



*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*

**ЧТО?  
ПОЧЕМУ?  
ЗАЧЕМ?  
КАК?**



*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*

МНОГИЕ ВЕЩИ НАМ КАЖУТСЯ НЕПОНЯТНЫМИ НЕ ПОТОМУ, ЧТО НАШИ  
ПОНЯТИЯ СЛАБЫ, НО ПОТОМУ, ЧТО СИИ ВЕЩИ НЕ ВХОДЯТ В КРУГ НАШИХ  
ПОНЯТИЙ

*Козьма Прутков*

КАЖДЫЙ В МЕРУ ПОНИМАНИЯ ПОРЯДКА ВЕЩЕЙ РАБОТАЕТ НА СЕБЯ, А В МЕРУ  
НЕПОНИМАНИЯ – НА ТОГО, КТО ПОНИМАЕТ БОЛЬШЕ

*Достаточно общая теория управления*



*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*

***ИЗМЕНИТЬ - НЕ ЗНАЧИТ РАЗРУШИТЬ!***

***ПРИНЯТЬ - НЕ ЗНАЧИТ СМИРИТЬСЯ!***

***ОТЛИЧИТЬ - НЕ ЗНАЧИТ ОТВЕРГНУТЬ!***

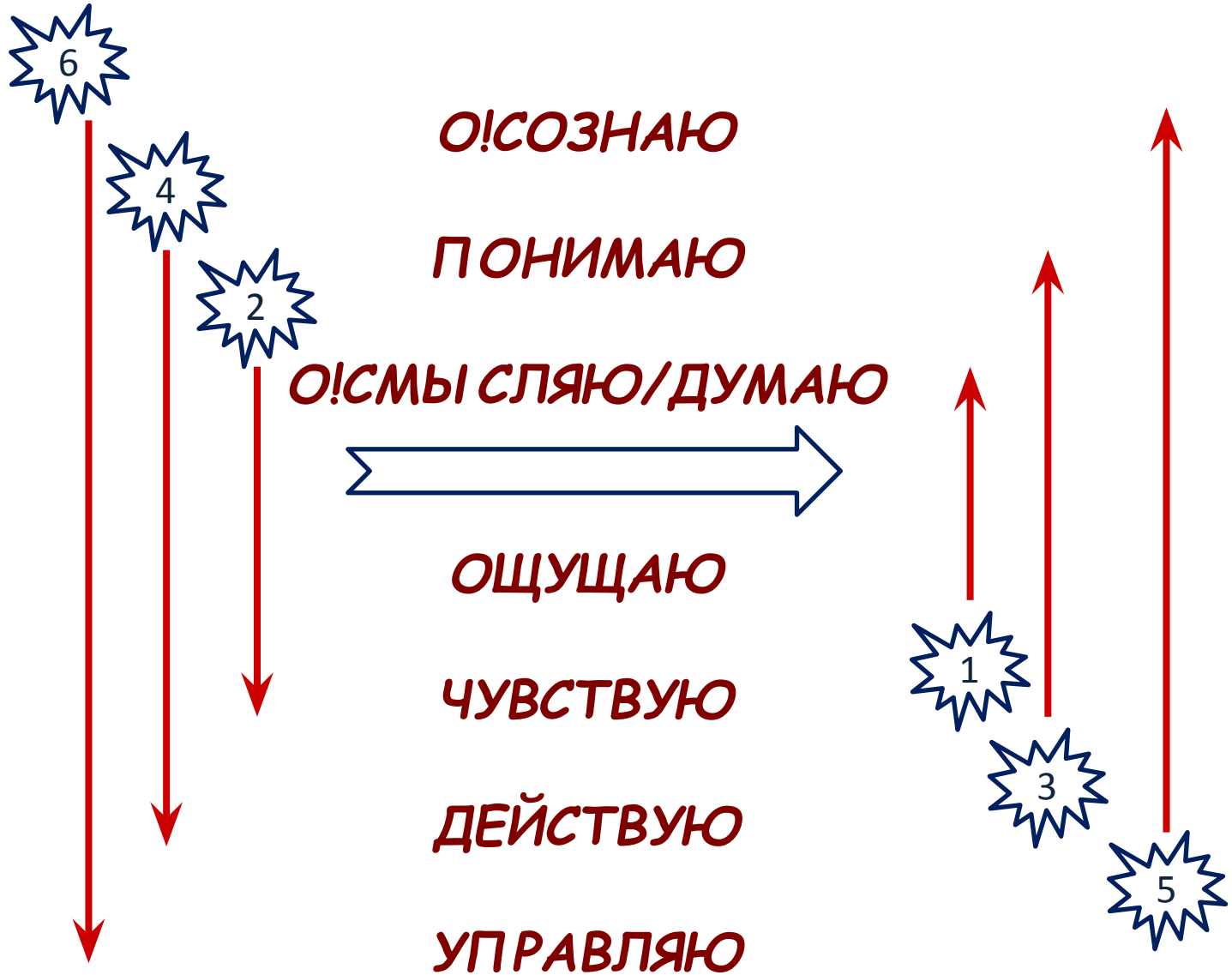
***РАЗЛИЧЕНИЕ ЕСТЬ ОСНОВА СОЗИДАНИЯ,***

***ПРИНЯТИЕ ЕСТЬ ОСНОВА СИЛЫ ,***

***ИЗМЕНЕНИЕ ЕСТЬ ОСНОВА РАЗВИТИЯ!***



*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*



**ЧТО?**

ЧТО ЕСТЬ ТАКОЕ, ЧТО МЕНЯ ВОЛНУЕТ И  
БЕЗ-ПОКОИТ?

**ПОЧЕМУ?**

ПО-ЧЕМУ МЕНЯ ВОЛНУЕТ И БЕЗ-ПОКОИТ ЭТО?

**ЗАЧЕМ?**

ЗА-ЧЕМ МНЕ ЭТО НУЖНО?

**КАК?**

КАКИМ ОБРАЗОМ МНЕ ДЕЙСТВОВАТЬ?



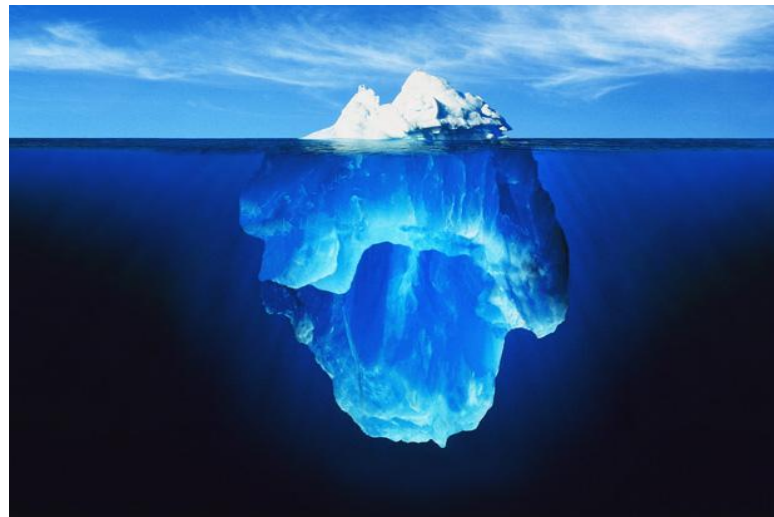
*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*

## **СИМПТОМ – ВИДИМАЯ ЧАСТЬ АЙСБЕРГА**



**ПРИЗНАК**

## **ПРИЧИНЫ – НЕВИДИМАЯ ЧАСТЬ АЙСБЕРГА**



**СУЩНОСТЬ**

**ПРИЗНАКИ – «УШИ СУЩНОСТИ, КОТОРЫЕ ТОРЧАТ НАД  
МАСКИРОВОЧНЫМИ СЕТЯМИ ДЕЗИНФОРМАЦИИ» (А. ДЕВЯТОВ)**

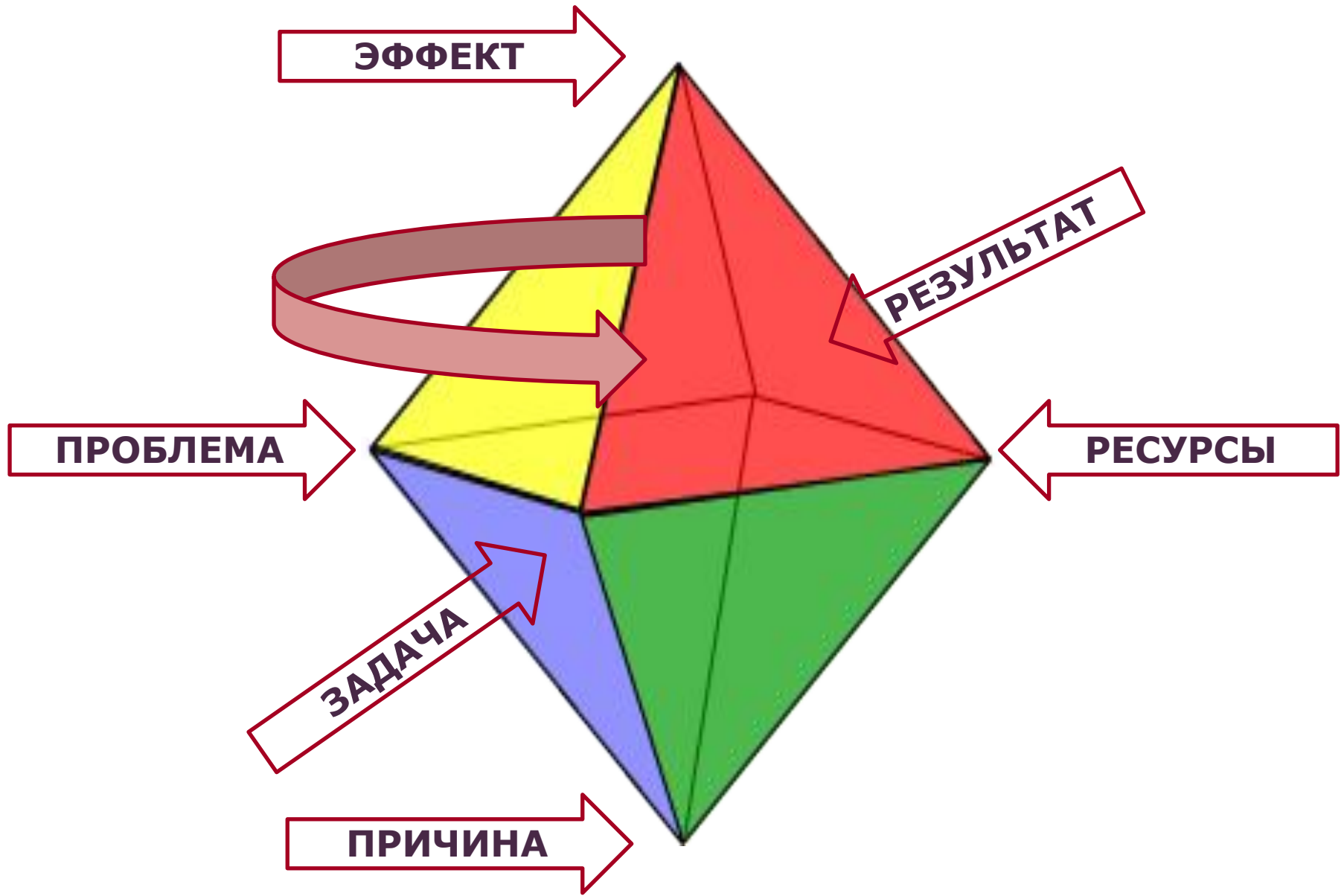


*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*





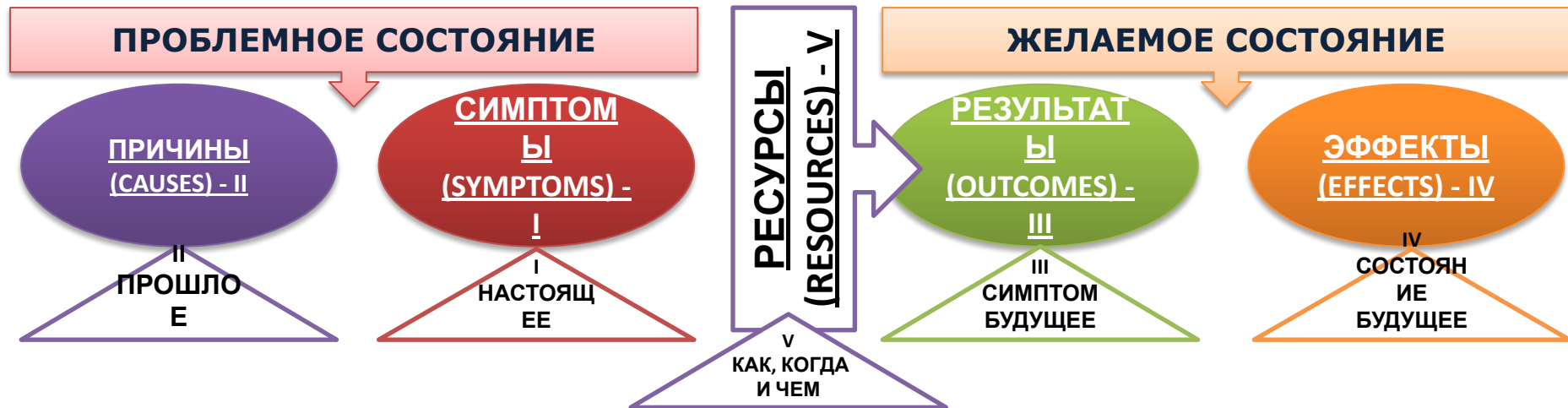
*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*







*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*



ПРОБЛЕМА КАК СИМПТОМ – ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

ПРОБЛЕМА КАК ПРИЧИНА – ТАМ И ТОГДА

РЕЗУЛЬТАТ – ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

ЭФФЕКТ – ТАМ И ПОТОМ



*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*

<b>СИМПТОМ</b>	НАИБОЛЕЕ ЗАМЕТНЫЕ ПРИЗНАКИ ТЕКУЩЕГО ПРОБЛЕМНОГО СОСТОЯНИЯ	ВОПРОС – ЧТО ПРОИСХОДИТ?
<b>ПРИЧИНА</b>	НАИМЕНЕЕ ОСОЗНАННЫЕ ФАКТОРЫ, ОТВЕЧАЮЩИЕ ЗА СОЗДАНИЕ СИМПТОМОВ	ВОПРОС – ПОЧЕМУ (ПО КАКИМ ПРИЧИНАМ) ЭТО ПРОИСХОДИТ, ЧТО МОГЛО ВЫЗВАТЬ ЭТИ СИМПТОМЫ (ПРОБЛЕМНОЕ СОСТОЯНИЕ)?
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ</b>	ЦЕЛИ, ОПИСЫВАЮЩИЕ ЖЕЛАЕМОЕ СОСТОЯНИЕ, КОТОРОЕ ДОЛЖНО ПРИЙТИ НА СМЕНУ ПРОБЛЕМНОМУ СОСТОЯНИЮ	ВОПРОС – К КАКИМ ЦЕЛЯМ (РЕЗУЛЬТАТАМ) ВЫ СТРЕМИТЕСЬ? ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ?
<b>ЭФФЕКТЫ</b>	ДОЛГОВРЕМЕННЫЕ СЛЕДСТВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ	ВОПРОС – КАКОЙ ЭФФЕКТ ВЫ ОЖИДАЕТЕ ОТ ДОСТИЖЕНИЯ ЭТИХ РЕЗУЛЬТАТОВ?
<b>РЕСУРСЫ</b>	ИНСТРУМЕНТЫ, ОТВЕЧАЮЩИЕ ЗА УСТРАНЕНИЕ СИМПТОМОВ И ПРИЧИН И ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ЭФФЕКТОВ, ПЕРЕМЕЩАЮЩИЕ ТАКИМ ОБРАЗОМ СУБЪЕКТА ИЗ ПРОБЛЕМНОГО СОСТОЯНИЯ В	ВОПРОС – КАКИЕ НЕОБХОДИМЫ РЕСУРСЫ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ТЕХ РЕЗУЛЬТАТОВ, О КОТОРЫХ ВЫ ГОВОРИЛИ, И ЧТОБЫ СПРАВИТЬСЯ С ТЕМИ СЛОЖНОСТЯМИ, КОТОРЫЕ ВЫ ОПИСАЛИ?

# ИДЕНТИФИКАЦИЯ «ПРАВИЛЬНОЙ» ПРОБЛЕМЫ И ВЫБОР «ПРАВИЛЬНОГО» РЕШЕНИЯ

## ИНСТРУМЕНТЫ

### 12-ТИ СТУПЕНЧАТАЯ ПАРАДИГМА МЫШЛЕНИЯ (12-THINKING PARADIGM)

#### 1 ЭТАП – ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

- 1 – ПОЧЕМУ ВЫБРАЛИ ИМЕННО ЭТУ ПРОБЛЕМУ?
- 2 – МОЖЕТ БЫТЬ ИМЕЮТ МЕСТО БЫТЬ БОЛЕЕ СЕРЬЕЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ?
- 3 – КАКУЮ КОНКРЕТНУЮ ЦЕЛЬ ВЫ ПРЕСЛЕДУЕТЕ, ВЫДЕЛЯЯ ИМЕННО ЭТУ ПРОБЛЕМУ?
- 4 – КАКОВЫ ПРИЧИНЫ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ?
- 5 - ОТКУДА ВЫ ЗНАЕТЕ, ЧТО ИМЕННО ЭТИ ПРИЧИНЫ ПОРОДИЛИ ЭТУ ПРОБЛЕМУ?
- 6 – КАКИМ СПОСОБОМ ВЫ ОБНАРУЖИЛИ И ПРОБЛЕМУ, И ВЫЗВАВШИЕ ЕЕ ПРИЧИНЫ?

#### 2 ЭТАП – РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

- 7 – ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ИМЕННО ЭТО РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ?
- 8 – ВЫ РАССМАТРИВАЛИ ИНЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ?
- 9 – КАКОЙ ЭФФЕКТ ВЫ ОЖИДАЕТЕ ОТ ДАННОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПРОТИВ ИНЫХ СПОСОБОВ РЕШЕНИЯ?
- 10 – КАК БУДУТ ВОВЛЕЧЕНЫ В РЕШЕНИЕ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ НАШИ РЕСУРСЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ СОТРУДНИКИ?
- 11 – ВЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО ОТСУТСТВУЮТ ДРУГИЕ ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ ТРЕБУЮТ РАССМОТРЕНИЯ?
- 12 – ЧТО ЕЩЕ НУЖНО РАССМОТРЕТЬ И УЧЕСТЬ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ВАШЕЙ ЦЕЛИ?

# ИДЕНТИФИКАЦИЯ «ПРАВИЛЬНОЙ» ПРОБЛЕМЫ И ВЫБОР «ПРАВИЛЬНОГО» РЕШЕНИЯ

## ИНСТРУМЕНТЫ

### ТЕХНОЛОГИЯ 5WHY ИЛИ 5-ПОЧЕМУ, ПО КАКОЙ ПРИЧИНЕ?

#### ПРИМЕР 1

#### **ПРОБЛЕМА (СИМПТОМ) – ТРАНСПОРТНОЕ СРЕДСТВО НЕ ЗАВОДИТСЯ**

- ✓ **1 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Аккумулятор «сдох». **(1-Why)**
- ✓ **2 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Не функционирует генератор переменного тока. **(2-Why)**
- ✓ **3 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Порвался ремень генератора переменного тока. **(3-Why)**
- ✓ **4 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Ремень генератора переменного тока использовался за пределами срока службы и не был заменен. **(4-Why)**
- ✓ **5 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Транспортное средство не обслуживалось согласно рекомендуемому графику технического обслуживания. **(5-Why)**
- ✓ **6 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Отсутствуют запасные части, поскольку фактический срок службы самого транспортного средства значительно превысил нормативный, их уже давно сняли с производства. **(6-Why)**

.....

# ИДЕНТИФИКАЦИЯ «ПРАВИЛЬНОЙ» ПРОБЛЕМЫ И ВЫБОР «ПРАВИЛЬНОГО» РЕШЕНИЯ

## ИНСТРУМЕНТЫ

### ТЕХНОЛОГИЯ 5WHY ИЛИ 5-ПОЧЕМУ, ПО КАКОЙ ПРИЧИНЕ?

#### ПРИМЕР 2

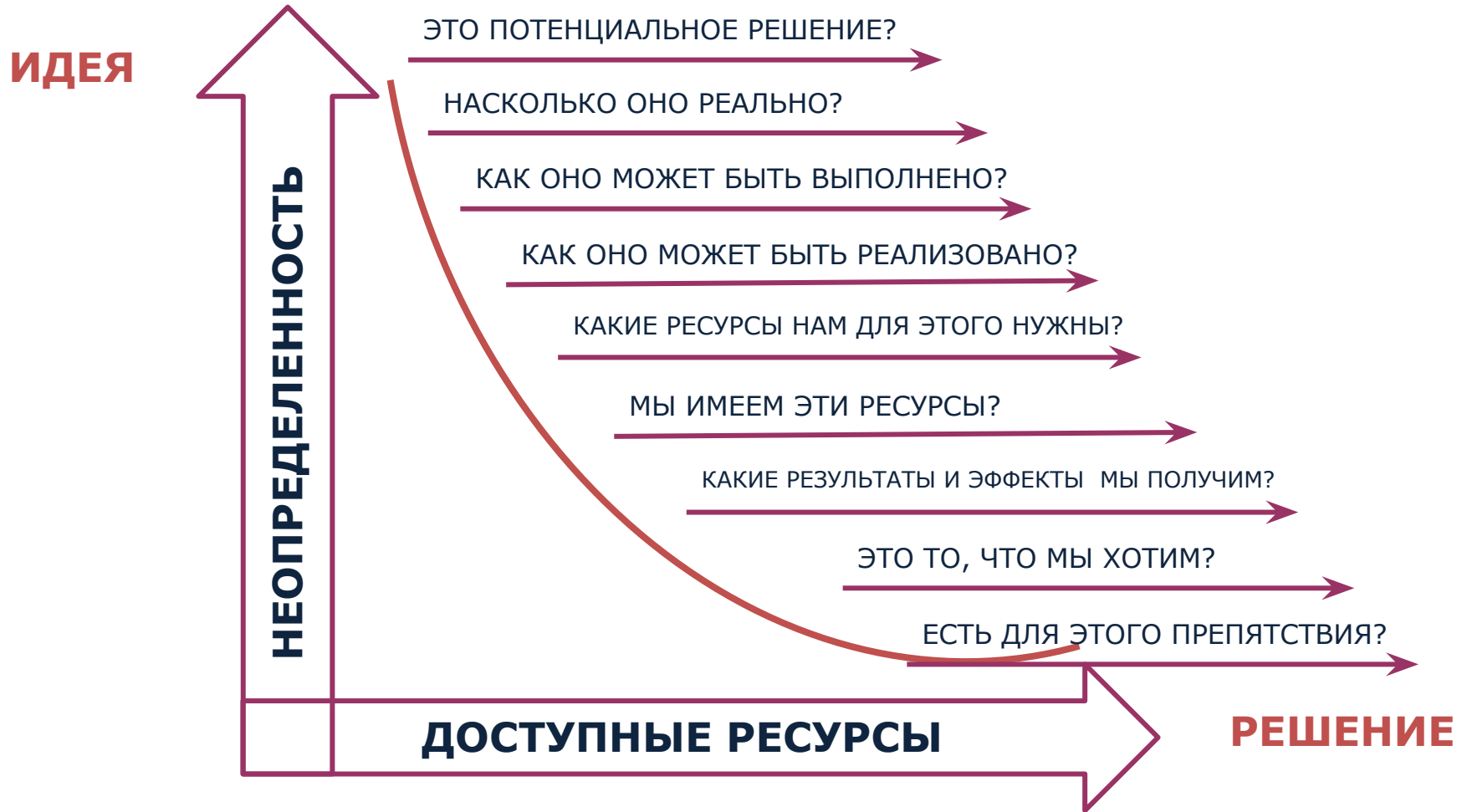
#### ПРОБЛЕМА (СИМПТОМ) – ВАШ КЛИЕНТ НЕДОВОЛЕН

- ✓ **1 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Мы не оказали услуги в согласованные с клиентом сроки. **(1-Why)**
- ✓ **2 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Работа над их заказом заняла гораздо больше времени, чем мы изначально предположили. **(2-Why)**
- ✓ **3 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Мы недооценили сложность работы. **(3-Why)**
- ✓ **4 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Мы быстро прикинули время, необходимое для выполнения всего комплекса работ, и не выделили отдельные стадии этого проекта, которые должны были быть выполнены последовательно. **(4-Why)**
- ✓ **5 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Наши усилия были сосредоточены на завершении других проектов, которые необходимо было сдать в первую очередь. **(5-Why)**
- ✓ **6 ВОПРОС ПОЧЕМУ?** – Фактически у нас отсутствует четкая спецификация процедур приема заказов на проекты, определения планов-графиков выполнения работ и закрепления ответственных лиц за каждым конкретным заказом. **(6-Why)**



*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*

## ВЫХОД НА РЕСУРСНОЕ РЕШЕНИЕ - АЛГОРИМИКА



## SWOT-АНАЛИЗ / КЛЮЧЕВЫЕ ПЕРВИЧНЫЕ И ВТОРИЧНЫЕ

### **S – СИЛЫ**

ФАКТОРЫ, СОЗДАЮЩИЕ И УСИЛИВАЮЩИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

**РИСКИ И УГРОЗЫ УТРАТЫ  
ФАКТОРОВ СИЛЫ**

### **W – СЛАБОСТИ**

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (**БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ**) И ФАКТОРЫ, ОСЛАБЛЯЮЩИЕ ИЛИ СТИРАЮЩИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И ФОРМИРУЮЩИЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

**КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЕСТЬ, И ЧТО  
МЫ ДОЛЖНЫ ПРЕДПРИНЯТЬ, ЧТОБЫ  
УСТРАНИТЬ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ИЛИ  
ТРАНСФОРМИРОВАТЬ ИХ В СИЛЬНЫЕ**

### **O – ВОЗМОЖНОСТИ**

ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

**ОБЛАДАЕМ ЛИ МЫ ПОТЕНЦИАЛОМ  
ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТИМИ  
ВОЗМОЖНОСТЯМИ, И НАСКОЛЬКО ОНИ  
УСТОЙЧИВЫ ВО ВРЕМЕНИ И  
ПРОСТРАНСТВЕ**

### **T – УГРОЗЫ**

ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ (**БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ**) И ФАКТОРЫ, ИХ СТИМУЛИРУЮЩИЕ

**НАСКОЛЬКО ОПАСНЫ ДЛЯ НАС ЭТИ  
УГРОЗЫ, ОБЛАДАЕМ ЛИ МЫ  
ПОТЕНЦИАЛОМ УСТРАНИТЬ ЭТИ  
УГРОЗЫ, НАСКОЛЬКО УСТОЙЧИВЫ  
ЭТИ УГРОЗЫ В ПРОСТРАНСТВЕ И ВО  
ВРЕМЕНИ**

# СТЕР-АНАЛИЗ SWOT-ФАКТОРОВ / КЛЮЧЕВЫЕ ПЕРВИЧНЫЕ И ВТОРИЧНЫЕ

## **S – СИЛЫ**

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

**СРЕДА: МАКРО-, МЕЗО-, МИКРО-**

### **СТЕР-ФАКТОРЫ:**

S - СОЦИАЛЬНЫЕ

T – ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

E - ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

P - ПОЛИТИЧЕСКИЕ

## **W – СЛАБОСТИ**

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

**СРЕДА: МАКРО-, МЕЗО-, МИКРО-**

### **СТЕР-ФАКТОРЫ:**

S - СОЦИАЛЬНЫЕ

T – ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

E - ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

P - ПОЛИТИЧЕСКИЕ

## **O – ВОЗМОЖНОСТИ**

ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

**СРЕДА: МАКРО-, МЕЗО-, МИКРО-**

### **СТЕР-ФАКТОРЫ:**

S - СОЦИАЛЬНЫЕ

T – ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

E - ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

P - ПОЛИТИЧЕСКИЕ

## **T – УГРОЗЫ**

ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ

**СРЕДА: МАКРО-, МЕЗО-, МИКРО-**

### **СТЕР-ФАКТОРЫ:**

S - СОЦИАЛЬНЫЕ

T – ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

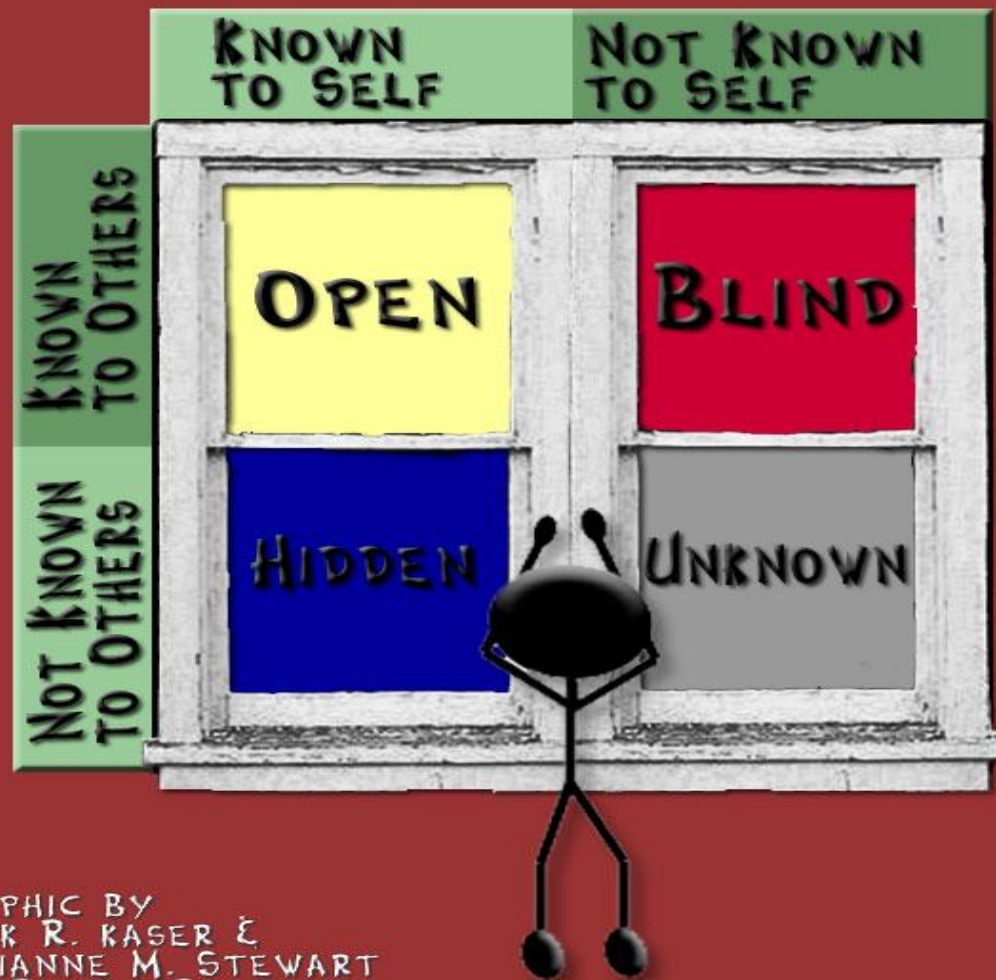
E - ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

P - ПОЛИТИЧЕСКИЕ





# JOHARI WINDOW

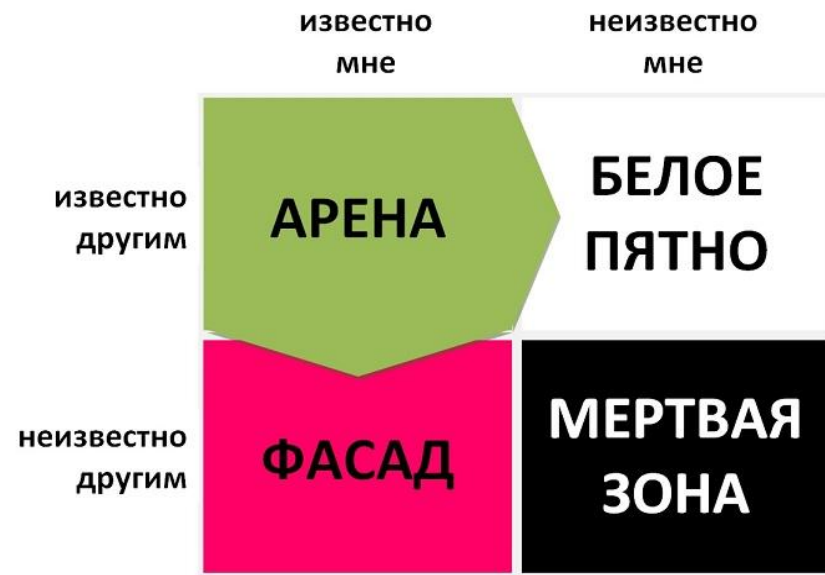


GRAPHIC BY  
 MARK R. KASER &  
 JULIANNE M. STEWART  
 ALL RIGHTS RESERVED

	ЗНАЮ Я	НЕ ЗНАЮ Я
ВИДЯТ ДРУГИЕ	Открытая зона	Слепое пятно
НЕ ВИДЯТ ДРУГИЕ	Скрытая зона	Зона неизвестного



*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*



# БАЗОВЫЕ УСЛОВИЯ

## 1 - ОБЪЕКТИВИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ

### УСЛОВИЯ ВОСПРИЯТИЯ (ОПИСАНИЯ)

КАРТА (КАРТИНА ВОСПРИЯТИЯ) НЕ РАВНА ТЕРРИТОРИИ  
(ОБЪЕКТИВНОЙ РЕАЛЬНОСТИ)

КАРТА 1 НЕ РАВНА КАРТЕ 2

ТЕРРИТОРИЯ 1 НЕ РАВНА ТЕРРИТОРИИ 2

### ПОЗИЦИИ ВОСПРИЯТИЯ (ОПИСАНИЯ)

СВОЯ

АДРЕСАТА

НЕЗАВИСИМАЯ (ЭКСПЕРТНАЯ, ВНЕШНЯЯ)

СИСТЕМНАЯ, КОМПЛЕКСНАЯ

### ЯЗЫК КАЛИБРОВКИ VS ЯЗЫК ГАЛЛЮЦИНАЦИЙ



## 2 – КОНГРУЭНТНОЕ СОСТОЯНИЕ

МЫСЛИ → СЛОВА → ДЕЙСТВИЯ

# **СПЕЦИФИЧЕСКИ ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ – ЛИЧНОСТНАЯ МАТРИЦА**

**МИРОВОЗЗРЕНИЕ**



**МИРОПОНИМАНИЕ**



**ЛИЧНОСТНЫЕ ЦЕННОСТИ**



**ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТИРЫ**



**СМЫСЛООБРАЗУЮЩИЕ МОТИВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



**ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ СТРУКТУРЫ, ПРОЦЕССЫ И СОСТОЯНИЯ**



## ВЕРХНИЙ УРОВЕНЬ - УПРАВЛЯЮЩИЙ



### МИССИЯ

Зачем Я существую? Что я даю людям, обществу, миру?

### ПОТРЕБНОСТИ

Что нужно Мне? В чем Я нуждаюсь?  
Для жития? Для бытия? Для обладания?

### МОТИВЫ

Что побуждает, заставляет меня действовать так или иначе?  
Что движет мной?

### ИДЕНТИФИКАЦИЯ

Кто Я?

### ЦЕННОСТИ

Принципы, на которых Я строю свою жизнь

### ВИДЕНИЕ

ИДЕАЛЬНЫЙ ОБРАЗ СЕБЯ И СВОЕЙ ЖИЗНИ В ЦЕЛОМ...

### Я И МОЯ ЖИЗНЬ

ТАКИЕ, КАК ДОЛЖНЫ БЫТЬ...

## ПОДЧИНЕННЫЙ УРОВЕНЬ - УПРАВЛЯЕМЫЙ



### ВИДЕНИЕ

Образ себя и своей жизни (где и каким Я хочу видеть себя)  
через 1, 5, 10 лет?

### ЦЕЛЬ

Чего, каких результатов, эффектов Я хочу достичь?

### СТРАТЕГИЯ

Как, каким образом Я собираюсь это сделать?

### ТАКТИКА (ЗАДАЧИ и ДЕЙСТВИЯ)

Что конкретно, какие шаги Я должен для этого предпринять?

### РЕЗУЛЬТАТ И ЭФФЕКТ

Как Я буду понимать, что двигаюсь в направлении  
достижения своих целей?

### ВИДЕНИЕ

РЕАЛЬНЫЙ ОБРАЗ СЕБЯ И СВОЕЙ ЖИЗНИ В ЦЕЛОМ...

### Я И МОЯ ЖИЗНЬ

ТАКИЕ, КАК ЕСТЬ...

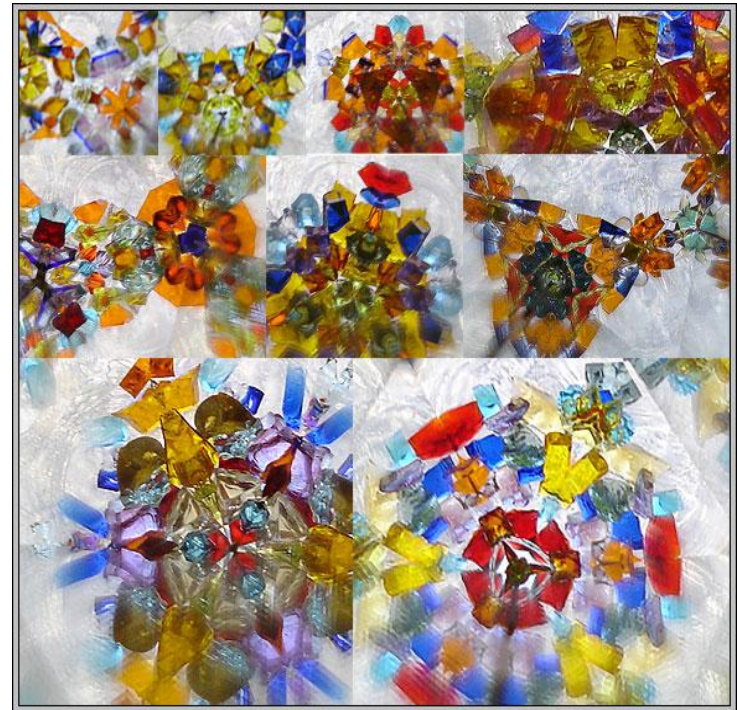


*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*

## **МОЗАИКА**



## **КАЛЕЙДОСКОП**





*"Господи, дай мне смелость изменить то, что я могу изменить.  
Господи, дай мне мужество принять то, что я не могу изменить.  
И, Господи, дай мне мудрость отличить одно от другого"*

**БЛАГОДАРЮ!**