

Автор: И.М. Попов  
[igor.m.popov@mail.ru](mailto:igor.m.popov@mail.ru)

## Тренинг по принятию эффективных решений

*«Решение – это не арифметическая задача, а творческий акт...  
Процесс выработки решения, в конечном счете, всегда остается  
тайной, как правило, неразрешимой даже для того человека, который  
принял решение».*

*Генерал-полковник Лотар Рендулич, США, 1947 г.*

### ПРЕАМБУЛА ТРЕНИНГА

Каждый день мы принимаем десятки, сотни, а то и тысячи решений. Никто из нас даже не задумывается об этом. Большинство решений мы принимаем автоматически, не концентрируясь на самом процессе принятия решений. Чего там размышлять, если кушать хочется. Надо сделать себе бутерброд...

Не всегда, к сожалению, принятие решений бывает столь простым. Какую профессию выбрать в жизни? Жениться или подождать? Какую машину купить? Как найти идеальную работу, где бы хорошо платили, а взамен не требовали ничего...

С другой стороны, не все простые решения столь уж безобидны. Перебежать улицу перед несущейся на полной скорости машиной... Скольким людям такое «легкое» решение стоило жизни!

Это все – личностные решения, но есть и так называемые деловые или управленческие решения, принимаемые в политике, экономике, науке и технике, военной стратегии, бизнесе. Нередко от этих решений зависят судьбы многих людей, организаций, государств, а иногда и всего человечества. Уровни принятия деловых решений могут быть различными – от Президента Российской Федерации до обычного предпринимателя или рядового госчиновника. Различны возможные последствия и ответственность. И все же, несмотря на различия, все решения принимаются в соответствии с определенными схемами, принципами, правилами. Даже тогда, когда это делается бессознательно, в порыве эмоций.

Можно ли усвоить эти принципы и подходы?

Безусловно, да!

Можно ли научиться осознанно принимать эффективные и рациональные решения?

Мы считаем – да!

**ЦЕЛЬ ТРЕНИНГА:** дать слушателям системное представление о теории принятия решений и на этой основе развить и закрепить у них практические навыки осознанного принятия эффективных личностных и деловых (управленческих) решений.

### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Бизнес-тренинг вооружит слушателей знанием основных методик и моделей принятия решений; поможет избежать возможных ошибок при выработке решения; даст возможность практически отработать навыки принятия деловых решений в повседневной профессиональной деятельности слушателей.

### ФОРМАТ БИЗНЕС-ТРЕНИНГА

Бизнес-тренинг делится на четыре блока, каждый из которых рассчитан на 4 академических часа интерактивных теоретических и практических занятий. Первые три блока заканчиваются практическими заданиями, предназначенными для закрепления и активизации полученных на занятиях знаний.

Четвертый итоговый блок бизнес-тренинга включает многоэтапную комплексную деловую игру (case study), в ходе которой слушатели должны принять (и обосновать!) серию деловых решений, действуя в условиях неопределенности, жесткой конкуренции и дефицита времени.

### **МЕТОДИКА**

Тренинг сопровождается показом опорных слайдов, призванных активизировать творческую дискуссию по всем обсуждаемым вопросам.

Ключевой метод проведения тренинга – не навязывание слушателям теоретического материала, а активизация творческого потенциала слушателей и содействие процессу их самостоятельного поиска ответов на обсуждаемые проблемы. Задача руководителя – максимально содействовать творческому процессу и направлять его в нужное русло.

Для повышения эффективности тренинга и закрепления материала слушатели получают соответствующие раздаточные материалы.

Сценарии практических заданий выдаются слушателям в конце каждого изучаемого блока. Сценарий и справочные материалы деловой игры предоставляются слушателям заранее, накануне проведения четвертого итогового блока занятий.

## **СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ТРЕНИНГА**

### **Блок 1.**

#### **1.1. Что такое процесс принятия решений**

1. Вводная часть. О чем идет речь?
2. Действующие лица (участники процесса принятия решений)
  - Владелец проблемы
  - ЛПР
  - Активные группы
  - Эксперты и аналитики
  - «Адвокат дьявола» или о пользе инакомыслия
3. Модели и методики
4. Этапы принятия решений:
  - Определение проблемы: «айсберг» или «остров»? «Рыба» Исикавы
  - Анализ ситуации
  - Постановка цели и «дерево» целей
  - Разработка альтернатив решения проблемы
  - Оценка и выбор единственной альтернативы
  - Реализация решения
  - Контроль результатов: «доверяй, но проверяй»
5. Внутренняя среда организации
6. Внешняя среда
7. Типы решений: рутинные, адаптивные, инновационные
8. Решения рациональные и интуитивные
9. Решения реактивные и проактивные
10. «Воронка» оптимальных решений
11. Что такое «План «Б»?

#### **1.2. Выводы и рекомендации по итогам занятия**

#### **1.3. Практическое задание. Выбор модели принятия решения:**

«Конфликтная ситуация во взаимоотношениях с клиентом» (по отдельному сценарию)

- Подведение итогов практического задания

**Блок 2.****2.1. Трудности, барьеры, ошибки и ловушки**

1. Типичные ошибки при принятии решений
2. «Ежик в тумане»: решение в условиях неопределенности. Теоремы минимакса и максимакса
3. Психологические феномены индивидуальных решений
  - Феномен излюбленной альтернативы
  - Феномен валентности
  - Якорный эффект
  - Эффект инерции
  - Эффект реактивного сопротивления
  - Бурдиганов осел
4. Психологические феномены групповых (коллективных) решений
  - Эффект поляризации риска
  - Искажение группового мышления
  - Эффект социальной фасилитации
  - Эффект социальной апатии
  - Эффекты объема и состава; феномен малых групп
  - Феномены ложного согласия и демонстративного несогласия
  - Феномен конформизма и эффект влияния меньшинства
5. Ловушка: «Частота = Достоверность»
6. Рамки рациональности и эффективности
7. Недопонимание опаснее непонимания
8. Соломоново решение: всегда ли половина лучше, чем ничего
9. Теория полезности
10. Концепция ограниченной рациональности Саймона
11. Теория проспектов и теория раскаяния

**2.2. Выводы и рекомендации по итогам занятия****2.3. Практическое задание.** Групповое решение:

«Выбор кандидатуры на должность секретаря директора крупного российского банка» (по отдельному сценарию)

- Подведение итогов практического задания

**Блок 3.****3.1. Стили и стратегии принятия решений (управления)**

1. Делать или не делать – вот в чем вопрос...
2. Я так решил!
3. А может, само рассосется, или почему Кутузов игнорировал Наполеона
4. Золотая формула: «А = К»
5. Стили руководства X и Y по Макгрегору, развитые Лайкертом
6. Решетка Блэйка и Моутон
7. Стили управления по Джорджу
8. Типология стилей по Вруму
9. OODA: петля полковника Бойда
10. Фантазии Уолта Диснея
11. «Мозговая атака»: вершина искусства принятия креативных решений

**3.2. Выводы и рекомендации по итогам занятия****3.3. Практическое задание.** Мозговая атака:

«Как повысить эффективность корпоративного обучения в нашей компании»

- Подведение итогов практического задания

## **Блок 4. Принятие решений: единство теории и практики**

### **4.1. Деловая игра (бизнес-кейс)**

«Стратегия развития туристической фирмы «Элеонора» (по отдельному сценарию)

- «Разбор полетов»: плюсы и минусы принятых решений, ошибки и промахи, их причины и уроки
- Подведение итогов деловой игры

### **4.2. Заключение. Квинтэссенция мудрости**

1. «Алгебра» принятия решений
2. Правила принятия решений по Колину Пауэллу
3. Друкер: «Решение – это хирургическая операция»
4. Уроки американского бизнеса
  - Ошибка Генри Форда
  - «Уолт Дисней представляет...»
  - «Красный туман» Билла Гейтса
5. Принятие решений по-русски: специфика российского бизнеса
  - Борис Березовский против Кремля
  - Взлет и падение Михаила Ходорковского
  - Как «Евросеть» Чичваркина проглотила «Техмаркет»
6. Провальные решения в истории мирового бизнеса
  - Бесполезная игрушка Грэма Белла
  - Десса Records отказала The Beatles
  - Скандал вокруг отеля «Уотергейт» за 500 долларов
  - Любимые конфеты Инопланетянина
7. Восточная хитрость при принятии решений
  - Конфуций и Сунь Цзы о науке управлять
  - 36 стратагем китайской хитрости
8. **Выводы.** «Золотые» правила и «бриллиантовые» модели теории принятия решений