Владимир Токарев

Менеджмент эмоций

Серия «Новый тайм-менеджмент», книга 5, часть 2

Владимир Токарев

Менеджмент эмоций. Серия «Новый тайм-менеджмент», книга 5, часть 2

«Издательские решения»

Токарев В.

Менеджмент эмоций. Серия «Новый тайм-менеджмент», книга 5, часть 2 / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-967791-4

У читателя есть выбор — стихийный тайм-менеджмент (ТМ) или профессиональный, позволяющий жить более полноценной насыщенной жизнью. Дополнительные выгоды от профессионального ТМ получат руководители любого уровня.Проект, предлагаемый читателю, включает в себя серию книг, объединенных общим названием — «Новый тайм-менеджмент». Книга «Менеджмент эмоций» — эта пятая часть пятого издания в формате серии практикумов с заданиями для тренировок. Является приложением к одноименному видеопрактикуму.

ISBN 978-5-44-967791-4

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Расширенная аннотация 7
Эмоции в розницу и оптом 8
Содержание второй части 14
Новый тайм-менеджмент: меняйтесь к лучшему 15
1. Представление автора проекта 16
2. Предыстория проекта 19
3. Цели проекта и вознаграждения спонсорам проекта 20
Что дальше? 32
1. Как стать бесстрашным 33
1. Эмоции в менеджменте 34
Эмоции при мотивации 34
Эмоции при планировании 34
Эмоции при делегировании 35
Эмоции при контроле 36
Эмоции при принятии решений 38
Эмоции при комммуникации 38
2. Мотивация и страх 40
1. Иерархия потребностей 40
2. Мотивация для достижения цели 40
3. Модель извлекающего образа 41
4. Теории мотивации с учетом модели извлекающего образа 42
Конец ознакомительного фрагмента. 45

Менеджмент эмоций Серия «Новый тайм-менеджмент», книга 5, часть 2

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2019

ISBN 978-5-4496-7791-4 (т. 2)
ISBN 978-5-4496-5475-5
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения книг по управлению эмоциями – стать акционером (спонсором) проекта краудфандинга по изданию серии книг «Менеджмент эмоций» – и получить соответствующие выгодные вознаграждения —

Серия практикумов по менеджменту эмоций.

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ! Вы можете присоединиться к проекту по ссылке https://planeta.ru/campaigns/emotion

КАК ПОМОЧЬ СЕБЕ

Рис. 1. Пятый номер журнала «Русское экономическое чудо».

В этой книге читатель получит инструментарий по борьбе со страхом (сменить старую работу на новую, страхом публичного выступления, боязни не выполнить сложное поручение руководителя, страха высоты и пр.). Но уже сейчас предупреждаю – используя предложенный инструментарий, можно стать совершенно бесстрашным, но соблюдайте технику безопасности.

Кому-то мешает ревность – своя или близкого человека – для борьбы с ревностью инструмент также отлично работает.

Третья тема, рассмотренная в книге – борьба со стрессом, депрессией, ну и изюминка на торте – развитие чувства юмора.

Расширенная аннотация

Особенность этой книги заключается в том, что, понимая важность темы менеджмента эмоций, я не очень заморачивался анализом того – был ли использованный отрывок в этой книге уже изданным в другой книге серии «Новый тайм-менеджмент». Тем более, что автору относительно легко наблюдать – покупают ли его книгу, входящую в серию, отдельно (так как интересна именно эта тема), или же в комплекте с другими книгами серии.

А поскольку по тренировке памяти я уже опубликовал 2 книги (в которых продвигается гениальная идея Ф. Лёзера о том, что процесс запоминания – это процесс познавательный), то моя рекомендация читателю простая: если вы встретите в этой книге отрывок, уже прочитанный вами в другой книге серии, – открывайте при повторном чтении этого отрывка новые элементы, и тогда вместо претензий к автору, вы получите более глубокое представление о рассматриваемом предмете.

Это книга является, в определенном смысле, противоположностью ныне модной концепции эмоционального интеллекта.

Я отношусь с уважением к автором этого подхода (хотя бы потому, что в споре зачастую рождается истина), но считаю его ошибочным. Это удалось понять, используя одновременно модель Ю. Орлова об извлекающем образе и функции управления из классического менеджмента

Эмоции в розницу и оптом

После кризиса 1998 года наши потенциальные клиенты отказывались от консультационных услуг по докризисным ценам – они стали для них слишком дороги.

И тогда мы… повысили цены. Стали предлагать услуги «нарезанными кусочками» – но дороже. Консультант по управлению выполнял только методическую работу, например, по стратегии, а клиент выполнял всю работу сам. Спрос вернулся.

Этот же прием я решил использовать при подготовке последней книги серии книг по новому тайм-менеджменту. Читателям предлагается на выбор:

Желающие могут приобрести нужную книгу по самомотивации, силе воли, тренировке памяти, управлению временем и т. д. – в любом книжном магазине. Но, к слову дешевле всего книги стоят в магазине издательства Ридеро. Но нам уже известно, что деловые книги – товар неэластичный по цене – если книга нужна – ее купят, если нет – не скачают и бесплатно, чтоб не засорять свой ноутбук.

1. Эмоции крупным оптом

Рис. 2. Меняйтесь к лучшему!

Читатель может стать спонсором проекта краудфандинга, ссылка на который в начале книги, и получить всю серию книг по новому тайм-менеджменту (либо книгу по менеджменту эмоций) в качестве вознаграждения спонсора примерно за половину магазинной цены.

2. Эмоции в розницу

Но если читатель захочет научиться управлять только одной конкретной эмоцией – ему предлагается один из специальных номеров журнала по новому тайм-менеджменту.

Первая эмоция – «Как перестать обижаться» издана и ждет своего читателя.

Рис. 3. Первая эмоция, «продаваемая в розницу», предлагается в 4 номере журнала «Новый тайм-менеджмент».

Второй эмоцией в розницу планировалось описание чувства вины, а следом книжка про эмоцию стыда.

Но порядок был нарушен – у автора деловых книг также есть своя Муза – вот она-то и смешала мои карты, кто же еще.

Она рекомендовала сначала подготовить новую статью для международного сообщества менеджеров про чувство вины, а требования редакции этого сетевого СМИ достаточно жесткие – размещение статьи в книге возможно, но только после публикации в этом сообществе, пришлось подчиниться.

И в силу самой высокой готовности, было решено издать сначала книгу про стресс и юмор, что и было сделано,

А тем временем вышла следующая книга – о том, как не нужно стыдиться.

Рис. 4. Третья «эмоция, продаваемая в розницу», предлагается в 6 номере журнала «Новый тайм-менеджмент».

А поскольку в книге про менеджмент эмоций, что является содержательной целью проекта краудфандинга, запланировано описание всего 6 эмоций, то можно сказать, что половина пути была пройдена.

Ну а я, двигаясь к финишу, тем временем издал еще одну книгу серии «Эмоции в розницу» – про страх, было, конечно страшновато, не скрою.

Затем вышла книга, которую задерживало издание статьи.

Рис. 5. Предпоследняя книга серии «Эмоции в розницу».

Но это предпоследняя книга серии.

И вот, наконец, последняя – про ревность —

после которой я приступил к верстке книги «Менеджмент эмоций» в двух частях, где эмоции представлены «оптом».

3. Эмоции мелким оптом

Они будут представлены в магазинах издательства Ридеро, Литрес и др. в форме 2 частей – вы читаете вторую часть.

1 часть —

Рис. 6. Первая версия обложки первой части.

Содержание 1 части —

1. Менеджмент и психология
Мой блог
2. Как не обижаться
Модель Ю. Орлова
3. Не терзайте себя чувством вины
Ситуационная оргструктура
4. Не нужно стыдиться
Человек нравственный

Вторая часть —

Рис. 7. Вторая часть книги по менеджменту эмоций.

Содержание второй части

Новый тайм-менеджмент: меняйтесь к лучшему
Проект краудфандинга
1. Как стать бесстрашным
Новая модель
2. Как перестать ревновать
Управление ревностью
3. Стресс, депрессия и чувство юмора
Когнитивный подход
4. Полезные инструкции
Краткое повторение
Приглашение в будущее

Новый тайм-менеджмент: меняйтесь к лучшему
Проект краудфандинга

Цель проекта – издание 9 книг по новому тайм-менеджменту. Их использование сделает невозможное – изменитесь к лучшему до такой степени, что сами себе удивитесь. Результат 30 лет работы автора.

Содержание презентации проекта:

1. Представление автора проекта

2. Предыстория проекта

3. Цели проекта и вознаграждения спонсорам проекта

Главная цель проекта

Финансовая цель проекта

Вознаграждения спонсорам

Что дальше?

После освоения практикума, представленного, в частности, в пятой книге серии по персональному менеджменту, участник:

1. Научится применять научный метод и функцию контроля для повышения личной эффективности.

2. Освоит управление ключевыми эмоциями (их неполный перечень – обида, чувства вины и стыда, ревность, страх и др.).

3. Сможет научиться управлять стрессом и депрессией, а также побеждать свою лень и многое другое.

1. Представление автора проекта

Последнее интервью со мной читайте по ссылке – https://ridero.ru/blog/?p=2386.

Как инструментом для эффективного использования своего времени я пользуюсь ТМ[1] уже более 30 лет.

Как сферой научных исследований я занялся ТМ на кафедре экономики нижегородского иняза в 1993 году. Результатом НИР – научно-исследовательской работы по ТМ явилась новая концепция ТМ и моя книга «Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных».

Рис. 8. Второе издание книги по новому тайм-менеджменту.

Следующее издание вышло с названием «Три менеджмента в одном флаконе»:

[1] Тайм-менеджмент.

Рис. 9. Третье издание книги по новому тайм-менеджменту.

Сейчас я директор консультационной фирмы «КЦ «Русский менеджмент», к.т.н., консультант по управлению, автор более 50 статей по менеджменту в профильных журналах, автор более 100 книг —

Рис. 10. Книги автора.

Сказки для топ-менеджеров», «Три менеджмента в одном флаконе», «Русский менеджмент», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегические секреты консультанта», журналов в книжном исполнении и др., в 2012—2017 гг. член жюри конкурса в номинации

«Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

2. Предыстория проекта

Актуальность темы

Тема тайм-менеджмента – ТМ очень актуальная, об этом свидетельствует число издаваемых книг по этой теме.

Не менее актуальной и одновременно модной является тема эмоционального интеллекта.

Следует особенно подчеркнуть в наше непростое время актуальность темы стрессов, особенно для жителей мегаполисов.

Что известно по теме проекта

Кроме классического ТМ, где основной акцент делается на управление временем, исследователи ведут разработки таких разделов как тренировка памяти, воспитание силы воли и др., также позволяющие повысить эффективность деятельности отдельного человека. Так постепенно ТМ преобразуется в персональный менеджмент – ПМ, жизненный цикл которого от фазы зарождения постепенно переходит в стадию роста.

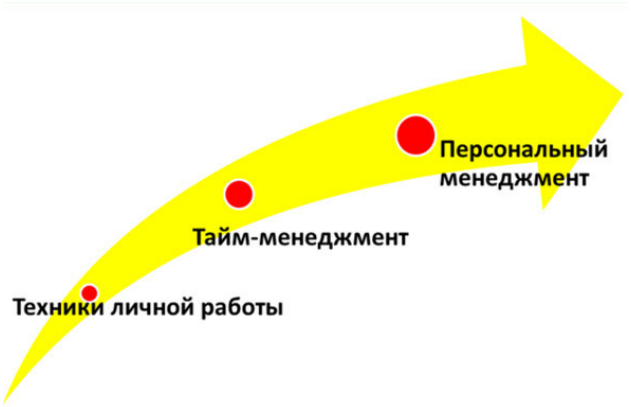

Рис. 11. Жизненный цикл тайм-менеджмента.

Какие проблемы не решены

Я хотел бы остановиться только на одной важной, в первую очередь для коммерческих компаний, проблеме – большом разрыве между современной теорией и практикой управления – главной причиной преимущественно сырьевой структуры нашего экспорта.

Идея проекта

Использовать для дальнейшего развития персонального менеджмента известные инструменты менеджмента (такие, например, как функция контроля) для управления эмоциями. Кроме того, попытаться обогатить одну из важнейших тем современного менеджмента – тему коммуникации современными знаниями из психологии эмоций. А поскольку ПМ можно использовать как менеджмент-тренажер, то мое исследование будет способствовать также преодолению указанного разрыва в теории и практике управления в нашей стране.

3. Цели проекта и вознаграждения спонсорам проекта

Это мой новый проект после успешного выполнения предыдущего проекта краудфандинга по изданию серии книг по менеджменту.

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Это большой проект. А презентуемый здесь краудфандинговый проект является его очень важной заключительной частью.

Цель большого проекта и его продолжения – издание и применение практикума по тайм-менеджменту в форме серии из 9 книг.

Первые 8 книг этого проекта уже изданы – таким образом, даже у большого проекта (частью которого является данный краудфандинговый проект) выполнено уже более 90% работы.

Итак, весь проект будет содержать 9 книг. Ниже, в описании вознаграждений для спонсоров, кратко представлены темы этих книг.

ФИНАНСОВАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Собранные средства пойдут на оплату работы автора проекта.

Если будет собрана требуемая сумма – это значит, достаточно большое число акционеров проекта выбрали для себя путь повышения своей личной эффективности.

Достижение большей финансовой цели будет использовано для подготовки других книг и продвижения этой серии книг.

Вознаграждения спонсорам

АКЦИЯ «СТАНДАРТ» – ПРОДУКТ ПРОЕКТА

Акция включает в себя книгу «Менеджмент эмоций. Новый тайм-менеджмент»[2], содержащую задания практикума по тайм-менеджменту. Это продукт данного краудфандингового проекта.

[2] Книга издана в 2 частях.

Рис. 12. Продукт краудфандингового проекта.

Эту книгу предстоит написать и издать. В качестве бонуса к этой книге прилагается фантастическая бизнес-повесть «Алёна начинает и…» —

Рис. 13. Бонус к акции «Стандарт».

Это позволяет предложить акционерам экономическую выгоду, равную цене этого бонуса – 296 рублей (столько стоит эта книга в магазине Литрес или в магазине издательства Ридеро).

АКЦИЯ/Вознаграждение «КОМПЛЕКТ»

Акция «Комплект» включает в себя 9 книг[3] автора из серии «Новый тайм-менеджмент», 8 из которых уже изданы:

Первая книга – «Как разобраться с делами. Часть 1».

Рис. 14. Первая книга пятого издания нового тайм-менеджмента.

[3] Фактически 10, так как книга «Менеджмент эмоций» издана в двух книгах.

В этой книге (практикуме) читатели познакомятся с современной технологией персонального менеджмента и возможностями ее применения в личной жизни.

В практической части участники познакомятся с инструментами, позволяющими потренироваться практически применять научный метод, а также использовать организационно-экономические законы.

Рассмотренный инструментарий позволит повысить личную производительность труда.

Вторая книга – «Тренировка памяти».

Рис. 15. Уже изданная книга автора.

Книга по тренировке памяти уже издана: в ней представлены упражнения по тренировке памяти, основанные на открытии Франца Лёзера о том, что запоминание – это процесс познавательный, и его модели процесса запоминания.

Третья книга – «Как разобраться с делами. Часть 2».

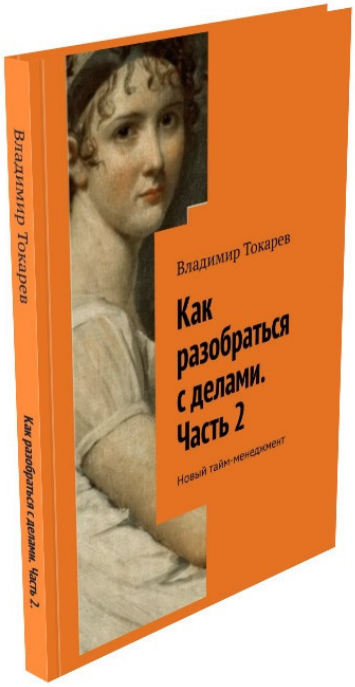

Рис. 16. Важная книга нового тайм-менеджмента.

В этой книге читатели практикума получат в свое распоряжение личную лабораторию для проведения тонких экспериментов в сфере практического менеджмента

Задача – увидеть, что персональный менеджмент можно использовать для апробации новых инструментов управления.

В этой книге читатели познакомятся с эффективной технологией текущего планирования и современной технологией стратегического управления и возможностями ее применения в личной жизни. В частности:

· Научатся анализировать свои сильные и слабые стороны, а также опасности и возможностей для своей карьеры,

· Потренируются применять SWOT-анализ к разработке стратегии своей карьеры.

Четвертая книга – «Тренировка памяти и умения слушать».

Рис. 17. Тренируясь правильно слушать, можно одновременно довести эффективное запоминание до автоматизма.

В четвертой книге рассмотрены вопросы эффективного выслушивания собеседника и их связь с вопросами запоминания.

Освоение последних двух тем будет способствовать повышению продуктивности обучения новому и налаживанию отношений с людьми.

Пятая книга – «Менеджмент эмоций» является целью данного проекта краудфандинга.

В этой книге рассмотрены злободневные темы – управление эмоциями, стресс и др. Изучение этих тем – хороший менеджмент-тренажер. А менеджмент – нужен практически в любой профессии. Читателю же, полагаю, буде*т особенно интересно освоить тему* менеджмента эмоций.

Шестая книга – «Сила воли: как победить свою лень. Книга 1.

Рис. 18. Эта книга уже издана и продается.

Она посвящена вопросам мотивации и самомотивации.

В этой книге рассмотрены современные подходы к мотивации и предложено развитие этих подходов на основе модели извлекающего образа, что позволит сделать первый шаг для победы над своей ленью.

Седьмая книга – «Сила воли: как победить свою лень. Книга 2».

Рис. 19. Эта книга уже издана и продается.

Эта книга по новому тайм-менеджменту также издана. Она посвящена вопросом борьбы с ленью и преодолению сопротивления изменениям.

Восьмая книга – «Воспитание силы воли без насилия. Сила воли: как победить свою лень – Книга 3».

Рис. 20. Эта книга уже издана.

В этой книге рассмотрены вопросы, связанные с воспитанием силы воли, а также даны практические задания по развитию силы воли без насилия над собой. Освоение этой темы может позволить кардинально изменить жизнь к лучшему любого человека.

Девятая книга – «Принятие решений в личной жизни и развитие творческих способностей».

Рис. 21. Девятая книга большого проекта «Новый тайм-менеджмент».

В девятой книге рассмотрены темы: развитие творческих способностей, функция принятия решений, а также даны практические задания по указанным темам. Освоение этих тем будет способствовать развитию логического мышления и творческих способностей участника практикума.

Научный подход к принятию решений в личной жизни и умение преодолевать психологическую инерцию при столкновении со сложными проблемами – отличный инструментарий, чтобы разобраться со своими делами.

АКЦИЯ «БИЗНЕС»

Она включает в себя акцию «Стандарт», а также серию практикумов по стратегии новой карьеры из 8 книг, под обложками которых встречается по 2 книги —

Рис. 22. Серия из 5 книг входит в акцию «Бизнес».

Более подробно описание этой серии можно посмотреть по ссылке – https://planeta.ru/campaigns/new15 в разделе СОДЕРЖАНИЕ ПРОДУКТОВ И АКЦИИ ПРОЕКТА

1. Если вы специалист любой профессии – вы более рационально сможете построить свою карьеру, разработав стратегию своей карьеры.

2. Если вы руководитель любого уровня – вы одновременно с первой задачей начнете осваивать современный стратегический менеджмент.

3. Если вы имеете отношение к службе персонала – вы получите инструмент для победы в войне за таланты. Война за таланты – это новый тренд в управлении персоналом.

АКЦИЯ «ЛЮКС»

Она включает в себя акцию «Стандарт», а также серию из 8 книг – практикумов по стратегическому управлению персоналом, под обложками которых встречается по 2 книги, с подзаголовком книг «Война на рынке вакансий» —

Рис. 23. Эту книгу можно назвать «Теория стратегического управления персоналом».

Практическая часть изложена в серии практикумов по разработке стратегии для победы в войне на рынке вакансий.

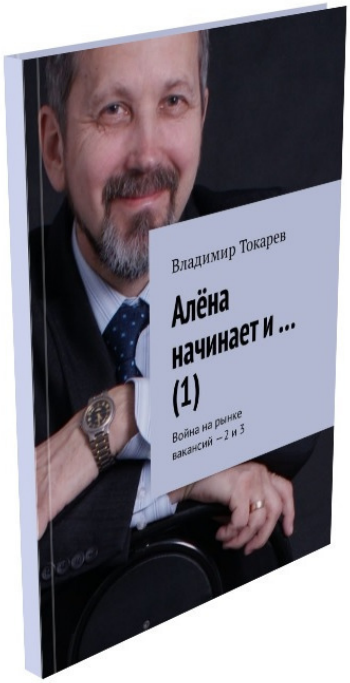

Рис. 24. Некоторые книги этой серии имеют основным названием «Алёна начинает и…»

В последней книге серии под одной обложкой находятся два заключительных практикума.

Рис. 25. Вся серия содержит 10 практикумов по разработке стратегии в войне на рынке вакансий, изданные в 7 книгах.

Более подробно перечень книг этой серии можно посмотреть на Литрес или в магазине издательства Ридеро.

Что дальше?

Этот проект по изданию книги «Менеджмент эмоций» является самостоятельным. При этом, как уже отмечалось ранее, он является частью большого проекта – издания всей серии по новому тайм-менеджменту из 9 книг.

И кроме того, вся серия из 9 книг является приложением к видеопрактикуму «Новый тайм-менеджмент», который будет состоять из 8 видеоуроков, которые планируется предложить в качестве краудфандинговых проектов от юридического лица – Консультационного центра «Русский менеджмент» чуть позже, если, конечно, позволят обстоятельства.

1. Как стать бесстрашным
Новая модель

Рис. 26. Становитесь бесстрашными, но соблюдайте технику безопасности.

1. Эмоции в менеджменте

Рассмотрим все функции управления – мотивацию, планирование, организацию, контроль, принятие решений и коммуникацию.

Эмоции при мотивации

Согласно пирамиде потребностей Маслоу, которая активно используется в менеджменте[4], одна из потребностей – в безопасности.

Специалист или руководитель, беспокоясь о возможном невыполнении задания вышестоящего начальства, может испытывать такую эмоцию, как страх. Эта эмоция окрашивает мотивацию, связанную с потребностью в безопасности.

А что у нас при анализе «Теории справедливости», относящейся к одной из процессуальных теорий мотивации?

Специалист или руководитель сравнивает свои усилия и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями коллег. При оценке «Не справедливо» он будет показывать самое разное поведения (снижение мотивации, требования повышения вознаграждения и др.). Но «несправедливость» может одновременно сопровождаться такой эмоцией, как зависть к коллеге, который тратит, по его мнению, меньше усилий, но получает большее вознаграждение.

Эмоции при планировании

Процесс планирования предполагает получение ответов на 3 вопроса:

Где вы (человек, компания, регион и т.д.) находитесь?
Куда собираетесь двигаться?
Как именно собираетесь достичь поставленных целей?

Любозн. гендир. – *Мне казалось, что планирование чисто рациональный процесс и эмоциям здесь не место. Это не так?*

Автор *– Представим, что руководитель ставит себе или своей компании красивые высокие цели. Разве он не будет испытывать при этом чувство гордости?*

Любозн. гендир. – *Уговорил. Можно я продолжу?*

Автор *– Валяй!*

Любозн. гендир. – *Если, отвечая на вопрос «Где я нахожусь?» или «Где находится моя компания?», руководитель увидит, что высокие красивые цели слишком далеко, то он может сильно расстроиться.*

Автор *– Годится. А какие могут быть эмоции при определении путей достижения желаемых целей?*

Любозн. гендир. — *Вероятно разные.*

Если человеку придется для достижения, например, своих карьерных целей, поступиться своими принципами, он может испытывать серьезное огорчение.

Автор – Ты мне напомнил одну историю. Я попросил нового заведующего кафедры экономики[5], где я тогда работал, вынести на рассмотрение кафедры вопрос о рекомендации меня

[4] См. «Сила воли: как победить свою лень. Книга 1».

[5] Заведующий, про которого моя история, давно не работает.

на ученое звание доцента. Заведующий сказал, что пока рано, так как я еще ничего не сделал. Однако, когда я стал перечислять свои достижения, в частности, опубликованные работы, включая свою первую книгу и статьи в международном журнале по управлению, он заметил мне следующее: «Вы еще ничего не сделали лично для меня».

Любозн. гендир. — *И как же ты достиг поставленную карьерную цель получить заветное ученое звание?*

Автор – *Никак. В этот же день я написал заявление об уходе и перешел работать руководителем бизнес-курсов УИЦ НГЛУ, где до этого, под руководством замечательного человека – проректора по экономике, выполнял такую работу по совместительству.*

Эмоции при делегировании

Результатом делегирования является организационная структура организации. А процесс делегирование – называется функцией организации.

Любозн. гендир. – *Мне стало любопытно. Какие эмоции проявляются, когда руководитель поручает какое-то дело своему подчиненному?*

Автор *– Почему обязательно руководитель.*

Я повторю три подлинных истории, представленные в третьей книге серии, где речь идет не о коммерческой компании.

Теперь ты уже знаешь из книг по тренировке памяти (они входят в серию), что при повторении правильно не механически повторять материал, а познавать его глубже, открывая в нем что-то новое. Обрати внимание в этих историях на эмоциях при делегировании.

Урок делегирования, 1961 год

– Сашенька, сы-ы-на, Са-а-ашенька! – громко прогудел через весь осенний сад призывный голос отца. Даже стекла веранды, казалось, слегка зазвенели не от порыва осеннего ветра, а от этого крика.

– Вероятно, папе нужно помочь, одень шапочку, а то замерзнешь, – мать ласково толкнула сына из дверей веранды к отцу в глубину сада, – беги скорей.

– Что случилось, папочка? – пропищал тонюсеньким голосочком запыхавшийся от быстрого бега шестилетний мальчуган.

– Сашенька, видишь вон то упавшее яблочко? – наполовину съеденное червяком грязно-желтое яблоко лежало в двух шагах от корзины, стоявшей на земле рядом с отцом.

– Да—а-а, вижу.

– Подними его и положи в эту корзину с опавшими яблоками.

– Положил, – выполнив важное поручение, малыш уставился на отца блестящими любопытными глазками.

– Молодец! А теперь беги к маме.

Ответственность и вина, 1986 год

Мать с отцом молча ели вкуснющий борщ со сметаной и грустно посматривали на пустую тарелку для хлеба – она была пуста. А как бы хорошо хлебушко, да с чесночком!

А дело все в том, что Аленушка, очень прилежная ученица уже четвертого класса «А», с сегодняшнего дня была «Ответственной за хлеб».

– Я не смогу, у меня и фигурное катание, и шахматы, и школа, это у вас полно времени, – по-взрослому серьезно выговаривала она вчера вечером родителям, когда получала новое поручение.

Но отец (преподаватель спортивного факультета Александр Александрович) был непреклонен: «Не волнуйся, тебе не нужно всегда

покупать хлеб самой, ты будешь просто ответственной. Не сможешь купить, позвонишь мне или маме по телефону на работу, чтобы мы не забыли и купили. Но если хлеба не будет, виновата будешь ты».

Аленушка давно уже стала Елена Александровна, она несет сегодня ответственность за продажи продуктов солидной фирмы в целом регионе, но до сих пор помнит, как ее слезы градом катились в тарелку с ярко-бордовым борщом, который так вкусно умела готовить только мама. Тогда ее никто не попрекнул, но в то время магазины поздно вечером уже не работали, и потому на тарелке не было хлеба…

Задатки топ-менеджера. Наше время

Лариса Ивановна, секретарь спортивного факультета, поздно придя с работы домой и заглянув по дороге на кухню в комнату мальчиков, очередной раз удивилась на любимых сыновей Николашу и Мишаню: «Братья почти погодки, а такие разные!»

У старшего Николаши опять беспорядок – чистая футболка валяется на полу вместе с домашними тапочками. Вот Мишаня, хотя всего в третьем классе, а как у него все прибрано в уголке: тетрадочка к тетрадочке, книжки все обернуты, никаких клякс и проблем в школе – одни четверки и пятерки.

«Пожалуй, сделаю, как советовал декан Сан Саныч», – она вспомнила рассказанную сегодня забавную историю про «ответственность за покупку хлеба».

– Николаша, иди-ка сюда. Иди, иди, ругать не буду, по делу поговорим, – строго сказала она чуть побледневшему сыну.

– Ты знаешь, что папа приходит поздно, устает, я не всегда успеваю в магазин после работы. А вчера, вон, забыла про хлеб и ели вчерашний. А ты у нас старший, не забывай, – погладила она по голове насупившегося на всякий случай Николашу. – Так вот, с завтрашнего дня ты будешь у нас «Ответственный за хлеб». Если сам купить не сможешь, позвонишь по мобильному мне или папе. Все понял?

– Мне надо подумать, – удивил своим ответом как будто возмужавший в одну минуту Николаша, и важно прошагал в комнату мальчиков.

Материнское любопытство заставило побороть пятничную усталость и заглянуть в комнату мальчиков. Там она увидела, как Николаша наставлял младшего брата: «Все, Мишаня, хватит дурака валять – тетради по ниточке выравнивать. Тебе семья решила дать первое взрослое поручение – теперь ты будешь ответственным в нашей семье за хлеб».

Обернувшись на легкий скрип двери, будущий топ-менеджер неспешно сказал матери: «Вот, Мишаня у нас теперь будет главным по хлебу, я ему доверяю».

Ну а главные страхи при делегировании это такие:
– руководитель боится, что подчиненный не справится с задачей,
– а подчиненный боится ответственности – вдруг он плохо выполнит задание.

Эмоции при контроле

Все ближе, ближе контролер,
А сердце сильно бьется.
Билет я что-то не найду,

Мне выйти счас придется.

Но помню, вроде покупал,
Или вчера то было?
Но вот нашел. Вздохнул. Достал.

Напрасно в жилах стыло.

Мерзавец! Проверять не стал,
На остановке вышел!
Ну, я устроил тут скандал,

Скандал, что выше крыши.

– Вот подпишите здесь еще,
Что мне вы рассказали.
Я десять суток получил,
Поверите едва ли.

Функция контроля (к слову, самая главная функция при описании менеджмента эмоций, но мы здесь пока рассматриваем эмоции в менеджменте) включает в себя следующие подпроцессы: *определение стандартов – измерение – сравнение – корректирующие действия.*

Раньше, когда я проводил тренинги по менеджменту эмоций, я приводил пример с общественным транспортом и контролером, многие, пользуясь личным автомобилем, могут не понять сегодня мой рассказ из недалекого для меня прошлого.

Пример

Семья решила посетить культурно-массовое мероприятие. Глава большого семейства купил билеты и вот все нарядные подходят к контролеру билетов.

Ситуация

Отец семейства лезет в карман за билетом, а билета там нет. Он вспоминает, что жена в последний момент уговорила его одеть другой костюм: «Неужели билеты я забыл переложить в этот пиджак?» – в страхе (про себя) восклицает мужчина.

Мы видим, что контроль вызывает отрицательные эмоции.

Продолжение ситуации

Муж напоследок заглядывает еще и в портмоне. И, «О, счастье!» – билеты на массовое мероприятие оказываются там. Отец семейства разглаживает чуть помятые билеты для предъявления их контролеру.

А время поджимает, и у контролера скапливается большая толпа пройти в зал, а до начала представления остается совсем малое время. И тогда наш контролер, молодой человек с веснушками на улыбающемся лице, принимает судьбоносное решение для нашего героя – он пропускает толпу без проверки билетов, задерживая для выборочной проверки билетов только подозрительных, на его взгляд, молодых людей: «Проходите, проходите, представление скоро начнется», – подталкивает контролер все большое семейство к зрительному залу.

Глава семейства, нашедший вовремя билеты на представление, опять испытывает отрицательные эмоции, но уже по другой причине: разочарование, что его не проверили, и он не смог продемонстрировать, что у него с билетами полный порядок.

Итак, контроль – с одной стороны неприятен, но также, если у вас все в порядке, например, с выполнением задания руководителя, также неприятно отсутствие контроля. Специально, для реализации принципа «Контроль должен быть, и его при этом быть не должно» в менеджменте был разработан метод «Управление по целям».

Эмоции при принятии решений

Функцию принятия решений многие специалисты в сфере научного менеджмента считают главной среди других функций управления.

Решения бывают разных типов – рутинные, основанные на здравом смысле или прошлом опыте, повторяющиеся, решения новых сложных проблем и др.

Два крайних случая, когда нужно решить новую проблему:

Решение найдено – человека в таком случае могут переполнять положительные эмоции.

В процессе мучительного поиска решений человек может испытывать отрицательные эмоции, что, в свою очередь, может способствовать возникновению эмоционального стресса.

Пример выбора одной из альтернатив.

Подчиненный не справился с заданием.

Руководитель принимает решение его наказать.

При принятии такого решения эмоции могут быть как положительные (например, когда, по мнению руководителя, подчиненный метит на его место), так и отрицательные (в случае, когда руководитель делал ставку на подчиненного и надеялся по результатам выполнения задания его продвинуть на новую более высокую должность).

А с учетом того, что процесс принятия решений (принять решение = сделать выбор) пронизывает все функции управления, количество ситуаций и проявления при этом самых разных эмоций, по сути, безгранично.

Эмоции при комммуникации

Мы не можем (да и не хотим) сдержать улыбку, когда встречаем приятного нам знакомого.

Но можем испытывать раздражение, страх и даже гнев, когда встречаем нашего врага.

Эмоции переполняют наши коммуникации.

Но что такое коммуникация? – это обмен информацией между субъектами, в рамках которого отправителем готовится сообщение, сообщение кодируется, выбирается канал для передачи сообщения (устно? или по электронной почте и др.), сообщение отправляется и получается нашим партнером. Тот, в свою очередь, должен раскодировать сообщение, понять его правильно, по каналам обратной связи сообщить как именно он понял полученное сообщение.

Само содержания сообщения может быть приятным, нейтральным или неприятным. Выбранный канал для передачи сообщения тоже может формировать наши эмоции (например, мы хотели поговорить лично, но наш партнер по коммуникации решил ограничиться только электронной почтой, а его секретарь не стала вас соединять с ним даже по телефону).

При этом нас могут раздражать шумы, мешающие нормальной коммуникации.

Но, пожалуй, даже не это главное.

Эмоции – сами являются инструментом коммуникации. Например, мы обижаемся, и близкий нам человек испытывает при этом индуцированное чувство вины.

В последние годы модной сала тема эмоционального интеллекта. Исследователи доказывают, что высокий показатель EI больше способствует хорошей карьере, нежели обычный интеллект.

> В Википедии можно прочитать – EI – способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач https://ru.wikipedia.org/wiki/Эмоциональный интеллект.

Центральной темой книги является менеджмент эмоций.

Мы обратим наше внимание уже не на очевидное присутствие эмоций в управлении, а на управление эмоциями, рассмотрим альтернативную EI концепцию менеджмента эмоций, основанную на модели российского психолога Ю. М. Орлова.

2. Мотивация и страх

1. Иерархия потребностей

Любозн. гендир. *– Говорят есть два стимула – кнут и пряник.*
Автор *– Пряники (как и кнуты) бывают разные, и их много.*

Среди множества моделей, описывающих потребности человека, наибольшую известность в менеджменте получила модель А. Маслоу, чаще называемая «иерархия потребностей», изображенная на рисунке.

Рис. 27. Модель иерархии потребностей А. Маслоу.

Согласно этой модели более высокие потребности начинают проявляться при достаточно полном удовлетворении потребностей, лежащих в соответствии с этой иерархией ниже. Физиологические потребности (в еде, сне, сексуальные потребности и т. д.) ….

Как видим, потребность в безопасности – одна из первейших потребностей человека.

Так что, если у нас получится помочь лучше удовлетворять эту потребность – задача будет выполнена.

2. Мотивация для достижения цели

Любозн. гендир. *– Ну и что дальше?*
Автор *– Дальше следующая модель, поясняющая наше поведение.*

Мотивация – это процесс побуждения себя и других для выполнения действий, направленных на достижение цели. На рисунке представлена хорошо зарекомендовавшая себя в теории управления модель, объясняющая поведение человека[6].

Согласно этой модели главными мотивами наших действий являются *потребности* в еде, сне, общении и т. д. Напряжение, возникающее

[6] Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело. 1992.

у человека при осознании потребности, заставляет его искать способы снятия этого напряжения.

Рис. 28. Модель процесса мотивации

Рассмотрим пример. Мне хочется есть, и я начинаю думать, а чем бы мне перекусить? Я могу принять решение, что следует съесть пирожок с капустой (такое осознанное желание могло возникнуть, когда я увидел пирожки, принесенные из столовой иняза). Когда цель, достижение которой, вероятно, поможет удовлетворить голод, ясна, возникает побуждение – целенаправленная потребность.

Затем я совершаю *действия* – покупаю и съедаю пирожок. В результате достижения цели я могу почувствовать, что потребность полностью удовлетворена. Если удовлетворение частичное, я могу съесть еще один пирожок. При полном удовлетворении потребности мое поведение как бы программируется на будущее, помогая принять решение в случае, когда я попадаю в схожую ситуацию. *Уровень удовлетворения потребности определяет вероятное поведение в схожей ситуации в будущем.*

Однако, может оказаться, что после съедания пирожка возникшее напряжение не снимается: я мог ошибиться, думая, что хотел есть. Возможно, что я просто волновался перед началом чтения нового курса. В таком случае, в схожей ситуации я, возможно, буду искать другие способы снятия психологического напряжения, связанного с неудовлетворенной потребностью.

3. Модель извлекающего образа

Любозн. гендир. *– И?*

Автор *– Дальше еще одна модель, уточняющая наше поведение.*

Человечество в течение не одного столетия безуспешно борется со страхом человека. И если, опираясь на модель Ю. Орлова, мы сможем разрешить важнейшую проблему, игра стоит свеч!.

КАК УСТРОЕНО ПОВЕДЕНИЕ

Чтобы лучше разобраться с мотивацией, полезно было бы получить представление о том, как осуществляется процесс самого действия или группы действий, которые мы постоянно совершаем для достижения своих целей.

У действий есть цель – что мы хотим сделать. В моем примере с буфетом иняза целью явилось желание съесть пирожок с капустой. Но прежде всего, я представляю этот пирожок внешне и каков он будет на вкус по прошлому опыту (кстати, я сильно разочаруюсь, если он окажется не таким красивым и вкусным, как прошлый раз.)

Итак, сначала мы представляем себе результат наших намеренных действий, это представление принято называть *извлекающим образом.*

В разделе, посвященном мотивации, мы определили «побуждение» как потребность, которая принимает конкретные очертания в виде цели наших устремлений. В психологии принято оперировать с понятием *«извлекающего образа»* – мысленного представления объекта в нашем воображении. Если мы говорим о действии, направленном на достижение цели, то в качестве образа может выступать мысленное представление цели, а также «образ» той деятельности, которая связана с достижением цели. Например в описанном случае с пирожком в качестве образа может выступать представление того, «как я этот пирожок сейчас буду есть», и образ моих действий, направленных на то, чтобы «овладеть» этим пирожком. Отметим, что **образ** пирожка или того, как я его ем, **возник под влиянием «стимула»**, в качестве которого в данном случае была потребность утолить голод.

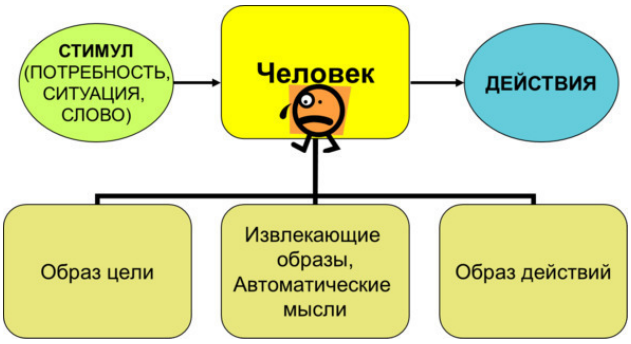

Рис. 29. Модель поведения человека.

Почему Ю. Орлов ввел понятие стимула, может быть можно ограничиться понятием потребности, запускающей механизм действия? Дело в том, что **в качестве стимула может выступать не только *потребность*, но также *ситуация* и *слово*.** Например, друзья зовут меня покурить – под влиянием слова в голове возникает образ сигареты и того, как я сейчас буду курить, и этот образ становится направляющим в моих последующих действиях[7].

4. Теории мотивации с учетом модели извлекающего образа

Давайте рассмотрим образы, которые могут возникать под влиянием различных стимулов, но именно такой перечень образов, который соответствует пирамиде Маслоу.

[7] Курить не советую (сам не курю), курение убивает!

Рис. 30. Образы пирамиды Маслоу, возникающие под влиянием стимулов.

Вернемся к нашему пирожку. Пусть нам просто захотелось поесть – под влиянием этого стимула возникает, например, образ пирожка с капустой.

Мы идем вдоль своего дома по дороге и слышим шум быстро движущейся машины – возникает образ опасности (который Маслоу интерпретировал как потребность в безопасности).

Теория ожидания

Согласно этой теории мотивации, человек *ожидает* от своей деятельности определенного результата – ОР. Это является мотиватором его поведения. Но чтобы получить результат, нужно приложить усилия – затраты труда – ЗТ-ОР.

Например, я ожидаю, что книга по силе воли будет не просто написана, но она будет содержать много новизны, в частности, новую модель мотивации[8]. Но она потребует от меня много личного времени в выходные.

Человек затем ожидает определенного вознаграждения от получения результата своей деятельности – ОВ. *Ну, например, я ожидаю, что моя первая*

[8] Книга издана.

книга по силе воли будет хорошо продаваться. Такое ожидание неплохой мотиватор для писателя.

Ну и, наконец, человек оценивает ценность – Ц того вознаграждения[9]которое он планирует получить. Чем выше ценность, тем больше мотивация. *Завершу мой пример: если бы я был уверен, что моя книга станет не просто популярной, но войдет в список бестселлеров, такая ценность для меня была бы достаточной, чтобы не откладывать написание всех трех книг по теме силы воли из-за других текущих дел*. Но, быть может, эта книга станет причиной большого числа заказов на проведение серии тренингов по персональному менеджменту. Бестселлер – это, конечно же, хорошо, но ценность получения заказов для меня выше. И потому если, ожидая заказы от клиентов после продажи первой книги по силе воли, я получу просто вознаграждение от хорошо продаваемой книги, я буду несколько разочарован и это повлияет на мое поведение при подготовке второй и третьей книг по силе воли (не буду с ними торопиться).

[9] Виктор Врум дал этому ожиданию название валентность.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.