

ПСИХОЛОГИЯ ВЫБОРА

Принятие решений



*«ЕСТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ
ВИДЯТ.*

*ЕСТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ
ВИДЯТ ЕСЛИ ПОКАЖУТ.*

*ЕСТЬ ТЕ, КОТОРЫЕ НЕ
ВИДЯТ, ДАЖЕ ЕСЛИ
ПОКАЖУТ»*

Леонардо да Винчи



ЧТО ТАКОЕ РЕШЕНИЕ?

Каковы его основные
свойства?



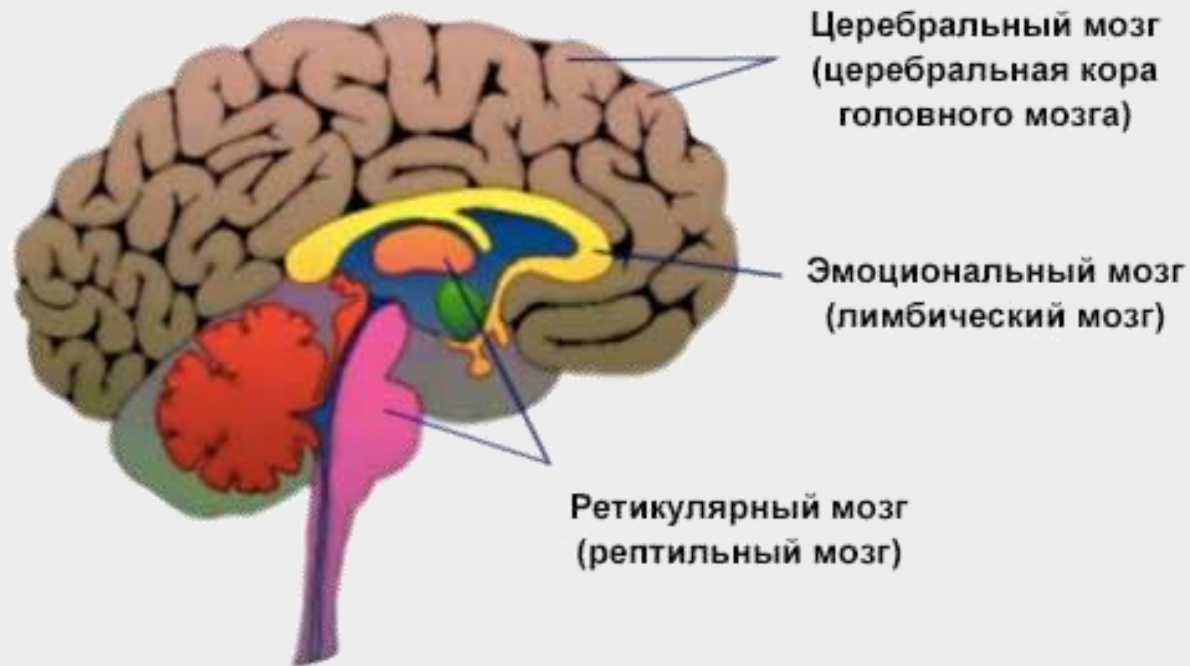
Решение - это выбор и волевое действие для достижения цели

- Стратегические, тактические, операционные решения (определенность / неопределенность)
- Логические/аналитические и эвристические/интуитивные решения
- «Правильные решения» и «качественные решения»
- Решения как вызов, неизвестная цена. SWOT-анализ. Возможности – пассивная логика. Вызов – активная.

**КАКИЕ РЕШЕНИЯ И КАК МЫ ПРИНИМАЕМ
ЭКСТРЕМАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ?**

Принятие
Решений

Как это работает?



Принятие
Решений

Свойства решения

Два родовых свойства:



ТОЧНОСТЬ

относительно достижения
желаемого результата/цели



РЕАЛИЗОВАННОСТЬ

решение только то, что
выполнено!

ИМЕННО ЭТИ ДВА СВОЙСТВА ОТРАЖАЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПРОДУКТИВНОСТЬ
РЕШЕНИЯ

КАЧЕСТВО РЕШЕНИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАЧЕСТВОМ МЫШЛЕНИЯ

Принятие
Решений

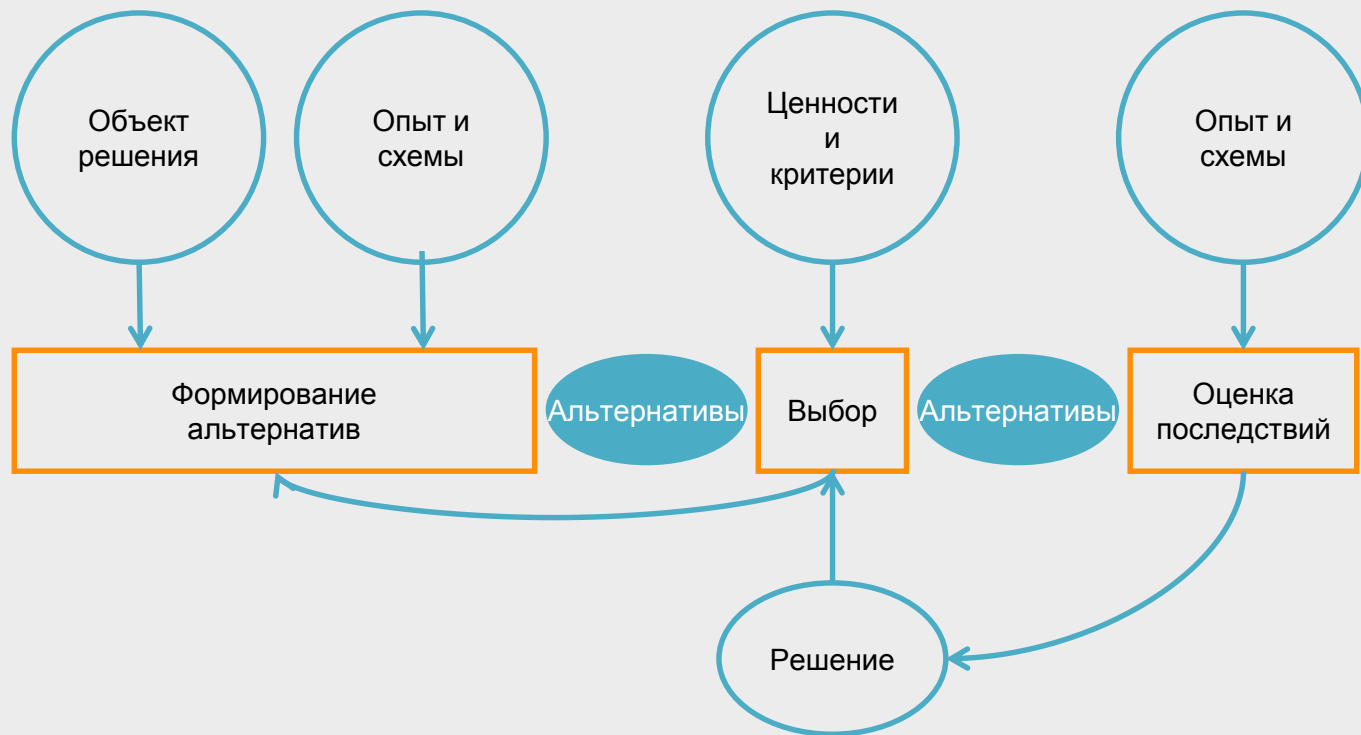
Свойства решения

- В системе управления эффективность эквивалентна качеству.
- Своевременность и количество принятых решений, особенно тех, которые не устранили проблему в управлении, абсолютно неважно.
- ТРИ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТА:
 - **системный** (собственно процесс)
 - **когнитивный** (внутренний, относящийся к человеку и его мыслительности)
 - **и социальный** (относящийся к среде и отношениям с ней)

Системная точка зрения



Когнитивная точка зрения



Принятие
Решений

Социальная точка зрения

Решение = ответственность

	Достижение результата	Оценка принятого решения
Понимание	Целевой результат наблюдаем Целевой результат измеряем Целевой результат выполним (есть внутренние возможности) Целевой результат достигим (есть внешние условия)	Перед кем несем ответственность Характер и мера «вознаграждения» Условия получения «вознаграждения»
Деятельная позиция по отношению к результату	Человек готов осуществить принятое решение и добиваться получения целевого результата (действовать)	Есть готовность получить «вознаграждение» Ответственность – это готовность принять на себя статус причины того, что произошло/происходит с вами или с кем-нибудь другим

Принятие
Решений

Качество решения

Когда мы говорим о точности и качестве управленческого решения, мы рассматривали его через призму последствий относительно достижения целевого результата.

КАЧЕСТВО ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ РЕШЕНИЙ

Постановка задачи/проблемы, методы решения, методы выбора из списка альтернатив, гармонизация выбора/баланс

КАЧЕСТВО ДАННЫХ

Полнота информации, точность и достоверность данных, используемых при поиске решений, аналитика

ГАРМОНИЯ

Восприятие, психологическое «принятие», отсутствие сомнений, отсутствие «сопротивления», целостность

Принятие
Решений



Кейс - US Airways Flight 1548

Чудо на Гудзоне

Рейс 1549 US Airways вылетел из Нью-Йорка в 15:24 15 января 2009 года. Спустя 90 секунд оба двигателя самолета отказали.

Самолёт успел набрать высоту 3200 футов (975 метров). KBC подал сигнал бедствия и сообщил диспетчеру о столкновении самолёта со стаей птиц, в результате которого были выведены из строя оба двигателя.

Пилотам удалось развернуть самолёт, спланировать над Гудзоном, не задев мост Джорджа Вашингтона, и приводнить тяжёлый, заправленный лайнер не разрушив его. Всего самолёт пробыл в воздухе несколько минут.

Все 150 пассажиров и 5 членов экипажа остались живы. Некоторые получили незначительные травмы и переохлаждение. Лишь одному человеку потребовалась госпитализация

**Что позволило пилотам так
достойно выйти из абсолютно
экстремальной ситуации?**

Какие были главные факторы успеха?

Какие были главные факторы успеха?

Высочайший уровень обученности и профессиональной подготовки! Постоянные занятия на летных тренажерах.

Огромный опыт и налет часов.

Самоконтроль, абсолютное хладнокровие в критической ситуации, и контроль над ней.

Готовность к мгновенному принятию решений в тотальном дефиците времени и выбор альтернатив.

Интуиция.

Принятие
Решений

Интуиция

Интуиция — непосредственное постижение истины без логического анализа, основанное на воображении, эмпатии и предшествующем опыте, «чутьё», пронизательность.

Мгновенное осознание происходящего, инсайт, «узнавание» без рациональных умозаключений, на основе опыта.

Интуиция – это потенциал интегрированного опыта. СД

(Курсы для музея Пола Гетти в Калифорнии)



Принятие
Решений

Два подхода к интуиции (по Ю.Авчиной 2008)

Ортодоксальное философское понимание интуиции	Современное понимание интуиции в теории информации
<p>Интуиция – это бессознательный процесс непосредственного постижения любых связей, инстинктивный акт понимания, результат которого осознается и принимается некритично.</p>	<p>Интуиция – это знание, возникающее в неопределенной ситуации, субъективно воспринимаемое как догадка, внутреннее чутье, наличие которого осознается. Процесс получения знания не создается.</p>

Принятие
Решений

Основные свойства интуиции

- ✓ *работает в ситуации неопределенности*
- ✓ *опосредованность опытом*
- ✓ *неосознаваемость и неконтролируемость процесса*
- ✓ *использование накопленного опыта, его внутреннее переструктурирование в ходе процесса*
- ✓ *результат осознается как догадка, принимается критично*
- ✓ *результат может быть ошибочным*

Логика и интуиция

Генри Минцберг, обозреватель «Гарвард Бизнес Ревю», провел опрос высокопоставленных чиновников и бизнесменов, в результате которого выяснилось, что многие из них «постоянно решают проблемы, слишком сложные для рационального мышления, с помощью интуиции».

Таким образом, секрет успеха – не в прямолинейном логическом или аналитическом мышлении, называемым «рациональным», а во взаимосвязи ясной логики и могущественной интуиции.

Интуиция и доверие себе

- ✓ Стереотип «женской интуиции» не имеет под собой объективных оснований. В исследовании женщины продемонстрировали уровень интуитивной точности, совершенно одинаковый с мужчинами.
- ✓ Интуиция сильно развита у матерей, особенно в первые годы жизни ребенка, и у влюбленных пар (Орлова Л., 2005)
- ✓ Точность интуитивных догадок не зависит от возраста.
- ✓ Лучше всего интуиция развита у музыкантов, художников, писателей и актеров. Их способность предчувствовать доходит до 50%, тогда как у обычных людей она не превышает 3 - 5%.



Кейс «Эйгер – Северная стена»

Эйгер. Северная стена

Горная вершина в Бернских Альпах, которая долгое время считалась неприступной. 10 лет (1928 – 1938гг.) безуспешных попыток покорения.

Высота 3970 метров. Крайне высокая опасность камнепадов и схода лавин.

Средняя крутизна составляет 75 градусов. Перепад высот 1800 метров.

На последних 600 метрах много совершенно отвесных и нависающих участков. Крутизна доходит до 82 градусов.

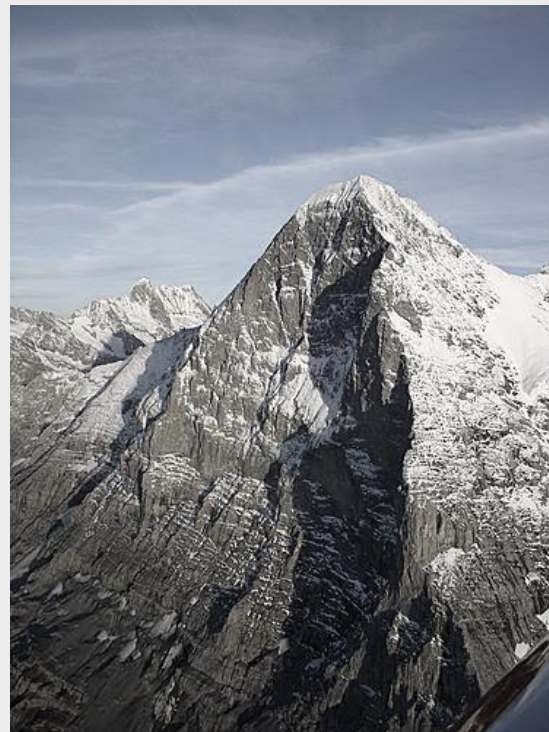
Все маршруты по Северной стене Эйгера классифицируются как маршруты высшей категории сложности.

Эйгер. Северная стена

В 1935 году объединенная немецко-австрийская группа альпинистов в составе Андреаса Хинтерштойсера и

Тони Курца (Германия), а также Эдди Райнера и Вилли Ангерера (Австрия), Сделала очередную попытку покорения Эйгера.

СЮЖЕТ ФИЛЬМА – РЕАЛЬНАЯ ИСТОРИЯ ИХ ВОСХОЖДЕНИЯ



Принятие
Решений

Выводы

Высокая ценность командных и личных отношений, уровень подготовки и безусловная взаимопомощь до самопожертвования, могли стать основой достижения цели. Если бы не ряд ошибочных решений...

Неадекватное восприятие реальности и ангажированность целью. Неспособность оценить риски

Неадекватное осознание, переоценка собственных сил и возможностей

Неготовность принимать своевременные решения и пренебрежение прогнозом последствий

Перекладывание вины в австрийской паре и непринятие ответственности

Принятие
Решений

Заключение

Прошло 70 лет.

Зимой 2008 года швейцарец Ули Штэк достиг
вершины Эйлера по Северной стене за

2 часа 47 минут, один и без страховки

**ВСЕ ВОЗМОЖНО!
ПРЕДЕЛА НЕТ!**



Эвристика



Эвристика – искусство изобретения; метод решения творческих задач.

Принятие
Решений

Факторы эвристического мышления

- ✓ Логика
- ✓ Эрудиция
- ✓ Фантазия
- ✓ Интуиция
- ✓ Восприимчивость

Задачи: Логика и Эвристика.

Ответ за 60 секунд.

Принятие
Решений

Факторы, мешающие принятию решений

Излишняя
самоуверенность

Зависимость от
ранее принятых
решений

Подсознательное
сопротивление

Пристрастность
(отношение к
разным людям)

Эмоциональные
состояния

Недооценка
последствий

Откладывание
принятия
решения

Поспешность

Чрезмерная
ставка на
интуицию

Невозможность
удержать объект
решения или
цель

Выбор пути
наименьшего
сопротивления

Принятие
Решений

Личное и командное принятие решений

ЛИЧНОЕ РЕШЕНИЕ

- Опыт и знания
- Личная креативность
- Интуиция
- Решительность (готовность взять на себя ответственность)

КОМАНДНОЕ РЕШЕНИЕ

- Правильный подбор членов команды
- Правильная организация группового взаимодействия
- Личные качества лидера

Модель оптимальной группы и мета-функции

ЛОГИК – анализ условий, переформулирование задачи, поиск «прямого» решения, развитие идей, критика версий

ЭРУДИТ – уточнение условий, анализ контекста, развитие идей

ГЕНЕРАТОР – поиск ассоциаций, генерация и развитие идей

ИНТУИТ – поиск «непрямого» решения, оценка идей

ДИСПЕТЧЕР – управление обсуждением, выбор решения

ДУРАК – провокация, поиск решения, исходя из здравого смысла

Принятие
Решений



ЧТО ТАКОЕ «ПРАВИЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ»?
КЕЙС «СТАРУШКА»

«Правильное решение»

Дополнительная информация:

- средняя продолжительность жизни женщин во Франции составляет 82 года.
- бабушка имеет нормальное по ее годам здоровье.
- средняя цена на дом такой площади в этом регионе Франции составляла на тот момент примерно 280 000 франков.
- стоимость недвижимости исторически росла ежегодно в пределах 1,5 – 2%.
- ежегодный уровень инфляции 1,2%
- средняя ставка по долгосрочным депозитам во французских банках 0,75% годовых.
- средняя ставка по кредитам – 3,75%
- денег, которые дает семье Жерома мастерская, вполне хватит на ежемесячную выплату 1 500 франков, без особого ущерба для семейного бюджета и плюс 2 000 в год он планирует тратить на поддержание дома.

И ЕСТЬ ЕЩЕ ОДИН ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АРГУМЕНТ!
А ВДРУГ БАБУШКА И ПАРЫ ЛЕТ НЕ ПРОТЯНЕТ?

Принятие
Решений

Психология выбора

Будущее – это не то, что будет,
а то, что может быть!

Мы оперируем с ним только в пространстве возможного.
Судьбоносные решения всегда в зоне «незнания».

Решения, цена которых неизвестна, становятся вызовом.
Выбор определяется этой ценой и нашей готовностью ее заплатить.

Неготовность платить за свой выбор – инфантилизм.

Решения принимаются в пространстве неопределенности,
а оценка «правильности» происходит, когда
неопределенность исчезла.



Принятие
Решений

«Правильность» решения

РЕШЕНИЕ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ПРАВИЛЬНЫМ

Правильное – это принятое по правилам. Следование правилам - это не решение, а исполнение и «послушание».

Решение возникает тогда, когда нужно выйти за рамки правил.

Решение может быть лишь верным и точным.

Верность оценивается в момент принятия, а точность во время оценки достижения цели и последствий.

Решения в неопределенности



В условиях глобальной неопределенности нельзя делать выводы о происходящем и принимать решения из прошлого опыта! Только от будущего!

Принятие
Решений

Решения в неопределенности - схемы

Идея

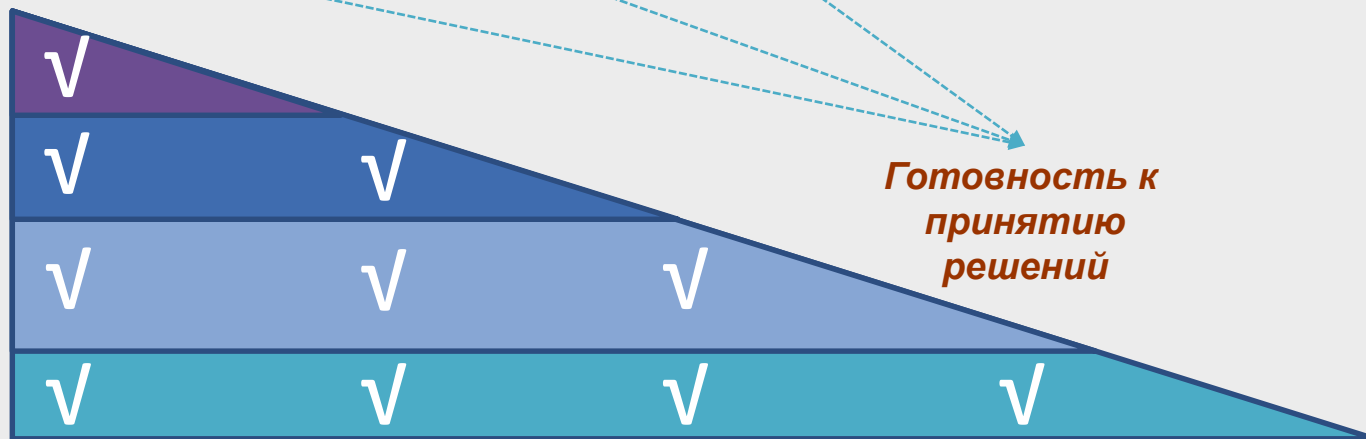
Видеть -
будущее

Знание

Экспериментировать - Решать задачи
и размышлять

Воля

Действовать



Готовность к
принятию
решений

Принятие
Решений

Решения в неопределенности

Коммуникация! – собирать информацию от смысловых людей, складывая ее в целое. Тогда возникают инсайты.

Принятие
Решений

Выводы

Готовность к
принятию решений
неразрывно связана
с развитием
стратегического,
интуитивного,
логического и
эвристического
мышления

В ситуации
неопределённости
необходимо
развивать мышление
«от будущего»,
научиться двигаться
в потоке, удерживая
цели и смыслы!

Необходимо
развивать своих
подчиненных и
опираться на них,
поддерживать их
интегрированность в
процесс выработки и
принятия решения

Помнить про
здравый смысл,
ответственность и
действовать!

Принятие
Решений



Сейчас Вы готовы к принятию решений?😊

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

СЕРГЕЙ ДЕРЯБИН
WWW.DERIABIN.RU

E-mail: sa@deriabin.ru

Тел.: +7 985 364 3001