Селезнев Юлиан Иванович,

при использовании этого материала

желательна ссылка на автора

или, по крайней мере, информирование

по тел. (7-095) 131-4237 или

E-mail: seleznev001@land.ru

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

 Акт управления - это выбор и реализация оптимального решения из разнообразия возможных вариантов. Решая управленческую задачу руководитель (управляющий) находится в психологически напряженной ситуации неопределенности (поиска варианта действия), которая разрешается по мере накопления информа­ции по существу исследуемого вопроса.

 Логическая цепь целенаправленного действия последовательно включает поиск, отбор, осмысление и систематизацию исходной информации и выработку алго­ритма поведения, обеспечивающего достижение поставленной цели. Руководителя, осуществляющего оперативное руководство аппаратом управления, нерационально отвлекать от прямых обязанностей на техническую работу по сбору и обработке ин­формации – эту работу должны выполнять эксперты (авторитетные знатоки соответствующих отраслей знаний) в порядке составления экспертизы исследуемой проблемы и выработки на ее основе рекомендаций о путях и способах решения по­ставленной задачи.

 Эксперт, рекомендуя направление и характер действий, становится участни­ком акта управления и несет персональную ответственность за его результат наряду с руководителем аппарата. Такой уровень ответственности дает ему право иметь независимое мнение по вопросам, находящимся в раках его компетенции, и отстаивать это мнение на всех ступенях управленческой иерархии. Поэтому в системе взаимодействия «руководи­тель – эксперт» исторически сложилась довольно парадоксальная ситуация: неактивный (подчиненный) член системы производит и передает информацию к действию, а активный (руководитель) потребляет ее и действует в соответствии с ней.

 В этой системе распоряжение управляющего на проведение экспертизы является, по существу, просьбой к компетентному специалисту разобраться в конфликтной ситуации, найти и рекомендовать рациональный путь к ее разрешению. Такие взаимоотноше­ния обязывают, и эксперт, сознавая, что успех дела непосредственно зависит от инициативы и активности управляющего, не может допустить, чтобы из-под его пера вышел внешне солидный, но бессодержательный труд, заключенная в котором информация не стоит затраченного на ее чтение времени.

 Проведение экспертизы подобно научному исследованию – и там и тут нужны глубокие знания в области изучаемой проблемы и смежных с ней вопросов, трез­вость суждений и здравый смысл, чтобы суметь определить, как далеко надо обра­титься в прошлое для получения объективной картины настоящего и вероятного будущего, в какой момент прекратить исследование и чем завершить разработку темы. Однако имеется и существенная разница. Научное исследование, в общем-то, не ограни­чено во времени – основное и единственное требование к нему: полезность с позиции расширения границ человеческих знаний. Экспертиза же всегда нужна к строго определенному сроку и просрочка превращает затраченный труд в бросовую работу – решение уже принято, и надобность в подготовленной информации отпала.

 Методики проведения экспертизы и научных исследований также примерно одинаковы – ознакомление с проблемой, формирова­ние рабочей гипотезы и на ее основе логических выводов с последующим изложе­нием своих мыслей на бумаге в ясной и доступной пониманию форме. Это воз­можно тогда, когда исследователь обладает способностью и волей концентрировать внимание в течение длительного времени на основных аспектах изучаемого явления, что не так просто, как кажется на первый взгляд.

 Дело в том, что, как утверждают психологи, человеческий мозг по своей природе не способен последовательно мыслить. Мысль скачкообразно мечется в хаосе накопленных мозгом противоречивых представлений в поисках рациональных обобщений, но этот внешне сумбурный процесс имеет четкую направленность в сторону непре­рывного совершенствования и происходит без видимых усилий для его носителя. Когда обнаруживается оптимальный ответ на поставленный вопрос, не имеющий явных возражений, в мозгу возникает очаг сосредоточенного осмысления зафикси­рованного варианта, который превалирует до тех пор, пока не появится твердое убеждение, что найденное решение единственно верное. Если заставить себя постоянно думать об изучаемом предмете, то можно обнаружить, что объект исследования стал вдруг осмысленным и приобрел определенную динамичную форму, проливающую свет на тенденции его развития в перспективе.

 Экспертиза, как и всякая другая целенаправленная деятельность, ограниченная во вре­мени, должна начинаться с разработки общего плана работы, чтобы обезопасить исследователя от непроизводительных трат времени и умственной энергии. При этом надо учитывать, что на начальной стадии исследования (определение источ­ников информации, отбор и систематизация фактуры, формирование рабочей гипо­тезы) расходуется непропорционально много времени. В то же время очень распространенной является такая ошибка при планировании умственного труда, как жесткое ограничение времени непосредственно на исследование и щедрое его расходование на редактирование и оформление итогового документа, которые ничего нового к материалу исследова­ния не добавляют. В результате, если на начальном этапе запланированный объем работы окажется больше, чем можно фактически сделать, то начнется цепная реакция временных несоответствий по всем последующим этапам и качество материала может резко ухудшиться, так как спешка всегда чревата серьезными ошибками, но особенно опасна в работе, связанной с большим умственным напряжением. Кроме того, очень важно правильно определить оптимальный срок завершения работы, для чего бывает полезно разделить про­блему на несколько относительно самостоятельных разделов и каждый из них спланировать отдельно по всем этапам, включая черновое изложение, тогда сумма найденных по разделам значений времени даст наиболее вероятный срок заверше­ния работы в целом. При этом необходимо зарезервировать часть общего времени на непредвиденные обстоятельства, которые обязательно возникнут, так как на стадии составления плана все оценки имеющихся сведений и фактора времени носят ориентировочный характер. В случае несовпадения расчетного оптимального времени с установлен­ным по заданию (директивным) сроком (запланированный объем работы не укла­дывается в отведенный период) надо либо добиться пересмотра директивного срока, либо оптимизировать план за счет уменьшения глубины проработки и со­кращения объема итогового материала, о чем обязательно нужно поставить в известность руководителя, давшего поручение.

 Примерное содержание основных разделов плана проведения экспертизы:

1. Общее ознакомление с проблемой (определение источников информации, фиксирование и механическое запоминание разрозненных фактов);
2. Осмысление накопленного банка данных о проблеме (устранение ин­формационного шума, группировка и систематизация отобранной фактуры, умозаключения и выводы);
3. Формирование рабочей гипотезы (корректное логическое построение обобще­ний по аналогии со сходными явлениями);
4. Черновое изложение материала (фиксирование первоначальных впечатлений и ассоциаций в произвольной форме);
5. Предварительный вариант экспертизы (обработка чернового изложения материала с со­блюдением всех требований, предъявляемых к итоговому документу);
6. Редактирование и окончательное оформление итогового документа.

 Деталировка основных разделов плана - частное дело специалиста в зависимости от его индивидуальных особенностей, личных качеств и привычек.

 Цель общего ознакомления с проблемой – правильно определить источники информации и отобрать фактуру, на основе которой можно построить умозритель­ную модель исследуемого объекта (рабочую гипотезу его возникновения, функцио­нирования и развития). Приступая к работе, исходят из общепринятого в науке положения, что, при же­лании, можно найти массу фактов, относящихся к данной проблеме и задача состоит в том, чтобы из большого количества малозначащих сведений извлечь максимально возможную пользу.

 Фактами называют познанные свойства предмета изучения – объективную ре­альность, скопировать которую невозможно. Став достоянием исследователя, факт неминуемо и немедленно деформируется под влиянием его интересов и личных особенностей. Такие искаженные факты называют сведениями и по характеру от­ражаемой ими реальной действительности делят на:

1. Эмпирические (объективные), извлекаемые непосредственно из эксперимента.
2. Научные (субъективные), получаемые путем осмысления объективных данных.
3. Ведомственные (конъюнктурные), представляемые различными учрежде­ниями вышестоящим инстанциям.

 Наиболее распространенными и ценными источниками объективных данных являются официальные (государственные) справочники и статистические сбор­ники. В этих документах влияние субъективного фактора сведено к минимуму, так как их составляют высококвалифицированные специалисты и надо только грамотно использовать это богатство. Такие сведения незачем подвергать со­мнению и перепроверять по первоисточникам.

 Внешне предпочтительней, по сравнению с сухим содержанием официальных данных, выглядят хорошо сформулированные научные сведения, однако пользование ими требует известной осторожности. Объективная основа научных данных, про­ходя через сознание субъекта (ученого), существенно искажается, так как на них ска­зываются индивидуальные особенности составителя, категоричность его суждений, вера в авторитеты, тяга к традициям (устоявшимся понятиям), собственный инте­рес (преследуемая цель) и прочее. Весьма активно влияние субъективного фак­тора сказывается на формальных источниках – научных журналах, сборниках статей и монографиях. Эту информацию надо сверять с источниками, на которые в солид­ных трудах делаются ссылки.

 Наибольшую осторожность надо проявлять при пользовании справками и отчетами ведомственного характера, в которых иногда сознательно допускаются искажения реальной действительно­сти из конъюнктурных соображений. В них зачастую превалирует стремление подстроиться к концепциям вышестоящих инстанций или представить свою деятельность в выгодном свете путем нивелирования недостатков и преувеличения достижений. Такие сведения обязательно нужно сверять с госу­дарственной отчетностью.

 Обязательно следует учитывать собственное негативное влияние на отбираемую фактуру. Психологический механизм усвоения информации, поступающей извне, имеет два уровня – низший (обыденное сознание), дающий первое впечатление, и высший (теоретическое сознание), формирующий продуманные умозаключения. Обыденное сознание выполняет роль фильтра «доверие - недоверие» и передает на теоретическую обработку только часть первоначально полученной информации, которую признала позитивной, а это не обязательно «истина в первой инстанции». Эксперт получает задание в пределах своей компетенции, а значит, начинает ра­боту не с нуля, а имея определенный задел и поэтому может отбирать сведения не отрывочно, а системно – по всей совокупности типичных явлений, характерных для других аналогичных исследуемому объектов. Под влиянием собственных склонностей и интересов эксперт может негативно истол­ковать в действительности позитивных данных и воспринять негативные сведения как позитивные. Кроме того, необходимо учитывать, что отдельно взятый факт можно интерпретировать как угодно «за» и «против», а тот же факт, исследуемый во взаимо­связи с другими фактами подобного рода, интерпретируется практически однозначно, что гаран­тирует от грубых ошибок и экономит время. Поэтому нельзя поддаваться гипнозу первого впечатления от единичного факта (каким бы привлекательным он не казался) и постараться подвергнуть его критическому анализу во взаимосвязи с другими событиями, прежде чем принять окончательную оценку.

 Отобранная информация должна соответствовать теме, интересам и уровню подго­товки потребителя этих сведений. Близкие потребителю информации факты имеют повышенную действенность, но их не следует приспосабливать для своих целей. Они должны быть безусловно правдивыми и достоверными – это не этическая норма, а объективная необходи­мость, так как подтасованные сведения неизбежно приведут к необоснованным обобщениям и выводам, что дискредитирует материал в целом.

 Чтобы случайное и несущественное не затмило коренное и типичное, надо, не размениваясь по мелочам, извлекать из фактов основной смысл, выделяя главное и отбрасывая второстепенное. Такое препарирование фактуры с дополнениями но­выми сведениями продолжается на протяжении всей работы над материалом и не исключено, что в итоговом документе часть фактов будет заменена на более впе­чатляющие, но в основном отбор и группировка фактуры завершаются на этапе оз­накомления с проблемой, после чего ее фильтруют от информационного шума (избыточных и бесполезных сведений) селективным отбором.

 Инструментом фильтрации является здравый смысл типа «может - не может быть» в сложившейся ситуации, «нужно - не нужно» в рамках поставленной задачи, «убе­дительно - неубедительно» для обоснования вывода и пр. Поскольку исследование - это попытка прогнозировать перспективу, то отбираются преимущественно такие факты, в которых наряду с констатацией прошлого и настоящего прогнозируются возможное развитие процесса в будущем. В целом, необходимо руководствоваться следующим правилом: к ценным относятся только те сведения, которые способствуют решению поставленной задачи. Бывает, что после фильтрации и группировки оказываются данные, достаточно противоречивые, хотя и явно от­носящиеся к изучаемой проблеме. Это означает, что поставленная задача объеди­няет под общим названием несколько частных явлений. В этом случае требуется заново пере­группировать фактуру таким образом, чтобы сложное явление четко распалось на составляю­щие и систематизировать полученную информацию заново по каждой составляющей отдельно.

 Вместе с тем, накопленная информация (фактура) не будет иметь никакой ценности до тех пор, пока компетентный специалист не раскроет ее значения для разрешения конкретной ситуации. Отфильтрованный материал группируется и систематизируется (приводится к корректному логическому по­строению). Набор первоначальных, еще отрывочных и аморфных на этом этапе умо­заключений (обобщений и выводов) критически осмысливается и на этой основе строится умозрительная (гипотетическая, теоретическая) модель предположительной системы свя­зей и отношений внутри объекта исследования. Другими словами, происходит формирование рабочей ги­потезы, что является важнейшим элементом исследования, так как вся дальнейшая работа сво­дится к доказательству, уточнению или опровержению ее основных положений.

 Гипотетическая модель явления считается корректной, если из нее, как результат, вытекают все известные факты и предположения о наиболее вероятном дальнейшем развитии собы­тий. И наоборот, гипотеза несостоятельна, если не доведена до уровня предсказа­ния событий и оставляет право на существование другим гипотезам, по-раз­ному объясняющим одно и то же явление. Наличие множества гипотез, как правило, является характерным признак тупиковой ситуации в исследовании. Поэтому необходимо бесповоротно выбраковать все варианты, у которых просматриваются слабые места, оставляя для детального рассмотрения только то, что не удалось забраковать. Здесь важно заставить себя не обольщаться собственной прозорливостью, что приводит к профессиональной слепоте – выдаче желаемого за действительное.

 Предвидение (предсказание) вероятного хода развития событий - это не мистика, а результат детального изучения механизма функционирования изучаемого объекта. Анализируя его прошлое и настоящее, можно с известной степенью вероятности предположить (предсказать) направление изменений в будущем. Существует ряд способов прогнозирования развития событий, но на этапе формирования рабочей гипотезы преимущественно распространены два: метод аналогии и метод причин­ных связей.

 Метод аналогии непроизвольно и регулярно используется людьми в повседневной жизни и составляет их так называемый жизненный опыт. Обыденность этого метода делает его наиболее привлекательным – изучаемое явление сопоставляется с дру­гими внешне схожими, имевшими место при сходных обстоятельствах. Зная, чем завершилась аналогичная ситуация в прошлом, можно предположить вероятный ­ход событий в будущем. Но при кажущейся простоте это способ малонадежен и пригоден только для укрупненного анализа. Дело в том, что внешне схожие явления в действительности существенно разнятся и, прежде чем сопоставлять имеющиеся сведения с параметрами других известных явлений, необходимо тщательно сопос­тавить различия и только после этого приступать к определению сходства.

 Сложившееся по аналогии представление о вероятном развитии события уточ­няется выявлением характерных для данного события устойчивых тенденций с по­мощью графиков и диаграмм для установления кривой развития (восходящая, нис­ходящая или цикличная). Анализ полученной траектории развития прогнозируемого события проводят, исходят из предположения, что при отсутствии данных, указывающих на обратное, существующая тенденция в обозри­мом будущем не изменится. В целом при исследовании относительно длительных событий, поддающихся количественной оценке с помощью графиков и диаграмм, графический способ вполне гарантирует от грубых ошибок. Однако следует помнить, что движущая сила любых интенсивных действий все­гда имеет тенденцию к затуханию активности и важно не упустить момента пере­лома, чтобы наметившийся спад не пришелся на прогнозируемый период.

 При анализе краткосрочных событий, когда графический способ применить не­возможно, вынужденно пользуются методом причинных связей – выявляют и ана­лизируют причины возникновения и функционирования дан­ного явления и сопоставляют их с причинами, исключающими его существование и на этой основе строят предположение о возможной перспективе развития событий.

Несколько проще обстоит дело с экономическими проблемами, для которых характерны циклические изменения. В этих случаях, даже не имея ана­логий, есть основания предположить, что цикличность развития сохранится на бу­дущее, если она подтверждается достоверными данными, охватывающими период не менее двух полных циклов.

 Психологически трудно начать изложение накопленного материала на бумаге. Полной уверенности в том, что работа завершена, никогда не бывает, но накопленный по­тенциал знаний и уходящее время заставляют приступить к составлению итогового документа. Убедив себя в этой необходимости, начинайте составлять черновой вариант и работайте над ним не останав­ливаясь, пока пишется, не подвергая сомнению написанное и оставляя пропуски для недостающих данных и примеров. Это обеспечит фиксацию первоначальных ассо­циаций в том виде, в каком они возникли по ходу общего ознакомления с пробле­мой как основы для нестандартных (оригинальных) обобщений. В этом, прежде всего, ценность изложенного экспромтом чернового варианта, фиксирующего преимущественно свободные от стереотипов (штампов мышления) авторские мысли.. По мере последующих рассуждений, направляемых рамками рабочей гипотезы, сознание постепенно и необратимо стирает остроту первоначального восприятия и, если оно не было своевременно зафиксировано, восстановить его практически невозможно. В итоге, изложение потеряет свежесть и превратится в сухой трудно воспринимаемый материал. Исписавшись, надо сразу приступить к составлению предварительного варианта итогового документа с соблюдением всех требований, предъявляемых к материалам такого типа.

 В целом комплекс требований к деловой информации укладывается в короткую формулу – своевременность и полезность. Факультативно экспертиза - оперативный документ, по форме - способ доказательства авторских концепций, а по содержанию - подборка новейших сведений, изложенных так, что ясно видно их значение для решения поставленной задачи. Ее основная цель - убедить потребителя, от инициа­тивы и активности которого зависит действенность и дальнейшая судьба документа, в правильности ав­торских обобщений и выводов и побудить его к действиям в указанном направле­нии. Феномен деловой информации в органической связи сознания с действием – нет импульса к действию, нет полезной информации. Ценной считается только та информация, которая обеспечивает ее потребителю выработку надежного алгоритма поведения в сложившейся проблемной ситуации.

 Активное восприятие делового сообщения (проникновение в суть его содержания) непосредственно зависит от личностных установок читателя (подготовленности, потребностей, интересов и настроения), определяющих форму реагирования на полученные сведения. Согласно закономерности хранения следов в памяти воспринимаемая извне информация немедленно перерабатывается в сторону обобщения. При этом отфильтровывается все несущественное и остается только логическая канва, совмещенная с системой взглядов и отношений (установкой личности) потребителя. Поэтому необходимо так изложить материал, чтобы адресат (конкретный субъект) воспринял авторские обобщения и выводы, как свои собственные.

 Активность позитивных реакций читателя на текст документа непосредственно зависит от умения автора нейтрализовать негативные барьеры, препятствующие восприятию содержания.

1. Тезаурусный (познавательный) барьер, зависящий от уровня специальных знаний читателя. Если эти знания недостаточны, то он не поймет содержания, если избыточны, то оно покажется ему насыщенным прописными истинами. И то, и другое раздражает потребителя и резко снижает действенность документа. Особенность экспертизы заключается в том, что она готовится для подготовленного чита­теля, которому не надо разжевывать ее положения на многочисленных приме­рах. В ней должен присутствовать необходимый минимум исходной информации и максимум автор­ских рассуждений. Мастерство здесь состоит в умении коротко, просто и до­ходчиво повествовать о серьезных вещах. Обычно хорошо воспринимается то, что известно и близко интересам адресата, тогда даже краткое сообщение предстанет ему в развернутом, образном виде. Также дают импульс к преодо­лению стереотипов мышления в сознании потребителя новизна и актуаль­ность авторских рассуждений, поражающих воображение своей неожиданно­стью.
2. Суггестивный (доверительный) барьер, когда адресат сомневается в компетентности автора и не верит его концепциям. В быту каждый индивидуум охотно следует логике собственных рассуждений и проявляет антипатию к идеям со стороны. Эта врожденная склонность возражать чужим доводам рассеивает внимание на поиск возражений в пользу собственной ориентации, мобилизуя волю на подавление неудовлетворенных потребностей, что резко повышает затраты умственной энергии и снижает восприимчивость сознания к поступающей извне информации. В сфере управленческой деятельности руководитель, давший задание на экспертизу, заведомо ставит себя в положение ожидания информации. Такая направленная заинтересованность обеспечивает положительный настрой к ожидаемому материалу и, чтобы не растерять авансированного доверия, следует вести изложение в уважительной форме без менторства (поучения) и зазнайства (подчеркивания собственного превосходства). Главное надо стремиться обострить состояние ожидания, так излагая содержание, чтобы оно как можно лучше вписывалось в рамки жизненного опыта и профессиональной подготовки адресата, тогда он будет внимательно следить за своим понятийным аппаратом, сопоставляя собственные знания с содержанием изложения и воспринимая текст как приятную беседу с мудрым собеседником.
3. Есть еще ситуативный (конъюнктурный) барьер. Он возникает тогда, когда меняется ориентация вышестоящих инстанций по данной проблеме. Если это произошло на этапе чернового изложения, то можно еще попытаться переориентировать авторские концепции в новом направлении. Но если ориентация изменилась после составления предварительного вари­анта изложения итогового документа, то целевой подбор фактуры уже не обеспечит решения задачи, условия которой радикально изменились.

Основная цель составления предварительного варианта - критическая оценка чернового изложения аналитического материала, его композиционное расположение, заполнение пробелов, соблюдение делового стиля, смысловое уточнение используемых терминов, особенно в заголовках, в разделе, формирующем задачу, в выводах и предложениях. Если автор и читатель будут по разному толковать термины, то взаимопонимание исключено.

Помогает овладеть вниманием и запечатлеть в памяти читателя компоновка (композиция) экспертизы. В деловой практике преимущественно распро­странено деление материала на три композиционно – логические части: вступление, изложение и заключение. Такое построение деловой информации сразу вводит потребителя в суть вопроса, последовательно разъясняет ему все положения экспертизы и в итоге дает четко сформулированные рекомендации для решения поставленной задачи. Оно наиболее соответствует основной цели документа – создать и логически разрешить проблемную ситуацию, уста­новив непосредственную связь между объяснением закономерностей функ­ционирования и развития явления и практическим разрешением проблемной ситуации.

Вступление - это введение читателя в суть рассматриваемой проблемы с раскрытием ее значения для решения поставленной задачи. В последнее время роль вступления повысилась. Ранее считалось, что начало и конец печатного текста усваиваются одинаково хорошо, однако к настоящему времени однозначно установлено, что лучше понимается и запоминается именно начало, а хуже всего конец. Поэтому надо уже в начале заручиться доверием адресата к документу, как к надежному источнику достоверной информации, и заинтриговать его, вызвав тем самым ощу­щение сопричастности к неразрешенной пока ситуации.

Это достигается изложением краткой, но емкой характеристики проблемы в целом, составленной на основе впечатляющих фактов, цифр и ссылок на авто­ритетные источники - постановления, распоряжения, приказы и другие руко­водящие документы директивного характера. Чувство большой ответственно­сти за практическое разрешение конфликтной ситуации психологически под­готовит читателя к эффективному восприятию содержания последующего из­ложения, в котором он будет искать выход из возникшего у него тревожного состояния неопределенности.

Учитывая высокий авторитет руководящих документов, на которые дела­ются ссылки, надо особенно тщательно фиксировать их названия, номера и даты выпуска, не допуская ни малейшего искажения содержания. Даже незна­чительные отклонения или ошибки, в том числе грамматические, могут вы­звать резко негативное отношение к документу и не исключено, что он будет возвращен на доработку не дочитанным.

Вступление - это визитная карточка, которой специалист представляет подготовленный документ руководителю, давшему ответствен­ное задание, и которая представляет также и самого специалиста.

Главная часть экспертизы – изложение деловой информации, которая достаточно подробно, обстоятельно и всесторонне раскрыва­ется суть рассматриваемой проблемы.

Деловая информация – документ сме­шанного состава, включающий повествование, описание и рассуждение.

1. Повествование - последовательный рассказ о событии в той хронологи­ческой последовательности, в какой они происходили в действительно­сти;
2. Описание – характеристика события путем перечисления его признаков, свойств и особенностей;
3. Рассуждение - раскрытие внутренних причинно – следственных связей события.

Первые два раздела строятся на фактическом материале, поддающемся объ­ективной (количественной и качественной) оценке, независимо от позиции автора.

В повествовании, чтобы оно легче воспринималось и оценивалось читателем, необходимо строго придерживаться хронологического принципа, а если хронология нарушается, то это должно быть логически оправданным и обяза­тельно мотивированным в тексте.

При составлении описания надо стремиться к тому, чтобы его эле­менты раскрывали действительно важные признаки и свойства и располагались по степени важности – сначала наиболее существенные для данного момента в сло­жившейся ситуации и далее по убывающей.

В рассуждении дается в логической по­следовательности ряд определений, суждений и умозаключений, доказывающих положения рабочей гипотезы.

 В целом деловая информация – документ целенаправленного действия, за тек­стом которого стоит автор, преследующий цель добиться согласия читателя со своим мнением и побудить его к действию в направлении, описанном в подготовленных им рекомендациях. Процесс воздействия деловой информации на потребителя состоит из трех последовательных стадий:

1. Информирование. Повествуя о предмете изложения, особенно в форме, возбуждающей интерес, автор стимулирует читателя к размышлению (включение сознания);
2. Убеждение. Убедительно рассуждая о структуре события, автор побуждает чи­тателя к осмыслению информации и включению ее в систему собственных взглядов путем закрепления в памяти главного (обретение уверенности в правильности приводимых доводов);
3. Побуждение. Обретя уверенность в правильности приведенных автором рас­суждений, читатель испытывает стремление к активным действиям (выработка алгоритма поведения).

Иногда выделяют еще одну стадию (фазу) – внушение, но это частный случай побужде­ния, когда довод (факт, пример) настолько ошеломляет читателя своей неожи­данной очевидностью, что воспринимается, минуя фазу осмысления, как бес­спорное утверждение.

 Действенность изложения зависит от доступности представленных для понимания сведений и рассуждений, что определяется, с одной стороны, компетентно­стью читателя, а с другой - доходчивостью изложения. Поэтому деловой текст - это функция двух составляющих: содержания (смысловой части) – первичная функция и оформления (языкового материала) – вторичная, ориентирующая функция.

 Содержание.

 Приступая к изложению автор должен иметь четко сформулированную опреде­ленную цель и в соответствии с ней формировать деловое сообщение, наглядно ил­люстрируя свои мысли впечатляющими (запоминающимися) фактами и примерами для активизации внимания читателя и побуждения его к действию. Но чтобы дос­тичь эффекта побуждения, кроме глубокого знания предмета изложения надо еще уверенно владеть приемами и правилами убедительного рассуждения – обязательный компонент мастерства настоящего специалиста. Дело в том, что способность мыслить логически – врожденное качество человека и каж­дый рассуждающий стихийно следует законам логики, но в этой стихийности обычно превалирует стремление выдать желаемое за действительное. Избежать скоропалительных обобщений и выводов можно только сознательным следованием принципам фор­мальной логики – науки об искусстве аргументированного рассуждения.

 Согласно этим принципам, мысль в рассуждении должна сохранять неизменное содержание (закон тождества), нельзя одновременно утверждать «да» и «нет» по одному и тому же поводу (закон противоречия), бесполезно искать компромисс «или-или» на конкретно поставленный вопрос – ответ должен быть однозначным «да» или «нет» (закон исключения третьего) и ничто не утверждается голословно – правильная мысль должна обосновываться другими уже доказанными (бесспор­ными) мыслями (закон достаточного основания). На этих принципах строится ло­гический прием - доказательство, включающий три взаимосвязанных элемента: те­зис, аргумент и демонстрацию.

 Тезис (основная идея в рассуждении) это мысль, которую надо доказать. Она должна быть четко сформулированной и неизменной в течение всего доказатель­ства. Чтобы убеждать надо самому быть уверенным в своей правоте, а она приоб­ретается доскональным знанием предмета рассуждения и четко сформулированной на этой основе мыслью. Продуманную до мелочей мысль практически невозможно подменить (исказить) в ходе рассуждения, и наоборот, расплывчатая мысль ведет, как правило, к путанице понятий (противоречию с самим собой) и полной несо­стоятельности – потере нити рассуждения.

 Аргументы (доводы) в пользу тезиса - это основание доказательства, его фундамент. Они должны быть бесспорными, уже доказанными независимо от тезиса и доста­точными в такой мере, чтобы из них как необходимое следствие вытекал тезис. Сомнитель­ные доводы всегда ведут к несостоятельным выводам, разрушающим всю систему доказательства. Однако при аргументировании тезиса нельзя терять чувства меры – недостаточное и чрезмерное доказа­тельства одинаково опасны. В первом случае делается попытка формировать далеко идущие выводы на основе недостаточных по объему и содержанию фактов, кото­рые выглядят поспешными и потому недостаточно убедительными. Во втором – приведение все большего количества доводов в пользу очевидных положений превращается в бесполезное и скучное чтение прописных истин. И то, и другое вызывает раздражение. Умение от­бирать наиболее убедительные обоснования своей точки зрения, отбрасывая все несущественное – секрет мастерства.

 Демонстрация – это способ рассуждения, показывающий логическую связь тезиса с аргументами, то есть, что тезис логически необходимо вытекает из достоверно установленных фактов и доводов. Она не может быть произвольной, так как логика рассуждений в каждом конкретном случае диктуется спецификой темы, характером и объемом информации к ней. Различают три способа демонстрации.

1. Аналогия – уподобление неизвестного известному, имевшему место в подоб­ной ситуации. Она опирается на прошлый опыт и дает возможность сравнительно объективно судить о незнакомых событиях, не имея достаточной информа­ции. Применяется как прикидка на этапе составления рабочей гипотезы или как яркий пример, рассчитанный на ассоциативное восприятие. Для доказа­тельства используется в сочетании с более точными способами.
2. Дедукция – движение от общего к частному. Здесь фактура (частное) подво­дится под общепринятые (научные) положения, то есть роль логических осно­ваний, на которые опираются оценки, обобщения и выводы, выполняют за­коны науки (эмпирические обобщения или аксиоматические положе­ния). Дедукция обычно используется при научных исследованиях.
3. Индукция – движение от частного к общему, то есть вывод делается на основе анализа и обобщения фактуры. Это - основной метод экспертизы событий, яв­лений и ситуаций в экономике и технике. Индукция бывает двух видов: полная и неполная.

 Полная индукция - это частный случай индуктивного метода, когда налицо усло­вия для обобщения всех возможных случаев определенного рода, обеспечивающие достижение абсолютного результата – нового всеобщего закона, где гарантия убе­дительности достигается всеобщностью анализа. В своем апогее она смыкается с дедукцией, как метод научного синтеза. Для обычной экспертизы значения не имеет.

 Неполная индукция - это обобщение на основе анализа отдельных случаев, при­знаки которых принимаются за типичные для объектов данного рода. Она, разумеется, не дает безусловного вывода, но обеспечивает достаточную вероятность, условием состоя­тельности которой является отсутствие противоречащих случаев в анализе. Здесь доказательное значение метода определяется не количеством, а качеством отобран­ной фактуры. Она также бывает двух видов: популярная (обывательская) индукция и индукция через отбор.

 Обывательское обобщение - это простая констатация факта, не задаваясь вопро­сами: где?, когда?, почему? и в каких условиях? возник анализируемый факт. Такое обобщение не имеет доказательной силы и зачастую составляет почву для суеверий и голословных ут­верждений.

 На деле внешне схожие факты могут быть вызваны совершенно раз­личными причинами, поэтому обобщению обязательно должен предшествовать скрупулезный анализ действительной природы фактов, взаимо­связей и реальных причин возникновения. Таким рациональным обобщением является индукция через отбор, где фактура исследуется в различных условиях в зависимости от влияющих на нее обстоя­тельств. В случае устойчивого повторения одних и тех же свойств у однородных объектов делается достаточно обоснованное допущение, что случайное совпадение исключено и найденное свойство типично. Главное достоинство индуктивного метода – наглядный показ на конкретных примерах, несущих двойную нагрузку. С одной стороны, они иллю­стрируют идею, давая запоминающиеся сопоставления, с другой - обеспечивают до­казательность доводов на типичных представителях множества фактов. Пример - это сильный по доходчивости прием доказательства, так как конкретное и образное действует гораздо убедительнее, чем общие абстрактные (теоретические) рассуждения.

 Оформление.

 Процесс выработки решения на любом уровне управления требует высококвали­фицированного управленческого труда – умения сосредоточить внимание на глав­ном, не упуская из вида важных мелочей, в условиях частого переключения с од­ного вида деятельности на другой (служебные и телефонные разговоры, отдача распоряжений, записи для памяти и т.п.). Эти эмоциогенные помехи создают атмо­сферу рваного ритма и вынуждают руководителя к скорочтению и торопливому восприятию содержания деловой информации.

 Процесс скорочтения состоит из быстрого выделения в отрезке текста ключевого слова, выявления для него смыслового ряда и определения на этой основе смысло­вого значения текста в целом. Бегло просматривая документ, руководитель должен выбрать из него все основные смысловые моменты, оценить их значение, сделать соответствующие выводы и выработать алгоритм собственного поведения в процессе принятия и реализации решения. Прямая зависимость принятия свое­временного и качественного решения от четкости и удобочитаемости деловой ин­формации очевидна, и специалист обязан так сформировать текст, чтобы читатель мог без труда следовать за мыслью автора.

 Сложность изложения мыслей на бумаге состоит в том, что слово (ключевая еди­ница языка) само по себе ничего не выражает для человеческого сознания, кото­рому свойственно образное мышление. Эта языковая абстракция приобретает предметный смысл только в составе предложения – средстве выражения мысли, где в зависимости от контекста оно ассоциируется с конкретным понятием. При этом одно и то же слово в разных контекстах может иметь различное значение.

 Задача су­щественно облегчается познанием особенностей литературной письменной речи. Литературный язык подчинен исторически сложившимся нормам, где лексика определяет выбор слов, а стилистика – состав предложений. Лексическая норма – наиболее уместные для специфики принятого стиля изложения слова и обороты, а стилистическая – мобилизация сознания и чувств на главном в предложении. Спе­цифика письменной литературной речи – функциональный стиль языка. Различают четыре литературных стиля: деловой и научный, апеллирующие к сознанию соот­ветственно подготовленного читателя, и художественный и публицистический, воздействующие преимущественно на чувства массового читателя.

 Деловому стилю свойственны логическая (стилистическая) и языковая (лекси­ческая) стройность, внешне практически полностью лишенные эмоционально – экспрессивной окраски (давления на чувства и психику читателя). Основа делового стиля – книжно-пись­менная лексика, в которой широкое использование готовых языковых формул обес­печивает наибольшую точность формулировок и до минимума сокращает время на подбор уместных слов и словосочетаний для характеристики описываемой ситуа­ции. Рассчитанный на подготовленного потребителя такой стиль несет в скупых формули­ровках огромный объем ассоциативно воспринимаемой информации, намного по­вышая информативность и восприимчивость изложения по сравнению с другими стилями. Этот унифицированный (стилизованный) язык построен на наборе принятых в конкретных отраслях тер­минов (не допускающих разночтения) и словосочетаний.

 Отдельные слова и обороты в зависимости от их закрепления за определенной сферой применения приобретают устойчивое стилистическое значение и стано­вятся общепринятыми языковыми формулами (терминами) несущими конкретную смысловую нагрузку. Терминологизация литературного языка возникла и развилась из просторечия – вульгарного и профессионального жаргона. Жаргонизмы и про­фессионализмы в динамике своего развития проходят три стадии. Сначала они ста­новятся неологизмами, затем закрепляются на определенное время в разряде книжно-письменных слов, а по мере вытеснения их новыми терминами превраща­ются в архаизмы. Специалист должен постоянно следить за динамикой терминоло­гизации, так как использование в деловой лексике неустоявшейся или устаревшей терминологии расценивается как недостаточный словарный запас и неумение из­лагать мысли в рамках делового стиля.

 Общелитературные слова, без которых в изложении обойтись нельзя, надо ис­пользовать и избирательно. С учетом специфики делового стиля они обязаны нести смысловую нагрузку и не содержать в себе неопределенности и эмоциональной окраски. Например, не имеют смысловой нагрузки ничего не добавляющие к смыслу высказывания слова-спутники типа «конкретные задачи», «имеющиеся не­достатки», воспринимаемые как надоедливый штамп; тавтологические сочетания, когда одно слово бессмысленно дублирует другое: «перспектива на будущее», «наи­более максимально», «первый дебют»; употребление рядом взаимоисключающих слов: «несомненно невероятно», «ужасно весело»; пара­фразы, когда конкретные названия предметов заменяются их существенными при­знаками: «кров над головой», «коронный номер», «царь зверей». Все это восприни­мается как пустословие.

 Содержат в себе неопреде­ленность слова в переносном смысле (метонимы), однокоренные слова, сходные по звучанию (паронимы); взаимозаменяемые слова (синонимы), особенно многознач­ные, синонимичные другим словам только в одном из своих значений. Недопустима инверсия (продуманная перестановка слов в предложении) для давления на психику, употребление высокопарных слов, свойственных бульварной прессе. Это расценивается как сбой на газетчину (публицистику), самый неряшли­вый и вредный для литературного языка стиль. Большой эмоциональный заряд несут в себе метафоры (сочные образные сравнения), в деловой информации следует из этой категории слов употреблять только сухие метафоры и метафорические обороты со стертой от частого употребления образностью и превратившиеся в универсальные слова и речевые штампы, имеющие точное смысловое значение типа «сильно», «слабо», «мало», «много» и т.п. Для простоты и четкости выражения мысли в деловом стиле широко используются речевые штампы («в соответствии с решением», «в связи с необходимо­стью», «в целях укрепления»), канцеляризмы («заслушать», «ходатайствовать», «над­лежащий»), нетипичные для других стилей словоизменения («закончить строи­тельством", «передать по принадлежности»).

 Особое внимание в деловом документе уделяется цифровому материалу. Ссылки на точные цифровые данные намного убедительней универсальных слов, таких как «большинство», «слабо», «недостаточно» и т.д. Внешне сухой и отвлеченный стати­стический материал , не отнимая много времени и не перегружая внимания доста­точно убедительно выражает сложные явления. Статистика опирается не на еди­ничные события, а на множество фактов, показывая в динамике развития и взаимодействия наиболее объективные закономерности, надо только суметь найти в обилии цифр действительно нужные данные, из которых с неизбежностью следует опреде­ленный вывод. Но цифрами нельзя злоупотреблять. Монотонное перечисление цифр (особенно чтение таблиц) быстро утомляет, поэтому в тексте объемом 5-7 страниц нормально воспринимается не более двух десятков цифр, при условии, что их восприятие под­готовлено предыдущим содержанием, что они сгруппированы не более чем в семи группах по 2-3 цифры и рассредоточены по тексту. Их надо отбирать , анализиро­вать и подавать в форме подведения итогов, средней арифметической, суммирова­ния и т.п. Чтобы они лучше запоминались, их полезно сравнивать (или противопостав­лять) с чем-либо наглядным и впечатляющим. При этом необходимо помнить, что числа лучше воспринимаются не в цифровом виде, а написанные буквами.

 Не нужно злоупотреблять цитатами, так как цитатничество всегда ассоциируется с догматизмом и начетничеством, за которым теряется лицо автора и доверие к нему. Для специалиста не существует плагиата, и для пользы дела он должен не стесняясь заимствовать чужие мысли и излагать их своими словами.

 Стилистически целесообразно пользоваться преимущественно короткими про­стыми предложениями, которые легко читаются и запоминаются. Критерием каче­ства изложения должно быть примерное равновесие изобразительного (образ - это существительное) и повествовательного (действие - это глагол). Все остальное на грани излишеств и его надо тщательно взвешивать, так как любое слово или оборот органично, не вписывающиеся в тему изложения, вызовут у потребителя побочные ассоциации и приведут к рассеиванию внимания.

 Большое значение для эффективного восприятия текста имеет ритм изложения (расположение смысловых единиц). Скорость умственной деятельности вчетверо выше зрительного восприятия, поэтому большая часть сознания при чтении не за­гружена и готова реагировать на любые побочные раздражители, непроизвольно приводя к переключению внимания. Устойчивое восприятие зрительной информации длится не более трех минут, и, чтобы удерживать читателя в состоянии сосредоточенности на протяжении чтения всего документа (15-20 минут для текста 5-7 машинописных листов – предельно допустимый объем экспертизы), необхо­димо излагать содержание текста квантовыми выбросами сведений, объединенными единой мыслью, спрессованной в короткий абзац. Постоянное переключение соз­нания с одной мысли на другую раньше, чем через три минуты непрерывного чте­ния, способствует поддержанию интеллектуальной активности и подавлению импульса переключения внимания.

 Скорость чтения печатного текста определяется физическими возможностями речедвигательного аппарата. При сосредоточенном чтении потребитель как бы проговаривает текст про себя, усваивая 475-580 знаков в минуту (треть машино­писного листа). Учитывая, что критический промежуток времени составляет три минуты, надо излагать каждую законченную мысль в рамках одной страницы, как бы сложна она не была, а лучше, когда машинописный лист содержит две – три четко сформулированных мысли. Изложение должно быть экспрессивным (упругим), без нанизывания падежей и деепричастных оборотов в предложении, употребления неконкретных выражений и длинных слов. Одномоментно при чтении воспринимается в среднем 5-7 одно­родных объектов, соответствующих одному длинному слову в 10-12 букв, двум ко­ротким, не связанным словам, или четырем, объединенным одной фразой. Откло­нение от этих норм резко снижает скорочтение, рассеивая внимание читателя. Весьма вредны длинные замысловатые предложения и не несущие смысловой на­грузки выражения – читателю приходится сбиваться с ритма, чтобы убедиться, что это обычное пустословие, не имеющее скрытого смысла.

 Заключение.

 Информационный материал завершается выводами и рекоменда­циями, как ответ на вопросы, поставленные во введении (поставлена задача – дается квалифицированный ответ). Обобщения и выводы - это домыслы знатока данной отрасли знаний, сделан­ные на основе анализа минимума исходных данных и дополненные его интуицией (опытом и здравым смыс­лом), которые ничем нельзя заменить при оценке событий с целью определения потенциальных возможностей исследуемой ситуации. Подготовленный читатель (руководитель, давший поручение) знает, что автор­ские догадки основаны на сведениях с различной степенью достоверности, в том числе и незначительной, поэтому автору нельзя претендовать на непогрешимость своих суждений – напротив, безапелляционность всегда настораживает и вызывает недове­рие. В связи с этим, по возможности, следует точно передать в формулировке свое пред­ставление о вероятности прогнозируемых событий, используя оговорки типа: «очевидно», «возможно», «по-видимому» и т.п. Корректный, убедительный вывод - наиболее действенный инструмент воздействия на адресата с целью приобретения в нем единомышленника. Заключение читается и перечитывается потребителем несколько раз (многие ру­ководители начинают читать с выводов и рекомендаций и только после этого зна­комятся с содержанием), поэтому формулировки выводов должны быть краткими до такой степени, чтобы краткость не искажала смысла, но давала широкий простор ассоциативному мышлению, подготовленному усвоенным (осмысленным) изложе­нием, а рекомендации необходимо составлять логичными, убедительными и реально достижимыми, чтобы внушить уверенность в успехе.

 Автор не может беспристрастно судить о качестве предварительного варианта изложения, нужен объективный анализ со стороны коллег по работе, не знающих проблемы, но имеющих опыт составления подобных документов. Обсуждая с ними материал, надо терпеливо и благожелательно выслушивать все высказывания, даже тогда, когда они кажутся нелепыми (по Вашему мнению). Если оппонент счел необходимым сделать замечание, значит здесь что то есть и следует обязательно самому докопаться до причины, побудившей его на это. Допускаются сдержанные возражения только логического порядка. Получив одобрение коллег, можно приступать к редактированию (приведению в порядок) итогового документа. Предварительно сформулированная деловая информация тщательно редактируется и на ее основе создается итоговый документ.

 Редактирование последовательно включает четыре этапа:

1. Правка – вычитка. При первом чтении поправки не вносятся, в случае надобности, делаются карандашные пометки на полях, а если потребуется зафиксировать неожиданно возникшую мысль, то это делается на отдельном листке. Чтобы осталось общее впечатление о документе, желательно первый раз прочесть материалы «на одном дыхании». Второе чтение - это языковая и стилистическая правка с последующей перепечаткой, чтобы пометки и помарки не отвлекали в последующей работе над текстом.
2. Правка – сокращение. Устраняются общие рассуждения (пустословие), длинноты, малосущественные места, однотипные примеры, сложные синтаксические конструкции и т.п. Допустимый объем текста итогового документа не должен превышать пяти машинописных листов (печать односторонняя).
3. Правка – переделка. Переложение заново неудачно сформулированных мыслей, в том числе и документа в целом, если это необходимо.
4. Оформление (окончательная обработка документа). Перепечатка набело через полтора интервала с абзацным отступом пять знаков от левого поля. Документы со сроком хранения не более трех лет допускается печатать на обеих сторонах листа.

 Предлагаемая последовательность редактирования деловой информации проверена многолетней, и более того, многовековой практикой.

 Отредактированный итоговый документ направляется по инстанции руководству аппарата управления.

 ПРИЛОЖЕНИЯ

 Среди работников умственного труда психологи различают такие склады ума:

* парадоксальный, носители которого способны на озарение гениальной идеей, дающей начало новой теории;
* собирательно – индуктивный, соответствующий творческой личности, способной к оригинальным обобщениям, ведущим к частным открытиям;
* собирательно – описательный, свойственный талантливым популяризаторам науки, обладающим острой наблюдательностью и образностью мышления;
* критически – аналитический, присущий ценным оппонентам, ничего не принимающим на веру, что способствует развитию основополагающих идей в рациональном направлении;
* заурядный, относящийся к скрупулезным исследователям, не боящимся скрупулезной работы и способным многократно повторять один и тот же эксперимент, добиваясь позитивных результатов в казалось бы беспросветной ситуации, беззаветным служителям науки.

Характер экспертной работы требует склада ума, близкого к трем последним категориям.

Чтобы вызвать интерес читателя, мало грамотно изложить принципиально верные положения, надо еще расположить адресата к сознательному усвоению. Человеческие возможности по восприятию и переработке текстовой информации сравнительно ограничены и определяются его индивидуальными психофизическими возможностями: темпераментом, читательской квалификацией, объемом знаний, скоростью мыслительно – речевых процессов, способностью быстро переключаться с одной мысли на другую и т.п.

 Например, по темпераменту психологи делят всех людей на четыре типа:

* сангвиник: жизнерадостный тип, легко переключающийся с одной мысли на другую, ему импонирует разнообразие в изложении;
* холерик: энергичный и страстный тип, подвижный во внимании и предпочитающий темповую подачу материала в бодром тоне;
* флегматик: тип ровный в поведении, предпочитающий ровную форму изложения с солидными обоснованиями выдвинутых в нем положений;
* меланхолик: застенчивый тип, часто теряющийся в новой для него ситуации и склонный к сомнениям, поэтому, чем четче и решительней изложен материал, тем скорее рассеиваются его сомнения.

Скорочтение. Это быстрое выявление ключевого слова в просматриваемом отрывке текста, выделение для него смыслового ряда и определение на этой основе смыслового значения отрывка в целом – смыслового момента.

Бегло просматривая текст в поисках ключевого слова, подчеркивают только существенное, не взирая на знаки препинания и промежуточные слова. Разрывы между линиями подчеркивания показывают, что читать надо только по подчеркнутому, а не подряд, выхватывая значимые слова, образующие нужные для дела утверждения и понятия. Ключевые слова фиксируются на полях, и их последовательный набор составит оглавление документа – логику его изложения и последовательность подачи смысловых моментов.

Скорочтение без фиксации прочитанного – бессмыслица. Его основная цель - выборка привлекших внимание мест для последующего осмысления. Такие находки, равно как и возникающие по ходу просмотра текста собственные догадки, нельзя доверять памяти, так как по прошествии времени их трудно будет восстановить. Поэтому фрагменты, вызвавшие позитивные реакции, немедленно отчеркиваются на полях, а возникшие догадки фиксируются на вкладках. Если помечать в тексте нельзя, то пользуются обычной масштабной линейкой. Устанавливают ноль на первой строке страницы и отмеряют в миллиметрах начало и конец фрагмента. Например, запись «40 – 140 – 180» означает: страница – 40, начало – 140, конец – 180.