корисних ідей. Було зроблено спробу зрозуміти творчість більш конкретно, коли воно стосується робочого місця. Організаційна творчість – це створення цінного, корисного нового продукту, послуги, ідеї, процедури або процесу, що здійснюються особами, які працюють разом у складній соціальній системі.

До організації можна застосувати добре прийняту модель творчості. Ця модель ділить творче мислення на п'ять етапів, як показано на наступному малюнку:

Натисніть на зображення, щоб збільшити його. Творчий процес

Можливість або розпізнавання проблеми: людина виявляє, що існує нова можливість або проблема потребує

вирішення. Тридцять п'ять років тому підприємницький лідер Роберт Кован визнав нову можливість і запитав: “Чому бізнес-зустрічі повинні проводитися особисто? Чому вони не можуть з'єднатися через телевізійні зображення?”

Занурення: індивід зосереджується на проблемі і занурюється в неї. Він або вона згадують та збирають інформацію, що здається доречною, мріючи про альтернативи, не уточнюючи або оцінюючи їх.

Інкубація: людина зберігає зібрану інформацію на увазі для: деякий час. Здається, він не працює над проблемою активно; однак підсвідомість продовжує займатися. У той час як інформація кипить, вона впорядковується в значущі нові моделі.

Insight: Рішення, що завойовує проблеми, спалахує у свідомості людини в несподіваний час, наприклад, на межі сну, під час душ або під час бігу. Інсайт також називається Ага! Досвід: Раптом щось клацає. В один момент Коуэн раптом подумав про створення бізнесу з телеконференцій, щоб використати потенціал своєї ідеї.

Перевірка та застосування: індивідуум намагається довести, що творче рішення має заслугу. Процедури перевірки включають збирання підтверджуючих доказів, використання логічного переконання та

експериментування з новими ідеями. Бізнесмени зазвичай слідуєть тим самим п'яти крокам творчої думки, що і винахідники. Незважаючи на те, що творчість зазвичай слідує тим же крокам, це не механічний процес, який можна вмикати і вимикати. Значна частина творчості нерозривно вплетена в інтелект і особистість людини. Крім того, творчість різняться між людьми, а самі творчі люди мають вершини і долини у своїй творчості.

Подолання традиційного послідовного мислення настільки важливо для творчого мислення, що процес характеризувався кількома різними способами. Наступні п'ять концепцій творчого мислення. Ці поняття мають багато спільного і можуть розглядатися як варіації однієї теми. Відмінність між ними не настільки важлива, як визнання того, що всі вони несуть одне і те ж послання: Творче мислення вимагає нетрадиційного мислення.

- Творча людина замислюється поза рамками: коробка в цьому сенсі є категорією, яка обмежує і обмежує мислення. Тому що ви обмежені в коробці, ви не бачите можливості за межами коробки. Наприклад, якщо керівник страхової компанії вважає, що медичне страхування стосується лише людей, то він або вона можуть втратити зростаючий ринок медичного страхування

домашніх тварин. Внутрішню коробку-вставку ви знайдете кілька прикладів мислення за межами коробки.

- Люди, які не є творчими, страждають від «укріплення категорій»: особистість з низькою творчістю категорично думає: «Тільки люди можуть керувати бульдозерами»; «Тільки жінки можуть працювати в дитячих центрах як доглядачі»; «Пасажирські транспортні засоби можуть бути продані тільки за наявності потенційних клієнтів, які відвідують виставковий зал дилерів або на відкритому повітрі.
- Щоб бути творчим, треба розробляти нові парадигми: парадигма – це модель або структура. Прикладом парадигми, що гальмує якість, є те, що до постачальників треба ставитися шалено, тому що їм потрібна компанія більше, ніж компанія, яка їх потребує. Насправді, креативні компанії формують партнерські стосунки з постачальниками. Розробка нової парадигми може також принести користь організації, надавши бізнесу новий поворот, що призведе до нового джерела доходів. eBay встановила нову парадигму для роздрібної торгівлі, оскільки вона функціонує як брокер, тим самим усуваючи рахунок інвентаризації, обробки та

доставки.

- Творчість вимагає подолання традиційних ментальних наборів: традиційний розумовий набір – це звичайний спосіб перегляду речей і розміщення їх у звичних категоріях. Подолання традиційної мудрості відноситься до тієї самої ідеї. Традиційним психічним набором є те, що єдиним способом для людей отримати користь від смерті на полісі страхування життя є смерть. Кілька років тому інвестор ініціював концепцію вітального поселення, в якій людина з термінальною хворобою продає свою політику інвестору приблизно на 80 відсотків вартості політики. Коли людина помирає, інвестор отримує допомогу від смерті від страхової компанії. Чим раніше людина помирає, тим краще повернеться інвестиція, для людини, яка купує політику від хворого або старого. Вітальні поселення виникли через епідемію СНІДу, оскільки багато молодих людей, які не мали утриманців, і мізерні заощадження, стикалися з величезними медичними рахунками. Сьогодні ця концепція поширюється на пацієнтів з онкологічними захворюваннями та безробітних, які віддають перевагу готівці в полісах страхування життя, а не готівкою в інших активах. У нинішньому вигляді поселень, продавців і покупців

поєднують з брокером “життєвої вигоди”.

- Творчі люди займаються бічним мисленням на додаток до вертикального мислення:
Вертикальне мислення – це аналітичний, логічний процес, який призводить до небагато відповідей. Вертикальний, або критичний, мислитель шукає одне найкраще рішення проблеми, подібно до розв’язання рівняння. Навпаки, бічне мислення поширюється, щоб знайти багато різних рішень проблеми. Лідер вертикального мислення намагається знайти максимально можливу віддачу від інвестицій лише у фінансовому плані. Лідер із боковим, або творчим мисленням, лідер може сказати: “Бажана фінансова віддача від інвестицій. Але давайте не будемо обмежувати наше мислення. Лояльність клієнтів, якість, гарний корпоративний громадянин і задоволення від роботи також є важливими прибутками від інвестицій”. Як проілюстровано на наступному малюнку, суттєвим елементом бічного мислення є пошук декількох рішень проблеми.

Натисніть на зображення, щоб збільшити його. Вертикальне проти бокового мислення

Хороший приклад такого побічного мислення у

вирішенні як наукової, так і ділової проблеми відбувався в галузі зв'язку. Проблема багатьох супутників зв'язку полягає в тому, що супутник знаходиться так далеко. Крім того, будівлі та місцевість блокують багато сигналів від баштових систем.

Як і в інших видах розвитку особистості, розвиток лідерства вимагає значної самодисципліни. В даному контексті, самодисципліна мобілізує свої зусилля і енергію, щоб залишатися зосередженими на досягненні важливої мети. Самодисципліна необхідна для більшості форм розвитку лідерства. Припустимо, наприклад, що лідер переконаний, що активне слухання є важливою поведінкою керівництва. Лідер читає про активне слухання, а також відвідує семінар на цю тему. Після того, як читання і семінар будуть завершені, лідерові необхідно старанно зосередитися, щоб не забувати слухати активно. Самодисципліна особливо необхідна, оскільки тиск повсякденної діяльності часто відволікає увагу людини від особистого розвитку.

Самодисципліна відіграє важливу роль у постійному моніторингу своєї поведінки, щоб забезпечити необхідне саморозвиток. Після виявлення потреби у розвитку необхідно періодично переглядати, чи робиться необхідне вдосконалення. Припустимо, що

людина визнає необхідність розвитку, щоб стати більш барвистим комунікатором, як спосіб посилення харизми. Особа потребувала самодисципліни, щоб зробити свідоме зусилля, щоб спілкуватися більш барвисто, коли поміщається у відповідну ситуацію. Люди з динамічними особистостями піднімуться на вершину. Ці лідери зроблять установи ще більш гладкими, простішими і швидше рухаються, але вони не будуть жадати владу.

Основним принципом навчання є те, що практика необхідна для розвитку та вдосконалення навичок.

Додаткові читання:

Біхам У., А. Сміт і М. Паезе, *розвиток власних лідерів: як визначити, розвинути та зберегти талант керівництва*, Prentice Hall, 2002. Clawson J., *Лідерство третього рівня*, Prentice Hall, 2002. Дюбрин А., *Лідерство: результати досліджень, практика і майстерність*, Houghton Mifflin Co., 2004. Kouzes J., і В. Posner, *Виклик лідерства*, Jossey-Bass, 2003. Довідник Центру творчого лідерства з розвитку лідерства, Jossey-Bass, 1998.

Когнітивне прийняття рішень

Визнання – це розуміння «процесу подібності» розуму в процесі поведінкового та когнітивного рішення. Прийняття рішень є центральною діяльністю як керівників, так і керівників. Управління та керування не є однаковими. Відповідальність менеджера – «Зробити все правильно», а відповідальність лідера – «Зробити правильно». Лідери мають на меті створити інноваційне середовище, яке потребуватиме помилок, а менеджери мають на меті відточувати своє мистецтво, щоб зменшити й усунути помилки та відходи.

Припущення про те, що пізнання можна досліджувати, розглядаючи виключно те, що відбувається в мозку, зазнало суттєвої критики. Різноманітні й зростаючі кількості дослідників стверджують, що когнітивні здібності організму частково складаються з попередньої та задньої концепції, дії, маніпуляції навколишнім середовищем та складних зв'язків, які поширюють причинність між організмами та структурами в їх фізичному, соціальному та технологічному середовищі. Дослідження в цій галузі носять міждисциплінарний характер, спираючись на такі сфери, як філософія, когнітивна наука, дослідження розвитку, неврологія, штучний інтелект, наука про моделювання та робототехніка. Багато чого з них надихається або доповнюється ідеями мислителів у феноменологічному

(тобто суб'єктивність, а не об'єктивність)
область, яка підкреслює шляхи, за якими досвід і думка структуруються за допомогою тілесних обмежень і взаємодії навколишнього середовища.

Теорія когнітивних рішень: це емпірична, дескриптивна, нестатистична, контекстно-пов'язана теорія процесів і розглядає "рішення" як процес прийняття рішень, дуже схожий на процес вирішення проблем, який є особливою, трудомісткою, контекстно-залежною обробкою інформації процесу. Людина, що приймає рішення, розглядається за аналогією з комп'ютерною системою, тобто дані і знання повинні подаватися в систему. Це і тип оброблюваної інформації визначають результат.

Парадигма коннекціоністів: нейронні мережі також моделюють живу (людську) обробку інформації, але на більш фізичному і не настільки функціональному рівні. Інформація обробляється з вхідних даних через приховані для виведення шарів штучних нейронів. Однією з відмінностей між «когнітивною» і «нейронною» моделлю прийняття рішень є те, що остання включає явно і навіть концентрується на навчанні і на топологічних ознаках, а перша не виключає навчання, але не розглядає її як одну з точок великого інтересу. Найважливішим питанням для тих, хто приймає

стратегічні рішення, є результат рішень. Зрозуміло, що ми думаємо або відчуваємо, що не має відношення до фізичного світу, однак вони впливають на наше ціннісне оцінювання в постановці цілей. Модель, що приймає рішення, ґрунтується на тому, що можна легко виміряти – або від фактичних рішень, або від опитувань, або від інтерактивних симуляцій.

Статистичні методи розглядають обґрунтованість, застосовність та масштабованість такої інформації. Ця інформація може бути використана для точного моделювання рішень як функції сприйнятих умов і особистих смаків, цінностей і переваг. Якісна теорія вибору є одним з найбільш популярних підходів у тому, що вона легко калібрується і параметризується, є надійною і має функцію, яка дозволяє “аналогічно” дані рішення, які будуть застосовані до нових ситуацій.

Процес моделювання ОР / МС / ДС / СС має на меті структурувати складні проблеми, досліджувати різні перспективи та сприяти участі та залученню осіб, які приймають рішення, з аналітиком ОР / МС / ДС / СС. Успіх у моделюванні ОР / МС / ДС / СС вимагає як кількісних (жорстких), так і якісних (м’яких) даних разом у єдиній взаємодії. Проблеми з реальними рішеннями існують у складному організаційному контексті, який має як

соціальні, так і особистісні виміри. Крім того, різні етапи процесу моделювання ОР / МС / ДС / СС, починаючи з початкового етапу розуміння проблеми, до кінцевого етапу реалізації хорошої стратегії, вимагають іншого і відповідного методу і техніки для конкретної проблеми рішення. На жаль, передача повноважень ОР / MS / DS / SS здійснювалася з проблем, пов'язаних з проблемами реального світу, з застосуванням математичних методів. Багато опублікованих досліджень в ОР / MS / DS / SS не займаються і орієнтовані на вирішення математики або оптимізації. Тобто, більшість статей, опублікованих у журналах, що ведуть ОР / МС / ДС / СС, мало або зовсім не враховують, як їхній висновок може бути використаний на практиці, і вони не висловлюють занепокоєння з цього питання. Науковий керівник не є керівником. Приймач рішень має включати інші необхідні перспективи, включаючи організаційні, екологічні, конфліктні, історичні, політичні, динамічні та психологічні аспекти проблеми в аналітичну модель наукового керівника. Наприклад, він / вона повинен знати, як видалити будь-які “невидимі” бар'єри (які також називаються “китайські стіни”) між відділами організації. Потрібно застерегти, що спосіб, у який ми бачимо світ (тобто, моделювання), створює світ,

який ми бачимо. Описуючи реальність, ви повинні бути обережні, щоб не плести у власні побажання. Наприклад, опис природи, як якщо б вона має людські риси, є процесом моделювання, який називається «жалюгідною помилкою». Виявлено, що, наскільки ми можемо виявити, природа є байдужою до наших цінностей і може бути зрозуміла лише шляхом ігнорування наших уявлень про добрі і погані. Всесвіт може мати мету, але ніщо, що ми знаємо, не означає, що ця мета має будь-яку подібність з нашою. Наприклад, історія не має жодної мети, як стверджувала метафізика Гегеля. Однак метою вивчення історії є передбачення майбутнього. Наступний малюнок ілюструє два надзвичайні світогляди, які до цього часу пофарбовані організованими релігіями, мораллю, культурою та метафізикою, які є колекціями мовних та інших видів логічних помилок.

Погляд Піфагора на світ полягав у вивченні світу як зовнішньої сутності. Це породило західну науково-аналітичну традицію . Однак погляд містицизму на східний світ , як це виражено, наприклад, I Ching (тобто Книга змін), базується на ставленні, що людина невіддільна від світу. Наступний малюнок зображує ці два крайніх погляди на світ: Ми виснажуємо природні ресурси природи, використовуючи або навіть зловживаючи їх до

своїх меж. Ця реальність повинна постійно нагадувати нам, що є місце для людини десь між цими крайніми поглядами. Зловживаючи природою, колишній губернатор Аляски Уоллі Гікель захищав і виправдовував свої рішення, вважаючи, що “ви не можете просто дозволити природі дивуватися”. Сталість вимагає життя в межах відновлювальної здатності біосфери. Проте, вимоги людини вже перевищували відновлювальні можливості біосфери.

Людина може бути запрограмована: будь-хто, хто прочитав *ne tiene de la Vo? Tie*, Маргарет Мід або Джон Дьюї, визнає, що ми всі запрограмовані нашими культурами. Ми сприймаємо як незмінну істинність, яка насправді не є істиною, але веде нас до глупоти. «Панігмія Домінатора» визнала домінантами і доминирующим світоглядом силу меча (сили рук), прапора (націоналізму) і хреста (релігії).

Процедура домінування незмінно виконувала три кроки:

- 1 Вивчіть домінуючі міфи цільових людей і, у процесі, завоюйте їхню довіру.
- 2 Знайдіть прогалини або забобони у своїх переконаннях.
- 3 Або замінити забобони або збільшити їх фактами, які перенаправляють сприйняття цільової групи та вірність.

Програма розпочалася з єврейського міфу

творення, що Всесвіт створений для людини. Греки розширили поняття з висловом, що “людина є мірою всіх речей”. Інквізиція зробила ересь думати про інше і спалила більше мільйона відьом на вогнищі (в основному красиві молоді жінки), щоб справити враження на суспільство. Колумб розпочав розповсюдження Парадигми Домінатора у всьому світі під час «відкриття» і колонізації. Адам Сміт розпочав тенденцію зробити його етичною базою нашої євро-американської культури з його концепцією, що за допомогою “власних інтересів” та “невидимої руки” економіка вирішить всі наші соціальні та етичні проблеми. США досягли свого комерційного і фінансового панування в умовах приватної власності. Він підкорив пустелю, побудував наші залізниці, наші заводи, наші комунальні підприємства дали нам телеграф, телефон, електричне освітлення, автомобіль, літак, радіо і більш високий рівень життя для всіх людей, ніж отримують в іншому місці світу. Не багато великих винаходів коли-небудь прийшли з державної промисловості.

Як сказав Фрідріх Ніцше: “Завдання полягає в тому, щоб знову відкрити для себе всі приємні кольори і макіяж страшного прототексту *homo natura*, що означає перекласти людину назад у природу, стати господарем над безліччю марних і надмірно захоплених інтерпретацій і

конотацій до цих пір намалювали і малювали над тим вічним основним текстом *homo natura* .”

В основі всього сучасного уявлення про світ лежить ілюзія, що так звані закони природи є інтерпретацією природних явищ. Це не знімає законодавця.

Будь-які загальні заяви, такі як “кожна людина матиме певну кризу середнього життя, таку як депресія, під час свого середнього віку або на пізнішому етапі свого життя”, можуть бути не правильними. Люди не мають природи, щоб бути відкритими, але вони мають історію. Людям необхідно було відмовитися від усіх інстинктів, щоб стати членом суспільства, дотримуючись його норм і звичаїв. Неможливо не помітити, наскільки цивілізація будується на відмові від інстинкту. Практично нічого не залишається у людей, щоб їх називали інстинктами, здоровим глуздом або іншими подібними назвами . Наприклад, здоровий глузд – це сукупність упереджень, придбаних, як правило, у віці 18 років. На жаль, існувало багато марних аксіоматичних моделей людської природи. в західній культурі, включаючи твори Локка, Берклі, Юма, Мілла, Мальтуса, Кене і, звичайно ж, Джеремі Бентама і його *Felicific Calculus*.

Що стосується патетичного процесу помилки, я думаю, що можна тільки очікувати, що люди

описують природу як «якщо» вона має людські риси. Як люди, ми обмежені переглядом світу з нашої власної точки зору, заснованої на досвіді, знаннях, мові і т.д. висловити ідею / думку в термінах, які нам знайомі. Небезпека виникає в тлумаченні слова. Наприклад, слово «агресивний» може мати або негативний відтінок (наполегливий, владний), або позитивну конотацію (потужний, амбітний). По-друге, що стосується здорового глузду, інстинкту і інтуїції, я не вірю, що науку слід використовувати для спроби пояснити, як ці «навички» застосовуються людьми для розуміння чогось. Я вважаю, що ці «навички» позитивно ненаукові. Хіба це не справа? Хоча я не буду намагатися класифікувати ці поняття, я вважаю, що вони існують на емоційному рівні і тому не можуть бути пояснені наукою.

Соціальний пізнавальний: Соціальний когнітивний (SC) є властивістю систем, за допомогою яких колективні поведінки суб'єктів, що взаємодіють локально з їх оточенням, викликають появу цілісних функціональних глобальних моделей. СК забезпечує основу, за допомогою якої можна досліджувати колективне та розподілене прийняття рішень без централізованого контролю або надання глобальної моделі. Щоб вирішити питання формування цілісного соціального колективного інтелекту з індивідуальної

поведінки, він повинен враховувати поняття, пов'язані з самоорганізацією, і соціальні межі. Вона також включає роль, яку відіграють не тільки екологічні засоби масової інформації як рушійна сила для суспільного навчання, а й позитивні та негативні відгуки, що виникають в результаті взаємодії між агентами. Результатом буде колективна адаптація соціальної спільноти до її динамічного культурного середовища.

Інтуїція – це спосіб швидкого мислення: інтуїтивне стан – це швидке вибіркоче кругообіг та утилізація інформації та ідей зі своєї пам'яті та надання їм цінності. Це робиться так швидко, що не можна мати чітких відомостей про те, що відбувається. Інтуїція може не завжди допомогти вам знайти правильну відповідь навіть на просте питання. Припустимо, ви заповнюєте два піддони для кубиків льоду водою, кип'ятячи в одній, холодною в іншій, і поміщаючи в морозильник. Питання: Який лоток швидше обертається? «Якщо у вас є відповідне підношення з киплячою гарячою водою, то ви маєте рацію. Чому?

Чому різні менеджери приймають різні рішення для даної проблеми? Чому ми всі різні? Тому що всі ми маємо різний досвід і унікальний досвід. Кожен досвід життя формує наш розум унікальним чином. Знання – це біологічне

явище. Люди відчувають світ по-своєму. Завдяки своїм внутрішнім процесам кожна людина залучається до творчих стосунків із зовнішнім світом, даючи безліч різних моделей.

Історія науки показує, як слабкий здоровий глузд, інстинкт і інтуїція можна сприймати як керівництво до нашого розуміння. Наприклад, інтуїція – це усічена логіка і вона ніколи не виправдана на науковій основі.

Не беріть “модель” як

“реальність”: модель не є властивістю реальності, а її опису. Моделі корисні, але всі вони безумовно приходять зі своїм багажем спрощення і теоретизації реальності, однак, ціна за немоделювання – це вічне заплутування. Модель може бути такою ж, як “віртуальна реальність”, однак вона ніколи не є “реальною реальністю”. На жаль, у багатьох випадках моделювання перетворюється на ціль, а не на засіб. Модельник витрачає стільки часу на створення моделі, яка закохується в модель: модель стає реальністю. Не приймайте “модель” як “реальність”. На жаль, багато хто. У світі набагато більше моделей, ніж реалій. Для успішного рішення, реальність повинна мати пріоритет над моделлю прийняття рішень, адже реальність не можна обдурити.

Це не труба

Наприклад, вищезгадане зображення є лише

моделлю конкретного типу труби з певної точки зору. Ви не можете вкладати в нього тютюн. У маленькій книзі з написанням Пуха сказано: “Коли ви – ведмідь з дуже маленьким мозку, і думайте про речі, іноді ви знаходите, що річ, яка здається дуже незначною у вас, зовсім інша, коли вона виходить назовні і має інших людей це.

Ефективні комунікативні навички: Учений-керівник повинен знати, що його / її успіх залежить від ефективних комунікативних навичок (тобто спільного, що є індивідуально досвідченим). Необхідний належний фокус на передачу результатів і рекомендований курс дій, отриманий моделювачем. Це допомагає досягти консенсусу щодо прийняттого курсу. Нарешті, знайте, що в багатьох історичних випадках люди винайшли деякі моделі реальності, щоб відкинути саму реальність. Наприклад, в деяких релігійних моделях кращий світ після смерті створений для того, щоб відкинути цей світ.

Продуктивність людини та нові технології: продуктивність людини є ключем до розблокування ринків і організацій. Нові технології відкривають багато варіантів того, що ми робимо і як і де ми це робимо. Вони дозволяють нові процеси, нові структури, нові стратегії. Але хороші особи, що приймають рішення, будуватимуть свої плани на простій

платформі. Працездатність людини лежить в основі ефективності бізнесу. Вони поставлять перед людством проблеми і центр своїх стратегій і їх планів виконання, і вони принесуть строгість, дисципліну і математичне моделювання, щоб відповідати тому, як вони розвиваються і застосовують технології. Якісні міркування, такі як реорганізація та вдосконалення, настільки ж важливі, як і кількісні фактори в ефективному процесі прийняття стратегічних рішень. Головне питання полягає в тому, як об'єднати різні психічні моделі всередині організації спільною розумовою моделлю? Прогресія в цьому напрямку може бути однією з наступних двох можливостей:

1 якщо організація містить конфліктуючі ментальні моделі, вона не рухатиметься далеко, що призведе до політичної боротьби.

2 якщо організація містить єдину ментальну модель (тобто консенсус), вона може рухатися в цьому напрямку, поки вона не виступить проти реальності, коли вона вимагає адаптації.

З часом, однак, організація, чий ментальні моделі найтісніше відповідають дійсності, виживе, в той час як інші провалюються.

Наука про когнітивні рішення : Наука про когнітивне рішення стосується природи намірів

осіб, які приймають рішення. Часто наміри – це сутності мислення, які інтроспективно доступні свідомому розуму, і каузально ефективні у виробництві реалізації рішення, тобто навмисного реалізму рішення. Проте, наміри можуть бути сприйняті як абстрактні моделі, помітні в поведінці організмів, які приписуються як інструменти прогнозування, без особливого усвідомлення внутрішнього представницького механізму, відповідального за впровадження наших рішень. Третя модель когнітивного рішення науки справедливо розглядає обидва процеси: наш вибір і суб'єктивність переоцінки всіх цінностей як міру умисного і нашого остаточного рішення.

Когнітивні порушення Фактори: Наступні фактори можуть погіршити ефективність процесу прийняття рішень, включаючи швидкість, міркування, планування, судження, контроль імпульсу, контроль настрою, сприйняття, усвідомлення, увагу, мову, навчання, пам'ять і час.

- **Дезорганізація:** Труднощі в плануванні, організації, послідовності та визначенні пріоритетів.
- **Відсутність ініціації:** Ініціювання або початок діяльності, розмови або поведінки часто порушується.
- **Фіксований розум:** Наполегливість або фіксація на конкретній думці або дії може

відбуватися, коли поведінка неадекватно регулюється мозком.

- **Імпульсивність:** Деякі особи відчувають труднощі з імпульсним контролем і можуть розвивати таку поведінку, як дратівливість, темпераментні вибухи і діяти без роздумів.

Для отримання додаткової інформації відвідайте наступну колекцію:

Ресурси для прийняття рішень .

Додаткова література:

Callicott Б. і Р. Еймс, *Природа в Азії Традиції думки: Нариси екологічної філософії*, Університет штату Нью – Йорк Пресс, 1998. Casti J., *Reality правил: Малюючи світ математики*, М., 1992. хол Д. і Р. Еймс, *мислення від Хана: Атман, істини і трансцендентності в китайській і західній культурі*, університет штату Нью – Йорк Press, 1998. Джеймс М. Д. Jongeward і Дж Белл, *Народжений Win: транзакційний аналіз з гештальт-експериментами*, 25-е видання, Perseus Press, 1996. Kleindorfer P., et al. , *Науки прийняття рішень: інтегративна перспектива*, Cambridge University Press, 1994.

Лінстон Х., *прийняття рішень для керівників технологій: використання декількох перспектив для поліпшення продуктивності*,

Бостон, Artech House, 1999. Manski Ch., I D. McFadden, (ред.), *Структурний аналіз дискретних даних з економетричними додатками*, MIT Press 1986. Ranyard W., та Ola Svenson, (ред.), *Прийняття рішень: когнітивні моделі та пояснення*, Routledge, 1997. Saleemi A., OS. Бон, і А. (едде (редактори), *у пошуках мови для розуму-мозку: чи можуть бути уніфіковані перспективи*

, Aarhus University Press, 2005. Що таке людська природа? Як мова пов'язана з думкою – і чи слід досліджувати зв'язок соціально чи біологічно? Чи є зовнішня реальність когерентною або фрагментованою? Що, якщо взагалі, є основою раціональності, і наскільки вони достовірні? Schötte H., (ред.), *Стратегічні питання інформаційних технологій: міжнародні наслідки для осіб, які приймають рішення*, Пергамон Інфотех, Великобританія, 1988. Seagal S., і D. Horne, *Human Dynamics: нова основа для розуміння людей і реалізації потенціалу в наших організаціях*

, М'яка обкладинка, 2000. Це дає вам деякі уявлення про те, чому деякі ментальні моделі різні. Наприклад, західна культура розглядає відносини між людьми, тоді як східні культури є більш системними мислителями і дивляться на те, як речі з'єднуються як система.

Штейн Дж., *Від Н-бомби до Зоряних воєн: політика прийняття стратегічних рішень*,
Лексінгтонські книги, 1984.

Поведінкове прийняття рішень

Фізичні науки взагалі базуються на причинно-наслідковій логіці. Людські поведінки, однак, засновані на мотивах. Завжди існує мотиваційна сила, породжена деякими причинами і цілями, які можуть пояснити, чому людина приймає конкретне рішення, тобто Емотівісімська школа думки.

Менеджери прагнуть мотивувати працівників до зусиль. Наприклад, існує велика література щодо використання заробітної плати та грошових стимулів для цієї мети, але на практиці “честь” або “престиж” премії також може бути значним мотиватором, якщо тільки нагорода не буде дана так часто, престиж розбавляється. Основна увага повинна приділятися управлінню репутацією премії, яка може мати або не мати фіксовану грошову складову, але як керувати винагородою з плином часу.

Основною метою моделювання поведінки людини є моделювання бізнес-процесу, який підвищує ентузіазм робочої сили, враховуючи всі аспекти людської поведінки, включаючи групову динаміку, клімат роботи проекту та організаційну

культуру.

Класифікація поведінкового прийняття рішень: Типи прийняття рішень можуть дозволяти лише три унікальні системи прийняття рішень:

- 1 Індивідуалізм – який отримує доступ до нерівності, приваблює конкуренцію та ототожнює себе з правами та владою індивіда.
- 2 Співпраця – яка розглядає всіх чоловіків як не менш важливих, підносить спільні зусилля та ототожнюється з необмеженою демократією.
- 3 Влада і влада – яка поважає владу і ідентифікується з контролюючими органами.

Організаційна система, заснована на «природі людини», поєднує три можливі системи в гармонійну єдність, визнаючи, що будь-яка з систем, що стоять один, є нестабільною і неефективною.

Універсальність трьох процесів прийняття рішень здається очевидною. Кожен хоче вільно приймати свої рішення. У той же час кожен потребує спілкування та почуття приналежності, що приходить з групою, і кожен боїться абсолютної самотності необмеженої свободи. Нарешті, кожен хоче вірити в щось або когось, щоб пристосувати свою поведінку до якогось авторитету, незалежно від того, чи

приходить ця влада з релігійних, політичних чи культурних цінностей чи зовні від лідера в ієрархії.

Хоча може здатися очевидним, що кожен спирається на ці три типи прийняття рішень, наші політичні розмови часто поляризуються в конфліктах двох типів прийняття рішень, битві групового консенсусу проти індивідуальної свободи. У нас є догми “лівих” і “правих”, або “лібералів” і “консерваторів”. Відповідаючи цим догмам, це серйозна помилка. Догми лівих чи правих не визнають ролі, яку відіграє влада у балансуванні інтересів групи та особистості. Без балансу всіх трьох типів організації можуть швидко стати нестабільними і неефективними. Організації використовують процеси прийняття рішень, які відрізняються від складних проектів з численними пунктами прийняття рішень до відносно простих процедур. У кожному випадку процес спирається на поєднання трьох типів прийняття рішень, притаманних людському мисленню:

- Індивідуальне прийняття рішень на основі власних інтересів,
- Групове прийняття рішень на основі консенсусу і
- Авторитетне прийняття рішень на основі цінностей, правил та ієрархій. Організації, які досягають успіху як у добрі часи, так і в погані часи – це ті, які підтримують

ефективний баланс між цими трьома способами вибору курсу дій. Насправді, те, що ми розглядаємо як “громадянське” суспільство, це те, що врівноважує три методи прийняття рішень у постійному перетягуванні війни. Як наслідок, сучасні “цивільні” суспільства сприяють створенню збалансованих організацій.

Були два надзвичайних підходи до моделювання поведінки людини. Прості моделі акцентують увагу на «раціональних осіб», тоді як акцент іншої стоїть на тому, що люди мають набагато складніші мотивації, як індивідуально, так і колективно, особливо в стадному інстинкті або зловмисних ситуаціях.

Інтегративна описова модель поведінки людини повинна враховувати всі аспекти факторів прийняття рішень, включаючи використання економічної, соціологічної, правової та **соціальної психології**. Цього можна досягти на трьох рівнях: особистості, організації та суспільства, з взаємодією між трьома .

Взаємодія між цими трьома рівнями включає потоки інформації та ресурсів, а також кожну систему цінностей та структури прийняття рішень. Ці два види потоків формують взаємодію між цими трьома рівнями.

Зіткнення з несприятливим результатом гарного рішення: Часто несприятливий результат хорошого рішення призводить до

того, що люди переходять від цього рішення через негативні емоційні реакції на результат. Негативні емоційні реакції змусили багатьох відмовитися від того, що вони згадували як більш успішні в минулому, і які вони очікували кращого виконання в майбутньому. Вони зосереджують свою увагу на своїх афективних реакціях, а не на переконаннях щодо попереднього розчарувального результату. Ті особи, які мають загальну тенденцію зосередитися на своєму необхідному пізнанні, менш схильні відмовитися від кращого варіанту після невтішного результату. Ймовірно, що емоційна реакція на негативний результат приводить людей до відмови від варіантів, які, на їхню думку, можуть бути успішними в наступному випадку.

Відчуття від буття: почуття – це інша форма буття. Відчуття – це реакція розуму, а буття – це тілесне прояв того ж самого. Наприклад, відчуття сумності є емоцією, яка не піддається вимірюванню, однак, будучи сумною, є тілесною реакцією, і тому ступінь сумності вимірюється на числових шкалах відповідними психометричними інструментами.

Конфлікт є частиною життя: люди і підприємства страждають, коли конфлікт ігнорується і не управляється належним чином. Відносини напружені, продуктивність зменшується, і руйнування може бути кінцевим

результатом. Багато хто з нас настільки не схильні до конфлікту, що ми практикуємо умиротворення за будь-яку ціну, тоді як інші чіпляються до змагальних підходів, які можуть збільшити всі витрати на врегулювання відмінностей. Ці поведінки часто є нерестовим майданчиком для подальшого конфлікту. Вони відбуваються тому, що ми не знаємо, як ефективно використовувати масив можливостей, які існують для успішного управління конфліктами. Використання OR / MS / DS / SS моделювання конфліктів здійснюється в системах підтримки прийняття рішень на основі моделі використання гнучкого, зручного для користувача програмного забезпечення для створення систем осіб, які приймають рішення, набору варіантів і переваг. Це сприяє швидкій зміні припущень і умов між учасниками.

Поведінкове прийняття рішень полягає в тому, щоб зрозуміти, як люди приймають рішення і як вони можуть зробити процес прийняття рішень більш ефективним і дієвим. Людина може бути дуже консервативною або вічною у прийнятті будь-якого рішення. Науки про поведінку застосовні до процесів прийняття рішень як з кількісних, так і з якісних точок зору для поліпшення міцнішої основи для прийняття кращих рішень. У стилі, яка приймає рішення і характеристики можуть бути класифіковані як:

мислитель, ковбой (з клямкою і безкомпромісним), Макіавеллі (мета виправдовує засоби), історик (як інші зробили це), обережне (навіть нервовим) і т.д. Прийняття рішень в порівнянні зі звичками: ухвалення рішень передбачає досягнення висновку, який передбачає обговорення і мислення і пропонує свідомий акт. Хоча природна реакція або несвідомий акт буде позначено як звичка, рефлексивний акт, або імпульсивний акт, або звичка, яка, на жаль, є центром тяжкості, коли ми хочемо розпочати процес прийняття рішень.

Менеджер проти Лідера: Менеджер визначається як людина, яка вирішує «як правильно робити речі», а лідер – «як робити правильні речі»

Влада і лідерство: реалізація стратегії є політичним процесом, що включає торг, переконання і конфронтацію між суб'єктами, які ділять владу.

Люди при владі зазвичай хочуть залишитися там. І один із способів, яким вони вважають, що вони можуть це зробити, це забезпечення жорсткої прихильності до набору принципів, які вони вважають відповідальними за успіх своєї організації. Вимагаючи від працівників дотримуватися цих забобонів – більш відомих як політика компанії – замість того, щоб вивчати факти, вони будують організації, які

виглядають впорядкованими. Насправді вони приречені.

Не існує такого поняття, як “організаційна поведінка”; це поведінка людей в організації. Неможливо зрозуміти поведінку особи, яка приймає рішення, в організаційних ситуаціях, коли конфлікт існує без урахування ролі влади. Влада має значний вплив на інформацію, невизначеність і залежність від ресурсів, оскільки існує конкуренція серед членів організації за обмежені ресурси. Існує велика різниця між керівництвом і керівництвом: в той час як керівництво працює в системі, керівництво працює в системі. Якщо вдається достатньо точно визначити всі три з цих параметрів; Завдання, Час і Ресурси, тоді здатні мати справу з процесом моделювання прийняття рішень. Сама суть лідерства полягає в тому, що ви повинні мати бачення цих параметрів. Ви не можете дути невизначеною трубою.

Лідерство визначається як “якість лідера і здатність керувати”. Його також можна визначити як встановлення прикладу. Незалежно від того, розуміють вони це чи ні, даний персонал буде дивитися на лідера, щоб встановити тенденцію на робочому місці. Так яка тенденція ви встановлюєте? Існує причина, що генеральний директор багатомільярдної міжнародної компанії з виробництва

безалкогольних напоїв витрачає один день на місяць доставку випадків соди через вантажний автомобіль і колісні візки. Тому що він розумний і успішний, і його персонал спостерігає за ним, як про яструба. Вони не можуть не копіювати та поважати відчуття ентузіазму та відданості керівництву тим, про що бізнес насправді має справу.

Виклик лідерства в основному є його людською стороною. Лідер повинен бути сильним, але не грубим; добрий, але не слабкий; сміливий, але не хуліган; вдумливий, але не лінивий; скромний, але не боязкий; гордий, але не гордий; і мають почуття гумору, без глупості. Перш ніж лідери можуть надихнути емоціями, вони повинні бути завалені нею самі. Перш ніж вони можуть рухати сльози інших, їхні власні потоки. Щоб переконати інших, вони повинні самі вірити.

Злі й неетичні рішення: Потрібно, звичайно, знати про велику різницю між неетичними і злими рішеннями. Генеральний директор міжнародно відомої шинної компанії підписує виробництво шин, які, на його думку, можуть розпастися за певних умов. Навіть з такими знаннями, він ясно дає зрозуміти, що ця інформація не повинна бути оприлюднена і затверджує виробництво і продаж шин. Вирішіть, чи є таке рішення злим чи неетичним? Як щодо цього сценарію? Адміністратор

фашистської країни виконав накази начальника і підписав на смерть тисячі невинних чоловіків, жінок і дітей. Він ніколи особисто не вбивав жодного з цих людей, ані він. Без цілісності жодна компанія не може мати позитивне слово.

Причина – не Верховний Суддя: теоретики критичної та постмодерністської організації вже висунули свою справу проти Розуму. Вони розглядають розум як “дисциплінарне знання” в сучасних організаціях, оскільки він стримує природну автономію особистості. Ця точка зору, всі соціальні науки розглядаються як структури знань, що використовуються у пануванні.

Соціологія, соціальна робота, право, психологія, і, безумовно, теорія менеджменту та організації втягуються. Подібно до того, як психологія використовується, щоб переконати індивіда пристосуватися до (таким чином, прийняти) зовнішній світ, теорії лідерства та організації використовуються для розробки дискурсів і класифікаційних схем, які відтворюють системи влади. Відкидаючи західну культурну історію, позиціонуючи «природність» особи, і припускаючи, що вся дисципліна є гнітючою. Влада, породжена знанням, теорією критичної організації і теорією постмодерністської організації, підіймає індивідуалізм, хоча і лише неявно, до ролі їхньої вищої цінності.

Інструментальні міркування успішно використовуються в науці, щоб зробити наш світ керованим. Інструментальні міркування за свою утилітарну характеристику є вищим суддею в будь-якій науковій сфері.

Можна використовувати розум для того, щоб описати все науково, але це не має сенсу; це було б без сенсу, як якщо б ви описали дев'яту симфонію Бетховена як зміну хвильового тиску.

Робота з людьми: у той час як керівництво формулює чіткі стратегії для досягнення суттєвої відповідності між внутрішніми сильними сторонами та слабкими сторонами, а також зовнішніми загрозами та можливостями. Проте реалізація стратегії є соціальним процесом, заснованим на культурі, що включає спільний інтерес та інтеграцію. Люди реагують і пристосовуються до екологічних змін і обмежень.

Є два способи переконати людей. Перший – це використання звичайної риторики, в якій навчаються більшість менеджерів. Інший спосіб переконати людей і, в кінцевому рахунку, набагато більш потужний спосіб – це об'єднання ідеї з емоційною привабливістю.

Працюйте разом до вдосконалення

У будь-якій організації, це необхідно для всіх, щоб дізнатися здатність працювати з іншими людьми. Генрі Форд казав:

Поєднання – це початок;

Тримаючись разом, це прогрес;
Спільна робота – це успіх.

Існують два різних типи відносин між людьми, а саме: Часті та Рідкісні відносини . Переговори є ефективним інструментом для вирішення проблем з рідкісними відносинами. Щоб мати ефективні переговори, треба відокремити людей від проблеми, зосередитися на інтересах (не брати позиції), створити різноманітні можливості і наполягати на тому, щоб результати ґрунтувалися на певних об'єктивних і вимірних шкалах. Для постійних відносин стратегії змінюються. Класичною тактикою є: моркву і палички, тит-за-тат, і жити і нехай жити.

Зловживання людьми не впливає з безглузлого здійснення влади, швидше, шкодити людям – це ознака того, що нам все ще бракує влади. Або це свідчить про почуття розчарування перед бідністю. Блокування саморозвитку – це те, що лежить за зловживанням. Оскільки той, хто незадоволений самим собою, постійно готовий до помсти, а інші ми будемо його жертвами. Око за око зробить весь світ сліпим.

Прогресивний підхід до моделювання: Моделювання для прийняття рішень включає дві різні сторони, одна – це особа, що приймає рішення, а інша модель-будівельник, відома як аналітик. Аналітик

повинен допомагати особам, які приймають рішення, у процесі прийняття рішень. Тому аналітик повинен бути оснащений більш ніж набором аналітичних методів.

Фахівці з побудови моделі часто спокушаються вивчати проблему, а потім йдуть в ізоляції, щоб розробити розроблену математичну модель, яку використовуватиме менеджер (тобто, що приймає рішення). На жаль, менеджер може не розуміти цю модель і може або використовувати її сліпо, або повністю відхилити її. Спеціаліст може відчувати, що менеджер занадто неосвічений і недосвідчений, щоб оцінити модель, тоді як менеджер може відчувати, що фахівець живе у світі мрій нереалістичних припущень і нерелевантної математичної мови.

Такої непорозуміння можна уникнути, якщо менеджер співпрацює зі спеціалістом, щоб розробити першу просту модель, яка надає грубий, але зрозумілий аналіз. Після того, як менеджер створив довіру до цієї моделі, можна додати додаткові деталі та складність, можливо, поступово лише трохи за один раз. Цей процес вимагає вкладання часу з боку менеджера та щирого інтересу фахівця до вирішення реальної проблеми менеджера, а не у створенні та спробах пояснити складні моделі. Таке прогресивне побудова моделі часто називають **підходом до**

завантаження і є найважливішим фактором при визначенні успішної реалізації моделі прийняття рішення. Крім того, підхід до завантаження спрощує інакше складне завдання процесів перевірки та верифікації моделі.

Стійкість до рішень: Прогрес – гарне слово. Але зміна є її мотиватором, і зміни мають своїх ворогів. Це не стільки, що ми боїмося зміни або так любимо старі способи, але це те місце, яке ми боїмося. Це як між трапеціями, нічого не триматися.

Будь-яка зміна, навіть зміна на краще, завжди супроводжується недоліками і незручностями. Зміна не відбувається без незручностей, навіть з гіршого до кращого. Найбільш універсальні труднощі виникають внаслідок страху людей від запланованих змін. Люди часто виступають проти запропонованої моделі лише тому, що вони брали участь у її плануванні, або тому, що вона може бути спланована тими, кому вони не подобаються. Люди протистоять змінам. Точніше, вони протистоять зміні інших людей. Опір може мати форму або відкритої ворожнечі, або прихованої саботажу зусиль осіб, які приймають рішення. Навіть найкраще розроблена стратегія завжди виходить з ладу, якщо ті, хто її виконують, відмовляються робити це. Як писав Макіавеллі в «Князі», треба

пам'ятати, що нічого важче планувати, більш невпевнене в успіху, ані більш небезпечно керувати, ніж створення нового порядку речей. отримувати прибуток шляхом збереження старих інституцій і лише теплих захисників у тих, хто отримає нові.

Інкрементальні проти оптимальних змін: оптимальні (тобто найкращі) рішення часто використовуються для обґрунтування широких організаційних змін, які можуть порушити окремі процедури. Одним з важливих цінностей є співпраця і моральний дух, які можуть розвиватися, коли члени організації знають, що вони є поважними членами продуктивної організації. Відзначаючи цю людську сторону прийняття рішень, багато організацій використовують підхід до пошуку цілей, а не оптимальні рішення . Це говорить про те, що зміни в будь-який час повинні бути обмежені метою, яка потребує незначних відхилень від поточної ситуації. Такий підхід до прийняття рішень відомий як інкременталізм або підхід до пошуку цілей . Наприклад, замість максимізації прибутку, можна встановити мету досягнення 10% -ного збільшення прибутку.

Копінг з основними змінами: перехідний процес: відповіді індивідів значно варіюватимуться не тільки від людини до людини, але й з плином часу. Під цим ми маємо на увазі, що людина негативно відповість на

зміни в одній точці, але, можливо, має інше ставлення до неї на більш пізньому етапі. Однак існує закономірність у реакції людини на зміну протягом певного періоду часу. Очевидно, що чим більше травматичних змін, тим більш вираженим буде ефект.

Основні зміни, що відбуваються на роботі, можуть нагадувати інші основні зміни, такі як загибель або шлюб, в їх впливі на людей. Часто люди, які переживають такі зміни, просуваються через наступний процес, поетапно:

- Імобілізація
- Відмова від змін
- Некомпетентність
- Прийняття реальності
- Можливості тестування
- Шукати сенс
- Інтеграція

Час, необхідний для прийняття основних змін повністю, може становити, як кажуть, 18 місяців або навіть довше. Однак, розуміння того, що відбувається, часто може скоротити час, необхідний для примирення зі змінами, і повністю прийняти нові способи поведінки. Підтримка та занепокоєння лідера через етапи також будуть критичними для окремих членів команди, які стикаються з великими змінами. Розуміння процесу також допоможе лідерові впоратися з людиною таким

чином, щоб вона відповідала стадії, на якій вони перебувають.

Цей процес найкраще зрозуміти графічно, який відомий як крива переходу, як зображено на наступному малюнку:

Ця вищезгадана крива показує, як компетентність змінюється з часом, і вона відображає ймовірні зміни настрою і морального стану, а також розвиток компетентності, що розвивається.

1 Імобілізація: шок, перевантаженість, невідповідність між високими очікуваннями та реальністю.

2 Відмова від змін: тимчасове відступ, хибна компетентність.

3 Некомпетентність: Поінформованість про те, що необхідні зміни, Фаза розчарування, Як боротися зі змінами?

4 Прийняття реальності: “відпущення” минулих комфортних установок і поведінки.

5 Тестування Нової поведінки: Нові підходи, Схильність до стереотипу, тобто те, як повинні бути зроблені речі, Багато енергії, Починає мати справу з новою реальністю, Багато гніву і розчарування.

6 Пошук сенсу: Інтерналізація, пошук розуміння того, чому різні речі, поки люди не вийдуть з діяльності, вони краще розуміють своє життя.

7 Інтеграція: включення значень у нові

поведінки.

Додаткові читання:

Deutsch M., і P. Coleman, (eds.), *Довідник з вирішення конфліктів: теорія і практика*, Jossey-Bass, 2000. Forrester J., *Collected Papers, Jay W. Forrester*, Wright-Allen Press, Inc., 1975. Містить численні моделі для розуміння еволюції поведінки людини, включаючи стратегічні моделі міжособистісної та поведінкової динаміки. Heil G., D. Stephens, D. McGregor, W. Bennis, *Управління людською стороною підприємства*, Wiley, 2000. Рапопорт А., *Теорія рішень і поведінка прийняття рішень: нормативні та описові підходи*, Kluwer Academic Publishers, 1989. Саймон Х.,

Адміністративне поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в адміністративних організаціях, Free Press Inc., 1997.

Urmeyer A., *Ставлення та рішення поведінки*, Springer-Verlag, 1989. Yammarino F, і B. Avolio, (eds.), *Transformational та харизматичне лідерство: дорога вперед*, Elsevier Science, 2002.

Лідерство у різноманітному та багатокультурному середовищі

Потрібно добре відчувати важливість багатокультурного усвідомлення, обізнаності та майстерності, оскільки демографічні зміни продовжуватимуться швидкими темпами, роблячи необхідність цих компетенцій більш критичною, ніж будь-коли. Це передумови для керівників вищого рівня, а також для всіх працівників, які впливають на інших на робочому місці, незалежно від того, чи впливає цей вплив на формальну владу чи неформальні норми. Наявність мультикультурної компетентності може допомогти кожному співробітнику отримати більше від усіх відносин на робочому місці. Розуміння як різноманітності, так і мультикультуралізму має зосереджуватися на складності культури, яка відіграє велику роль як у різноманітності, так і в мультикультуралізмі. Розвиток мультикультурної свідомості починається з усвідомлення культурно вивчених умов. Умови включають наступне:

- Багатокультурні перспективи одночасно підкреслюють схожість і відмінності кожної групи.
- Мультикультурні перспективи обов'язково є складними.
- Мультикультурні перспективи є динамічними для кожної людини, місця та часу.

Інклюзивна мультикультурна перспектива підкреслювати як подібність, так і відмінності

стає основним акцентом на багатокультурних аспектах провідності через невід'ємні труднощі культури. Простіше ігнорувати культуру або обмежувати культурну перспективу або подібністю, або відмінностями. Порушення цього першого правила мультикультуралізму призвело до помилкових і неадекватних / неповних виборів. Суперечка з приводу "політичної коректності" відображає неадекватність цієї фальшивої дихотомії, коли обидві сторони аргументу неправильні. Аргумент, що підтримує об'єктивно "правильний" погляд на кожну культуру, справедливо захищає унікальні та різні точки зору кожної культурної групи від образи, але помилково припускає, що культура визначається цими об'єктивними принципами. Аргумент проти політичної коректності справедливо підкреслює необхідність знайти спільну мову в різних культурах, але помилково припускає, що культурні відмінності не мають значення. Щоб уникнути культурної інкапсуляції, лідери повинні кинути виклик культурному упередженню власних неперевічених критеріїв. Щоб залишити наші умови неперевіченими або, що ще гірше, не знати про наші культурні умови, вони не відповідають стандартам ефективного керівництва. не відповідає стандартам ефективного

керівництва.не відповідає стандартам ефективного керівництва.

Чисельність різних країн та культурних класифікацій може створити переконливе відчуття плутанини, яке є “правильним”.

Замість того, щоб почувати себе переповненими, лідери, які знають, що культура впливає на умови, які мають особистості щодо того, що робить ефективним лідером, повинні охоплювати різні аспекти культури як можливості виховувати себе в багатьох аспектах культури і що вони означають для лідерів у мультикультурному середовищі навколишнє середовище.

Мультикультурне розвиток – це процес безперервного навчання, заснований на наступних трьох етапах розвитку:

- 1 **Усвідомлення** включає в себе умову про культурні відмінності і схожість поведінки, відносинах і цінності. Підвищення обізнаності дає більше свободи вибору тим, хто більше усвідомлює свій власний мультикультуралізм.
- 2 **Знання** розширює кількість фактів і інформації про культурне вивчених умовах.
- 3 **Ці навички** застосовувати ефективно і дієве дію з людьми різних культур , заснованих на participantsâ€™™ освітленої умови і точні знання.

Лідери повинні бути навчені в усвідомленні, знаннях і навичках для розвитку мультикультурної компетентності.

Люди багато в чому розрізняються. Моделі етніки та расової ідентичності забезпечують рамки для розуміння того, як люди можуть відрізнитися в термінах їх расової ідентичності та наслідків цих ідентифікацій. Лідери, які знайомі як з власною ідентичністю, так і з іншими, матимуть користь у взаємодії з іншими. Індивідууми також відрізняються за своєю інтелігентністю і кращим стилем навчання.

Лідери, які є більш емоційно інтелектуальними, частіше виявляють, що розвиток багатонаціональних навичок легше порівняно з лідерами, які мають менший рівень емоційного інтелекту. Крім того, лідери, які більш усвідомлюють власний стиль навчання, можуть краще брати участь у виборах, які вони роблять під час навчального процесу. Ця інформація також може бути використана, щоб допомогти лідерам вийти за межі зони комфорту свого стилю навчання, щоб допомогти їм побачити ситуацію з інших точок зору.

Щоб допомогти у вивченні та розумінні формування особистої ідентичності, необхідно розглянути тристоронню структуру, що складається з трьох концентричних кіл, що представляють універсальний, груповий та індивідуальний рівні особистості. Оскільки ми

всі є членами людського роду і належать до виду *Homo sapiens*, ми поділяємо багато подібностей, і універсальний рівень можна підсумувати з твердженням: “Всі люди є, в деяких відносинах, як і всі інші особи”. Оскільки всі ми народжуються в культурній матриці вірувань, цінностей, правил і соціальних практик, на нас впливають фактори на рівні групи. Груповий рівень ідентичності можна підсумувати наступним твердженням: “Всі люди є, в деяких відносинах, як деякі інші особи”. Деякі з факторів на рівні групи є фіксованими та незмінними, наприклад, раса, стать, здатність, вік, в той час як інші відносно не є фіксованими, наприклад, освіта, соціально-економічний статус, сімейний стан, географічне положення. Більше того, індивіди можуть належати до більш ніж однієї культурної групи, тобто раси, статі та інвалідності, деякі ідентичності груп можуть переходити від одного до іншого в залежності від ситуації. Індивідуальний рівень ідентичності можна краще підсумувати наступним твердженням: “Всі люди, якимось чином, як інші особи”. Цілісний підхід до розуміння особистої ідентичності вимагає, щоб ми визнавали всі три рівні: індивідуальний, груповий і універсальний. Хоча концентричні кола можуть свідчити про чітку межу, кожен рівень ідентичності повинен розглядатися як

проникний і постійно мінливий. Крім того, навіть у межах рівня ідентичності, на роботі можуть бути численні сили.

Умови практики: “Практика робить досконалим” вже давно прийнятий універсальний принцип навчання. Проте, вся практика не може вважатися рівною. Було досліджено багато питань, які стосуються умов попередньої практики, практики та пост-практики, а також того, як всі вони пов’язані з навчанням. Умови попередньої практики включають консультації з уваги, які надають інформацію, незалежно від змісту продуктивності, про процес або стратегію, які можуть бути використані досягти оптимального результату навчання під час навчання. Забезпечення навмисних рекомендацій подібне до того, щоб дати слухачам стратегію вирішення проблем, стратегію, пов’язану з завданнями, або схему, яка буде застосована на подібних завданнях. Це дозволяє слухачам знати, куди зосередити свою увагу під час навчання. Навмисна порада сприяє передачі навчання. Це, ймовірно, тому, що тип навчання, який заохочується навмисними порадами, призводить до загальних стратегій і правил, які можуть застосовуватися в різних ситуаціях. Перед початком навчання потрібно провести багато підготовчих робіт. Ефективність усіх

навчальних програм залежить від ретельної оцінки потреб. Всі три рівні: організаційні, завдання та індивідуальні важливі або безпосередньо, або опосередковано для розвитку мультикультурної обізнаності, знань і навичок лідерів. Навчання, яке не передається, витрачається даремно. Орієнтація на характеристики стажерів, дизайн навчання та робоче середовище не забезпечить бажаних результатів навчання, але не враховуючи ці три фактори, можна буде майже гарантувати, що багатокультурне та різноманітне навчання не вдасться.

Подібно до того, як культура є складною, але не хаотичною, тому багатокультурне навчання повинно керуватися послідовністю навчальних цілей, які відображають потреби як лідера, так і мультикультурного контексту. Викладання мультикультурного лідерства та комунікації повинно включати будь-які та всі методи, що мають відношення до мультикультурного контексту, з точки зору культури, яку навчають. Дизайни тренінгів повинні бути достатньо всеохоплюючими, щоб включати в себе як культуру, так і культурно-певні перспективи. Послідовність розвитку від усвідомлення до знань до майстерності забезпечує еkleктичну основу для організації змісту мультикультурної підготовки та обґрунтування розвитку лідерів у мультикультурних умовах.

Незалежно від того, чи конфлікт є результатом особистих чинників чи організаційних факторів, і чи призводить він до позитивних чи негативних наслідків, його треба управляти, або це може призвести до непередбачених наслідків. Обробка конфлікту була частиною літератури з управління, що обговорює п'ять способів боротьби з конфліктом: домінування, компроміс, інтеграція, уникнення та придушення. Рамки для класифікації стилів для обробки міжособистісних конфліктів можуть бути згруповані в п'ять типів: примус, зняття, згладжування, компроміс, вирішення проблем, наміри і напористість.

Уникнення – це низький стиль як на основі співпраці, так і наполегливості. Це рішення не вживати жодних дій або залишатися поза конфліктами. Цей стиль часто вважається висновком або байдужістю.

Стиль Accommodating відображає занепокоєння іншої сторони у досягненні її цілей, але відносний недолік щодо ваших власних цілей. Результат – кооперативний, але неасертивний стиль.

Стиль змагань характеризується наполегливістю та відмовою від співпраці. Ваші власні занепокоєння мають перевагу над турботами іншої сторони. Компроміс – це стиль, який є проміжним в кооперативності і наполегливості, оскільки кожна сторона

повинна дати щось для вирішення конфлікту. Це не розглядається як оптимальне рішення конфлікту через те, що кожна зі сторін віддає частину своєї позиції заради угоди. Співпраця розглядається як безпрограшна ситуація, яка є високою як на основі співпраці, так і з боку наполегливості. Це вирішення конфлікту є задовільним для обох сторін і зазвичай виходить після тривалих обговорень. Переоформляючи конфлікт між людьми в культурні категорії, стає можливим, щоб дві особи не погодилися, не маючи жодного з них, виходячи з різних культурних умов. Потрібно описати переваги переформування конфлікту в культурні категорії для конструктивного управління конфліктами.

Необхідно, щоб лідери зрозуміли, як конфлікт розуміється і керується в незахідних культурах, не тільки тому, що люди з цих країн все частіше використовуються в організаціях у Сполучених Штатах, а також тому, що західні можуть багато чого навчитися від незахідних культур про конструктивне управління конфліктами.

Конфлікт управляється зовсім інакше у культурі високого контексту, порівняно з культурою з низьким рівнем контексту, і кожна перспектива має свої переваги та недоліки. Досвідчений менеджер з питань конфлікту повинен розуміти обидві точки зору і знати, коли це може бути більш доречним.

Азіатсько-тихоокеанські культури, зокрема, пропонують перспективу для управління конфліктами в гармонії, де конфлікти між людьми часто описуються в космічному контексті з духовними наслідками. Мета в азіатсько-тихоокеанських культурах часто полягає в тому, щоб запобігти виникненню відкритого конфлікту, який в той час як західна перспектива частіше стосується вирішення конфлікту після його виникнення.

Конструктивне врегулювання конфліктів може стати першим пріоритетом лідерів, особливо коли конфлікт знаходиться між культурно різними людьми. Лідери повинні знайти спільну мову без втрати своєї цілісності. Лідерам стане важливим зрозуміти міжособистісний і внутрішньоособистий конфлікт в культурному контексті, в якому ці поведінки вивчаються і відображаються.

Додаткові читання:

Крісті Д., Д. Вагнер і Д. Зима, *мир, конфлікт і насильство: психологія миру в 21 столітті*, Prentice Hall, 2001.

Етика та прийняття рішень

Вступ: Ми дізналися, що “хороше рішення ніколи не є випадковим”, але це викликає кілька інших цікавих питань, таких як – це етичне рішення, яке ніколи не є випадковим, або, можливо, більш інтригуючим є гарне

рішення за необхідністю етичне рішення ?
Друге питання викликає численні занепокоєння, багато з яких обговорюються в газетах щодня, завдяки людям в Enron. Етика і моральність рідко настільки очевидні, як у випадку з Enron, але на більш високому рівні, де лежить остання відповідальність людини? Дехто сказав би з родиною, інші з країною, а інші з релігією просто назвати декілька. Спроба визначити загальний моральний кодекс – непросте завдання, оскільки історія богослов'я навчила нас незліченно. Кількісний аналіз є ключовим елементом ефективного прийняття рішень, але це просто виконання, і які цифри ви вирішите оцінити і як ви вирішите оцінити результати, дуже суб'єктивні. Інструменти надають емпіричну інформацію для використання при прийнятті рішення, але вони не забезпечують самого рішення. Це вірно, незалежно від того, чи включили ви етику як частину процесу чи ні. Особливий інтерес для цієї статті представляє, чи є етика і мораль подальшим кроком у процесі прийняття рішень, або ж вона стала елементом кожного етапу процесу. Щоб визначити це, кожен з етапів процесу прийняття рішень буде оцінюватися в контексті етики та моралі. Цікавим є питання, чи етики та моралі грають роль на кожному етапі, і якщо так, то в якій мірі. Наступний розділ статті

надасть деякі реальні приклади і завершить висновки, які можна зробити.

Концепція етики та моральності: Яку концепцію ми намагаємося зрозуміти? “Мораль – це система правил, що змінює нашу поведінку в соціальних ситуаціях. Це стосується здійснення добра, а не шкоди, і вона встановлює певний стандарт добродесної поведінки”. Оцінювання відмінності від успішності проти шкоди і в якій мірі є суб’єктивним, але це не заважає нам намагатися знайти спільну мову. Зверніть увагу на те, що для цілей цієї статті я буду використовувати терміни етики та моралі як взаємозамінні з цього моменту. Часто визначаються п’ять принципів загальної моралі:

- **Автономія:** Це стосується питання експлуатації інших і впливу на їхні свободи. Майже кожне рішення має вплив на кількох осіб і не тільки врахування цих наслідків, а й залучення їх до процесу нелегко, але необхідно.
- **Непорушення:** Чи будемо ми створювати шкоду для інших? В уряді майже кожна норма приносить користь одній групі, в той час як шкодить іншому. Те ж саме справедливо і в більшості бізнес-рішень – дія створює ситуацію, яка за своєю природою має певні переваги, але не для

інших. Чи це створює шкоду? Я стверджую, що те, що не є корисним для вас, не означає, що це створює шкоду. Кожен виклик – це можливість.

- **Благодійність:** Чи може це створити добро? Загальне твердження, але варто подумати і, по суті, все, що потрібно задати, чи можемо ми вирішити виявлену проблему таким чином, що створює найкраще.
- **Справедливість:** чи сам процес є справедливим і є результатом справедливого впровадження. По суті, необхідно враховувати як засоби, так і кінець. Світ не рівний і не повинен бути, оскільки всі люди не створені рівними, і яке б нудне місце було б, якби ми були. В усьому світі існує різниця між рівним ставленням до людей і спробою зробити їх рівними.
- **Вірність:** Чи відповідає це нашим професійним, корпоративним або управлінським ролей, як визначено. Часто це передбачає вивчення більшої картини та розуміння духу вашої ролі, крім прямих результатів.

Як ви, без сумніву, помітили, що ці визначення далекі від конкретних чи прямих принципів. Кожна людина потенційно матиме різні точки зору або ступеня згоди в кожному конкретному випадку. Проте, якби кожна

людина оцінювала свою концепцію етики, були зроблені великі кроки. Однією з найбільших небезпек у цій сфері є люди, які ігнорують концепцію через неоднозначність.

Вплив на прийняття рішень: В процесі прийняття рішень визначено шість основних етапів, які включають в себе:

1 Визначення проблеми: Хоча це перший етап, це може бути, де моральність може мати найбільший вплив. Це часто є найскладнішою стадією для дослідника, і якщо вона не буде завершена належним чином, результати будуть незадовільними, незалежно від якості (чи моральності) роботи, яка слідує. Структура, яка тут побудована, обмежує або встановлює сферу дії проекту. З етичної точки зору першим важливим питанням може бути – чи це взагалі проблема? Більше, ніж не фокус проблем, пов'язаний зі скороченням витрат або збільшенням доходу (або це може бути моєю бізнес-упередженістю). На цьому етапі проблему необхідно вирішувати вибором засобів, які багато хто вважають несприятливими. Деякі прихильники етичного процесу прийняття рішень ставлять перед органами, відповідальними за прийняття рішень, можливість оцінити, чи справді проблема є проблемою. Це звучить просто, але насправді процес

розгляду всіх потенційних альтернатив, у тому числі нічого не роблять, не є звичайним явищем. Бізнес-лідери вкорінюються з переконанням, що гнучкість, зміна і адаптація є відповідями.

2 Що таке мета: Дилема тут полягає в тому, чи є мета вирішити проблему етично або просто визначити найбільш етичну мету. Конфлікт тут полягає в тому, що ви вибираєте мету, а потім намагаєтеся реалізувати його в ефективній справі пізніше або ви обираєте свої цілі на основі етики. У досконалому світі було б оптимальним вибирати мету з урахуванням етики, але насправді максимізована мета бізнесу оптимізується, розглядаючи етику лише в дуже загальному сенсі на цьому етапі. Усуньте кілька очевидних варіантів, які навряд чи матимуть будь-яку етичну реалізацію і продовжуватиметься вперед.

3 Можливі дії: Отримання вашої теорії щодо визначення мети матиме величезний вплив на види дій, які мають сенс. Дії в першу чергу визначаються метою, яку ви бажаєте досягти. Тим не менш, етика повинна впливати на дії, які ви готові прийняти в межах своєї мети.

4 Передбачити результат: це може бути єдиний етап, на якому етика не потребує змін. Кількісні методи просто і просто

обчислюють результати на основі ваших входів. Застосовується вікова комп'ютерна теорія “сміття” – сміття.

5 Виберіть найкращу альтернативу: це найкраща альтернатива просто передбаченому результату, який максимізує цілі, або просто дає емпіричні результати для порівняння (з якими ви можете позбутися викидів). Сформулювати вибір як максимум для всіх подібних випадків – це концепція, яка сприятиме етиці. Це повторювана тема, яка передбачає перегляд поза межами будь-якої конкретної ситуації та перегляд лісу для дерев.

6 Виконати рішення: У багатьох випадках це – сфера, де моральність вже відіграє важливу роль у поточній діловій практиці. Профспілки та суттєві правила існують для того, щоб забезпечити зміни – це «етичні». Однак, я вважаю, що реальний вплив знайдений задовго до впровадження. На цьому етапі ви просто намагаєтеся мінімізувати або знехтувати сприйнятті проблеми у вибраному рішенні. Тим не менш, з цієї причини важливо, щоб особи, які приймають рішення, враховували наслідки впровадження. Сподіваємося, що якщо не буде знайдено задовільної реалізації, проблема буде переглянута

замість вибору кращої з групи поганих виборів, яка широко поширена.

Застосування: прийняття рішень у сфері медицини та охорони здоров'я існувало з часів, коли Гіппократ розвивав свою знамениту гіпокритичну клятву для цілителів. Цей стародавній філософ написав присягу, в якій розглядалися професійні та етичні проблеми, з якими стикаються лікарі в їх прагненні до зцілення особистостей. Вікова проблема полягає в тому, як людина робить таке важливе рішення без будь-якої рими чи розуму?

Протягом усього часу помилки призвели до загибелі хворих людей. Ці помилки були зроблені через погані медичні та медичні рішення. Практика прийняття рішень, пов'язаних з лікуванням стану або особи, з метою зробити їх здоровими, є основним напрямком огляду цієї літератури (веб-сайту). Ніколи не було жодних формальних знань, які могли б допомогти практикуючому у виборі відповідного курсу дій. Більшість основних медичних шкіл виховують своїх учнів через низку дидактичних методів і практичного досвіду. Викладачі завжди навчали з використанням досліджень і прикладів, але не було формалізованого математичного підходу до прийняття медичних і медичних рішень через високу суб'єктивність цих рішень.

Наукові дослідження можуть усунути остаточно

неправильні рішення. Однак, з тим, що люди є найскладнішими сутностями у світі, рішення не можуть бути “універсальними”.

Інше застосування: Лобі-групи та профспілки є дуже цікавими прикладами, які потенційно можуть порушувати етику, хоча в багатьох випадках вони мають добрі наміри. Сприяючи потребам декількох, можна вважати неетичними. Це стосується порівняльної переваги нації Давида Рікардо. Ці групи також мають прямий негативний вплив на людей, які не входять до цих груп. Але це здається дивним на перший погляд що просування інтересів працівників може бути аморальним. Проблема полягає в тому, що вигоди не поширюються на всіх працівників, незважаючи на те, що десятиліття тому ці кроки дійсно допомагали всім. Проте зараз існує законодавство, яке охоплює основні засоби захисту. Потрібно також враховувати той факт, що ми ніколи не дізнаємося, які ринкові корекції, можливо, самі вирішили ці питання. Для тих, хто приймає рішення, вплив лобістських груп і профспілок є сферою неправомірних дій з обох сторін. Ресурси та кошти, які можуть бути використані у виробництві, тепер виділяються на завдання, які не сприяють зростанню країни. Дехто стверджує, що якщо б бізнес-лідери використовували етичні рішення, то потреба в

профспілках не була б необхідною. Ви також можете стверджувати, що залучення до руйнування союзу приймає етичне рішення для поліпшення економіки нації. Що можна дізнатися з цього прикладу? Крім того, що етика не є однозначною і що кожна ситуація є суб'єктивною, це призводить до того, що уряд має роль, щоб забезпечити законодавчі норми, що стосуються декількох загальних стандартів. Крім того, кінцевий посібник для прийняття рішення лежить в руках окремих осіб. Морально найкращий спосіб дій у будь-якій ситуації враховує питання економічної та технічної відповідності, але не перевищує їх. Хоча це звучить благородно, я б поставив під сумнів тенденцію схилитися до моральності як ключовий вплив на рішення. Я вважаю, що економічна та технічна природа проблеми є ключовими чинниками у прийнятті рішень. Сказавши, що я вважаю, що етика відіграє певну роль у більшості етапів прийняття рішень. Хороший процес і аналіз не є перешкодою для моральності. Ключ починається на перших етапах процесу прийняття рішень з виявленням проблем і передбачає спроби забезпечити, щоб людина дивилася на більш широку картину і дійсно розуміла, які цілі є. Як зазначалося раніше, уряд відіграє певну роль у забезпеченні основного захисту всім

населенням. Для бізнесу ви повинні очікувати, що люди будуть вірні самі собою. Нашою природою люди зацікавлені, і це відповідальність корпорації, щоб вирівняти власний інтерес своїх співробітників у правильному напрямку. Корпоративна культура допомагає визначити цей напрямок і може створити середовище етичних рішень. Після того, як культура компанії закріпиться, тоді необхідно найняти потрібних людей. Індивідууми приймають рішення, і тому працівники визначатимуть, чи виконуються етики або стають проблемою. Після того, як ви найняли потрібних людей, необхідно мати зв'язок по всій організації. Діалог, який передбачає вивчення нового сенсу через дискурс, сприятиме прийняттю етичних рішень. Це дає індивідуальним особам, які приймають рішення, численні входи і краще розуміння загальної картини. Нарешті, організації повинні бути надзвичайно обережними для моніторингу можливих ситуацій конфлікту інтересів. У цьому середовищі люди ідентифікують проблеми, ставлять цілі та приймають рішення в рамках стандартних рамок, які є успішними та етичними. Процес прийняття рішень, описаний раніше, не потребує модифікації, а організація потребує найнятих етичних людей і забезпечити їх етичним середовищем. Ефективне прийняття рішень та етика не є

взаємовиключними. Фактично, використання аналітичного процесу прийняття рішень часто вимиває аморальні рішення, засновані на заслугах, без будь-яких конкретних намірів зробити це.

Додаткові читання:

Корі Дж., *Бізнес-етика: Етична революція меншості акціонерів*, Springer, 2005. Мета полягає в тому, щоб проаналізувати, чому і як компанії не діють етично щодо своїх міноритарних акціонерів, а не скільки, а чи не, а не якою мірою і не де. Феррелл О., Дж. Фредріх і Л. Феррелл, *Етика бізнесу: Етика прийняття рішень і справи*, Houghton Mifflin Company; 5-е изд., 2001. Веласкес М., *Бізнес-етика: поняття і справи*, Prentice Hall; 5 изд., 2001.

Людська сторона прийняття рішень

Люди роблять найбільш ефективно, коли вони розуміють, як їхня діяльність стосується загальної картини. Це дає сенс, мету і актуальність тому, що вони роблять.

Наприклад, корпоративне планування на великій відстані та корпоративне фінансове структурування безпосередньо не залучають менеджерів другого рівня. З іншого боку, вони часто беруть участь у прийнятті рішень щодо капітальних інвестицій щодо придбання нового

обладнання. Важливими міркуваннями, які часто залучають цих менеджерів, є питання про потужність машини, використання, виплату та повернення інвестицій.

У великих організаціях особа, яка приймає рішення, стає цінною лише тоді, коли він визнає відношення свого рішення до рішення всіх інших осіб, які приймають рішення в організації, оскільки він може зробити більшу або меншу різницю в організації або навіть може бути замінений. Проте, у малих підприємствах, які приймають рішення, можна зробити, розірвати або виявитися дуже важко замінити. Нижче наведено деякі практичні та корисні афоризми для вашого стратегічного мислення, коли ви практикуєте прикладну сторону науки про рішення:

- 1 Ваша компанія повинна працювати і працювати так, як ви очікували, що це буде, якщо б ви були клієнтом.
- 2 Як тільки ви розробили клієнтську базу, у вас є найбільш економічно ефективний і прямий доступ до єдиного найкращого джерела майбутнього бізнесу.
- 3 Ви не повинні видувати світло іншої людини, щоб дозволити власному блиску.
- 4 Компоненти гри: гравці, додані цінності, правила, тактика і сфера.
- 5 Продукт плеєра є безкоштовним для вашого, якщо клієнти цінують ваш продукт більше,

коли вони мають продукт іншого гравця, ніж коли вони мають свій продукт.

- 6 Гравець – ваш конкурент, якщо клієнти цінують ваш продукт менше, якщо вони мають продукт іншого гравця, ніж коли вони мають свій продукт.
- 7 Продукт гравця є безкоштовним для вашого, якщо він більш привабливий для постачальника, щоб надати ресурси вам, коли він також постачає іншого гравця, ніж коли він постачає тільки вам.
- 8 Гравець – ваш конкурент, якщо він менш привабливий для постачальника, щоб надати вам ресурси, коли він також постачає іншого гравця, ніж коли він постачає вам один.
- 9 Переваги написання гарного планування (моделі): воно дає поточну оцінку бізнесу, а також дорожню карту на майбутнє. Це допомагає вашому бізнесу зростати, як органічно, так і за рахунок зовнішніх джерел фінансування, і це необхідно для того, щоб забезпечити фінансування, починаючи від кредиту для малого бізнесу та фінансування венчурного капіталу.
- 10 Якщо замість марно боротися, погрожувані книговидавці переглянули інший кінець телескопа, вони могли б побачити, що те, що вони сприймають як конкуренцію, насправді можуть бути

- доповненням. “Разом ми можемо створити апетит, який живить нашу промисловість. Якщо всі ми – книговидавці, видавці, дистриб’ютори та автори – роблять хорошу роботу з продажу, все більше людей купуватиме більше книг. , ми і наші клієнти (читачі) будемо набагато щасливішими ».
- 11 Щоб успішно процвітати в бізнесі, ви повинні задовольняти не тільки своїх клієнтів, але й ви повинні задовольнити також чоловіків, які роблять ваш продукт, і людей, які його продають. Це відповідає припущенню “поділу праці” в економіці **Адама Сміта** .
 - 12 Коли я готуюся до роздумів з людиною, я витрачаю третину свого часу на думку про себе і про те, що я хочу сказати, а дві третини думають про нього і про те, що він / вона збирається сказати.
 - 13 Здатність бачити ситуацію, яку бачить інша людина, настільки важко, наскільки це можливо, є одним з найважливіших навичок, якими може володіти переговорник. Недостатньо знати, що вони бачать речі по-іншому. Якщо ви хочете впливати на них, ви також повинні розуміти чуйно силу своєї точки зору і відчувати емоційну силу, з якою вони вірять. Недостатньо вивчати їх, як жуків під мікроскопом; Ви повинні знати, як це бути

жуком. Щоб виконати це завдання, ви повинні бути готові стримати судження, оскільки ви “намагаєтеся” їхні погляди. Вони можуть вважати, що їхні погляди є “правильними” так сильно, як ви вважаєте, що ваші погляди правильні. Ви можете бачити скло як наполовину повний холодної води. Ваша дружина може бачити брудне, напівпорожнє скло, яке може викликати кільце на обробці з червоного дерева.

- 14 Принцип західної культури полягає в тому, що немає ніякого задоволення без ціни. В принципі, безкоштовного обіду немає.
- 15 Плати мені, щоб грати. Є краще використання вашого часу.
- 16 Коли ви виграєте бізнес, ви втрачаєте гроші. Практикуючий може відплатити.
- 17 Ваші існуючі клієнти хочуть кращої угоди.
- 18 Нові клієнти використовують низьку ціну як орієнтир.
- 19 Конкуренти також використовують низьку ціну як орієнтир.
- 20 Це не допомагає конкурентам ваших клієнтів покращити собівартість.
- 21 Не знищуйте скляні будинки ваших конкурентів. Тим не менш, ті, хто живе в скляних будинках, дійсно нічого не повинні робити!
- 22 Якщо у вас немає дійсно жорсткого

- конкурента, ви повинні винайти один, оскільки конкуренція – це спосіб життя.
- 23 Лягайте в ліжко з клієнтом.
 - 24 Створити ринок з неволею.
 - 25 Скажіть дякую вам за доброту, а не за готівку.
 - 26 Збережіть найкраще спасибі за найкращих клієнтів.
 - 27 Скажіть, дякуємо вам таким чином, що буде ваш бізнес.
 - 28 Не говоріть “дякую” занадто швидко, або занадто повільно.
 - 29 Скажіть, що ви збираєтеся сказати спасибі.
 - 30 Визнайте, що вам, можливо, доведеться змагатися за лояльність.
 - 31 Дозвольте вашим конкурентам мати постійних клієнтів.
 - 32 Не забудьте сказати спасибі, навіть якщо у вас є монополія.
 - 33 Скажіть дяку вашим постачальникам, а також вашим клієнтам.
 - 34 Хвіст Павича: Самки слідуєть простому правилу – дивіться на всіх самців і йдіть за одним з найдовшим хвостом. Будь-яка жінка, яка відійшла від цього правила, була покараною, навіть якщо хвости стали настільки довгими, що вони фактично обтяжували чоловіків, що володіють ними. Це пояснювалося тим, що будь-яка жінка, яка не виробляла довгохвостих синів, мала

- шанси створити сина, який би вважався привабливим. Як мода в жіночому одязі, або в американському дизайні автомобіля, тенденція до більш довгих хвостів зняла і збирала свій власний імпульс.
- 35 Хтось припустив, що хвости райських птахів і павичі (які завжди виглядали парадоксально, оскільки вони, здається, є недоліки власникам), розвивалися саме тому, що вони є недоліками. Чоловічий птах з довгим і громіздким хвостом показує жінкам, що він такий сильний чоловічий, що він може вижити, незважаючи на свій хвіст.
- 36 Для деяких продуктів це зразки. Для інших продуктів, пробна версія з обмеженою тривалістю або обмеженою продуктивністю працює добре. Для інших, це громадський семінар, який надає послугу. «Стартер» продукт або послуга дозволяє клієнтам спробувати свої нижній кінець пропозиції щодо прийняття рішень в покупці вашого високого класу, більш дорогі і складні продукти.
- 37 Навіть коли вони виявилися помилковими, синоптики вважають важливим збереження консенсусу в ретроспективі. Наприклад, банки стверджують, що глибина останнього [Великобританії] рецесії та масштаби колапсу ринку нерухомості не могли бути

передбачені. Якщо б це могло бути, відповідальними за перевищення кредитів у 1980-х роках була б винна груба недбалість, а не розглядатися як безпорадна жертва подій. Часто важливіше бути неправильним з правильних причин, ніж правильно.

- 38 Значення цін: У нашому невдалому прагненні до прибутку ми зробили наше ціноутворення настільки складним, що наші клієнти не розуміють його і не думають, що це справедливо. Переходячи до нового підходу, який підкреслює простоту, справедливість і цінність, ми сподіваємося відновити добробут наших клієнтів. Це те, що варто ціноутворення.

Також відвідайте веб-сайт **Small Business** Ігри, які люди грають у спробі виграти будь-які аргументи:

- 1 Нести пропозицію противника за його природні межі; перебільшувати; чим більше загальна заява вашого опонента, тим більше заперечень ви можете знайти проти нього. Чим більш обмежені і вузькі ваші пропозиції залишаються, тим легше їх захищати.
- 2 Використовуйте різні значення слів вашого опонента, щоб спростувати його аргумент. Приклад: Людина А каже: “Ви не розумієте таємниці філософії

- Канта”. Людина В відповідає: “О, якщо це таємниці, про які ви говорите, я не буду з ними робити нічого”.
- 3 Ігноруйте пропозицію опонента, який мав на меті послатися на якусь конкретну річ. Скоріше, зрозумійте це в якомусь іншому сенсі, а потім спростуйте його. Атакуйте щось інше, ніж стверджували.
 - 4 Приховуйте свій висновок від опонента до кінця. Змішайте свої приміщення тут і там у своїй розмові. Попросіть опонента погодитися з ними без певного порядку. Цим обхідним маршрутом ви приховуєте свою мету, поки не досягнете всіх визнань, необхідних для досягнення своєї мети.
 - 5 Використовуйте переконання противника проти нього. Якщо ваш опонент відмовляється прийняти ваше приміщення, використовуйте свої власні приміщення на свою користь. Приклад: Якщо опонент є членом організації або релігійної секти, до якої ви не належите, ви можете використовувати заявлені думки цієї групи проти опонента.
 - 6 Змішуйте це питання, змінюючи слова опонента або те, що він або вона прагне довести. Приклад: Назвіть щось іншою назвою: “хороша репутація” замість “честь”,

“чеснота” замість “невинності”,
“червоношкіра” замість “хребетних”.

- 7 Сформулюйте свою пропозицію і покажіть її правдивість, задавши суперникові багато питань. Запитуючи одночасно багато широкомасштабних питань, ви можете приховати те, що хочете отримати. Тоді ви швидко висунете аргумент, що впливає з допуску противника.
- 8 Зламійть опонента. Розлючена людина менш здатна використовувати судження або сприйняття того, де його або її перевага лежить.
- 9 Використовуйте відповіді противника на ваші запитання, щоб досягти різних або навіть протилежних висновків.
- 10 Якщо ваш опонент негативно відповідає на всі ваші запитання і відмовляється дати вам будь-які пункти, попросіть його або її поступитися протилежним вашим приміщенням. Це може збентежити противника, до якої точки ви насправді шукаєте його.
- 11 Якщо опонент надає вам правду про деякі з ваших приміщень, утримайтеся від прохання його або її погодитися на ваш висновок. Пізніше введіть свій висновок як врегульований і визнаний факт. Ваш опонент та інші присутні можуть прийти до думки, що ваш висновок прийнято.

- 12 Якщо аргумент обертається на загальні ідеї без особливих назв, ви повинні використовувати мову або метафору, яка є сприятливою для вашої пропозиції. Приклад: те, що неупереджена людина називає «громадським богослужінням» або «системою релігії», описується прихильником як «благочестя» або «благочестя», а опонентом – як «фанатизм» або «забобони». Іншими словами, вставте те, що ви збираєтеся довести у визначенні ідеї.
- 13 Щоб змусити опонента прийняти пропозицію, ви повинні дати йому протилежне, протилежне твердження. Якщо контраст кричить, суперник прийме вашу пропозицію, щоб уникнути парадоксальності. Приклад: Якщо ви хочете, щоб він визнав, що хлопчик повинен робити все, що його батько каже йому робити, запитайте його: “чи у всіх речах ми повинні слухатися або не підкорятися нашим батькам”. Або, якщо говориться, що речі відбуваються «часто», запитайте, чи розумієте ви «часто», що означають мало чи багато разів, противник скаже «багато». Це так, ніби ви ставите сірий поруч із чорним і називайте його білим, або сірим біля білого, і називайте його чорним.

- 14 Спробуйте блефувати свого суперника. Якщо він чи вона відповіли на декілька ваших запитань, якщо відповіді на це питання не будуть висловлені на користь вашого висновку, випереджайте свій висновок, навіть якщо це не відбудеться. Якщо ваш супротивник сором'язливий або дурний, і ви самі володієте великою нахабністю і хорошим голосом, техніка може досягти успіху.
- 15 Якщо ви хочете просунути пропозицію, яку важко довести, відкладіть її на даний момент. Замість цього, подайтеся на прийняття або відхилення вашого супротивника від якогось справжнього судження, як якщо б ви хотіли зробити з нього доказ. Якщо суперник відкине його, оскільки він підозрює трюк, ви можете отримати свій тріумф, показуючи, наскільки абсурдним є супротивник, який відкидає очевидно істинну пропозицію. Якщо опонент погодиться на це, то зараз у вас є причина на вашій стороні. Ви можете або спробувати довести свою первісну пропозицію, як у # 14, або довести, що ваша первісна пропозиція доводиться тим, що ваш опонент прийняв. Для цього потрібна надзвичайна ступінь нахабності, але досвід показує, що це досягає успіху.
- 16 Коли ваш опонент висуває пропозицію,

- вважайте, що він не відповідає іншим висловлюванням, переконанням, діям або відсутності дії. Приклад: Якщо ваш опонент захищає самогубство, ви можете відразу вигукнути: “Чому ви не повісите себе?” Якщо опонент стверджує, що його місто є неприємним місцем для проживання, ви можете сказати: “Чому ви не підете на першому літаку?”
- 17 Якщо ваш опонент натискає вас з протилежним доказом, ви часто будете в змозі врятувати себе, просунувши якісь тонкі відмінності. Спробуйте знайти друге значення або неоднозначний сенс для ідеї вашого опонента.
 - 18 Якщо ваш опонент підійшов до аргументу, який закінчиться вашою поразкою, ви не повинні дозволити йому довести його до свого висновку. Перервати суперечку, розірвати його взагалі, або привести противника до іншої теми.
 - 19 Якщо ваш опонент прямо закликає вас подавати будь-які заперечення на певний пункт у його аргументі, і ви не маєте нічого сказати, намагайтеся зробити аргумент менш конкретним. Приклад: Якщо вас запитують, чому конкретна гіпотеза не може бути прийнята, ви можете говорити про помилковість людських знань і дати їм різні ілюстрації.

- 20 Якщо ваш опонент допущений до всіх або більшості ваших приміщень, не просіть його або її безпосередньо прийняти ваш висновок. Скоріше, зробіть свій висновок так, ніби це теж було допущено.
- 21 Коли ваш опонент використовує аргумент, який є поверхневим, і ви бачите брехню, ви можете спростувати його, висунувши його поверхневий характер. Але краще зустріти суперника з контр-аргументом, який так само поверхневий, і тому розпоряджатися ним. Бо з перемогою ви стурбовані, а не правдою. Приклад: Якщо противник звертається до упередженості або емоцій, або нападає на вас особисто, поверніть атаку таким же чином.
- 22 Якщо ваш опонент просить вас визнати те, з чого безпосередньо випливає суперечка, ви повинні відмовитися від цього, заявивши, що це ставить питання.
- 23 Протиріччя і суперечки дратують людину в перебільшення його заяв. Заперечуючи супротивника, ви можете змусити його поширити вислів поза межами його природних меж. Коли ви тоді суперечать перебільшеній формі, ви виглядаєте так, ніби ви спростували первинну заяву. Навпаки, якщо ваш опонент намагається розширити вашу власну заяву далі, ніж ви мали намір, переопределите

- межі своєї заяви і скажіть: “Це те, про що я сказав, не більше”.
- 24 Стан фальшивого силогізму. Ваш опонент висуває пропозицію, а фальшивими висновками і спотвореннями його ідей ви змушуєте з пропозицій інші пропозиції, які не призначені і які здаються абсурдними. Тоді видається, що пропозиція вашого опонента породжує ці невідповідності, і тому вона, здається, опосередковано спростовується.
 - 25 Якщо ваш опонент робить узагальнення, знайдіть приклад навпаки. Для того, щоб повалити пропозицію супротивника, потрібне лише одне дійсне протиріччя. Приклад: “Всі жуйні тварини рогаті” – це узагальнення, яке може засмучуватися одним примірником верблюда.
 - 26 Блискучий крок полягає в тому, щоб повернути таблиці і використовувати аргументи противника проти себе. Приклад: Ваш опонент заявляє: “Так і така дитина, ви повинні зробити йому допомогу”. Ви заперечуєте: “Просто тому, що він є дитиною, я повинен його виправити, інакше він буде наполягати на своїх поганих звичках”.
 - 27 Якщо ваш опонент вас здивує, особливо розгніваючись на суперечку, ви повинні

- підбадьорювати його ще більш ревно. Це не тільки змусить ваш противник розсердитися, але здається, що ви поклали палець на слабку сторону його справи, і ваш опонент більш відкритий для атаки на цей момент, ніж ви очікували.
- 28 Коли аудиторія складається з окремих осіб (або людини), які не є фахівцями по предмету, ви ставите недійсне заперечення проти опонента, який, здається, зазнав поразки в очах глядачів. Ця стратегія особливо ефективна, якщо ваше заперечення змушує супротивника виглядати смішно або сміється. Якщо ваш опонент повинен зробити довге, звивисте і складне пояснення, щоб виправити вас, аудиторія не буде схильна слухати його.
- 29 Якщо ви виявите, що вас б'ють, ви можете створити диверсію – тобто, ви можете раптом почати говорити про щось інше, як якщо б це мало вплив на спірну справу. Це може бути зроблено без припущення, що відведення має певний загальний характер.
- 30 Зверніть увагу на владу, а не на розум. Якщо ваш опонент поважає авторитет або експерта, назвіть цей орган для подальшого розгляду справи. Якщо необхідно, назвіть, що сказав авторитет в іншому сенсі чи обставині. Влада, яку ваш опонент не розуміє, це ті, які він взагалі

- найбільше захоплює. Ви також можете, якщо це буде необхідно, не тільки обертати вашу владу, але насправді їх фальсифікувати, або процитувати те, що ви цілком вигадали себе.
- 31 Якщо ви знаєте, що у вас немає відповіді на аргументи, що ваш супротивник досягає, ви за допомогою чудової іронії заявляєте, що є некомпетентним суддею. Приклад: “Те, що ви говорите, передає мої бідні сили розуміння; це цілком може бути все правда, але я не можу зрозуміти, і я утримуюся від будь-якого висловлення думки про нього”. Таким чином, ви натякаєте на аудиторію, з якою ви добре знаєте, що те, що говорить ваш опонент, є нісенітницею. Ця техніка може бути використана тільки тоді, коли ви впевнені, що глядачі вважають вас краще, ніж ваш суперник.
- 32 Швидкий спосіб позбутися від твердження противника або викликати на нього підозри – це вкласти його в якусь одіозну категорію. Приклад: Ви можете сказати: “Це фашизм” або “атеїзм” або “забобони”. Висловлюючи заперечення такого роду, ви приймаєте як належне: 1. те, що твердження або питання ідентичні або принаймні містяться в цитованій категорії ;
- 33 і
- 34 2. Зазначена система повністю

- спростована.
- 35 Ви допускаєте приміщення суперника, але відмовляєтеся від висновку. Наприклад: “Теоретично це все добре, але на практиці це не буде працювати”.
- 36 Коли ви вказуєте питання або аргумент, і ваш опонент не дає вам прямої відповіді, або ухиляється від нього з зустрічним питанням, або намагається змінити тему, він упевнений, що ви торкнулися слабого місця, іноді без наміру тому. Ви, начебто, зводили вашого опонента до тиші. Ви повинні, таким чином, ще більше підштовхувати цю точку зору, і не дозволяйте своєму противникові ухилятися від неї, навіть якщо ви не знаєте, куди лежить слабкість, на яку ви потрапили.
- 37 Замість того, щоб працювати над інтелекту противника або строгістю його аргументів, працюйте над його мотивом. Якщо вам вдасться зробити висновок вашого опонента – якщо він виявиться правдивим, він, очевидно, завдає шкоди його власним інтересам, він негайно відкине його. Приклад: Священик відстоює якусь філософську догму. Ви показуєте йому, що його твердження суперечить фундаментальному вченню його церкви. Він відмовиться від аргументу.
- 38 Ви також можете заплутатися і здивувати

опонента простим бомбардуванням. Якщо ваш опонент слабкий або не бажає з'являтися так, ніби він не має уявлення про те, про що ви говорите, ви можете легко нав'язати йому якийсь аргумент, який звучить дуже глибоко або навчений, або що звучить безперечно.

- 39 Якщо ваш опонент знаходиться в правій, але, на щастя для вас, вибрати несправний доказ, ви можете легко спростувати його, а потім стверджувати, що ви спростували всю позицію. Саме таким чином погані адвокати втрачають добрі справи. Якщо ваш опонент не має чітких доказів, ви виграли цей день.
- 40 Станьте особистим, образливим і грубим, як тільки відчуєте, що ваш суперник має верх. Ставши особистим, ви залишите цю тему зовсім, і перетворіть вашу атаку на людину зауваженнями образливого і злобного характеру. Це дуже популярна техніка, тому що вона вимагає настільки мало майстерності, щоб ввести її в дію.

Додаткові читання:

Берн Е., *Ігри Люди Грають: Психологія людських відносин*, Перевидана редакція, Ballantine Books, 1996. Harris Т., *я гаразд – ти в порядку: Практичний посібник з транзакційного аналізу*, Galahad Books, 1999 . Шопенгауер А., *Мистецтво полеміки*, Кессинджер Publishing, 2004 Twite Г. і М.

О'Кіф, *нові напрямки в корпоративній стратегії*,
Allen & Анвін, 2000..

Особисті та публічні погляди раціональності

Розглянемо наступний приклад для особистих і публічних поглядів на раціональність. Це цілком раціонально для службовця взяти його / її автомобіль головуючий додому наприкінці (навколо 5 РМ, у US) важкий робочий день. Однак результат дуже нераціональний для кожного з них, оскільки він створює нестерпні перевантаження на великих дорогах у великих містах.

В іншому випадку розглянемо заарештованого злочинця, який дуже раціонально думав про свої дії до вчинення злочину, проте закон і порядок карають злочинця раціонально відповідно до характеру злочину.

Психологічні проблеми, такі як амбівалентність, внутрішній конфлікт і обмеження, що накладаються на осіб, які приймають рішення, через зв'язки з іншими, показують, що наше стратегічне мислення часто є більш тонким, ніж стандартні теорії раціональності.

Процес прийняття рішень ОР / МС / ДС / СС вирішує складні проблеми, розкладаючи їх у список стратегічних цілей. Потім вона зосереджується на кожній індивідуальній меті, щоб спланувати тактичне рішення. Хороші моделі чітко визначають цілі, взаємодії між входами та властивостями в ситуації, а потім структурують їх для виведення і прийняття рішень. Коли проблему неможливо вирішити, використовуючи тільки цю інформацію, набір моделей повинен бути «змитий», щоб можна було побудувати новий пошук можливої моделі. Більшість людей використовують свої переконання у досягненні своїх цілей, а не в раціональному вигляді. Раціональне стратегічне мислення є проблемою для всіх. Кажуть, що раціональне стратегічне мислення дає три основні твердження:

1 Чи можна сказати, що особа зробила помилку у міркуваннях.

2 Чи є деякі дедуктивні проблеми поза здатністю розсудників, які не підготовлені в логіці.

3 Чи є раціональність відносно культури.

Когнітивна теорія розглядає наступні питання:

- Що таке розумові обчислення?
- Як це робить розум?
- Що люди дійсно роблять міркування і стратегічне мислення?

Це невирішені питання. Наприклад, стосовно

останнього питання, когнітивна теорія не намагається перевірити, чи є висновок дійсним, або правило є істинним або помилковим, але шукає відповідну інформацію для оновлення своїх переконань. Відповідна інформація визначається раціональною стратегією. Раціональний аналіз базується на припущенні, що визнання буде оптимально адаптовано до структури навколишнього середовища.

Раціональна поведінка є адаптивною раціональною, якщо вона оптимізована до середовища організму, тобто якщо вона допомагає досягти своїх цілей і відповідає логічним правилам. Як виникла ідея міркування як засіб досягнення своїх цілей? Люди демонструють здатність до високоінтелектуальних дій у досягненні цілей і тим самим сприяють виживанню виду і, для деяких, процвітанню. Однак, в той же час, вони збентежують себе, коли перевіряють свої міркування і рішення. Отже, ми виглядаємо раціональними з одного боку, і ірраціональними від іншого.

Термін “раціональний” може бути використаний для позначення двох принципово різних речей: особистісної раціональності та суспільної раціональності. Проте обидві цілі спрямовані. Труднощі часто виникають, коли ці два значення перекриваються або плутаються.

Особиста раціональність: прийняття рішення таким чином, що в цілому є надійним і ефективним для ефективного досягнення особистих цілей. Такий тип раціональності – це “Раціональність на основі мети”. Це означає, що цілі завжди раціоналізують засоби. Це версія макіавеллерської раціональності, в якій індивідууми повинні подолати свою соціальну підготовку і традиційні ідеї, щоб шукати свій власний спосіб прийняття рішень. Можливо, ви пам’ятаєте назви пісень: “I Gotta Be Me” або “I Did It My Way”.

Раціональні люди приймають рішення, які краще для них. Це може бути з точки зору психологічного задоволення або матеріальної вигоди. Якщо людина виконує всі кроки в процесі прийняття рішень і прибуває на стадії вирішення шляхом оцінки альтернатив і прогнозування результатів, ця людина вважається раціональною, якщо він / вона діє на найкращі дії, обрані процесом. Процес внутрішнього балансування поведінки в нашому раціональному стратегічному мисленні показано на наступній схемі:

Громадська раціональність: прийняття рішення, санкціоноване законом, яке вимагає доказів. Такий тип раціональності є «раціональністю на основі процесу», що означає, що засоби повинні обґрунтовувати цілі. У сфері відповідного права він має бути

відповідальним і прийнятним рішенням. На жаль, існують і інші виділені типи раціональності, такі як «принцип докази задоволення», на відміну від «принципу докази протиріччям». Однак нездатність розрізняти ці два різних види раціональності може призвести до порожнього або оманливого судження про людську раціональність.

Ось питання для вас: Дебати про аборти належать до якої з цих двох категорій раціональності? Аборт – це “умисне рішення про вбивство”. Або, як заявила провідна феміністка, “не вкладайте свій закон у моє тіло”. Це важке рішення.

Глобальні соціальні рішення: У світі, що дедалі більше глобалізується, неминуче багато соціальних проблем, які до цих пір вважалися національним характером, приймуть глобальний характер. Глобальними соціальними проблемами є ті, які не можуть бути обмежені в межах національних кордонів і які потребують як національної, так і міжнародної уваги, якщо вони будуть покращені. Забруднення атмосфери є яскравим прикладом цього процесу. Глобальні соціальні рішення повинні починатися з розуміння суперечливої концепції глобалізації та вивчення глобальної соціальної політики щодо найважливіших глобальних соціальних проблем: деградації навколишнього

середовища, міжнародної бідності, злочинності, СНІДу, наркотиків, насильства в сім'ї, расизму та міграції.

Знання та інформація різні: мислення про них як подібних або синонімічних спотворює всю концепцію управління нематеріальними активами. Коли ми говоримо або пишемо, ми використовуємо мову, щоб сформулювати деякі наші знання тактики, намагаючись передати їх іншим, це називається **інформацією**. Знання та інформація часто плутаються один з одним. У галузі інформаційних технологій вони використовуються як синоніми. Таким чином, слово інформація зазвичай пов'язана як з фактами, так і з повідомленням фактів.

Інформація в багатьох способи ідеальні для спілкування явних знань. Вона є швидкою, незалежною від автора і безпечною. Всі ці три функції мають життєво важливе значення в епоху інформаційних технологій, оскільки комп'ютер призначений для обробки інформації. Отже, спокусливо і здається, що відправник або оратор надають інформацію певному значенню. Проблема полягає в тому, що люди знають більше, ніж вони усвідомлюють або можуть вводити словами. Наприклад, спробуйте пояснити словами, як керувати м'ячем для гольфу або подавати тенісний м'яч. Ці поняття занадто складні, щоб повністю висловити їх словами. Спроби зробити це часто

смійно і майже завжди незрозуміло. Приймач інформації – не відправник – дає йому сенс. Інформація, як така, не має сенсу. Інформація ідеально підходить для трансляції артикульованих знань, але ненадійна неефективна для передачі знань від людини до людини. Краще не писати, а говорити, коли ми хочемо передавати знання.

Очевидно, що таке розрізнення між знаннями та інформацією є критичним при обговоренні сучасних проблем управління знаннями. Це важливо для подальшого розмежування різних видів знань і, що більш важливо, для кращого розуміння відповідних засобів передачі знань іншим.

Види знань: Однією з основних відмінностей є різниця між інформацією та знанням, а другий – відмінним

між явними і мовчазний знання. Коли ми записуємо те, що ми знаємо, ми робимо це знання явним у вигляді документів, графіки або інших конкретних засобів масової інформації, це перетворення знань в інформацію. Будь-яка форма знань, яка є явною, більше не є знанням, а інформацією. Добре використовується, але важлива метафора використовує айсберг, щоб показати взаємозв'язок між явними і негласними знаннями. Мовчазна знання – це знання, яке входить у виробництво поведінки та / або конституції психічних станів, але

зазвичай не є доступним для свідомості і представлено зануреною частиною айсберга. Частина, яка виставляється над водою, – це явне знання. Краса цієї аналогії полягає в тому, що як піддані, так і підводні частини є частиною того ж самого шматка льоду. Якщо всі у вас є явні знання, ви не можете нічого зробити. Мовчазні знання дозволяють використовувати явне знання. Потім три види інтелектуального капіталу пов'язані з цією моделлю, з людським капіталом, представленим зануреною частиною айсберга і структурним капіталом, що знаходиться над водою. Управління структурними знаннями передбачає підвищення айсберга таким чином, що те, що колись було людським капіталом, тепер доступне для організації в явному вигляді. Очевидно, що підняття айсберга не є легким завданням, і аналогія здається доречною, оскільки маса мовчазних знань, збережених людьми в організації, ніколи не вийде на поверхню. Щоб краще представити частину знань, представлену айсбергом, що знаходиться трохи нижче поверхні води, я вважаю за краще додати третю відмінність: неявну. Неявні знання – це знання, які можуть бути кодифіковані, але ще не були визначені. Ця модель дає ясність трьом різним підходам до управління інтелектуальним капіталом, і кожен

з них далі розглядається в наступних розділах.

Явне знання: Організація може найкраще скористатися явними знаннями, надаючи технологію та бізнес-процеси, необхідні для того, щоб зробити цей кодифікований вміст легкодоступним для тих, хто його потребує в компанії а також основним клієнтам і постачальникам. Значна частина ресурсів і зусиль, пов'язаних з управлінням знаннями, передбачає розробку, розробку та розгортання ефективних репозиторіїв знань і систем управління документами, які організовують і каталогізують, забезпечуючи таким чином легкий і швидкий доступ до величезної кількості явних матеріалів (паперової кореспонденції, електронних повідомлень) пошта, специфікації, процедури, патенти, навчання, презентації, посібники, шпалери тощо), які можуть бути згенеровані компанією. На жаль, багато з існуючих підходів до управління цим явними активами знань нагадують те, як більшість з нас організовує наші горища. Цю проблему кабінки можна описати, використовуючи метафору невеликого вживаного книжкового магазину, де книги поширюються по кімнаті в картонні коробки, в яких спочатку прибули. Процес пошуку того, що ми шукаємо, включає в себе вичерпний пошук через кожне з полів, оскільки не було зроблено жодних зусиль для

організації змісту будь-яким змістовним способом.

Нечіткі знання: Припускаючи, що існує адекватна система для роботи з явними знаннями організації, другий підхід до управління включає в себе приховування неявних знань, записуючи їх структурованим способом і таким чином перетворюючи його в інформацію. Це може включати просту документацію основних бізнес-процесів, процедур і найвідоміших методів у формі документів, але також може бути збір відеозаписів з ключових клієнтських або управлінських презентацій і адрес конференції. Розробка більшості форм навчальних і освітніх програм передбачає процес перекладу цінних знань у інформацію. Результати можуть бути у формі класної, комп'ютерної або он-лайн навчання, або довідкового матеріалу, що використовує потокове аудіо, відео або комбінацію різних носіїв.

Мовчазні знання: За визначенням, мовчазні знання не можуть бути кодифіковані і залишаються з індивідумом, який розробив його через поєднання формального навчання і досвіду. Засоби управління цим видом знань не дуже відрізняються від засобів управління людськими ресурсами в цілому. Конкурентні процеси повинні бути розроблені для

ефективного відбору обізнаних найманих працівників, а також для розвитку всіх працівників, а також ефективні програми компенсацій і пільг для збереження талановитих і знаючих людей, від яких залежить організація для інновацій та прийняття рішень. Особливу увагу слід приділяти можливостям наставництва та учнівства, які є найбільш ефективним засобом для передачі мовчазних знань. В додаток, норми та культура організації повинні бути сформовані та розроблені для підтримки та заохочення обміну знаннями та важливості інновацій та прийняття ризику.

Знання і культура навчання: явна культура може бути зрозуміла і на одному рівні управляється фізичними артефактами або документально оформленою місією, баченням, цінностями, операційною філософією та політикою організації, що лежить над поверхнею води. Підростаюча культура – це лише фактична культура, яка відчувається людьми в організації і може бути чітко визначена через спостереження за діями, цінностями, поглядами та рішеннями, які люди роблять. Проте, в корені, і найскладнішим для розкриття, є мовчазні знання, основні припущення, або ментальні моделі, що утримуються людьми, що породжують їхні відчуті цінності і, в кінцевому рахунку,

спостережувану поведінку.

П'ять елементів складаються з основного навчального повідомлення, щоб зробити його привабливим у залученні людей. Це: позитивне бачення майбутнього; надихаючі основні цінності; привабливий та інклюзивний стиль лідерства; компетенції емоційного інтелекту; і мужність лідерства.

Оцінка мотиваційного потенціалу робочих місць: Будь-яка робота може бути розроблена, або оцінена і перероблена, щоб бути більш переконливою. Тобто будь-яка робота може бути спонуканою до виконання працівника. Все це питання цілісного взаємодії. Тільки робочі місця, які залучають руки, розум, серце і дух працівника, дійсно цілковито залучають і, таким чином, спонукають співробітників. І кожен із цих рівнів залучення працівників не дає рівного мотиваційного впливу. Можливо, тільки завдяки залученню серця та духу працівника організація ніколи не отримує доступу до половини мотивації цього співробітника, це підкреслює, що більшість лідерів чітко розуміють, що більшість робочих місць продовжують розроблятися та обслуговуватися. тільки руками і розумом, а також дуже часто тільки залученням рук, як фактори дизайну, які навмисно розглядаються. Призначаючи кожен з чотирьох компонентів дизайну (руки, розум, серце, дух), підмножини

від одного до десяти, а потім помножуючи ці підсистеми на фактори, призначені для кожного компонента дизайну (рука = 10 відсотків, розум = 40 відсотків, серце = 20 відсотків і дух = 30 відсотків), і може бути визначена загальна оцінка рівня цілісної взаємодії та пов'язаної з нею мотивації працівників. Таким чином, формула визначення цілісного показника взаємодії (ES), пов'язаного з роботою, така:

$$ES = 0.1 \text{Грансшорк} + 0.4 \text{Місце} /$$

Діапазон для ES є найнижчим можливим ES, який дорівнює 1, а найвищий – 10.

Додаткові читання:

Dodwell P., хоробрий новий розум: продумане дослідження природи та значення психічного життя, Oxford University Press, 2000.

French S., Теорія рішень: Вступ до математики

раціональності, Halsted Press, 1986.

Fodor J., Розум не працює таким чином: сфера і межі обчислювальної психології, MIT Press, 2000.

Вона виступає проти думки, що психічні процеси в значній мірі обчислень, що архітектура пізнання масово модульна, і що пояснення нашої вродженої психічної структури в основному є дарвіністи (ці погляди обговорюються в книзі Розумницьких робіт Пінкера). *Manktelow K., Розуміння і мислення*, Психологія Прес, Великобританія, 1999.

Пінкер С., *Як розум працює*, WW Нортон & Company, 1999. Рапопорт А., *Теорія прийняття рішень і вирішення Поведінка: Нормативна і описова підходи*, Kluwer Academic Publishers, 1989. Урмейер А., *Відносини і поведінкові рішення*, Springer-Verlag, 1989. Райт Г. (ред.), *Поведінкове прийняття рішень*, Пленум Пресс, 1985.

Людське розуміння в історичному контексті

У цьому розділі ми зацікавлені в історичному розвитку знання; саме так ми недавно дізналися як Моделювання-Знання:

Категорії моделювання знань та їхні принципи

Фактичне знання:

воно ґрунтується на універсальних міркуваннях, які включають гіпотез, і математика, вона вимагає інтелектуального мислення

Когнітивне знання:

воно ґрунтується на емпіричних фактах, які включають в себе знання об'єкта, необхідне навчання

Головне знання:

воно базується на припущеннях, таких як метафізика, вона на сфері виникнення

Суб'єктивне знання:

воно ґрунтується на вірі, воно належить до сфери обманів

Процес моделювання, тобто розуміння людини, має горду традицію в західних думках. У наведеній нижче таблиці представлені ще кілька гігантських модельєрів, з давніх часів, починаючи з якісного світогляду Арістотеля, який домінував над західними думками протягом двадцяти століть до кількісного світогляду сьогодні .

Аристотель

Галілей

Декарт

Юм

Ньютон

Спіноза

Адам Сміт

Ейнштейн

Дарвін

Млин

Наступна людська фігура зображує історичний розвиток знань, починаючи від якісного до кількісного світогляду. Права нога (ліва нога на малюнку) являє собою аристотелівський погляд. Інша нога представляє богословський погляд. Західне знання було розпочато Аристотелем. Аристотель вважав, що все хоче бути в спокої, якщо щось не перемістить його. Питання було: хто є першим рушієм? Відповідь Аристотеля була Богом. Богослови любили цю точку зору, щоб виправдати свої переконання. Середньовічна епоха спиралася на ці дві ноги: аристотелівська метафізика і християнська теологія. Наприклад, Шекспір вважав, що ті, хто рухає камінням, самі є камінням, непорушним і непорушним.

Клацніть на зображенні, щоб збільшити його, і THEN надрукувати його. Історичний розвиток знань: досучасний час

Клацніть на зображенні, щоб збільшити його, і THEN надрукувати його. Історичний розвиток знань: сучасний погляд

Ліва рука на малюнку являє собою Відродження, а права рука представляє епоху Просвітництва. У епоху Відродження мистецтво і література процвітали. У середньовічну епоху люди вірили тільки тому, що влада сказала їм повірити. Під час Просвітництва свобода думки дозволила людству задуматися і поставити під сумнів владу. Якщо у вас є питання, вам потрібні відповіді. Шия являє собою логіку, необхідну для підтримки думки. Голова являє собою кількісну еру. Кількісну еру розпочав Ньютон, який розробив науковий метод: Знахідка Ньютона перевертається аристотелівським поглядом. Наприклад, Ньютон показує, що все хоче рухатися. Причина чогось спокою – це опір. Наприклад, стіл лежить на підлозі.

Ньютон був дуже важливим, оскільки аристотелівська думка домінувала в людській думці у всіх областях протягом двадцяти століть. З Ньютоном аристотелівський погляд

зник. З часів Ньютона не тільки всі речі у зовнішній природі, але і найтонші таємниці життя і організації, і навіть інтелекту і морального буття, були зачаровані в рамках мови математики і інструментів математичного процесу моделювання.

Традиційно логіка і математика розглядалися як зразкові випадки тих сфер, в яких наше знання апріорно. Отже, питання про гносеологічний статус і онтологічний імпорт логічних і математичних істин повторюються протягом всієї інтелектуальної історії. Цікавими є: природа логіки та математики, природа логічного та математичного знання, взаємозв'язок логіки з онтологією, питання про те, як наші уми вміють думати і пізнавати логічні та математичні істини.

Наступний список містить короткий огляд модельних подій в історичному контексті. Прогулянка по цій шкалі також допомагає вам дивитися на себе не як на індивіда, а також як на людство :

Хронологія історичного моделювання розвитку знань

Горгія (483-378 рр. До н.е.): Він стверджував, що знання не виходить і не може бути передане, якщо воно існує, через його суб'єктивність.

Геракліт (535-475 рр. До н.е.): зберігав, що

мудрість не є знанням багатьох речей; це ясно знання тільки одного. Досконале знання дається тільки Богом, але прогрес у пізнанні можливий для “чоловіків”.

Емпедокл (с.450 до н.е.): Він розрізняв світ, представлений нашими органами почуттів і інтелектуальним світом.

Антисфен (440-370 рр. До н.е.): Підтримував, що щастя є галуззю знань, які можна навчити, і одного разу придбане не може бути втрачено.

Евклід (430-360 рр. До н.е.): Підтримував, що знання є чеснотою. Якщо знання є чеснотою, то це може бути лише знання останнього буття.

Протагор (485-415 рр. До н. Е.): Підтримував, що знання є відносним, оскільки воно базується на індивідуальному досвіді. Розроблено геометрично-арифметичне моделювання.

Платон (427-322BC): Він був одним із студентів Сократа. Він стверджував, що знання може існувати на основі незмінних і невидимих форм або ідей. Об’єкти, які відчуються, є недосконалими копіями чистих форм. Справжнє знання про ці форми може бути досягнуто лише абстрактними міркуваннями через філософію та математику. Платон заснував Академію в Афінах, перший університет. Серед своїх випускників був Аристотель.

Аристотель (384-322 рр. До н.е.): Слідом за Платоном, але стверджував, що знання

походить від відчуття. Знання можуть бути отримані або безпосередньо, або опосередковано шляхом дедукції за допомогою логіки. Арістотель заснував у Афінах лицей, що протидіє Академії. Серед його випускників – Архімед і Евклід.

Основні припущення Плотину (205-270):

Плотину можна стверджувати так: (1) істина існує і те, що світ існує в розумі або розумі; (2) усвідомлення світу, як воно існує в розумі, – знання; і (3) існують два види істини, умовна правда в тому, що десять монет знаходяться в кишені, а необхідна істина полягає в тому, що чотири плюс шість дорівнює десяти.

529: Закриття Академії в Афінах імператором Юстиніаном. Почалися Темні століття.

Аквінський (1224-1274): Слідом за школами Платона і Арістотеля додаються релігійні віри і віра.

Ісламська наука Прибуття: Ісламські вчені працюють в медицині, астрономії, хімії та математики, було введено в Європу в протягом 13 – 17 століття. Серед інших, перський вчений аль-Хорезмі дав своє ім'я тому, що ми зараз називаємо *алгоритмом*, і слово *алгебра* походить від *al-jabr*, початкове слово в назві однієї з його численних публікацій на арабській мові.

Смерть римських чисел: Широка адаптація чисельної системи ми називаємо арабськими

числами в мистецтві, науці та бухгалтерському обліку в епоху Відродження. Впровадження нуля як символу, а також числа було найважливішим досягненням у розвитку системи чисел, в якій розрахунок з великими числами став можливим. Без поняття нуля, процеси описового та приписаного моделювання в торгівлі, астрономії, фізиці, хімії та промисловості були б немислими. Відсутність такого символу для нуля є одним з серйозних недоліків у римській системі числення. Крім того, римська цифрова система важко використовувати в будь-яких арифметичних операціях. Римська цифра в основному використовується як прикраса, а не для виконання будь-яких арифметичних операцій.

16 – ґо століття: ренесанс ера почалася у Флоренції і швидко поширилася. У Європі налічувалося понад 300 штатів, однак почалися держави-державності, першою – Франція. Відродження перед Сократом світогляду. Коперник змодельював, що Земля обертається навколо Сонця. Галілея була змушена відректися від геліоцентричної моделі Всесвіту і поклала під арешт. Американський континент був знайдений і зайнятий європейськими країнами.

Бекон (1561-1626): Він критикував аристотелівську логіку як марну для відкриття нових законів; і сформульовані правила

індуктивного висновку.

Декарт (1596-1650): Як батько сучасної філософії, ідентифікував раціоналізм як систему думки, що підкреслювала роль розуму і апріорних принципів у отриманні знань. Він також вірив у дуалізм розуму (мислячу субстанцію) і тіло (розширену субстанцію). Декарт об'єднав алгебру і геометрію за своїми аналітико-геометричeskімі поняттями. Римська цифра замінюється на десятиметрову систему на базі десятикратної системи для спрощення арифметичних операцій.

Спіноза (1632-1677): називається метафізичною (тобто такими космологічними поняттями, як субстанція і режим, думка і розширення, причинність і паралелізм, сутність і існування. Він поширив раціональність і дедуктивні міркування на діяльність людини, включаючи наші мотиви.

Ньютон (1642-1727): перший, хто застосував математику до вивчення природи. Арістотелівський погляд на світ був відкинутий моделями Ньютона. Почалася ера математичного моделювання. Перше товариство з досліджень операцій (OR) було створене в 1948 році, тобто OR було визнано професією у наданні допомоги особам, які приймають рішення.

Локк (1632-1704): Ідентифікований емпіризм

як доктрина, яка підтверджує, що всі знання ґрунтуються на досвіді, особливо на сенсорних уявленнях, і на апостеріорних принципах. Локк вважав, що людське знання зовнішнього об'єкта завжди підпорядковується помилкам почуттів і приходять до висновку, що не можна мати абсолютно певного знання про фізичний світ.

Берклі (1685-1753): Погодився з Локком, що знання приходять через ідеї, тобто відчуття розуму, але він заперечував віру Локка, що можна розрізняти ідеї та об'єкти.

Юм (1711-1776): Стверджував, що всі метафізичні речі, які не можуть бути безпосередньо сприйняті, безглузді. Юм розділив всі знання на два види: відносини ідей, тобто знання, знайдені в математиці і логіці, які є точними і визначеними, але не дають інформації про світ і факти, тобто знання, отримані від сприйняття почуттів. Крім того, він вважав, що навіть найнадійніші закони науки можуть не завжди залишатися вірними. Трактат про природу людини Юма вніс логіку в емпіризм. Опубліковано багатство народів Адама Сміта. Його ідеї є основою як британської, так і американської економіки.

Кант (1724-1804): Надав компроміс між емпіризмом і раціоналізмом шляхом об'єднання обох типів і виділив три типи знань: 1 аналітичний апріор,

2 синтетичний апостеріор, і
3 синтетичний апріорний.

Критика чистого розуму Канта започаткувала велику епоху сучасних мислителів.

Гегель (1770-1831): Він стверджував як раціоналіст, що абсолютно певні знання про реальність можна отримати, прирівнявши процеси думки, природи та історії. Його абсолютний ідеалізм базувався на діалектичному процесі тези, антитези і синтезу як циклічного і тривалого процесу.

1776: Ідеї епохи Просвітництва підживлювали американську революцію. Нарешті, люди отримали право вирішувати самі.

Конт (1798-1857): Звернув увагу на важливість соціології як галузі знань і розширив принципи позитивізму, уявлення про те, що емпіричні науки є єдиним адекватним джерелом знань.

Маркс (1818-1883): Розробив філософію діалектичного матеріалізму, засновану на логіці Гегеля.

Дарвін (1809-1882): теорія еволюції Дарвіна ґрунтується на п'яти ключових спостереженнях і висновках, отриманих від них.

- По-перше, види мають велику родючість. Вони роблять більше потомства, ніж можуть вирости до дорослого життя.
- По-друге, популяції залишаються приблизно однаковими за розмірами, зі скромними коливаннями.

- По-третє, продовольчі ресурси обмежені, але більшість часу є відносно постійними. З цих трьох спостережень можна зробити висновок, що в такому середовищі буде боротися за виживання серед індивідів.
- По-четверте, у видів, що розмножуються статевим шляхом, взагалі не існує двох ідентичних особин. Варіація нестримна.
- Нарешті, значна частина цього варіанта є спадковою.

З цього можна зробити висновок: у світі стабільних популяцій, де кожна людина повинна боротися, щоб вижити, ті з «найкращими» характеристиками будуть більш ймовірні, щоб вижити, і ці бажані риси будуть передані своєму потомству. Ці вигідні характеристики успадковуються наступними поколіннями, стаючи домінуючими серед населення протягом часу.

Ніцше (1844-1900): песимістичний світогляд Шопенгауера поширився. Пізніше цей нігілістичний погляд був спровокований життєвим утвердженням Ніцше та його ідеями вдосконалення. Ніцше також поклав кінець метафізиці, дійшовши висновку, що традиційна філософія і релігія є помилковими і шкідливими, а традиційні цінності втратили свою владу в житті окремих людей. Отже, не існує норм для людського життя, немає абсолютних цінностей, і ніяких визначень, на яких можна відповісти.

Бредлі (1846-1924): Підтримував, що реальність є продуктом розуму, а не об'єктом, що сприймається органами почуттів; як і Гегель, ніщо не є абсолютно реальним, окрім Абсолюту, сукупності всього, що виходить за межі протиріччя. Все інше, наприклад, релігія, наука, моральна заповідь і навіть здоровий глузд суперечливі.

Ройс (1855-1916): Вірив в абсолютну істину і вважав, що людська думка і зовнішній світ єдині.

Пірс (1839-1914): Він розвинув прагматизм, як теорію сенсу, зокрема, значення понять, що використовуються в науці. Єдиним раціональним способом збільшення знань було формування психічних звичок, які б перевіряли ідеї через спостереження і експерименти, що призвело до еволюційного процесу для людства і суспільства, тобто до вічного стану прогресу. Він вважав, що істинність ідеї чи об'єкта може бути виміряна лише емпіричним дослідженням її корисності.

Дьюї (1859-1952): Він розробив прагматизм у всеосяжну систему думки, яку він назвав експериментальним натуралізмом, або інструменталізмом. Натуралізм розглядає людський досвід, інтелект і соціальні спільноти як механізми, що постійно розвиваються; тому людські істоти можуть вирішувати соціальні проблеми, використовуючи свій досвід і розум, і

через запит.

Гуссерль (1859-1938): Розвинена феноменологія як складна процедура, за допомогою якої, як кажуть, можна розрізнити те, як виглядають речі, і спосіб, яким вони думають, що вони є насправді.

Дюркгейм (1858-1917): Йому довіряють спроби першого наукового підходу до соціальних явищ, вигадуючи соціологічний термін «соціальний факт» для опису окремих одиниць соціальної інформації, і «Поділ праці в суспільстві».

Фрейд (1856-1939): Фрейд намагався пояснити, як несвідоме діє, пропонуючи, що воно має особливу структуру. Він запропонував, щоб несвідоме було розділене на три частини: Id, Ego і Superego.

Ейнштейн (1879-1955): Ейнштейн моделював теорію відносності і розширював моделі Ньютона. Сформульована спеціальна теорія відносності і загальна теорія відносності; він також запропонував, що світло складається з дискретних квантованих розшарувань енергії (пізніше названих фотонами).

Вітгенштейн (1889-1951): Розвинений логічний позитивізм, який стверджував, що тільки наукове знання може бути перевірено досвідом. Філософію він розглядав як лінгвістичний аналіз, а “мовні ігри”, що призвели до його праці “Tractatus Logico-

Philosophicus” (1921), що стверджував, що мова, або світ, складається з складних пропозицій, або в менш складні факти, що досягають простих “картинних атомних фактів”. або станів справ »відповідно. Коротше кажучи, мова як корисна для передачі відчуття почуттів і логіки / математики, і все інше не має сенсу

Хайдеггер (1889-1976): У своєму «Основному творі як сучасна наука, метафізика і математика» Хайдеггер заявив, що «... ми повинні тепер показати, в якому сенсі фундамент сучасної математичної науки про природу і походження критики чистий розум є по суті математичним, і з цим наміром ми постараємося висунути істотний крок сучасної науки в її основний план, що зрозуміє, з чого складається математичне і як його, таким чином, розгортається його сутність, а також стає в певному напрямку. ” Хайдеггер викладав філософію математики в університеті Фрайбурга в Брайзгау.

Остін (1911-1960): Розвинув теорію мовленнєвих актів, в якій мовні висловлювання не можуть описувати реальність і можуть впливати на реальність.

Ролс (1921-2002): Усунення знань про особистісні особливості виключає можливість упередженості і, таким чином, досягає неупередженості або незацікавленості.

Фуко (1926-1984): Знання – це сила: Влада

виробляє знання (а не просто заохочуючи його, оскільки вона служить владі або застосовуючи її, тому що вона корисна); що влада і знання прямо мають на увазі один одного; що не існує відносини влади без корелятивної будови поля знань.

Хабермас (1929-): Знання можна інтерпретувати як науку про людину, яка з'являється під категоріями знань для управління. На рівні самосвідомості соціальних суб'єктів знання, що дає можливість контролювати природні процеси, перетворюються на знання, що дає можливість контролювати процес суспільного життя.

Дерріда: (1930-2004): Його антиметафізична позиція не є унікальною, але впливає з його читань Хайдеггера, який в «Буття і час» і пізніших роботах представив явний аргумент проти філософської монополії, створеної аристотелівською онтологічною систематикою.

Рорти (1931-): Він акцентував увагу на тому, що ідея знання як уявлення (модель), як психічне віддзеркалення розуму-зовнішнього світу. Однак він бачить знання як питання розмови та соціальної практики, а не як спробу віддзеркалити природу.

Nozick (1938-2002): Його розвиток зовнішньої теорії пізнання і його “найближчий продовжувач” обліку особистості було особливо впливовим.

Саймон (1916-2001): Він продемонстрував, що прийняття рішень далеко від «раціональної людини».

Рішення може бути особистим або публічним; однак обидва вимагали однакового процесу прийняття рішень. Сфера прийняття рішень зростає як інструмент вимірювання та процес, який допомагає людям приймати правильні рішення. Однак існує багато інструментів, які або не в змозі належним чином інтегруватися, або просто не вистачає аналізу, який показує, як емоції допомагають або перешкоджають прийняттю рішень, а також роль креативного та критичного мислення разом з виробленням цінностей, які розглядаються при прийнятті рішень.

Головне питання – як процес прийняття рішень має здійснюватися належним чином? Відповідь – це усвідомлення того факту, що процес прийняття рішень є серцем людства і вимагає міждисциплінарного підходу. Наприклад, роль і ядро емоцій – це судження через переоцінку всіх цінностей. Ця реалізація дозволяє нам зрозуміти як раціоналістичне уявлення про те, що емоції є перешкодою, а індивідуальне уявлення про те, що емоції є основними міркуваннями. Прийняття рішень включає розпакування емоцій, щоб побачити, що вони можуть достовірно розповісти нам про ситуацію, наші цінності, потенційні варіанти і як

вони можуть мотивувати нас. Проте критичне мислення необхідно застосовувати протягом усього процесу прийняття рішень, щоб ми адекватно розуміли ситуацію та оцінювали потенційні цінності та творчі можливості. Рушійною силою прийняття рішення є цінності, які ми хочемо реалізувати нашим рішенням.

Потрібно вивчити навички та знання, необхідні для полегшення процесу прийняття рішень. Існують чотири категорії ідей і методів, які ми навчилися мати ключове значення для прийняття рішень

Ідеї Арістотеля про практичні знання: У Нікомаховій етиці Аристотель розрізняє два види знань, які мають найбільше значення для практичного консультанта з прийняття рішень і для тих, хто приймає рішення. За теоретичними знаннями він означає знання речей, які не змінюються, що в етиці означає загальні, універсальні речі, які ми можемо сказати про те, що насправді правильно і неправильно, і що живе добре і жити погано. Для Аристотеля моральна чеснота – це стан характеру, в якому ми схильні відчувати речі відповідно до засобів, тобто відчувати їх правильно, до потрібної людини, у потрібний час, з правильної причини. Проте теоретичних знань само по собі недостатньо, щоб вести розквіт людського життя. Нам також потрібні практичні знання, що

для Аристотеля означає знати правильне, що потрібно робити в певній обставині, розуміючи обставини справедливо, знаючи, що є важливим, і дієві аргументи на основі кінцевих обставин для того, щоб досягти того, що має значення. Можна знати, що треба робити взагалі, і що потрібно, як теоретичне знання, але це мало корисно, якщо не вдасться застосувати це знання до цієї ситуації. Тому, розробляючи ідеї Аристотеля, консультант з прийняття рішень і особа, яка приймає рішення, потребують як теоретичних знань, так і практичних знань. Ці умови можна розуміти як ряд етапів у прийнятті рішень:

Розуміння ситуації та прийняття рішень: особа, яка приймає рішення, повинна розуміти, з ким рішенням доводиться стикатися, а ситуація, в якій вона знаходиться, як би точна, відкрита і цілком розумна.

Розуміння того, що має значення: особа, яка приймає рішення, повинна розуміти, якою є її кінцева мета. Які цінності поставлені на карту? Аристотель підкреслював, що стрілець, швидше за все, потрапить у ціль, якщо вони усвідомлюють, до чого прагнуть. Важливими цінностями є ціль, тому без усвідомлення того, що має значення, той, хто приймає рішення, не знає, до чого вони прагнуть, і не мають критерію, на якому він може приймати рішення.

Пошук варіантів: Навіть якщо особа, яка

приймає рішення, розуміє ситуацію і цінує важливі питання, вони все ще повинні знати про можливі варіанти. Якщо вони помилково вважають, що вони обмежені двома варіантами, коли третій варіант, а не думав, і насправді буде виконувати більше того, що має значення, то вони б не зробили так мудре рішення рішення, як вони могли б.

Вибір найкращого варіанту: Кожен варіант необхідно оцінювати логічно, вибираючи той варіант, який, враховуючи розуміння ситуації, задовольняє якомога більше питань. Якщо нам бракує критичних повноважень для оцінки цих варіантів, то ми все одно не зможемо приймати мудрі рішення.

Реалізація рішення: Нарешті, особа, яка приймає рішення, готується до виконання рішення, озброєний резервним планом і наступними заходами для перевірки виконання. Після того, як особа, яка приймає рішення, зробила вибір найкращого варіанту, їм необхідно провести остаточну перевірку і розробити, як здійснювати та контролювати його.

Тепер ми будемо вивчати шляхи, за допомогою яких емоції, творче та критичне мислення та етика можуть бути використані, щоб допомогти прийняти мудрі рішення.

Спіноза на емоціях: ми вважаємо, що розпакування емоційного ядра рішення є

життєво важливим. Існують різні філософи, якими ми виявилися найбільш корисними, допомагаючи вирішувати нас на основі прийняття мудрих рішень.

Ідея Спінози про те, що емоції містять власну логіку; і їхня власна причина, стверджуючи, що емоції дуже схожі на відчуття, яке допомагає нам виявити цінність. Емоції, хоча і мають свою власну логіку, не обов'язково є надійними.

Дійсно, вони не тільки часто мотивовані нашими потребами, але вони також спотворюють нашу картину світу. Враховуючи когнітивний зміст емоцій, ми бачимо, що емоційні знання полягають у тому, щоб зробити розумні судження про важливість події і відповідну реакцію на неї. Оскільки для прийняття рішень ми не повинні ігнорувати емоції – інакше ми ризикуємо і пропустити їхню інформаційну цінність і дозволити їм спотворити наше уявлення про ситуацію, проблему, які питання, наші варіанти і нашу здатність реалізувати рішення. Консультант з питань прийняття рішень може допомогти у багатьох випадках, як у вирішенні конкретних рішень, що виникають, запитавши тих, хто приймає рішення, про свої емоції. Що вони відчувають – це гнів, занепокоєння, хвилювання або перевантаженість? Далі ми потрібно запитати їх, що таке емоція. Якщо вони гніваються, на що спрямований цей гнів,

якщо вони відчують себе перевантаженими, що про проблему здається їм переважною, якщо вони збуджені тим, що про рішення хвилює їх. По-третє, ми повинні запитати – і тут потрібна найбільша майстерність і галс – чи, на роздуми, ця емоція доречна.

Критичне і творче мислення Ніцше: Творче мислення – це породження думок, ідей, рішень і дій, часто за допомогою нових і несподіваних засобів. Таке мислення є корисним на різних етапах процесу прийняття рішень.

Як визначається ситуація, може бути надзвичайно важливим для визначення того, як приймати рішення. Переоцінка всіх цінностей є фразою Ніцше для творчого мислення, яка передбачає “перемикання шаблонів в системі шаблонів” як способу отримання мультиперспектив на розуміння проблеми, з якою стикаються. Потрібно перемагти, а не страждати. Критичне мислення – це процес, метою якого є думати для себе, щоб прийняти розумні рішення про те, що вірити і що робити. Роль консультанта з прийняття рішень полягає не тільки в тому, щоб допомогти особам, які приймають рішення, вміло мислити, а й піклуватися про те, як їхнє мислення використовується. Критичне мислення має застосовуватися протягом усього процесу прийняття рішень, у отриманні точного розуміння ситуації, при оцінці цінностей, в

оцінці варіантів і в проведенні та моніторингу обраного варіанту.

Етика правого і неправильного: При прийнятті рішень, які мають переважно пруденційний характер, ми можемо спиратися на ідеї мислителів, як Нозік, про стан розуму і держави світу. Розглядаючи етичні аспекти рішення, ми можемо додатково дізнатися від Юма та інших утилітарів про те, що стосується інтересів інших партій, деонтологів про їхні права та відповідні обов'язки, а Кант про те, що має відбутися, незалежно від ролі, яку ми маємо у рішенні.

Нозік припускає, що нашим висновком має бути не те, що стани розуму не мають значення, а те, що свідчить про стан матерії, а також про стан розуму. Загалом, люди думають, що їхній досвід має значення; але також має значення зв'язок між їхнім досвідом і реальністю, а також речами, що відбуваються у світі поза їхнім досвідом.

Ці ідеї мають пряме відношення до консультанта, що приймає рішення, коли вони допомагають особам, які приймають рішення, думати про те, що має значення в конкретній ситуації. Приймаючому рішенню зазвичай попросять перелічити речі, які, здається, мають значення в ситуації. Утилітарні ідеї про наслідки та інші сторони корисні, наприклад, коли консультант просить тих, хто приймає рішення, перерахувати інші сторони, які постраждали від

їхнього рішення, та які їхні інтереси.

Незважаючи на те, що утилітар сповіщає нас про інтереси інших сторін, Кант нагадує нам, що, незважаючи на наслідки, їхніми можуть бути деякі права, які інші люди мають у цій ситуації, і які відповідають цим правам, обов'язкам нашої частини

Вищенаведені мульти-перспективи забезпечують широкий спектр навичок як для консультанта, так і для осіб, які приймають рішення. Тому важливо, щоб консультант з прийняття рішень вирішив, який з цих варіантів здаватиметься доречним, і пропонує кожне попереднє, як те, що клієнт може захотіти розглянути, а не догматично наполягати на точку зору. З іншого боку, консультант не повинен приймати відповіді, надані як остаточні, інструменти критичного мислення є особливо корисними способами перевірки того, що клієнт розглядає довгострокові наслідки та інші сторони.

Введення **нуля** в десяткову систему було найважливішим досягненням у розвитку системи чисел, в якій розрахунок з великими числами стає можливим. Без поняття нульового процесу моделювання в астрономії, фізиці і хімії було б немислимо. Відсутність такого символу є одним з серйозних недоліків у римській системі числення, крім того, що його важко використовувати в будь-яких арифметичних

операціях, таких як множення.
Наведена вище таблиця часових шкал вказує основні історичні події, що мають відношення до розвитку процесу моделювання, як ми її знаємо сьогодні. Таким чином, процес кількісного моделювання наших знань має коротку історію близько 300 років. Отже, з історичної точки зору, **наші управлінські знання ще молодші**, проте воно росте дуже швидко і набагато сильніше. Кількісна обробка підхід до знання, поширюється практично у всіх областях, щоб зробити світ обчислюваним і, отже, більш керованим.

Найбільш ефективна модель включає динаміку особистості, яка є сильною в емоційному, фізичному та психічному плані. Результати будуть моделлю мікросвіту для представлення реальності та моделі об'єкта границі, наприклад, для ведення переговорів для соціального замовлення.

Додаткові читання:

Dijksterhuis E., *Механізація світу Картина: Піфагор до Ньютона*, Принстонський університет Прес, 1986
Грім Р., *Ніцше Теорія знань*, Нью-Йорк, В. де Грайтер, 1977.
Hales S., і R., *Ніцше перспективізм*, університет Іллінойсу Прес, 2000.
Кім Ж., *розум у фізичному світі*, MIT Press, 2000.
Обговорення та критично коментуючи проблеми психофізичної і ментальної каузальності. Phillips G., *Два*

тисячоліття математики: від Архімеда до Гаусса, Springer Verlag, 2000. Pidd M. (ред.), *Моделювання систем: теорія і практика*, Wiley, 2004. Seagal S., і D. Horne,

Людська динаміка: нова основа для розуміння людей і реалізації потенціалу в наших організаціях, Pegasus Communications, 1997. Thagard P., *Когерентність в думках і діях*, MIT Press, 2001. Traub J., *Про реальність і моделі, в межах і бар'єрах: Про межі наукових знань*, J. Casti і A. Karlqvist, (eds.), Addison-Wesley, 1996, 238-251.

Загальні подальші читання

Карр Н., *це має значення? Інформаційні технології та корозія конкурентоспроможної переваги*, Harvard Business School Publishing, 2004. Інформаційні технології (ІТ) забезпечують край, необхідний для успіху бізнесу. ІТ перетворився з джерела переваги на “комерційну” вартість ведення бізнесу – з величезними наслідками для управління бізнесом щодо контролю витрат і управління ризиками над інноваціями та інвестиціями.

Чакраворті Б., *повільний темп швидких змін: приведення інновацій до ринку у взаємопов'язаному світі*, опубліковане виданням Harvard Business School Publishing, 2003. Зустріч інновацій з ринком призводить до гри як високого ризику, так і високих ставок. Часто його результат не піддається здоровому глузду: відмінність нових продуктів, малоімовірні ідеї стають удаленими, і – незважаючи на швидкий технологічний прогрес і інтенсивну взаємозв'язок – зміна відбувається за швидкістю слимака. Що насправді відбувається під час цієї зустрічі? Як ви можете збільшити свої власні шанси на цю складну ігрову панель? У «Повільному темпі швидких змін» книга відкидає багато факторів, які керують проникненням інновацій у взаємопов'язані ринки.

Dorner D., *Logic of Failure*, Perseus Publishing, 1997. Вона забезпечує компас для інтелектуального планування та прийняття рішень, які можуть загострити навички керівників і політиків, які працюють у всьому світі.

Джонс М., *Інструментарій мислителя: чотирнадцять потужних методів вирішення проблем*, Crown Publishing Group, 1997.

Джонсон С., *“Так” або “Ні”*: Керівництво по кращим рішенням, HarperCollins Publishers, 1993.

Клейн Г., *Джерела влади: як люди приймають рішення*, Опубліковано MIT Press, 1999.

Налебуфф Б., І. Айрес, *чому ні? Як використовувати щоденну винахідливість для вирішення великих і малих проблем*, видавництво Гарвардської школи бізнесу, 2003.

Schwarz R., *досвідчений фасилітатор: всеосяжний ресурс для консультантів, фасилітаторів, менеджерів, тренерів та тренерів*, Wiley, John & Sons, 2002. Книга є класичною роботою для консультантів, фасилітаторів, менеджерів, керівників, тренерів та тренерів – будь-хто, чия роль полягає в тому, щоб направляти групи до реалізації свого творчого потенціалу та вирішення проблем. Вона містить перевірені методики для початку зустрічей на правій нозі і закінчує їх позитивно і рішуче, як основні правила для групової взаємодії, обробка емоцій, коли вони виникають в групі, і пропонує діагностичний підхід для виявлення і вирішення проблем, які можуть підірвати груповий процес.

Tichy T., та E. Cohen, *двигун лідерства: як виграючі компанії будують лідерів на кожному рівні*, HarperCollins Publishers, 2002. Чому деякі компанії послідовно перемагають на ринку, а інші борються від кризи до кризи? Відповідь може бути, що компанії-переможці мають систему створення динамічних лідерів на кожному рівні. Технології, продукти та економіка постійно змінюються. Для того, щоб випереджати і залишатися головою, компаніям

потрібні гнучкі, гнучкі, інноваційні лідери, які можуть передбачати зміни і включати копійки для реагування на нові реалії.

Трейсі Б., *Їжте цю жабу! 21 Великі способи зупинити провокацію і зробити більше за менший час*, видавництво Berrett-Koehler, 2001.

“Жаба” – метафора для найскладнішого завдання вашого дня – того, на кого ви, швидше за все, затягуєте, а також той, який може мати найбільший позитивний вплив на ваше життя, якщо ви досягнете успіху.

Уоткінс М., *Перші 90 днів: стратегії критичного успіху для нових лідерів на всіх рівнях*, видавництво Гарвардської бізнес-школи, 2003 р. Він окреслює перевірені стратегії, які значно скоротять час, необхідний для досягнення того, що Уоткінс називає “точкою беззбитковості”: точка в якій Ваша організація потребує вас так, як вам потрібна робота.