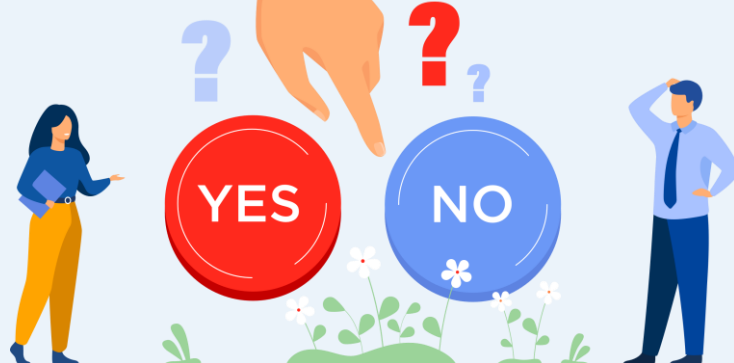


ИСКУССТВО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Ваша жизнь меняется в тот момент, когда вы принимаете решение и начинаете действовать.



Принятие решений



Решительность: все или ничего?

Есть люди решительные и инициативные по своей природе, те, кому легко принимать решение, и кто сразу начинает действовать. Есть те, кто готов неделями или даже годами оставаться в подвешенном состоянии, оценивая все за и против, так и не принимая решения. Это зависит не только от особенностей нервной системы и эмоциональной устойчивости. Часто на пути к принятию решений стоит страх, нежелание брать на себя ответственность (а она стоит за каждым решением), нечеткое понимание своих целей и того, куда хочется прийти. Но все эти ограничения преодолимы, если признаться себе в них и использовать разные техники принятия решений, выбрав те, которые подойдут именно вам. О них и поговорим.

При принятии решений далеко не самые хорошие друзья перфекционизм или желание довести все до совершенства, привычка откладывать на потом, склонность все усложнять. Ведь принятие любого решения без откладывания на завтра само по себе заметно снижает внутреннее напряжение.

Выбор бывает рациональным и интуитивным, у каждого из нас есть свой любимый вариант, это зависит от особенностей левого и правого полушария мозга. Кому-то проще положиться на интуицию, представить, как он будет чувствовать себя, если выберет путь А или путь Б, прислушаться к слабым сигналам и сделать выбор. Другие подходят к решениям более рационально, тогда ситуация выбора напоминает взвешивание. Плюсы варианта А на одной чаше, достоин-

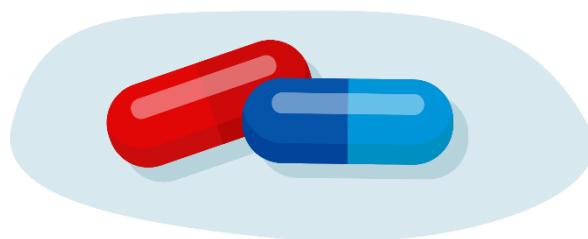
ства варианта Б — на другой. Потом взвешиваем минусы каждого и подводим баланс. Например, у одного руководителя нет никаких рациональных доводов в пользу выбора одного или другого кандидата на должность своего зама (оба хороши и опытные), и он интуитивно принимает решение, кого выбрать; другой на его месте будет анализировать, сопоставлять, принимать во внимание все плюсы и минусы.

Время имеет значение

Решение в ситуации цейтнота — знакомая многим история. Время действительно часто имеет ключевое значение. С другой стороны, на принятие решений влияет количество вариантов. Чем их больше, тем автоматически увеличивается время и количество усилий на принятие решения.

Это доказали психологи Уильям Хик и Рей Хайман. Итак, простой вывод: чем меньше у вас вариантов, тем быстрее вы примете решение. Если скорость важна, то первое, что нужно сделать, — сократить количество вариантов, которые вы взвешиваете.

Чтобы быстрее принять решение, сократите количество вариантов



Закон Хика — Хаймана вам в помощь.

Принятие решений

Если по объективным причинам сократить количество вариантов невозможно (например, у вас есть шесть вариантов дизайна или девять решений по оптимизации рабочего процесса, и все они имеют право на существование), то разложите на составляющие сам процесс выбора: сначала ясно сформулируйте конечный результат, затем объективно оцените, какой из вариантов быстрее, дешевле, с меньшими трудозатратами (нужное подчеркнуть) поможет достичь его, и т.

д Оптимальное количество вариантов, в которых легче не затеряться, — от двух до пяти максимум.

Чего мне это будет стоить?

Время не единственный ресурс, который важно учитывать при принятии решений. Любое решение влечет за собой затраты нашей энергии, денег, сил. Принимая решение, хорошая привычка — просчитывать его «стоимость» на языке материальных и иных затрат.



Как научить детей принимать решения



Процесс принятия решений не самый простой даже для взрослых. И именно поэтому этот навык можно и нужно развивать с детства, он помогает ребенку чувствовать себя уверенным, быть более самостоятельным. Как родителям научить детей делать выбор и принимать решения? Обсудим!

Умение принимать самостоятельные решения — прививка от соблазнов рекламы, навязанных стереотипов, как жить, как одеваться, на кого учиться, с кем дружить, какое хобби выбрать и многих других.

Решения и их последствия

Одна из основных причин принятия решений, которые ведут к нежелательным результатам, — недальновидность. Это неумение просчитать, к чему приведет сделанный выбор, который предпочел ребенок. Поэтому детям важно с раннего возраста показывать, к каким последствиям приводят их действия, решения, и давать возможность в безопасной обстановке получить опыт. Чем богаче этот опыт принятия решений и оценки их последствий, тем шире возможности ребенка, его уверенность и варианты поведения. Например, малыш решил надеть теплый свитер с любимым героем в жаркий день — и вот уже через 10 минут изнывает от того, что ему душно. Или взял острую иголку, несмотря на предупреждение, что она острая, и укололся. В раннем возрасте родителю достаточно проговорить это и показать причинно-следственную связь, к каким последствиям привело принятое решение. Или, к примеру, подросток вслед за другом (как говорится, за компанию) пошел на карате, хотя душа его лежит к шахматам. И вот уже через несколько недель занятий он видит, что выбор его не радует. Это тоже повод для обсуждения и разговора о том, что при принятии решений важно прислушиваться к себе.

Итак, качество принимаемых решений определяется последствиями. И чем раньше это усвоит ребенок, тем лучше.

Решения и ответственность

Часто преградой на пути умения принимать решения становится чрезмерная родительская опека: с одной стороны, это могут быть бесконечные запреты и ограничения (туда не ходи, сюда тоже), с другой — желание сделать все за ребенка, мгновенно избавить его от последствий принятых решений.

Давайте по порядку. Любые запреты должны иметь пространственные и временные ограничения. Например, в семье известных педагогов Бориса и Лены Никитиных, система раннего развития и воспитания которых очень популярна уже более 50 лет, все запреты и ограничения имели срок годности. Детям включать магнитофон нельзя, но только до семи лет. Начиная с этого возраста запрет переставал действовать, и после простого инструктажа ребенок получал доступ к технике.

Если запретов слишком много, ребенок не принимает ответственность за свои поступки и решения, а действует, опираясь на то, что ему сказали, делает, как велели. Более того, со многими людьми эти ранние запреты

Как научить детей принимать решения

остаются на всю жизнь, подсознательно мешая двигаться к целям, смело действовать, делать самостоятельный выбор.

Если родители стремятся все сделать за ребенка — спешат договориться об исправлении двойки, когда он не выучил урок (тоже решение), звонят подруге, с которой он поссорился, и мирят друзей, тут же покупают новую игрушку, если малыш сломал старую, то дети не в состоянии научиться нести ответственность за свои поступки и решения. У них просто нет возможности ощутить в полной мере их последствия и понять свою роль.

Передавать ответственность ребенку можно и нужно постепенно, исходя из его возраста, готовности, опыта. Все начинается с предоставления простых выборов: ты хочешь сейчас купить сок или компот, яблоки или орехи? На какой кружок тебя записать: рисование или танцы? Да, мы можем купить тебе на день рождения планшет, но тогда отметим праздник только в семейном кругу. Выбери: вечеринка с друзьями или планшет? И так далее.

Очень важна обратная связь, а иногда и работа над ошибками после принятия решения. Итак, выбор сделан, последствия понятны, самое время в спокойной обстановке обсудить, что получилось, а что пошло не так, что можно в следующий раз сделать по-другому? Что помогло принять верное решение или что помешало его принять?

Пауза и три важных вопроса

Прежде чем принимать решение, многим из нас необходима пауза. Ребенка нужно научить, что перед тем, как броситься в омут и принять то или иное решение, нужно сделать паузу и задуматься. Хотя бы на минуту.

Прежде чем, что-то решить, остановись и задумайся



Постепенно научите ребенка отвечать самому себе на три простых вопроса:

- Что и зачем я сейчас буду делать, как это созвучно с моими интересами, ценностями?
- Какие еще есть варианты?
- К каким последствиям приведет мое решение, как оно повлияет на меня и близких мне людей?

Эти вопросы позволят рассмотреть ситуацию с разных сторон и избежать опрометчивых решений.

Ориентиры в мире принятия решений

В качестве тренировки навыка принятия решений можно предлагать детям гипотетические ситуации и ценностные выборы, обсуждать варианты и их последствия. Например:

«Можно ли солгать в ситуации, когда тебе кажется, что это единственный выход?»

«Кого бы ты взял с собой в поход, если бы можно было взять только одного человека и почему?»

Как научить детей принимать решения

Вы также совместно можете выработать ориентиры и варианты действий в сложных ситуациях. Например, если ты сейчас не можешь принять решение, сделай хоть какой-то шаг, получи обратную связь, и возможно, это покажет путь. Если тебе предлагают что-то, а ты не уверен, нужно ли тебе это, возьми

паузу на один день или несколько часов, не давай ответ сразу. И так далее. Это может быть ваш уникальный набор действий и ориентиров в зависимости от особенностей вашего ребенка и типичных ситуаций, которые возникают в его жизни.

Управленческие решения



Принятие решений непосредственно связано с целенаправленной деятельностью человека. В личной жизни каждый человек принимает решения о выборе профессии, устройстве семьи, проведении отдыха, распределении бюджета и т. п. Формирование и выбор этих решений, как правило, производятся эмпирически: путем логического мышления и интуиции.

В то же время человек готовит и принимает различные решения в рамках своей служебной деятельности. Такая деятельность характеризует труд руководителя, который как лично принимает решения, так и организует работу сотрудников по подготовке и реализации тех или иных решений. В основу принятия решений руководителем должны быть положены научные основы и методы.

В теории принятия решений широко используется термин «лицо, принимающее решение». Это понятие является собирательным. Это может быть одно лицо – индивидуальное лицо, принимающее решение или группа лиц, вырабатывающих коллективное решение, – групповое лицо, принимающее решение. Ошибки в принятии решений могут привести к большим негативным последствиям, т. к. решения касаются не только одной личности, а чаще всего относятся к подразделению или организации в целом, поэтому закономерным является требование повышения эффективности управленческих решений на основе научного подхода к их формированию и выбору. **Повышение качества решений, принимаемых руководителями и сотрудниками, является важнейшим резервом улучшения всей управленческой деятельности.**

Понятие «принятие решения» трактуют в узком и широком смысле. В узком смысле – это заключительный акт деятельности по выявлению и анализу различных вариантов, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения. Также решение можно трактовать как результата выбора, тогда оно представляет собой предписание к действию.

В широком смысле принятие решения – это процесс, протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов.

Принятие решения – это выбор одного курса действия, одной альтернативы из ряда имеющихся. Если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения.

Управленческое решение представляет собой продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера.

Управленческое решение — творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии.



Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Под технологией разработки решений будем понимать процесс преобразования имеющихся у менеджера сведений, данных, информации о возникшей перед ним проблеме или поставленной ему задаче в точно сформулированное решение, в котором будет подробно указано: кому, что, когда, где и с помощью чего надлежит сделать.

Интуитивные решения управленческие решения — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Лицо, принимающее решение при принятии решения не использует определенные методы, не производит сознательную оценку вариантов решений. Интуитивное решение основывается на так называемом шестом чувстве или озарении.

Когда лицо, принимающее решение принимает решение на основе прошлого опыта, проектирования прошлых решений на ситуацию данного момента, использует метод аналогии, прецедента, здравый смысл, то такие решения называются **управленческими решениями, основанными на суждениях**. Чрезмерная ориентация лица, принимающего решение на прежний опыт порой приводит к принятию традиционных решений, к исключению из рассмотрения новых альтернатив.

Рациональные управленческие решения принимаются исходя из строгой логики процесса поиска решения, основываются на использовании научных методов.

Инструменты принятия управленческих решений

На практике современный руководитель в процессе принятия управленческого решения может использовать ряд основополагающих инструментов:

- Эвристические (неформальные) методы, которые основаны на интуиции и аналитических способностях менеджера.
- Комплексное принятие решений (обсуждение), для чего формируется целевая группа экспертов, принимающая решение на основе коллегиального обсуждения.
- Количественные инструменты принятия решений, используемые для обработки информации, которая может количественно измерена.

- Индивидуальный стиль принятия решений предполагает использование совокупности методов, приёмов, способов, которые применяет руководитель для принятия какого-либо управленческого решения.
- Матрица итоговой оценки реализации решений, которая составляется на основе показателей экономической и социальной эффективности результатов определенных решений.
- Игровые инструменты, когда игра принимает за модель развития какого-либо явления в заданных условиях.
- Построение дерева решений, которое помогает структурировать сложные проблемы для их разделения на подчинённые уровни.

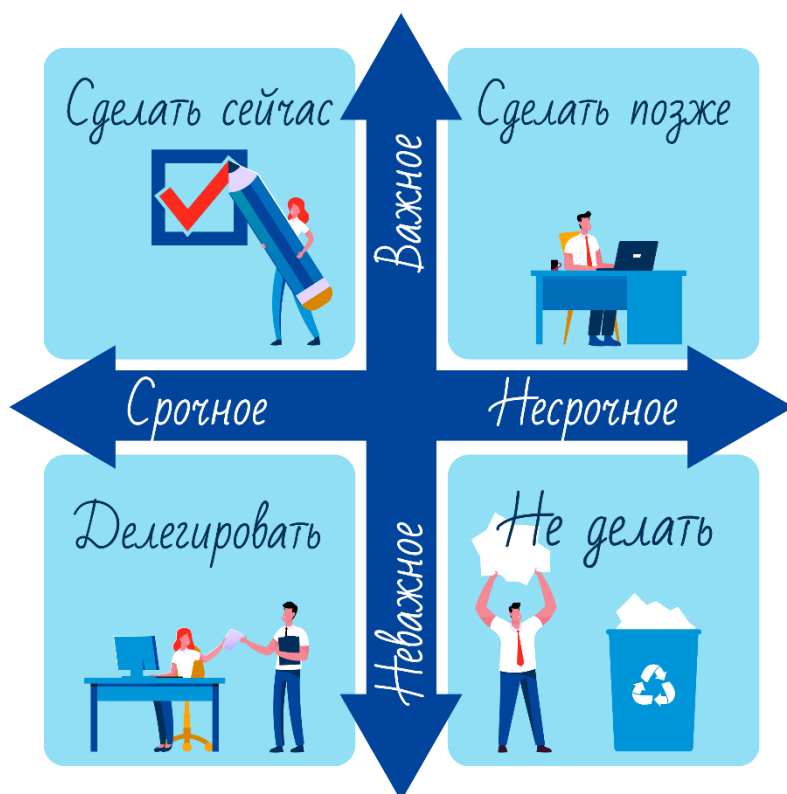
В понятие «инструменты принятия решений» принято вкладывать те схемы, которые необходимо использовать с целью исследования и контроля деятельности организации. Перечислим наиболее известные инструменты, получившие широкое практическое применение, однако в теории менеджмента известно намного больше инструментов, используемых для изучения, контроля и прогнозирования деятельности организации на рынке. Итак, основные инструменты принятия решений:

1. Матрица SWOT

SWOT матрица является завершающим шагом в построении **SWOT анализа** деятельности предприятия и помогает сделать правильные выводы по проведенному **анализу** и найти правильные стратегии для роста бизнеса. Она представляет собой 4 квадранта с тактическими действиями, которые помогают увеличить конкурентоспособность товара за счет сильных сторон, снизить угрозы от внешних факторов и эффективно использовать возможности роста бизнеса.

2. Матрица «срочность – важность»

Матрица Эйзенхауэра представляет собой квадрат, разделенный двумя пересекающимися осями на 4 сектора или квадранта. В середине прошлого столетия была придумана матрица «срочность – важность», суть которой сводится к тому, что все дела необходимо упорядочить с целью их планового накопления и последовательного выполнения.



Вертикальная ось — «важность», горизонтальная — «срочность». Таким образом, получаем 4 сектора: сектор А — «срочно и важно» сектор В — «не срочно, но важно» сектор С — «срочно, но неважно» сектор D — «не срочно, не важно».

3. PEST-анализ

PEST-анализ (иногда обозначают как **STEP**) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности.

4. Матрица Ансоффа

Аналитический инструмент стратегического менеджмента. Используется при проведении исследований организации, ее возможностей и потенциалов на занимаемом рынке. Вопрос о выборе стратегии обычно решается только после изучения результатов исследования ситуации на рынке, прогнозов и планов самой организации. Матрица Ансоффа содержит четыре стратегии внедрения на рынок и получения стабильной повышенной прибыли с учетом различных планов организации. Каждая из четырех стратегий предлагает определенную линию поведения организации на рынке для достижения своих целей, поэтому руководители могут выбрать любую стратегию, отвечающую их требованиям.

5. Метод иерархий

Метод иерархии предназначен для принятия решения в сложных ситуациях, при условии недостатка информации. Ситуацию необходимо разделить на как можно большее число элементарных составляющих.

Метод иерархий проводится в два этапа. На первом этапе строится иерархия, т. е. графически изображается структура исследуемой системы, состоящая из нескольких уровней,

связанных между собой. Чаще всего используют иерархию с тремя уровнями:

Метод иерархий

1

Цель, приведённая к конкретным задачам

2

Все факторы, которые могут оказать влияние на конкретный показатель в исследуемое время

3

Подробно прописанные результаты

Это пример самого простого структурирования системы, при желании можно составить и более сложные варианты модели в зависимости от поставленных целей и сложности планируемых результатов исследований.

На втором этапе проводится подробная проработка всех уровней построенной иерархии. Обозначенные цели, факторы и результаты делятся на элементы. Затем каждый элемент оценивается по определенному важному параметру, например по вероятной эффективности, стоимости и т. д.

Как любой другой метод, метод иерархий обладает недостатками и достоинствами, к недостаткам можно отнести несколько субъективный характер исследуемой информации, а также упрощение действительности, как следствие, возможные ошибки анализа.

К достоинствам относят возможность применения в случаях, когда вся информация разнообразна и аналитически не связана между собой.

6. Матрица BCG

Организация с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы может провести анализ своего положения на рынке, используя схему управления портфелем продуктов. В результате образуются четыре категории продуктов на рынке.

7. Техника принятия решений: квадрат Декарта

Чтобы принять решение, задайте себе четыре вопроса и запишите ответы.

- 1. Что случится, если это произойдет (если вы примете решение)?** Обязательно набросайте несколько вариантов ответа, не менее четырех-пяти. Опишите все последствия принятого решения, к чему это приведет, как вы будете себя чувствовать, что изменится.
- 2. Что случится, если это не произойдет?** Опишите все плюсы от неполучения желаемого, что хорошего будет, если вы не примете это решение.
- 3. Что не случится, если это произойдет?** Этот вопрос важен, чтобы оценить все возможные последствия решения, которые не случатся, не сбудутся, если решение будет принято. К каким отрицательным последствиям приведет принятие решения?
- 4. Чего не случится, если этого не произойдет?** Здесь вы распишете все минусы от неполучения желаемого, от принятия данного решения. Продумайте и запишите все, что не случится, если вы не примете решение.

Используйте эту технику для принятия любых решений — на работе и в повседневной жизни. Это поможет увидеть ситуацию комплексно.

8. Техника принятия решений: Четыре пространства решения

Запишите решение, над которым вы размышляете. Письменно ответьте на несколько вопросов.

1. Представьте, как вы будете себя чувствовать, когда примете данное решение и оно реализуется? Как вы физически будете себя ощущать? Как будете выглядеть?
2. Что вы будете чувствовать, когда примете данное решение? Что вы будете испытывать на уровне эмоций, когда будете осуществлять решение (радость, интерес, раздражение, страх и пр.)?
3. Какие возможности, опыт, умения, контакты, навыки, таланты у вас есть, чтобы принять решение и достичь этого результата?
4. Какая сила (ресурс) нужна вам, чтобы реализовать это решение?
5. Какая потребность лежит в основе принятия решения, что вы хотите получить на самом деле, что дать другим людям (компания, миру), принимая это решение?

9. Метод Портера

С помощью модели Портера аналитики организации могут провести анализ пяти сил (или факторов), оказывающих влияние на ведение хозяйственной деятельности на рынке товаров и услуг.

Метод Портера



Рекомендуем почитать

жон Адэр. Думай, как лидер. Алгоритм принятия решений.

2. Методы принятия решений. Саммари за 30 минут. Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей».

райан Кристиан, Том Гриффитс. Алгоритмы жизни. Простые способы принимать верные решения.

ип Хиз, Дэн Хиз. Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете.

альма Лобель. Теплая чашка в холодный день. Как физические ощущения влияют на наши решения.



Дорога Перемен

Фильм о том, как важно слышать свой внутренний голос, быть открытым и не бояться принимать важные решения, использовать возможности.



12

Фильм о том, как принимаются непростые решения в группе, как важно выслушать каждого; о том, как может трансформироваться точка зрения в процессе обсуждения и о готовности нести или не нести ответственность за принятое решение.



Премия

Фильм, в котором играют потрясающие советские актеры. Если вам интересно погрузиться в советскую реальность и увидеть, как принимали непростые решения «по совести», рекомендуем посмотреть.



Трасса 60

Фильм, затрагивающий очень важные вопросы о том, стоит ли полагаться на разного рода подсказки вроде монетки или магического шара при принятии решений.