

Пасічник І.Д.

ФАЗИ МИСЛЕННЯ В ЦИКЛІ ПІЗНАВАЛЬНИХ ДІЙ МЕНЕДЖЕРА

У статті підкреслюється значення стратегічного мислення в професійній діяльності менеджера. Автор зазначає, що мислення менеджера є широким розгалуженим пізнавальним циклом, який охоплює 3 основні пізнавальні дії: аналіз проблеми, винесення (прийняття) рішення та вибір стратегії. Здійснюється аналіз зазначених компонентів.

The meaning of the strategic thinking to professional activity of a manager is enlightened in the article. The author analyses the whole process of thinking that is a wide and complicated cognitive cycle, which includes three main cognitive phases: comprehension of the problem, decision making and selection of strategy.

Найбільш специфічною рисою дії мислення, яка відрізняє її від спостережливості та запам'ятовування, є те, що вона дозволяє утворювати інформацію для цього суб'єкта. Пояснення вимагає саме поняття інформації; у психології мислення воно вживається в двох значеннях: у змістовному і селективному. У першому значенні інформація розуміється як кожен зміст чи повідомлення, що надходить із зовнішнього світу. Подібного сенсу надається цьому поняттю і в повсякденному житті. У значенні селективному інформація є чинником, який зменшує недостовірність подій; у цьому сенсі монета, що падає, надає певну кількість інформації, тому що вона редукує два можливих результати (орел – решка) до одного, таке значення надається цьому поняттю в теорії інформації.

Варто зазначити, що завдяки процесу утворення людина здатна імітувати – чи користуючись кібернетичною термінологією – виводити наприкінці більше інформації, ніж отримала із зовнішнього світу. А отже, вона є не лише забирачем інформації, але і її продуцентом також. Власне, завдяки цій

останній здібності, можливі швидкі цивілізаційні зміни, що відбуваються в сучасному світі.

Згідно із запропонованою дефініцією, чинність мислення, однак, полягає не тільки в утворенні інформації, а також – у її виборі. Після висунення ідей, винаходів, методів чи формулювання гіпотез люди повинні надати їм оцінку і селекцію, це означає, що мають вибрати ті серед усіх, які вважаються найкращими. Процес вибору властивий для інформації в багатьох ситуаціях і є дуже важким. Лише останнім часом під впливом праць у сфері кібернетики більшість психологів починають підкреслювати роль цього процесу в людському мисленні.

Ставиться питання: у яких ситуаціях люди думають, тобто утворюють і вибирають інформацію? Відповідь на це питання є майже однозначною: люди думають передусім у складних ситуаціях, які називаємо проблемними ситуаціями, скорочено, проблемами. Проблема – це вид завдання, яке суб'єкт не може розв'язати за допомогою знань, які має; її розв'язок, тобто досягнення остаточної мети, вимагає нової інформації, яку суб'єкт вибирає у процесі мислення. Прийняття правильного рішення в проблемній ситуації приводить до збагачення знань людини. Збір проблемних ситуацій є екстремально різним. До сьогодні психологи не опрацювали повної і однозначної класифікації проблем.

Однак людина думає (мислить) не лише в проблемних ситуаціях. Твердження, що процес мислення відбувається тільки під час "атакування проблем", є досить радикальне і малоплідне. Для прикладу подамо кілька не проблемних ситуацій, в яких людина мислить (думає), наприклад: переклад іншомовних текстів, використання математичного прикладу під час розв'язування рівняння, будування машини, згідно з попередньо опрацьованим планом тощо. Під час розв'язування усіх цих завдань, суб'єкт не утворює нової інформації, а лише застосовує закріплені знання. Використання інформації в більшості випадків не є механічним процесом, однак вимагає від суб'єкта певної активності мислення. У цій дефініції мислення може полягати у вмінні використовувати здобуті знання, тому що застосування здобутої інформації є більшою мірою питанням власного вибору; але, в такому разі, означену дефініцію потрібно буде доповнити.

Однак у пропонованій роботі ми сконцентруємося виключно на проблемних ситуаціях і більш складних інтелектуальних діях, при цьому зауважимо, що поділ ситуацій на завдання та проблеми стосується дуже важливого аспекту розумової праці менеджера і визначає цікаву межу для “управління” в загальному значенні та є його вирішальною, психологічною перспективою.

У всіх фазах мислення, що утворюють цикл пізнавальних дій менеджера, виступають невпевненість, недоговорення, непередбачуваність. Інакше кажучи, в кожній фазі дія ініціюється “відкритою” структурою, яка пізніше стає “закритою”, а потім переходить у план дій. Мистецтво менеджера мислення не можна звузити до одного виду дії і одного простого правила “закриття”. Погоджуємося з думкою, що підвалини мистецтва менеджера мислення містять широкий розгалужений пізнавальний цикл, що обіймає три основні пізнавальні дії: розв’язування проблеми, винесення рішення та стратегічне мислення. Отже, оцінка циклів мислення має здійснюватись у перспективі усієї тріади: проблема – рішення – стратегія.

У першій фазі обробки циклу інформації менеджером найважливішим є відкриття і формулювання проблеми, а лише потім перетворення її у варіант, подібний до розв’язку. У складних або нетипових ситуаціях важливим є відкриття джерела проблеми, прихованого серед багатьох причин, що впливають негативно на результати дій.

Можемо коротко ствердити, що перша фаза поданого пізнавального циклу закінчується позитивним результатом, коли менеджер уявить межу, що відділяє територію дії (з цілком точними результатами) від території з неточними результатами. Легко зауважити, що на території цілковитої впевненості менеджери реалізують різні завдання. Проблеми з’являються на межі, що відділяє впевненість від невпевненості. У переносному значенні, це канат, по якому ступає менеджер-акробат.

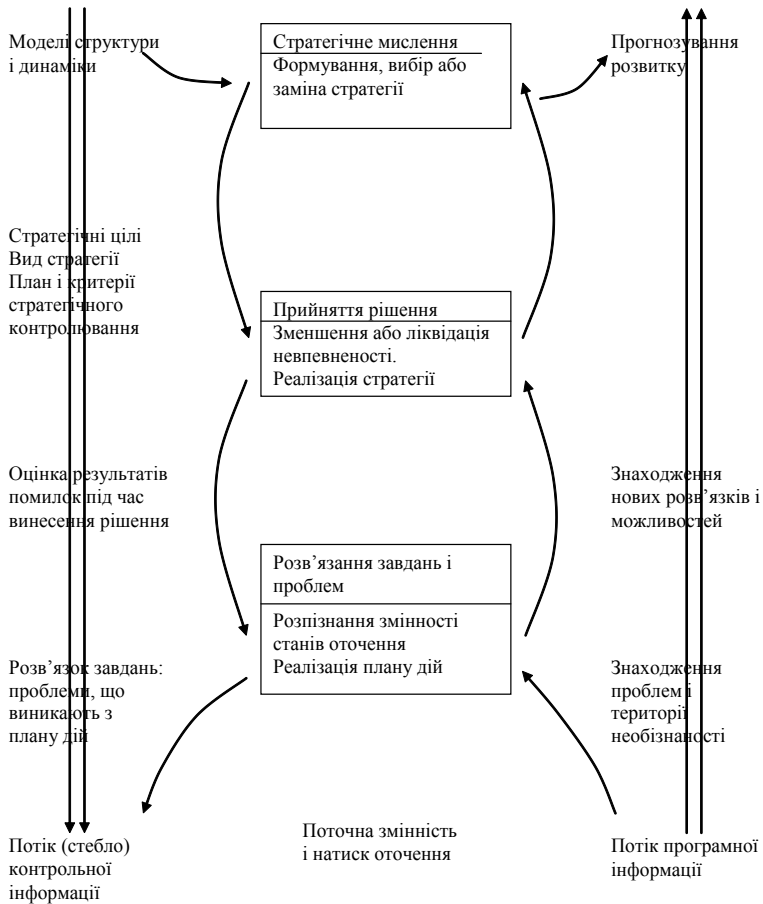
Результатом у першій фазі мислення виступає, переважно, окреслення невпевненості як бази презентації збору варіантів дій. Інакше кажучи, в першій фазі мислення початкова відкрита ситуація перетворюється у ситуацію закрити, однак лише в тому значенні, коли залишається закритим

збір варіантів дій. Після такої розумової дії менеджер знову має справу з невпевненістю, але меншою мірою. Надалі він не знає, який варіант дії призведе до бажаного результату. Не знає також, чи його розум витворив корисне “закриття” ситуації. У контексті результатів першої фази чітко постає питання: яка вартість і який ризик становлять відібрані варіанти дій? Це питання є досить важливим для прийняття рішення. На наш погляд, найбільш вдало варіативність процесів мислення менеджера проілюстровано у схемі, запропонованій Чеславом Носалем у його психології мислення і діяльності менеджера (стор 44. – Вроцлав, 2001).

Перебіг мислення в першій фазі більшою мірою залежить від того, чи цей процес ґрунтується на влучній глобальній оцінці ситуації. Оцінка, винесена менеджером, має істотний вплив на селекцію варіантів дій. Щоб ретельно описати роль цієї оцінки, належить поставити собі такі питання: чи ми можемо бути впевнені, якщо в зборі варіантів дій знаходиться найкращий варіант?

Правду кажучи, такої цілковитої впевненості ніколи не буває у складних ситуаціях. Однак, якщо глобальна оцінка ситуації була виконана правильно, а в результаті творчого мислення сконструйовано велику кількість варіантів дій, то є великий шанс знайти найвигідніший варіант. У фазі приймання рішень такий варіант повинен бути виділений.

Друга фаза циклу менеджерського мислення стосується приймання рішень. Її результатом повинен бути розв’язок у вигляді рекомендації варіанту дії, який є в дану хвилину розпізнаний як найбільш корисний. У фазі прийняття рішення відбувається зменшення або виключення основної невпевненості, що стосується варіантів дій. Цілковите виключення невпевненості не є частковим випадком; можливо лише тоді, коли стосується простих вирішальних ситуацій. Однак навіть такі прості рішення і вибори залишають у роздумах менеджера певні сумніви. Пов’язуються вони з тим, що після прийняття рішення доконаного вибору привабливість вибраного варіанта дії часто знижується. Аналогічна ситуація має місце, наприклад, після купівлі якогось товару. Коли вже буде він запакований, нас огортає жаль, що ми втратили інші можливості (продукти), а разом – і задоволення від їх вибору.



Представлення процесів мислення менеджера Довготермінова перспектива і глобальний діапазон дії

Прийняті рішення у важливих ситуаціях, коли враховуємо велику кількість варіантів, критерії оцінювання і результати, не знижують невпевненість до нуля. Значно ближчим до правди є твердження, що рішення в таких умовах впроваджують відносний порядок (структуру) у сфері варіантів рішень, полегшують пізнавальний підхід у ситуації, яка виникла. Однак завжди без точної відповіді залишається питання

про відповідність розглядуваних варіантів з об'єктивним характером ситуації і цілями дії.

Спираючись на дуже важливе розрізнення, впроваджене Мархом, (March, 1987), можна ствердити, що цільова дія у відкритій ситуації має два аспекти – неясність (ambiguity) і невпевненість (uncertainty). Невпевненість є чимось вищим, тому що стосується результату прийнятих рішень. У вирішальній ситуації намагаємося описати і звузити їхній збір. Поняття неясності (багатозначності) стосується неповних знань про цілі власної дії з приводу об'єктивного характеру ситуації. Модель раціональних рішень ґрунтується на основній концепції, що особа, яка діє (суб'єкт), має перед собою чітко поставлені цілі, влучно розглядає їх у своїй свідомості й озвучує їх іншим людям (учасникам організації).

Марх зазначив, що в більшості організацій цілі не лише не чітко описані, а й часто суперечливі. В організаційній дії ми нерідко буваємо змушені до змінної концентрації на різних суперечливих цілях. Більш того, зміна оточення призводить до того, що навіть одну обрану мету реалізуємо, використовуючи різні стратегії. Менеджерське рішення не обмежується лише до дії і цілей, а обіймає і стратегії, і досягнення.

Яким є зв'язок процесу прийняття рішення (у вузькому значенні) зі стратегічним мисленням? Характеризуючи з психологічного боку суть психологічного мислення, пізнавальні цілі якого виникають суто з оцінки розбіжностей, зауважених під час реалізації рішень, ми знову змушені звернутися до концепції циклу обробки інформації, що становить кінцеву її фазу. У психологічному описі стратегічного мислення найважливішим є проблема походження стратегії і відповідь на питання, з чого виникає різниця між стратегічним вибором менеджера.

Характер ситуації не відображає однозначного виду стратегії, адже розум менеджера є основною "детермінантою" стратегічного мислення. Навіть ідентичні ситуації не ведуть до опрацювання ідентичних стратегій. Який зв'язок відбувається між рішеннями і стратегіями? З моменту прийняття рішення менеджер вибирає певний варіант дії. Завдяки цьому рішення зменшує початкову невпевненість, що стосується збору дій.

Можемо тепер запитати, яку проблему розв'язує форму-

лювання нової стратегії? Яка інформація оцінювання і особисті переконання менеджерів зумовлюють відстоювання старої стратегії або пошук нової?

Прийняте і реалізоване рішення в умовах невпевненості веде до різних, позитивних або негативних результатів. У складній економічній поведінці рішення не є ізольованими розумовими актами, лише елементами, що творять “покоління” і лінії рішень. Кожне наступне рішення корелює попереднє. Результатом є зміцнення переконань менеджера, що обрано правильний або помилковий шлях. У його розумінні проходить процес “балансування” результатів поетапності рішень у межах попередньо обраної стратегії. Така глобальна оцінка результатів поетапності рішень приносить головну стратегічну інформацію, яка може бути підпорядкована в трьох основних варіантах: виду і точності, величини ризику і часового горизонту дії. Однак відсутність стратегії означає труднощі у впорядкуванні стратегічної інформації, в результаті чого з’являється хаос при прийнятті рішення і під час дії.

Підсумовуючи роздуми над суттю стратегічного мислення, можемо зазначити, що: стратегії і рішення, як компоненти цього рішення, створюють стислий функціональний зв’язок. Стратегії є головніші над рішеннями, тому що підпорядковують їх собі і визначають межі значення (сенсу) – “пороги балансу” для поетапності рішень. У такому широкому, стратегічному контексті етапи рішень стають докладнішими тактиками.

Однак зміна стратегії не відбувається в інформаційній пустці. Базою змін є, без сумніву, глобальна оцінка ситуації на основі інтуїтивного поєднання того, що приносять конкретні результати, з тим, що знаходиться у досвіді менеджера і в широкому контексті дій.

Зміна стратегії або створення нової розв’язує проблему точності цілей, що існують до цієї пори, їх реалізації в межах інформації про можливості та загрози. Іншими словами, стратегія визначає головні категорії оцінки, необхідної для якісного оцінювання менеджерських дій. У межах цієї системи оцінюваними будуть конкретні дії і етапи рішень. Якщо рішення не приносять бажаних результатів і поглиблюється розбіжність між проектами і реальністю, то це приносить менеджерів важливу зворотню інформацію. Вона може

стимулювати до подальшого пошуку стратегій – за умови, що мета дії є точно сформульована й акцентована. Щоб переконатися, що цілі дій помилкові, або не зовсім точно представлені, потрібно затратити більше часу.

Нагромадження різних розбіжностей між проектами і реальними результатами сигналізує менеджерів про появу проблеми для розв'язку, яка в подальшому змушує до прийняття нових рішень у межах старої стратегії. Якщо рішення хибні, то постає обов'язок створення нової стратегії. Таким чином мислення менеджера залишається замкненим у повний пізнавальний цикл, що підпорядкований тріаді: проблема – рішення – стратегія.

Література

1. Бункина М. К., Семенов В.А. Экономика и психология. – М.,1998. – С. 45-57.
2. Власова О. І. Педагогічна психологія. – К.: Либідь, 2005. – С. 184-190.
3. Друкар П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М., 2004. – С. 264-270.
4. Роменець В. Психологія творчості. – К., 1987. – С. 20-24.
5. Франк Л. В. Человек в поисках смысла. – М., 1998. – С. 24-40.
6. Швалб Ю. М. Психологические модели целеполагания. – К.,1997. – С. 63-80.