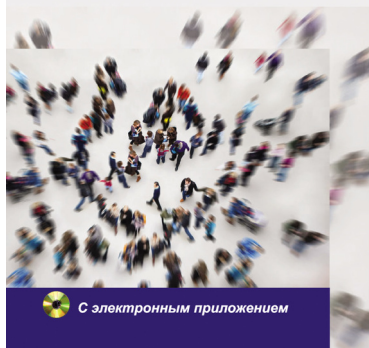


А.А. Трусъ

Психология управления

Практикум



С электронным приложением

Александр Трусъ

**Психология
управления. Практикум**

«Вышэйшая школа»

2015

УДК 005.32(076.58)
ББК 88.5я73

Трусъ А. А.

Психология управления. Практикум / А. А. Трусъ —
«Вышэйшая школа», 2015

В учебном пособии предлагается широкий спектр управленческих и коммуникативных техник для эффективной работы руководителя и психолога в организационной реальности. Приведены многочисленные примеры из практики работы руководителей отечественных и зарубежных предприятий различных организационных звеньев. Анализируются предпосылки и факторы успешности деятельности руководителя, психологические особенности реализации им основных управленческих функций и оперативной работы с членами коллектива. Приложение включает опросник, анкету. В электронном приложении предлагается метод кейсов. Адресуется студентам, обучающимся по управленческим и психологическим специальностям. Будет интересно и полезно собственникам бизнеса, руководителям различных организационно-управленческих уровней, бизнес-тренерам и организационным консультантам, работающим в групповом и индивидуальном форматах. Компакт-диск прилагается только к печатному изданию.

УДК 005.32(076.58)
ББК 88.5я73

© Трусъ А. А., 2015
© Вышэйшая школа, 2015

Содержание

Предисловие	6
Глава 1. Руководитель – центральная фигура управленческого процесса	8
1.1. Проведение собственного SWOT-анализа как руководителя	9
1.2. Модель личностного развития «Окно Джохари»	12
1.3. Список победителя	14
1.4. Оценка степени своей управленческой эффективности	16
1.5. Оценка своих личностных, управленческих и профессиональных компетенций	17
1.6. Определение своего организационно-управленческого психотипа	20
1.6.1. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс	20
1.6.2. Характеристики организационно-управленческих психотипов руководителя	22
1.7. Ассертивность и ассертивное поведение руководителя	25
1.8. Искушения руководителя и работа с ними	28
1.9. Модель GROW	31
1.10. Моя «визитная карточка»	33
1.11. Чем я горжусь?	34
1.12. Воздержаться от принятия неверного решения	35
1.13. Стать более успешным	36
1.14. Десять советов от К. Феррацци, которые позволят вам стать экспертом в своем деле	38
1.15. Познакомьтесь с «вдохновителями»	40
Глава 2. Эффективная самоорганизация и тайм-менеджмент руководителя	42
2.1. Я и Время	43
2.2. Анализ эффективности использования своего времени	44
2.3. Организация рабочего пространства	45
2.4. Работаем с «пожирателями времени»	46
2.5. Анализируем внутренние причины потери времени	48
2.6. Метод многокритериальной оценки	50
2.7. Секреты управления временем	51
2.8. Тринадцать добродетелей Бенджамина Франклина	54
Глава 3. Подготовка руководителя к управленческой деятельности	56
3.1. Семь причин появления псевдоруководителей	57
3.2. Необходимость перемен в деятельности руководителя	59
3.3. Категория «изменения» в деятельности руководителя	60
3.4. Трехступенчатая технология изменений	65
3.5. Самоанализ управленческой деятельности: технологический и психологический аспекты	66
Конец ознакомительного фрагмента.	70

Александр Трусъ

Психология управления. Практикум

Рецензенты: кафедра социальной психологии факультета психологии Белорусского государственного педагогического университета имени Максима Танка (заведующий кафедрой кандидат педагогических наук, доцент *Г. В. Гатальская*); доктор психологических наук, профессор *И. А. Фурманов*.

© Трусъ А. А., 2015

© Оформление. УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2015

Предисловие

В 2014 г. в издательстве «Высшая школа» вышло учебное пособие «Психология управления». Книга, ориентированная на студенческую аудиторию, была положительно встречена и слушателями системы дополнительного образования – специалистами, проходящими переподготовку по управлению персоналом, магистрантами, слушателями программ МВА, а также руководителями различных организационно-управленческих уровней государственных и коммерческих предприятий, HR-специалистами, бизнес-тренерами и оргконсультантами.

Принимая во внимание, что в учебном пособии «Психология управления» был освещен широкий спектр *теоретических положений деятельности современного руководителя*, начиная от вопросов эффективной самоорганизации до психологических аспектов индивидуальной и групповой работы с сотрудниками, было принято решение написать *практикум*, который позволил бы читателям получить не только полезные для их работы знания, но и сформировать актуальные управленческие компетенции.

Работа как будущего руководителя, так и уже сформировавшегося управленца, ориентированного на поступательный карьерный рост и получение высоких результатов в своей работе, а также в деятельности возглавляемого им организационного образования, должна быть непрерывной. В настоящее время, как показывает тренерский и консультативный опыт автора, большинство крупных организаций имеет в своем составе корпоративные учебные центры для осуществления непрерывной подготовки и переподготовки персонала. Вопрос, на наш взгляд, заключается в желании руководителя систематически и целенаправленно пополнять свой багаж актуальными «знаниями – умениями – навыками», формировать и развивать необходимые личностные характеристики для того, чтобы не просто отвечать на вызовы актуальной ситуации, а осуществлять проактивный подход к своей деятельности.

Данная книга позволит руководителю работать самостоятельно по развитию своих управленческих компетенций, а также может быть использована в вузовском учебном процессе и в корпоративном формате. Работая над ее содержательным наполнением, мы, прежде всего, отталкивались от самого понятия «практикум». В словаре русского языка С. И. Ожегова (1987) находим следующее определение: «Практикум. В высших учебных заведениях: курс практических занятий по какому-нибудь учебному предмету».

Слово «практикум» состоит из двух самостоятельных компонентов – «практик» и «ум», сочетание которых можно трактовать двояко: «практический (или практичный) ум» и «умная практика». По поводу первого словосочетания известный советский психолог Б. М. Теплов в книге «Ум полководца» (1990) отмечает: «Различие между теоретическим и практическим мышлением заключается в том, что они по-разному связаны с практикой; не в том, что одно из них имеет связь с практикой, а другое – нет, а в том, что характер этой связи различен. Работа практического мышления в основном направлена на решение конкретных задач – организовать работу данного завода, разработать и осуществить план сражения и т. п., – тогда как работа теоретического мышления направлена в основном на нахождение общих закономерностей – принципов организации производства, тактических и стратегических закономерностей и т. п.».

В практикуме и электронном приложении к нему представлено большое количество организационно-управленческих и коммуникативных ситуаций, взятых из опыта работы отечественных руководителей различных уровней.

Далее у Б. М. Теплова находим: «У практика возможности пользоваться гипотезами несравненно более ограничены, так как проверяться эти гипотезы должны не в специальных экспериментах, а в самой жизни, и – что особенно важно – практический работник далеко

не всегда имеет время для такого рода проверок. Жесткие условия времени – одна из самых характерных особенностей работы практического ума». Обратимся ко второму словосочетанию – «умная практика». Книга, в которой вы уже прочли несколько страниц, представляет своего рода тренажер по отработке различных управленческих навыков и формированию профессионально значимых личностных характеристик. Полученный опыт можно и нужно понести в свою практическую деятельность, использовать не только отработанные инструменты, но также реализовать идеи, которые, несомненно, возникнут у вас при выполнении предложенных заданий.

Лучшее, что может сделать книга для человека, – это заставить его действовать.

Томас Карлейль

Далее Б. М. Теплов отмечает: «Если уж устанавливать градации деятельности по трудности и сложности требований, предъявляемых уму, то придется признать, что с точки зрения многообразия, а иногда и внутренней противоречивости интеллектуальных задач, а также жесткости условий, в которых протекает умственная работа, первые места должны занять высшие формы практической деятельности».

Принимая во внимание сравнительно молодой возраст психологии управления как науки и области профессиональной практики, а также сложность и неравномерную разработанность отдельных ее положений, мы обратились к идеям, изложенным в работах некоторых авторитетных специалистов из смежных областей, на которые в тексте практикума даются ссылки. При желании обучаемый (студент, слушатель, магистрант) или обучающий (преподаватель, бизнес-тренер, оргконсультант, коуч) могут обратиться к первоисточнику для получения более подробной и развернутой информации.

Практикум направлен на повышение управленческой компетентности конкретного читателя – как сегодняшнего студента, планирующего в будущем сделать менеджерскую карьеру, так и «ветерана управленческого движения». Чем больше грамотных управленцев, тем успешнее будет отдельно взятое структурное подразделение и предприятие, на котором они работают. Чем больше эффективных предприятий, тем более сильной и процветающей будет наша страна. Надеемся, что книга «Психология управления. Практикум» внесет определенный вклад в достижение этих целей.

Глава 1. Руководитель – центральная фигура управленческого процесса

Известные психологи Джим Лоэр и Тони Шварц (2014) отмечают, что мы живем в цифровом веке. Мы мчимся на полной скорости, наши ритмы ускоряются, наши дни нарезаны на байты и биты. Мы предпочитаем широту глубине и быструю реакцию – обдуманном решениям. Мы скользим по поверхности, попадая в десятки мест на несколько минут, но никогда не задерживаемся надолго. Мы летим по жизни, не делая пауз на размышления о том, кем на самом деле мы хотим стать. Мы на связи, но мы отключены.

Первым шагом в работе психолога (консультанта, коуча) с собственником бизнеса (профессиональным руководителем) является анализ личностных особенностей клиента. Такой анализ открывает индивидуально для каждого из них значение короткой, но емкой фразы: «Познай себя».

Предлагаем читателям техники, направленные на проведение личностного, управленческого и профессионального самоанализа.

«Познай себя» – эти слова были написаны над входом к оракулу в Дельфийском храме. Впоследствии они неоднократно повторялись многими мудрецами. Примеры успешных деловых людей – собственников бизнеса и профессиональных руководителей – подтвердили, что этот совет работает.

Знание себя – величайшее достижение нашего вида.

Основатель позитивной психологии М. Чиксентмихайи

«Управление начинается с себя» – эту фразу каждому субъекту непростого управленческого процесса необходимо принять как аксиому. Руководитель, который знает свои сильные и слабые стороны, свои недостатки, но непрерывно обучается – развивается – совершенствуется, создает предпосылки для профессионального роста своих сотрудников, а значит, для повышения эффективности работы структурного подразделения или организации в целом. Самопознание руководителя – первый шаг на пути постановки четких карьерных, управленческих и профессиональных целей, определения личностных ресурсов для их достижения, направления энергии на неуклонное движение к ним. При этом он будет способен грамотно организовать себя, свое рабочее время и пространство.

1.1. Проведение собственного SWOT-анализа как руководителя

Техника SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) предполагает выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а также установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии и оценки реалистичности запланированных результатов деятельности руководителя.

Эта техника в настоящее время является довольно распространенной в деловой среде и обычно используется для оценки текущего состояния и потенциала развития предприятия. Она, как правило, относится к маркетинговой области организационно-управленческой и бизнес-практики и реализуется в качестве одного из эффективных инструментов на сессиях стратегического планирования, при проведении управленческого аудита субъектов хозяйствования, а также в различных консультативных системах.

Для проведения собственного SWOT-анализа как руководителя выполните задание.

Нарисуйте на листе бумаги формата А4 квадрат (рис. 1.1). Разделите его на четыре равные части вертикальной и горизонтальной линиями. Напишите в верхней части каждого из четырех квадратов по центру:

- мои сильные стороны (S);
- мои слабые стороны (W);
- мои возможности (O);
- мои угрозы (Т).

Заполните эти квадраты, применительно к себе (настоящее время).

Мои сильные стороны (S)	Мои слабые стороны (W)
Мои возможности (O)	Мои угрозы (Т)

Рис. 1.1. Матрица SWOT-анализа

Одно из главных условий при заполнении своей матрицы SWOT-анализа – честность и искренность. Не стоит выпячивать свои сильные стороны, точно так же как не стоит заниматься самоудовольствием или уделять внимание исключительно недостаткам. Системный взвешенный анализ позволит взглянуть на себя «как бы со стороны» для того, чтобы в дальнейшем наметить «точки роста» и составить план ближайших действий по собственному изменению в правильном, желаемом, конструктивном направлении.

Настоящая радость жизни в том, чтобы иметь предназначение, важность которого ты сам понимаешь... Чтобы быть естественным и сильным, а не одним из кучки невзрастеников и нытиков, жалующихся на то, что жизнь не заботится об их счастье.

Бернард Шоу

Если вы руководитель или специалист, планирующий делать управленческую карьеру, перед заполнением этой матрицы рекомендуется поговорить со своим непосредственным и прямыми руководителями, коллегами, подчиненными, деловыми партнерами для того, чтобы собрать от них максимально подробную и многоаспектную обратную связь. Как говорится, «со стороны виднее» и «большое видится на расстоянии». Таким образом, вы про-

ведете для себя процедуру, которая в современных кадровых технологиях носит название «оценка 360 градусов». В результате вы можете получить очень полезную и ценную для себя информацию, что позволит вам провести реалистичный, объективный SWOT-анализ, без явного крена, как в «хвалебные оды», так и в негативные оценочные суждения о самом себе.

Взамен пообещайте своим «экспертам», что они также смогут к вам обратиться для получения объективной обратной связи в случае возникшей у них необходимости.

Если вы студент или слушатель программы MBA, в качестве «экспертов» можете привлечь своих одноклассников, а также обратиться за обратной связью к преподавателям и куратору группы. Для «объемного стороннего взгляда» вы можете использовать информацию, полученную от своих друзей и знакомых.

Не удивляйтесь, если разные люди по-разному оценят у вас одну и ту же сторону вашей личности. Кто-то посчитает, что вы решительный и напористый человек, а для кого-то вы – образец размеренности и неторопливости. Это очень ценная для вас информация, при условии, что вы грамотно ее используете, как для дальнейшего самоанализа, так и для постановки своим «экспертам» уточняющих вопросов на прояснение.

К таким вопросам относятся следующие.

- В каких ситуациях это качество у меня проявляется наиболее ярко?
- Какие примеры вы можете привести?
- Как вы думаете, это качество помогает (мешает мне) в учебе (в работе, в управленческой практике, в деловом взаимодействии)? В чем конкретно, на ваш взгляд, ощущается его негативное (положительное) влияние?
- Как я могу использовать это качество, чтобы повысить результативность учебы (работы), или мне необходимо с ним «расстаться», избавиться от него?

Никто не должен становиться жертвой собственной биографии.

Психолог Джордж Келли

Основная идея и направления дальнейшей работы с заполненной матрицей:

- приумножать и развивать свои сильные стороны;
- работать со слабыми сторонами (минимизировать их влияние вплоть до полного устранения);
- опираться на имеющиеся возможности;
- держать в режиме «ручного управления» отмеченные угрозы.

При работе с техникой SWOT следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать дополнительные сильные стороны и открыть новые возможности (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Анализ результатов SWOT

$O \rightarrow W$	$W \rightarrow S$	$S \rightarrow T$	$T \rightarrow O$
«Возможность» снимает или делает меньше «слабую сторону»	«Слабая сторона» исчезая, благодаря «возможностям», становится новой «сильной стороной»	«Новая сильная сторона» снимает «страхи» или минимизирует «угрозы» и «потери»	«Страхи, угрозы» и «потери» исчезая или становясь менее значительными, открывают новые «возможности»

Вот что по этому поводу пишет известный российский специалист в области маркетинга И. Манн (2014): «По опыту: честный список слабостей (а он получается достаточно длинный) зачастую парализует. Одни специалисты рекомендуют начинать именно с их (для преодоления себя). Другие советуют: «Не тратьте ни мгновения драгоценной жизни на преодоление ваших слабостей!»

Я за золотую середину. Есть слабости, которые можно игнорировать, с которыми можно научиться работать и жить, которые можно использовать с пользой для себя. И есть слабые стороны, которые нужно устранить, победить, преодолеть.

Использовать все свои возможности. Учитывать риски. Как это легко написать и как сложно сделать!

Вы представить себе не можете, сколько мне пришлось приложить усилий и времени, чтобы разобраться в теме интернет-маркетинга! Несколько лет ушло на то, чтобы от полного нуля перейти к нынешнему статусу (а сейчас я других учу правильному интернет-маркетингу). Тут важен четкий и продуманный план».

Начните проведение собственного SWOT-анализа прямо сейчас.

1.2. Модель личностного развития «Окно Джохари»

Когда будущий или уже действующий руководитель начинает заниматься личностным и профессиональным саморазвитием и задается целью больше узнать о себе, у него неизбежно возникает множество вопросов, среди которых обязательно присутствуют два:

- Какой я человек?
- Я такой, каким я воспринимаю себя «изнутри», или другим людям со стороны «виднее»?

Даже тот, кто постоянно заботится о развитии собственной личности, часто затрудняется структурировать представление о себе, т. е. не может сформулировать понимание собственной личности в упорядоченной форме. Одним из инструментов решения этой задачи является так называемое «Окно Джохари». «Окно Джохари» показывает, насколько хорошо человек знает самого себя, помогает понять, как к нему относятся окружающие, наладить общение с другими людьми или улучшить понимание в коллективе.

Данная методика была предложена Джозефом Лафтом и Гарри Ингамом в 1955 г. и не утратила своей актуальности по сей день. Название «Джохари» представляет собой производное от имен этих психологов. Модель «окно Джохари» называют и моделью самопознания, и моделью личностного роста, но как бы модель не называли, – с ее помощью руководитель может «заглянуть в себя», попробовать найти свои слабые стороны и понять, как усилить сильные.

Стабильность, которой нам не хватает в окружающем мире, следует создавать у себя внутри.

Натаниель Бранден

«Окно» (рис. 1.2) представляет собой символическое изображение личности человека. Оно разделено на четыре квадрата (зоны).

1. Открытая зона	2. Слепая зона
3. Скрытая зона	4. Неизвестная зона

Рис. 1.2. Окно Джохари

Зона 1 (Открытое «Я») представляет ту часть личности человека, которая известна как самому человеку, так и окружающим. Когда люди обмениваются информацией и понимают друг друга, их взаимоотношения улучшаются. Чем больше площадь этого квадрата, тем больше информации о личности известно, тем эффективнее, продуктивнее и взаимовыгоднее будут отношения между людьми.

Зона 2 (Слепое «Я») соответствует той части личности, о которой знают окружающие, однако о ней не знает сам человек. Чем больше площадь этого квадрата, тем сложнее достигнуть взаимопонимания.

Человек, который сомневается в себе, вносит себя в список собственных врагов и сам направляет на себя оружие.

Александр Дюма

Зона 3 (Скрытое «Я») – это часть личности, известная самому человеку, но неизвестная окружающим. Это затрудняет общение, поскольку дает односторонние преимущества

индивидууму, позволяет скрыть негативную информацию от окружающих. Есть информация, которой люди не спешат обмениваться просто потому, что не считают ее важной, но гораздо чаще информация не распространяется из-за желания получить таким образом влияние или приобрести контроль над ситуацией.

Зона 4 (неизвестное «Я») – это то, что неизвестно о личности ни самому человеку, ни окружающим. Именно за счет сокращения площади этого квадрата при желании можно повысить эффективность коммуникаций.

При взаимодействии человека с окружающей средой зоны 1–3 обычно увеличиваются за счет зоны 4. При развитой привычке к самоанализу человек может эффективно использовать неизвестное «Я» для развития своего психологического репертуара, освоения новых знаний и навыков, расширения зоны комфорта. Понятие зоны комфорта используется для описания ситуаций, в которых человек чувствует себя привычно и удобно. Расширить эту зону можно за счет выявления неизвестных способностей личности.

Эффективность концепции «Окно Джохари» можно наглядно проиллюстрировать с помощью художественных произведений. Американский кинофильм «Герой», в котором главную роль играет Д. Хофман, позволяет приоткрыть практически все зоны «Окна Джохари». Герой фильма – мелкий воришка, способный обокрасть даже своего адвоката, оказывается способным на настоящие подвиги, причем вопреки им же декларируемой «философии» жизни «все люди – враги».

Расширение открытого «Я» может эффективно осуществляться за счет обратной связи при взаимодействии людей. Человек должен научиться получать эту обратную связь и использовать ее для самоанализа.

Задание

- Нарисуйте на листе бумаги «Окно Джохари».
- Ответьте на следующие вопросы.
 - По каким признакам вы определяете реакцию других людей на ваше поведение?
 - Как вы реагируете на странную или неожиданную реакцию другого человека в ответ на ваше поведение?
 - Как часто вы открыто просите оценить свое поведение или деятельность?
 - Насколько вы терпимы к критике?

Откровенно ответив самим себе на эти вопросы, вы можете составить представление о том, над чем вам следует поработать, чтобы эффективнее использовать обратную связь, идущую от других, для самоанализа.

М. Бьяуго и Дж. Милн (2014) предлагают «пять главных вопросов самому себе».

1. В какие моменты я наиболее счастлив?
2. Почему данная конкретная деятельность приносит мне счастье?
3. Какие у меня есть возможности построить бизнес на деятельности, приносящей мне больше всего счастья?
4. Что мне мешает?
5. Как мне преодолеть имеющиеся препятствия и в ближайшие двенадцать месяцев выработать новое мировоззрение, которое поможет следовать путем моего предназначения?

1.3. Список победителя

Осознание своих успехов и обретение законной гордости за них являются важнейшими составляющими поступательного развития руководителя, компонентами конструктивных изменений в его личностно-управленческом масштабе. Однако в стремительно меняющейся рыночной среде и в динамичной организационно-управленческой ситуации ему не всегда удастся заслуженно отметить свои достижения. Порой, не успев насладиться полученными результатами, необходимо возвращаться к исполнению своих обязанностей, браться за новую работу, двигаться к следующей, более амбициозной цели.

Следует отдавать себе отчет в том, что в заслуженном успехе заложен мощный ресурс, немалый энергетический потенциал, необходимый руководителю для поддержания уверенности в себе, в своих силах и возможностях. Если ему не будет хватать времени для осознания и оценки собственных достижений, он вряд ли сможет почувствовать, что изменился к лучшему, вырос как управленец и профессионал. Поддержание адекватной самооценки – важный компонент психологической культуры руководителя.

Быть оптимистом – значит видеть вещи в хорошем свете и не терять надежды и веры в то, что все будет в порядке.

Брендон Берчард

Как показывает тренерский и консультативный опыт автора практикума на протяжении управленческой карьеры руководители одерживают множество «больших» и «малых» побед. Однако в погоне за покорением все новых и новых деловых и управленческих вершин таким руководителям сложно по достоинству оценить, что они стали успешнее, компетентнее, увереннее и сильнее, чем некоторое время назад. По-настоящему успешные руководители довольно часто не ощущают своей успешности, так как сосредоточены на будущих достижениях. Они пропускают мимо своего внимания замечательные результаты, полученные в ситуации «здесь и сейчас», что отнимает у них возможность почувствовать себя победителем, дать себе адекватную заслуженную оценку.

Задание

- Возьмите пять листов бумаги формата А4 и каждый озаглавьте «Мои управленческие победы и профессиональные достижения за 20__ год».

- Вспомните все свои управленческие, коммерческие, профессиональные и иные успехи за последние пять лет, и запишите их в столбик на соответствующем листе бумаги.

- Не пытайтесь заполнить все листы за «один присест». Это задание достаточно трудоемкое и сложное. Отведите на его выполнение несколько дней. По мере того как из «закромов» вашей памяти будут извлекаться все новые и новые ситуации, факты, события, списки будут расти.

- Когда списки будут готовы, проведите их детальный анализ, ответив на следующие вопросы.

- Чем вы наиболее гордитесь?

- Что позволило вам достичь таких замечательных результатов?

- Как изменились вы за эти пять лет?

Вы можете обратиться за помощью к кому-либо из коллег-руководителей, к своему коучу, к специалисту отдела персонала или к значимому для вас человеку, который вас хорошо знает, способен выслушать, поддержать и разделить радость заслуженных побед.

- Введите в свою повседневную практику привычку – при подведении результатов работы в конце дня уделять больше внимание тому, что вам удалось сделать, каких вы доби-

лись результатов (даже если, на первый взгляд, это «мелочи»). Это позволит вам обрести заслуженное чувство гордости и благодарности себе за все, что вы сделали в течение дня.

- Если вы ведете личный дневник, добавьте в него еще одну опцию. Отмечайте в нем в конце недели в пятницу, как вы изменились, какими новыми знаниями и умениями приросли, чего достигли.

- Подумайте над вопросом: «Каким образом я могу отмечать свои достижения и прививать себе образ мыслей успешного руководителя?»

Выполнение задания позволит вам ощутить свою успешность, почувствовать бо́льшую уверенность, адекватно оценивать динамику своего развития.

1.4. Оценка степени своей управленческой эффективности

По мнению гуру менеджмента XX в. П. Друкера (2008), существует «пять основных методик», или «пять привычек», которые необходимо выработать руководителю, чтобы действовать наиболее эффективно.

1. Знать, на что руководитель расходует свое время. Учиться с максимальной пользой распоряжаться той его малой долей времени, которую он действительно может контролировать.

2. Концентрировать свое внимание на достижениях, выходящих за рамки организации, так как цель руководителя – конечный результат, а не выполнение работы как таковой. Эффективный руководитель, прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, задает себе вопрос: «Каких результатов от меня ожидают?» Сам процесс работы, не говоря уже о конкретных методах ее выполнения, отходит для него на второй план.

Средних менеджеров волнует «делалось ли так раньше» и «что подумают люди». Для хороших менеджеров важно, чтобы проблема была решена.

NN

3. Развивать сильные стороны – свои собственные, своих начальников, коллег, подчиненных. В сложных ситуациях полагаться именно на них. Не начинать с задач, которые не в состоянии решить.

4. Сосредоточить свои действия в нескольких крупнейших сферах. Определить приоритеты и следовать им (разобраться с первостепенными делами, задачами, а второстепенными не заниматься никогда). Иначе не будет сделано ничего.

5. Принимать эффективные решения. Решений должно быть немного, но они должны быть фундаментальными. Правильные решения – это не что иное, как система, – ряд нужных шагов в нужной последовательности. Быстрое принятие решений – это принятие ошибочных решений. Необходима правильная стратегия, а не изобретательные приемы.

Задание

- Рассмотрите каждый из пяти пунктов, представленных П. Друкером, применительно к себе.

Оцените степень своей управленческой эффективности по шкале от 1 (не эффективно) до 10 (эффективно, опция развита в полной мере и проявляется во всех рабочих ситуациях).

- Наметьте план повышения своей управленческой эффективности путем развития «привычек», которые находятся у вас на начальном уровне.

1.5. Оценка своих личностных, управленческих и профессиональных компетенций

Оцените по десятибалльной шкале свои личностные, управленческие и профессиональные компетенции на текущий момент. Обведите кружком ту цифру, которая отражает (минимальное значение «1» – компетенция не развита; максимальное значение «10» – компетенция развита в высокой степени и в полной мере проявляется в моей деятельности).

Я как Личность

Аналитические способности

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Волевые качества

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коммуникабельность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Креативность, способность генерировать свежие идеи, находить нестандартные решения управленческих и бизнес-задач

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ответственность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Полихроничность (способность эффективно работать с несколькими информационными потоками одновременно)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Последовательность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Проактивность (способность просчитывать развитие ситуации и принимать упреждающие меры)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Проницательность, способность понимать коллег, сотрудников, деловых партнеров

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Пунктуальность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Реалистичность, способность объективно взглянуть на ситуацию и организационно-управленческие реалии

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Стрессоустойчивость

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Требовательность к другим (сотрудникам, коллегам, деловым партнерам)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Требовательность к себе

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Умение быть разным, поведенческая гибкость, артистизм

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Целеустремленность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Чувство юмора

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Энергичность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Я как Управленец

Действую по принципу: «Делай как Я!», подаю личный пример

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Делегирование полномочий сотрудникам

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки в проведении групповых форм работы (совещания, планерки, собрания)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки командообразования: умение сплотить свою команду, сделать ее командой профессионалов

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки мотивации и стимулирования сотрудников

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки обратной связи, подведения итогов и оценки результатов работы сотрудников

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки обучения и развития сотрудников, наставничества, коучинга

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки оперативного планирования, самоорганизация, расстановки и выбора приоритетов в работе

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки организационных изменений

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки стратегического планирования

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Навыки управления организационной культурой

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Организаторские способности

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Оперативность в принятии решений

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Понимание особенностей конфликтных ситуаций и умение грамотно взаимодействовать в них

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Технологичность в принятии решений

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Управление проектами и проектными командами

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Умение грамотно выстраивать дистанцию с сотрудниками, коллегами и деловыми партнерами

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Умение разумно распределять временные ресурсы в треугольнике «работа – семья – досуг (хобби)»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Я как Профессионал в предметной области

Нацеленность на постоянное обучение, развитие, рост, работа над собой

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Компетентность, профессионализм, знание своего дела 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Комплексный подход к работе, системность мышления 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Задание

- Наметьте план по развитию компетенций, которые находятся у вас на начальном уровне.
- Приступите к реализации намеченного плана, начиная с развития одного личностного качества, формирования одного управленческого навыка и работе над первым компонентом профессионализма – нацеленности на постоянное обучение и развитие.
- Определите, какую книгу по управленческой тематике вы прочитаете в ближайший месяц. При чтении книги делайте записи идей, которые у вас возникли, для последующей их реализации в своей управленческой деятельности.

Самое главное в образовании – это хороший аппетит.

Уинстон Черчилль

1.6. Определение своего организационно-управленческого психотипа

Как известно, объект управления не только рассматривается как открытая система, подчиняющаяся действию системных законов, но представляет собой и личностную проекцию руководителя. Процесс и результат работы предприятия (отдельного структурного подразделения) во многом зависит от того, *кто* его возглавляет. Поэтому знание руководителем *своего организационно-управленческого психотипа* предоставляет важный инструментарий, который может оказать помощь в перераспределении энергии при определении вида и объема работы, принятии решений и структурировании времени, а также при выполнении различных задач.

Лидер – тот, кто принимает решения быстро и иногда оказывается прав.
Элберт Хаббард

Понимание руководителем собственного психотипа, а также психотипа коллег, сотрудников, партнеров по взаимодействию:

- обеспечивает возможность укреплять и развивать свои сильные стороны и компенсировать слабые;
- ведет к осмыслению подходов и потребностей тех, с кем приходится взаимодействовать, позволяя конструктивно решать возникающие сложные, порой конфликтные, ситуации;
- обозначает отправные точки ведения индивидуальных и групповых форм работы, чтобы участники процесса получали желаемое и наиболее эффективно справлялись с работой;
- дает возможность обсуждать межличностные вопросы, которые существенно влияют на эффективность совместной деятельности, т. е. ведет к улучшению командного взаимодействия.

«Опросник Майерс-Бриггс» (Приложение 1) основан на юнгианской типологии. В основе данной модели лежит *идея предпочтений*. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс выделяет четыре измерения или основных предпочтения, влияющих на действия людей, их эмоции и отношения, а также на их профессиональную деятельность. Эти предпочтения помогают:

- восстанавливать и использовать свою энергию;
- собирать и получать информацию;
- принимать решения;
- организовывать свою работу.

У каждого из этих измерений содержатся противоположные возможности. На каком из них остановится человек определяет его тип личности и особенность его поведения. Не существует предпочтения более ценного, или более значимого, чем выбранное.

1.6.1. Индикатор типов личности Майерс-Бриггс

«Опросник Майерс-Бриггс» – один из широко используемых инструментов личностной диагностики в управленческой практике. Он применяется в различных организациях для выявления предпочтений кандидатов при приеме их на работу, а также для формирования гармоничных коллективов и успешного управления персоналом. Отдельно взятому человеку данный анализ помогает комплексно понять свои сильные и слабые стороны как управленца и профессионала. Индикатор типа личности можно рассматривать как состав-

ную часть направления, которое сейчас развивается под названием «самоменеджмент» или «управление собой».

1. Экстраверсия (*E – Extravertid*) / Интроверсия (*I – Introvertid*).

Экстраверсия характеризует способ взаимодействия человека с окружающим миром, показывает, что человек направляет свою энергию вовне. Людей, ориентированных на внешний мир, называют *экстравертами (E)*. Тех, кто более склонен к миру внутреннему – *интровертами (I)*.

Если вы экстраверт, то вы очень общительны, легко идете на контакт и всегда находите тему для разговора; не любите долго оставаться наедине с собой. Ваши интересы лежат в различных областях, круг ваших знакомых очень широк. Вы склонны к активной деятельности, потому как познаете мир на собственном опыте. Любите быть в центре внимания и событий, умеете радоваться жизни «здесь и сейчас». При постановке задачи и принятии решения вы стремитесь активно советоваться с окружающими, однако больше говорите сами, чем слушаете. Вам свойственно сначала высказаться, а потом осмыслить произнесенное. Поэтому бывают моменты, когда по окончании дискуссии вы упрекаете себя: «Когда, наконец, я научусь быть сдержаннее?»

Если вы интроверт, то основная часть вашей энергии направлена на внутренний мир – переживания и чувства. Вы склонны проводить много времени в одиночестве. Большое количество людей вокруг утомляет вас. Ваши знакомые немногочисленны, но на большинство из них можно положиться. Вы не любите быть в центре внимания, сдержаны в проявлении эмоций. Прежде чем исследовать мир на опыте, стараетесь понять его умом и потому отличаетесь не широтой, а глубиной познания. При постановке задачи и принятии решения обдумываете вопрос, прежде чем вынести его на всеобщее обсуждение. Считаетесь хорошим слушателем. Вам свойственно сначала думать, а потом говорить. Поэтому иногда по окончании дискуссии Вы упрекаете себя: «Почему я не сказал...?»

2. Сенсорный (*S – Sensing*) / Интуитивный (*N – intuitive*).

Данный признак типа личности характеризует способ восприятия информации.

Если вы наблюдаете за миром и собираете информацию, используя прагматичный, утилитарный подход, то ваше восприятие *сенсорное*. Вам нравится осязать, обонять, слышать, видеть, пробовать на вкус. Вы предпочитаете фокусировать внимание на фактах и деталях, а не на том, что они значат. Задаете четкие вопросы и ожидаете таких же четких и точных ответов. Детали видите лучше, чем картину в целом. Концентрируетесь на том, что делаете в данный момент и не думаете, что за этим последует. Вы будете скорее что-то делать, чем думать об этом.

Если вы, получив информацию посредством пяти органов чувств начинаете интуитивно искать взаимосвязи, скрытое значение, то ваше восприятие интуитивное. Вы фиксируете внимание на умозаключениях и выводах, не любите детали (считаете их скучными), видите картину в целом лучше, чем ее отдельные элементы. На любой тип вопросов склонны давать общие ответы. Имеете обыкновение думать сразу о нескольких вещах, поэтому иногда вас воспринимают как рассеянного человека. Работая над чем-то, постоянно думаете, что за этим последует, стремитесь увидеть события в развитии.

3. Рациональный (*T – Thinking*) / Чувствующий (*F – Feeling*).

Этот признак типа личности характеризует способ принятия решений.

Если вы, принимая решение, руководствуетесь логикой, беспристрастны, объективны, то вы относитесь к *рационалам*. Вы принимаете окончательное решение только после того, как проанализируете все факты. Обладаете скорее волевым характером, способны оставаться невозмутимым и сдержанным в ситуациях, в которых другие теряют самообладание. Вы гордитесь своей объективностью, даже несмотря на возможные обвинения в равнодушии.

Если вы принимаете решения исходя из личных, субъективных оценок происходящего, то вы относитесь к *людям чувствующим*. Вы считаете правильным решением то, которое учитывает чувства людей. Выяснению истины предпочитаете согласие, стремитесь сгладить конфликт. Вы с удовольствием оказываете другим услуги, даже несмотря на то, что некоторые этим злоупотребляют. Самое важное для вас – как повлияет решение на тех, кого оно касается.

4. Направленный на результат (*J – Judging*) / воспринимающий процесс (*P – Perceiving*).

Данный признак типа личности определяет какой функцией – сбор информации или принятие решений – главным образом пользуется человек.

Если вы принадлежите к решающему типу личности (*J*), то предпочитаете четко организованную жизнь. Вы стремитесь все спланировать, урегулировать, проконтролировать. Любите порядок и всегда следите, чтобы все было на своих местах. Ведете записи того, что нужно сделать. Не любите неожиданностей, изменение ситуации выбивает вас из колеи. Вы всегда доводите работу до конца.

Если вы относитесь к воспринимающему типу (*P*), то ведете более свободный образ жизни. Планирование не является вашей сильной стороной. Вы не стремитесь управлять жизнью и легко приспосабливаетесь к изменению ситуации. Неопределенность не гнетет вас. Для того чтобы уложиться в срок, делаете рывок в последнюю минуту. Не любите, когда вас чем-то обязывают. Не торопитесь с принятием решения. Работа не имеет для вас смысла, если она неинтересна. Вы не всегда доводите начатое дело до конца.

1.6.2. Характеристики организационно-управленческих психотипов руководителя

Итак, определение психотипов личности происходит по четырем основным параметрам. При общем числе возможных сочетаний (шестнадцать) существенными для описания организационно-управленческого психотипа руководителя оказались четыре: *NF* – «коммуникаторы», *NT* – «стратеги», *SJ* – «стабилизаторы», *SP* – «пожарные». Все они имеют свои характерные особенности и бывают продуктивными при решении определенного класса задач. Естественно, что в хорошо функционирующей организации задействованы все эти организационно-управленческие психотипы.

NF – «Коммуникаторы» (отношенцы) – катализаторы групповой активности.

Сочетание *NF* характерно для четырех типов руководителей: ENFP, INFP, ENFJ, INFJ. Ценности: отношения, чувства самореализации, творчества, личность. Для них главное – человеческие отношения, реализация самих себя и содействие самореализации окружающих. Они озабочены организационным климатом в коллективе, стремятся к развитию гармонии и кооперативности, хорошо понимают людей и умеют их мотивировать.

Руководитель-коммуникатор решает организационные и бизнес-задачи посредством выстраивания отношений в коллективе. Всегда принимает во внимание интересы людей и их чувства. В организации **коммуникатора-гуманиста** большое внимание уделяется корпоративному духу, созданию команды, карьерному росту сотрудников. Могут создавать должности под человека. **Коммуникатор-командир** управляет людьми на основе жестких отношений, используя принцип – «Если командир не прав, смотри пункт первый», опирается на «верных» людей.

Фиксация внимания руководителя-коммуникатора на людях и на отношениях внутри организации может приводить к потере стратегического видения, плохой организации бизнес-процессов. Нередко они отдают предпочтение отношениям в ущерб делу. Слабость *NF* состоит и в том, что они бывают слишком сильно вовлечены в нужды людей (настолько, что

у самих не хватает времени на собственные дела). Имеют склонность избегать ситуации с дискомфортными отношениями. Организационные решения у них могут быть больше подчинены влиянию симпатий и антипатий, чем достижению конечного результата.

SJ – «Стабилизаторы» – организаторы-традиционалисты.

Сочетание *SJ* характерно для четырех типов руководителей: *ESTJ, ISTJ, ESFJ, ISFJ*. Ценности: ясность, четкость, упорядоченность, стабильность. Представители этих типов хорошо налаживают конкретную работу. Получают удовлетворение при достижении конечного результата. В действиях решительны и последовательны, во всем любят порядок. Тяготеют к составлению нормативов, регламентов и расписаний, любят контролировать точность выполнения распоряжений. Последовательны, не любят допускать ошибки, тяжело их переживают. Они незаменимы в работе, требующей высокой точности, поскольку способны запоминать множество деталей. Ценят организационные традиции и с трудом отказываются от них. Руководитель-стабилизатор прекрасно чувствует себя в деловой и организационной среде. Стремится к тому, чтобы все процессы были прописаны в форме четких, разработанных до мелочей процедур, имелась ясная система соподчинения, каждый сотрудник работал бы в рамках своей компетенции. В организации «стабилизатора», как правило, прекрасно налажены движение информации, отчетность, документооборот.

Нестабильность, ситуации форс-мажора некомфортны для «стабилизатора». Его реакция на такие обстоятельства – попытка восстановить стабильность системы путем «переписывания» процедур, что нередко ведет к потере времени. Деловые и организационные решения часто принимаются в пользу стабильности, даже в ущерб прибыльности. Также слабость *SJ* состоит в том, что он может упускать новые возможности и становится основным противником изменений. Следуя регламентам, *SJ* склонен отрицательно реагировать на людей, не привыкших работать «по правилам». Решительность и настойчивость *SJ* могут приводить к обострению отношений и углублению конфликтов с людьми.

NT – «Стратеги» – провидцы.

Сочетание *NT* характерно для четырех типов: *ENTJ, ENTP, INTJ, INTP*. Ценности: интеллект, целеполагание, достижение, компетентность. Их представители нацелены на будущее, интересуются возможностью развития ситуации; для них важно ощущение власти, но, как правило, не над людьми, а над ситуацией. Руководитель этого психотипа успешен в планировании и разработке перспектив, анализе проблем, легко генерирует идеи и столь же легко отказывается от них, если видит новые возможности. Чувствителен к интеллектуальному потенциалу людей и к имиджу организации в целом. Руководители-стратеги мыслят глобально, в терминах стратегических целей и планов. Обычно ставят перед собой и организацией масштабные цели (глобальные бизнес-проекты). Прекрасно ориентируются в рыночной ситуации; рациональны, системны. Разработку деталей делегируют специалистам. В организации *NT* часто выступают инициаторами внедрения разного рода «научных систем» управления, контроля качества, мотивации персонала и т. п. С уважением относятся к экспертам-консультантам. Слабость *NT* состоит в отсутствии серьезного интереса к деталям, доведению проектов до конечного результата. Эти вещи он предпочитает поручать своим сотрудникам, оставаясь часто недовольным конечным воплощением его идеи. Не любит ситуаций утраты контроля за развитием событий и может остро на них реагировать. Раздражается выполнением рутинной работы. Концентрируясь на принципах, с трудом представляет, что чувствуют другие люди. Со стороны выглядит неэмоциональным и отстраненным. Мало занимается отношениями людей в организации (а если занимается, то в терминах «человеческого фактора»).

SP – «Пожарные» – посредники.

Сочетание *SP* характерно для четырех типов руководителей: *ESTP, ISTP, ESFP, ISFP*. Люди этого склада получают удовлетворение не столько от конечного продукта, сколько от

самого процесса деятельности. В определенном смысле работа для *SP* – игра, в которой они способны находить различные варианты и неожиданные повороты. В связи с этим работа может происходить неровно: с большой отдачей в одни моменты и снижением продуктивности в другие моменты. Руководители этого типа в стабильной среде «загнивают». Их стихия – проблемы, форс-мажор. Они в курсе всего, знают, «где что лежит» и что делается в их организации. Удовлетворение от удачно найденного выхода из трудной ситуации – большая моральная награда для «пожарного». Нередко люди такого типа создают бизнес в необычных областях (например, экстремальный туризм) или с возможностью смены предмета деятельности (сегодня организация может заниматься одним, завтра – другим...). Они являются противниками точки зрения, что «лучшее – враг хорошего», и могут начать реорганизацию в фирме без видимых на то оснований, только чтобы «не стоять на месте», чтобы «двигаться вперед».

Слабость *SP* состоит в том, что он не любит связывать себя планами и обязательствами и не всегда точен в сроках. В ситуациях стабильности он может заскучать, оживляясь только в кризисных ситуациях.

1.7. Ассертивность и ассертивное поведение руководителя

Ассертивность – личностная характеристика, проявляющаяся в умении оставаться самим собой (делать то, что тебе необходимо и что хочется) при условии, что это не идет во вред окружающим, способность к спонтанным реакциям, умение прямо и открыто говорить о своих желаниях и требованиях, высказывать собственную точку зрения, не бояться возражать, настаивать на своем (не ущемляя права других людей), способность адекватно относиться к критике и к собственным ошибкам, умение обращаться с просьбой к другим, не испытывая при этом чувства неловкости.

Отметим отличительные особенности и принципиальные различия пассивного, агрессивного и ассертивного поведения.

Человек, ведущий себя пассивно – это человек, который не умеет четко заявлять о своих желаниях и потребностях, не обладает инструментарием противодействия негативному личностному влиянию. *Агрессивный человек* добивается своего в ущерб другим, его поведение характеризуется проявлением гнева, злости, действий против других людей (если они мешают удовлетворению его потребностей или достижению цели). Пассивное и агрессивное поведение, существенно отличаясь во внешних проявлениях, имеет общий момент – противоположная сторона (собеседник) рассматривается как противник, а не как партнер, или равный по взаимодействию.

Когда мы чувствуем уверенность в себе и способность реализовать задуманное, нам принадлежит весь мир.

Брендон Берчард

Человек, ведущий себя ассертивно:

- способен четко сформулировать, о чем идет речь, как ему видится ситуация, что он о ней думает и как ее переживает;
- его отличают позитивное отношение к другим людям и адекватная самооценка;
- он создает вокруг себя конструктивную атмосферу, свободную от напряжения и неловкости;
- гибко ориентируется в сложившейся ситуации, никогда не кодирует себя на успех;
- является зрелой личностью, все сам за себя решает и несет ответственность за последствия своих решений и действий.

Ассертивные права человека (по В. Каппони и Т. Новак, 1996).

Вы имеете право:

- сами судить о своем поведении, мыслях и эмоциях и нести ответственность за последствия (один из манипулятивных постулатов гласит, что человек не может непредвзято судить о самом себе, оценивать его должны другие);
- не давать никаких объяснений и обоснований, оправдывающих ваше поведение (манипулятивный взгляд навязывает точку зрения, что мы ответственны перед другими за свои действия);
- сами решать, отвечаете ли вы и в какой мере за проблемы других людей (манипулятивный подход внушает, что мы за все несем ответственность, даже большую, чем за собственную жизнь);
- менять взгляды (с этической точки зрения решающим является, приближается ли человек благодаря перемене взгляда к истине);
- совершать ошибки и отвечать за них;
- сказать: «Я не знаю»;

- не зависеть от доброй воли других людей (другой взгляд предполагает, что все люди, с которыми мы вступаем в контакт, должны быть о нас хорошего мнения), вы не обязаны быть хорошим согласно чьим-то меркам.

Мы живем в период уникальных возможностей. В настоящий момент самое лучшее, что вы можете сделать, чтобы наделить собственную жизнь смыслом, – это стать активным, сознательным участником эволюционного процесса и наслаждаться каждым его мгновением. Создавать историю гораздо приятнее, чем плыть по ее течению.

Психолог М. Чиксентмихайи

По поводу развития собственной ассертивности О. И. Жданов (2003) дает следующие советы.

1. *Сравнивайте себя только с собой. Смотрите лишь на собственный прогресс.* Многие склонны сравнивать себя со звездами кино, с соседями, со всеми людьми, попадающими в поле вашего зрения, с их стилем жизни и т. д. Вас склоняют к этому на работе и дома, через средства массовой информации, и вы идете на это, не подозревая, какую цену за это платите.

Наше общество приучает вас всегда оглядываться на других, и большинство наших представлений продиктовано таким «сравнительным видением». Как узнать, умны ли вы? Сравните себя с другими. А как узнать, что вы крепкий? Привлекательный? Здоровый? Счастливый? Удачливый? Нужно просто оглянуться на остальных, и после этого найти свою цену на общей шкале.

Вам может казаться, что невозможно прийти к заключению о своих способностях, не измерив себя «общей меркой». Однако игра в сравнение всегда проигрышна, так как ваша самооценка в такой игре постоянно управляется кем-то или чем-то извне.

Оценивая результат, сравнивайте «себя с собой». Задайте себе несколько вопросов типа: «Какого прогресса я добился в сравнении со вчерашним днем?» Вы все в состоянии научиться этому. Вы можете научиться измерять свои успехи исходя из своего собственного развития.

Помните: королевская дорога к успеху измеряется собственными достижениями.

Думай о себе лучше и стремись к тому, чтобы твои действия соответствовали твоему идеальному «Я».

Брендон Берчард

2. *Будьте самодостаточны при оценивании своих результатов. Ориентируйтесь на самый чувствительный барометр самооценки – собственную удовлетворенность.* Вы никогда не победите, если будете стремиться доказать всем свое превосходство. Не стремитесь трезвонить на каждом углу о своих победах, убеждая в своей значимости. Иногда нет ничего плохого в том, чтобы рассказать кому-нибудь о событии в своей жизни, но не надо становиться жертвой необходимости информировать об этом всех для получения удовлетворения. Как только слово «необходимость» попадет в ваш словарь, ваша судьба отяготится зависимостью от милосердия остальных. Если кто-нибудь откажется признавать ценность ваших достижений, вы потерпите крах.

Обратитесь к собственному опыту. Выберите различные случаи из своей биографии, когда вы достигали цели, и как следствие, испытывали определенную степень удовольствия. Установите, что значило для вас испытать удовлетворение от достижения поставленных целей, что делало их такими привлекательными.

Таким образом, вы будете устанавливать критерии, исходя из которых вы либо цените, либо обесцениваете достижение цели. Выберите те из них, которые зависят в большей степени от вас, а не от признания ваших достижений другими. Окружающий мир не настолько отзывчив, как вам того бы хотелось, и критериям, ориентированным на признание окружа-

ющих, легко подрезают крылья. Будьте самодостаточны в оценке. Это лучшая гарантия от разочарования и обесценивания того, что вы достигли.

Возьмите свою жизнь в свои руки, и увидите, что произойдет нечто ужасное: никого нельзя будет винить.

Эрика Джонс

3. *Проявляйте максимальную доброжелательность при оценке своих результатов, воздайте должное своим заслугам. Всегда вознаграждайте себя за сделанное самым достойным образом!* Позитивная самооценка является основой вашего хорошего самочувствия и самоуважения. Она может дать чувство безопасности и собственной силы, необходимое для проведения изменений. Она может стать источником энергии, необходимой для дачи отпора новым вызовам судьбы, для смелого исследования неизвестных жизненных просторов, для обогащения структуры и вкуса всех впечатлений.

1.8. Испытания руководителя и работа с ними

«Испытания руководителя» – это негативные установки, которые влияют на процесс и результат управленческой деятельности. Установка рассматривается как готовность к реализации актуальной в данной ситуации потребности (М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович, 1998). Установка может быть устойчиво личностной или ситуативной предрасположенностью к определенному восприятию, осмыслению и поведению. Примером является ожидание, намерение, ценностная ориентация. Установка выражает внутреннюю позицию человека, его взгляды, ценностные ориентации по отношению к событиям, фактам, людям, идеям. Различают позитивные, негативные и нейтральные установки. При *позитивных установках* информация воспринимается активно, доброжелательно, с доверием. При *негативных установках* информация воспринимается в известной мере искаженно, с недоверием или как чужая, вредная, неприемлемая. В *нейтральных установках* субъективные моменты выражены нечетко.

Канадский психолог Ж. Годфруа (1992) трактует установки как ориентиры, которые позволяют в любой момент предстать перед человеком, событием или сообщением в «полной готовности».

Установки, по Годфруа, имеют три измерения: когнитивное, аффективное и поведенческое. Когнитивное измерение включает мнения и убеждения, которых мы придерживаемся относительно тех или иных предметов и людей, и которые позволяют нам судить, что на наш взгляд является истинным, правдоподобным, или возможным. Аффективное измерение составляют положительные или отрицательные эмоции, связанные с этими убеждениями, они придают установке эмоциональную окраску и ориентируют действия, которые мы собираемся совершить. Эти действия и есть поведенческое измерение установки, которое предполагает реакцию человека, соответствующую его убеждениям и переживаниям. Кодирова себя определенным образом, руководитель тем самым не только задает вектор движения, но и определяет, какая реакция – «достижения успеха» или «избегания неудачи» – будет определяющей в его поведении и деятельности. Рассмотрим подробно каждое из «испытаний руководителя», которые предлагает П. Ленсиони (2005).

Первое испытание: поставить свою карьеру выше достижений (результатов работы) возглавляемой им организации или структурного подразделения. Как показывает опыт работы с отечественными руководителями, устоять перед таким испытанием труднее всего.

Самое главное правило, которому должен следовать руководитель – добиваться результатов. Однако многие руководители на первое место ставят заботу о своих личных карьерных целях, стремятся любой ценой «удержаться в своем кресле». Все силы они направляют на то, чтобы сохранить свой статус. Стремление к публичному признанию – верный признак неустойчивости перед данным испытанием.

Самое большое признание успеха своей деятельности обычно получают руководители, меньше всего об этом думающие. По-настоящему тешит их самолюбие только достижения возглавляемой ими компании. Этот факт подтверждают результаты исследования Дж. Коллинза (2004), который, описывая факторы успеха предприятия в долгосрочной перспективе, на первое место ставит «руководителя 5-го уровня». Коллинз доказывает, что руководители 5-го уровня – это ключевой компонент в процессе превращения компании из хорошей в великую, и отмечает следующие характеристики руководителей 5-го уровня:

- они честолюбивы, но их честолюбие проявляется не в желании личного успеха и признания, а в достижении успеха своих предшественников;

- они делают все возможное, чтобы их преемники добились еще более выдающихся результатов, в то время как руководители, движимые эгоизмом, часто ответственны за неудачи своих последователей;

- они скромны, что неизменно вызывает симпатию, не любят шумихи вокруг собственной персоны, незаметны.

они фанатически преданы своему делу, неизлечимо больны стремлением добиваться выдающихся результатов в течение длительного времени. Их отличает исключительная целеустремленность и готовность сделать все необходимое для успеха своих компаний, невзирая ни на масштаб принимаемых решений, ни на то, с каким трудом эти решения даются;

- их отличает усердие, которое сродни усердию простых рабочих (они больше похожи на рабочих лошадей, чем на породистых скакунов);

- когда компания добивается успеха, они «смотрят в окно», приписывая все заслуги кому-то еще, но не себе. Однако когда компания сталкивается с трудностями, они «смотрят в зеркало» и принимают всю ответственность на себе.

Второе искушение: желание нравиться своим подчиненным вместо того, чтобы требовать от них ответственности.

Это искушение вызывает страх быть отвергнутым сотрудниками, что, в свою очередь, заставляет оценивать себя исходя из того, что думают о тебе другие. По своему должностному положению любой высший руководитель обречен на одиночество. Грамотный руководитель стремится вызывать у подчиненных уважение, а не симпатию (любовь, обожание и т. д.), или страх (боязнь, трепет и т. п.). Сотрудники – это не группа поддержки, а специалисты со своими обязанностями и зонами ответственности. И с них необходимо спрашивать за полученные результаты. «Приоритет результата над отношениями!» – одно из ключевых психологических правил работы руководителя.

Третье искушение: боязнь принимать решения (ошибиться) в условиях ограниченного информационного ресурса, желание принимать только правильные решения, стремление к определенности.

Так руководители пытаются избежать ошибок. Они хотят, чтобы их решения всегда были безупречны, правильны, что невозможно в реальном мире с его ненадежной, противоречивой и неполной информацией. Полагая, что он не имеет права на ошибку, руководитель часто откладывает принятие решений и поэтому не может поставить задачу подчиненным. Он дает неопределенные, расплывчатые указания, рассчитывая, что сотрудники сами найдут верный путь.

1. Любой может принимать решения, располагая достаточной информацией.
2. Хороший менеджер управляет и при нехватке информации.
3. Превосходный менеджер действует эффективно в полной темноте.

Законы исходных данных Спенсера

Рассматривая данные, на основе которых полководец (военный руководитель) должен принимать решения, Б. М. Теплов (1990) указывает не только на их многообразие, но и на сложность и запутанность этих данных. Они никогда не бывают полными (многие важные звенья цепочки данных остаются скрытыми, о других имеются малодостоверные сведения, а некоторые «звенья» просто неверные). Наконец, полученные сведения чрезвычайно изменчивы – те, которые удалось получить сегодня, завтра могут оказаться уже устаревшими. Обстановка на войне (а также в бизнесе, в управленческой практике) не только очень сложная, но и еще текучая, переменчивая. Ум руководителя, говоря словами К. Клаузевица, дол-

жен быть готов к тому, чтобы мерцанием своего внутреннего света прозреть сгустившиеся сумерки и нащупать истину.

Две способности, по мнению Б. М. Теплова, помогают в этом военному руководителю: во-первых, способность предвидения, во-вторых, способность быстро находить новые решения при непредвиденном изменении обстановки. «Но как бы сильны они ни были, они не могут полностью рассеять мрак военной обстановки и дать полководцу возможность действовать в условиях полной уверенности и безопасности. Конечно, идеалом является наличие исчерпывающих и совершенно достоверных сведений об обстановке. Но этот идеал никогда не может быть достигнут, и обязательным условием работы полководца является готовность и умение действовать во мраке. Природа войны исключает откладывать решения до того времени, когда сведения будут совершенно исчерпывающими и достоверными».

Все сказанное выше может быть отнесено к управленческой деятельности и бизнес-практике, соответственно и к особенностям работы современно руководителя в условиях дефицита информационного ресурса. «Четкие указания лучше правильных» – очередное психологическое правило работы руководителя.

Четвертое искушение: стремление к согласию (к гармонии и псевдогармонии) в организации.

Руководители пренебрегают ценным и абсолютно доступным источником информации – мнениями своих подчиненных, потому что боятся конфликтов, столкновения мнений, противостояний. Бурные дебаты – хороший признак равнодушия сотрудников. При этом важно не допускать перехода на личности, грубость и оскорбления.

Пятое искушение: желание руководителя быть неуязвимым, правильным, «тефлоновым».

Руководители ошибочно полагают, что сотрудники перестанут их уважать, если они допустят ошибку.

Задание

- Определите, каким из перечисленных пяти «искушений руководителя» вы наиболее подвержены в настоящий момент.
- Наметьте план работы над искоренением этих негативных установок.

1.9. Модель GROW

Технология GROW (от англ. *рост*) представляет собой последовательность вопросов, которые повышают осознание текущих реалий, целей и ответственность того, кто работает с этой техникой, за достижение поставленных целей.

Жизнь прекрасна и полна возможностей.

Брендон Берчард

Рассмотрим особенности использования данной технологии на примере перехода сотрудника с исполнительского уровня на первую управленческую позицию.

G (goals) – цели.

- Что вы хотели бы получить от своей первой управленческой должности?
- Что вы предполагаете, как руководитель базового управленческого уровня, достичь в краткосрочной и долгосрочной перспективе?
- Как вы сможете определить, что цель достигнута?
- К какому моменту это должно произойти?

Люди добиваются успеха благодаря мотивации, драйву и способности учиться на своих ошибках, а также трудолюбию.

Психолог В. Уодхва

R (reality) – реальность.

- Что вы уже предприняли (предпринимали ранее) для достижения цели?
 - Что делали именно вы?
- Каков был эффект от предпринятых действий?
- Как обстоят дела в настоящее время?
 - Что ...? Когда ...? Сколько ...? Где ...? Каждый раз ...?

Я не то, что со мной случилось, я – то, чем решил стать.

Психолог Карл Юнг

O (options) – список возможностей.

- Какие внешние ограничители тормозят движение к цели?
- Как можно их преодолеть?
- Что еще можно сделать для достижения этой цели и решения возникающих проблем?
- Если бы этих препятствий не существовало, как бы вы поступили?
- Если бы время (или наличие иных ресурсов) не являлось ключевым фактором, что бы вы сделали?
- Какие знания, умения вам необходимо развить для достижения поставленной цели?
- Какие личностные качества вам следует развить для достижения поставленной цели?
- Есть ли кто-то (уважаемый вами коллега или опытный сотрудник), достигший этого результата? Как вы можете использовать его опыт?

Основное различие между людьми и крысами состоит в том, что крысы учатся на своем опыте.

Психолог Б. Скиннер

W (will) – выбор.

- Что вы предполагаете делать после достижения поставленной цели?
- Какой путь (какие пути) вы выберете?
- Позволит ли этот выбор вам приблизиться к цели?
- Когда вы сделаете первый шаг в реализации плана?

- Как вы узнаете, что цель достигнута?
- Какие препятствия вы можете встретить?
- Как вы планируете справиться с этими трудностями (преодолеть препятствия)?
- Кому еще нужно знать о вашем решении?
- Как вы им об этом сообщите?
- Чья поддержка вам нужна для достижения поставленной цели?

1.10. Моя «визитная карточка»

Оформите свою «визитную карточку» на текущий момент.

Для этого подготовьте следующие ресурсы:

- несколько листов бумаги формата А4;
- пастельные мелки или цветные карандаши;
- маркеры;
- несколько журналов (деловых, глянцевых), которые вы прочли и не планируете к ним больше возвращаться;
- ножницы;
- клеящий карандаш.

Первый шаг. На одном из листов бумаги вверху напишите фразу «Я – это...». Далее в столбик напишите как можно больше характеристик, которые вы можете отметить у себя на текущий момент.

Второй шаг. Когда список будет готов, выделите из него три-четыре характеристики, которые вы считаете для себя наиболее значимыми.

Третий шаг. Выпишите их на отдельный лист бумаги и оформите подручными художественными средствами, тем самым создав свою творческую визитную карточку.

Четвертый шаг. Спустя некоторое время вернитесь к написанной характеристике. Все ли вас устраивает в визитной карточке? Возможно, вы захотите внести в нее какие-то изменения и дополнения. Сделайте это.

Пятый шаг. Покажите свою визитную карточку кому-нибудь из знакомых, коллег и т. д. – людей, чье мнение для вас является значимым. Попросите их прокомментировать то, что вы им представите: насколько ваша «визитная карточка» совпадает с их мнением. Возможно, после этого вы внесете коррективы. Сделайте это, если считаете необходимым.

Счастье – это рост. Мы счастливы, когда растем.

Уильям Батлер Йетс

По аналогии с этой «визитной карточкой» сделайте свою «визитную карточку» того, каким вы хотите видеть себя через несколько лет.

Первый шаг. Возьмите лист бумаги и напишите вверху: «Я в 20 __ году».

Далее в столбик напишите характеристики, каким бы вы хотели быть.

Второй шаг. Выделите из них три-четыре характеристики наиболее значимые для вас и отразите их в художественном формате на отдельном листе бумаги, тем самым создав свою визитную карточку на определенную перспективу (спустя несколько лет).

Третий шаг. Возьмите первую и вторую визитки. Вторая визитная карточка – художественное воплощение вашего вектора развития.

Если ты способен мечтать об этом, то ты способен и сделать это.

Уолт Дисней

Сравните две визитные карточки. Вам нравится ваша динамика развития?

Задание

- Определите для себя план достижения и изменений, которые нашли отражение на вашей второй визитной карточке.

1.11. Чем я горжусь?

В популярном художественном фильме «Однажды двадцать лет спустя» на телевизионной передаче, посвященной выпускникам школы, встречается класс главной героини Надежды Кругловой (актриса Наталья Георгиевна Гундарева). Каждому из выпускников нужно коротко ответить на два вопроса: «Что самого главного произошло в вашей жизни?» и «Чего еще вы от жизни ждете?». Эти вопросы своим одноклассникам задает ведущий программы – психолог, кандидат наук. Многодетной матери-героине с десятью детьми очень трудно ответить на этот вопрос однозначно. По ее мнению, в ее жизни нет «неглавных моментов»...

Вы смеетесь надо мной, потому что я отличаюсь от вас, а я смеюсь над вами, потому что вы не отличаетесь друг от друга!

Михаил Булгаков

Вопросы типа «Что самого главного произошло в вашей жизни?», «Какими достижениями вы гордитесь?» могут неоднократно возникать на пути современного руководителя – при встрече с важным деловым партнером, во время собеседования (участия в конкурсном отборе на значимую для него управленческую позицию), в процессе интервью с журналистами деловых изданий и т. д. Человек, занимающийся бизнесом, делающий управленческую карьеру, должен иметь четкие и обстоятельные ответы на подобного рода вопросы.

Вот какие рекомендации по этому поводу дает И. Манн (2014).

Не спешите с ответом на этот вопрос. У вас должна быть хорошая домашняя заготовка. Постарайтесь уложиться в два-три пункта. Вот небольшая подсказка – это могут быть:

- проекты (или мегапроекты, как их называет Т. Питерс);
- созданный бренд;
- карьерные достижения;
- книга-бестселлер.

Если ты рассказываешь о том, что действительно сделал, это не хвастовство.

Уилл Роджерс

А кроме личной гордости можно добавить и кое-что еще: награды, места в рейтингах и прочие свидетельства общественного признания ваших заслуг. Заметьте: деньги здесь в очевидной форме не фигурируют. Это косвенный показатель.

Хорошо, если со временем ваш ответ на этот вопрос будет меняться. Расти нужно постоянно, и поэтому должны меняться ваши достижения, ваша профессиональная гордость.

Скажите мне, чем вы гордитесь, и я скажу, кто вы.

1.12. Воздержаться от принятия неверного решения

По мнению М. Голдсмита (2014), многие руководители ошибочно считают, что не совершать ошибку – одно из тех незаметных и неизвестных достижений, которые не должны занимать их время и мысли. Однако многократные отказы от неудачных сделок могут повлиять на конечный результат больше, чем крупная продажа. Своевременная остановка – удивительная вещь. По какой-то причине в повседневной рабочей жизни мы не склонны это замечать. Но когда нам удается вовремя остановиться или избежать ошибки в нерабочей обстановке, мы себя неустанно поздравляем. К сожалению, у организации нет системы поощрения за воздержание *от плохих решений или прекращение вредного поведения*. Оценка нашей работы основывается на том, что мы сделали, каких показателей добились по сравнению с прошлым годом. Даже значительно менее важные цели формируются в категориях активной деятельности, а не воздержания от чего-либо. Нас хвалят за пунктуальность, а не за отказ от необязательности.

Положение можно изменить. Все, что нужно, – это небольшая перестройка сознания, т. е. подхода к собственному поведению.

Пример. Идет совет в Филях. Он созван военным советом 1 (13) сентября 1812 года, в соответствии с Воинским уставом Отечественной войны. Главнокомандующий – М. И. Кутузов. На рассмотрение вынесен вопрос о том, дать французам сражение под Москвой либо оставить город без боя. Открывший заседание Беннигсен сформулировал дилемму: что предпочтительней – дать бой на невыгодной позиции либо сдать неприятелю древнюю столицу. Кутузов поправил его, что речь идет не о спасении Москвы, а о спасении армии, так как рассчитывать на победу можно только в случае сохранения ее боеспособности. Барклай-де-Толли предложил отступить на Владимирский тракт и далее к Нижнему Новгороду, чтобы в случае движения Наполеона к Петербургу успеть перекрыть ему путь.

В своем выступлении Беннигсен объявил, что отступление обесмысливает имеющее место кровопролитие в Бородинском бою, а сдача священного для русских людей города подорвет боевой дух солдат. Велики будут и чисто материальные потери от разорения дворянских имений. Несмотря на наступавшую темноту, он предложил перегруппироваться и без проволочек атаковать армию Наполеона. Предложение Беннигсена поддержали Ермолов, Коновницын, Уваров и Дохтуров. Однако, опираясь на мнение меньшинства, Кутузов принял другое решение – не давать сражения на неудачной позиции и оставить Москву без боя, ибо, по его словам (повторявшим Барклай-де-Толли) «с потеряннием Москвы не потеряна еще Россия», нужно сохранить армию для продолжения войны. Это решение требовало определенного мужества, так как мера ответственности за сдачу исторической столицы неприятелю была очень велика и могла обернуться для главнокомандующего отставкой. Никто не мог предсказать, как это решение будет воспринято при дворе.

Ночью адъютант Кутузова слышал, как тот плакал. Армия, которая готовилась к бою, получила приказ отступать. Приказ вызвал всеобщее недоумение и ропот. Отступали по городу ночью. История показала правоту решения, принятого Кутузовым.

Задание

- Приведите примеры из своей повседневной жизни, управленческой и деловой практики, когда вы воздерживались от принятия решения. Какие результаты это дало?

Возьмите блокнот и наряду с разделом «Что сделать» заведите раздел «Что прекратить делать (чего не делать)».

1.13. Стать более успешным

М. Голдсмит (2014) в конце 1980-х гг. консультировал отделы HR крупных предприятий, для того чтобы выявить потенциальных лидеров и создать для них программу подготовки. Один из вопросов, на которые ему приходится отвечать: «Можно ли сделать руководителя профессионально успешного еще более успешным?» По мнению М. Голдсмита, добиться успеха человеку помогают четыре основных убеждения, при этом любое из них может стать препятствием для перемен. В этом и состоит парадокс успеха: убеждения, которые привели нас *сюда*, способны помешать нам двигаться *туда*.

Рассмотрим каждое убеждение.

Убеждение 1. «Я добился успеха».

Успешные люди верят в свои *умения* и *дарования*. «Я добился успеха» – в большинстве отношений позитивная установка. Помехой она становится лишь тогда, когда необходимы поведенческие перемены. Еще одной возможной негативной стороной этого убеждения является (как показывает практика) склонность успешных людей ставить себя выше коллег.

Убеждение 2. «Я могу добиться успеха».

Данное убеждение означает: «Я *уверен*, что могу добиться успеха». Успешные люди верят, что они способны превращать желаемое в действительное. Люди, уверенные в своих силах, видят возможность там, где другие видят опасность. Их не пугает неизвестность или неопределенность. Они принимают вызов. Они готовы на большой риск ради впечатляющего результата. Успешные люди отличаются высоким «внутренним локусом контроля». Иными словами, они не считают себя игрушкой обстоятельств. Причину своих и чужих успехов они видят в мобилизации усилий и способностей, а не в удаче, в случайном везении или во внешних факторах. Успешные люди верят, что между их положением и их усилиями всегда есть связь – даже когда ее нет. Это убеждение обманчиво, но оно придает силы.

В противоположность им «покупатели лотерейных билетов» убеждены, что любой успех зависит от удачи, посторонних факторов или случайности. Исследования показывают: люди с подобными убеждениями не относятся к категории успешных. Хуже того, что многие из тех, кто выигрывает крупные суммы не способны толково распорядиться выигрышем. Они не верят, что могут прийти к успеху собственными силами, и уповают на везение. У людей успешных «лотерейный менталитет» вытеснен непоколебимой уверенностью в себе.

Убеждение 3. «Я добьюсь успеха».

Это выражение означает: «Я *нацелен* на успех». Если слова «Я добился успеха» относятся к *прошлому времени*, «я могу добиться успеха» – к *настоящему*, то «Я добьюсь успеха» – к *будущему*. Успешным людям присущ непоколебимый оптимизм. Они не просто уверены в успехе, а считают его своей обязанностью, им свойственно преследовать каждую возможность успеха с непостижимым для окружающих энтузиазмом, если успешные люди ставят себе цель и объявляют о ней во всеуслышание, то совершают для ее достижения все, что только в их силах. Это хорошее качество, но оно способно легко переродиться в чрезмерный оптимизм. В связи с этим успешные люди крайне заняты и рискуют взвалить на себя неподъемную ношу. Честолюбивому человеку, нацеленному на успех трудно отказаться от привлекательных возможностей: они тонут в мире возможностей.

Ум – мощнейший инструмент. Если вы верите, что можете достичь своей цели, то вы, скорее всего, правы. С другой стороны, если вы убеждены, что у вас ничего не получится, – что ж, и в этом случае вы тоже правы.

Джордан Милн

Убеждение 4. «Я выбираю успех».

Успешные люди убеждены: они делают то, что сами выбирают. Они испытывают острую потребность в независимости. Чем успешнее человек, тем более это для него характерно. Когда мы делаем то, что выбираем, мы реализуем *наше решение*. Когда мы делаем то, что *вынуждены* делать – мы проявляем *зависимость*. Успешным людям присуще острое неприятие любого внешнего контроля или манипулирования. Человек не «натыкается» на успех; он его выбирает. К сожалению, нелегко убедить людей, говорящих себе: «Я выбрал успех», добавлять слова: «И выбираю перемены». Это подразумевает серьезную ментальную перестройку. Чем больше мы убеждены в том, что наши поступки являются результатом наших собственных решений и предпочтений, тем меньше мы склонны менять свое поведение.

Такое поведение – один из наиболее изученных психологических феноменов. Он называется «когнитивный диссонанс» и означает расхождение между нашими убеждениями и реальностью. Суть его проста: чем больше мы склонны считать нечто правильным, тем меньше готовы признать правильность противоположного – даже перед лицом очевидности.

Однако когнитивный диссонанс (как ни странно) помогает успешным людям, когда они обращают его на самих себя. Успешные люди не отступают и не теряются перед лицом препятствий. Преданность цели и убеждениям позволяет им видеть реальность в розовом цвете. Во многих ситуациях это положительный фактор. Доверие к самим себе побуждает таких людей «стоять до конца» и не сдаваться, как бы ни было трудно.

1.14. Десять советов от К. Феррацци, которые позволят вам стать экспертом в своем деле

К. Феррацци (2014) предлагает десять советов, которые позволят вам стать экспертом в своем деле.

1. Ознакомьтесь с передовым опытом, проанализируйте все тенденции и возможности.

Умение заглянуть вперед даст вам и вашей компании возможность приспособиться к происходящим изменениям. Творческий подход позволит извлечь для себя выгоду. Сегодня новизна порой важнее, чем продукция сама по себе (если вы не идете вперед, то отступаете назад). Звездами в мире бизнеса становятся люди, которые вовремя умеют приспособиться, чувствуют тенденции развития, знают последние веяния, в бизнесе не боятся перемен.

Найдите людей в своей сфере деятельности, которые всегда находятся на переднем крае, и приложите все силы и умения, чтобы сойтись с ними поближе. Приглашайте их на обед, читайте все, что они публикуют, да и вообще все, что появляется в печати. Читайте, читайте, читайте. Подпишитесь на журналы, покупайте книги, беседуйте со всеми умными людьми, встречающимися вам на пути. В конечном итоге все накопленные знания сложатся в систему, и вы сможете сделать из них выводы, мимо которых прошли другие.

2. Задавайте «глупые» вопросы.

Если вы будете задавать вопросы, не похожие на вопросы окружающих, то придете к результатам, не похожим на другие. Цифры порой вводят в заблуждение. Самые красочные презентации не принесут никакого дохода компании, сотрудники которой не удосужилась задать множество «глупых вопросов».

3. Знайте себя и свои способности.

Совершенствуя свои сильные стороны, вы сумеете преодолеть свои слабости. Самое главное – не пытаться изо всех сил развивать в себе таланты, которых у вас нет. Вместо этого надо сосредоточиться на том, в чем вы сильны, и тогда никто не заметит ваших слабых сторон. Я бы рекомендовал 20 % времени тратить на совершенствование своих слабых сторон, а 80 % сконцентрировать на развитии сильных.

4. Постоянно учитесь.

Чтобы больше зарабатывать, надо больше учиться. Все состоятельные люди много читают или, по крайней мере, задают много вопросов. Они просто помешаны на самосовершенствовании. Ваша программа работы над собой должна включать в себя чтение книг и журналов, прослушивание учебных записей, участие в трех – пяти конференциях в год, посещение одного, двух курсов и установление связей с лидерами вашей отрасли.

5. Заботьтесь о здоровье.

Возможно, я говорю прописные истины, но, чтобы эффективно работать, надо следить за своим здоровьем, заботиться о теле, мозге и душе.

6. Пробуйте что-то необычное.

Когда у всемирно признанного знатока менеджмента П. Друкера спросили, как стать хорошим бизнесменом, тот ответил: «Научитесь играть на скрипке». Разнообразный опыт способствует многостороннему развитию вашей личности. Узнайте, чем интересуются ваши дети и почему. Дайте толчок своему творчеству. Освойте навыки, лежащие в стороне от вашей основной деятельности. Владение одной профессией и знание только своего рынка не позволят вам уверенно смотреть в будущее. Проявляйте больше любознательности к тому, что лежит за пределами вашей зоны комфорта.

Ловите каждый миг. Не медлите, если вы можете что-то сделать или полагаете, что сможете. Весь гений, сила и магия – в смелости.

Иоганн Вольфганг Гете

7. Не падайте духом.

Если вы хотите стать творческой личностью, идти впереди всех, вам непременно придется «раскачивать лодку» и, как правило, найдутся люди, которые постараются скинуть вас за борт. С этим необходимо считаться. Подлинные профессионалы знают, что на их пути обязательно встретятся неприятности. Не раз придется столкнуться с преградами и испытаниями, и только сильное желание и воля помогут преодолеть трудные времена и выйти сухим из воды.

8. Овладейте новой технологией.

В настоящее время все отрасли экономики основной упор делают на всевозможные новшества. Не обязательно быть суперпрофессионалом в сфере новых технологий. Вы должны хорошо разбираться в том, какое влияние эти технологии оказывают на ваш бизнес, и какую пользу они могут вам принести. Если у вас самих возникают трудности в этой сфере, наймите хорошего специалиста.

9. Найдите свою нишу.

Самые успешные предприятия малого бизнеса действуют в рамках тщательно выбранной рыночной ниши, в которой они доминируют. Это же касается и отдельных личностей. Проанализируйте, в каких областях ваша компания еще не достигла совершенства, и сосредоточьтесь на тех делах, до которых еще ни у кого не «дошли руки».

Человек достигает величия, когда от него этого ожидают.

Джон Стейнбек

10. Идите на запах денег.

Творчество бесполезно, если от него нет практической отдачи. Накапливая в себе содержательную сторону, постоянно думайте о том, каким образом это поможет вам зарабатывать больше денег. Основа деятельности каждой компании – это сбыт и выручка. Любые грандиозные идеи не имеют никакого значения в бизнесе, если никто за них не платит.

1.15. Познакомьтесь с «вдохновителями»

«Вдохновителями» Б. Берчард (2013) называет людей, ведущих *наполненную энергией жизнь*. При этом он отмечает, что все они «не были отмечены Божественной печатью с самого рождения. Их отличие от других заключается лишь в том, что эти люди *иначе* воспринимают мир и *иначе* действуют. Никто из них не пеняет на трудное детство, оправдывая им свои взрослые решения и трудности. Они не застревают на прошлых ошибках и не привязываются к давним огорчениям. Пожалуй, их не расстраивает и настоящее. Эти люди не боятся будущего и неизбежных препятствий, которые готовит для них жизнь». Делает их таковыми не отсутствие страха перед сложными сторонами бытия, а способность окружать себя спокойной, позитивной, постоянной энергией, наполненность интересом к жизни и воодушевлением, которые не зависят от внешних обстоятельств. Они занимаются целенаправленной и постоянной работой над состоянием сознательного контроля над своими реакциями, работают над поддержанием жизненной энергии, понимая, что без этого не обойтись. Вдохновители невероятно внимательны к внутренним и внешним факторам своего существования, усиленно трудятся над созданием черт характера, которые, по мнению окружающих, были даны им с рождения.

Б. Берчард обнаружил «семь основных качеств характера вдохновителей».

1. *Вдохновители открыты и внимательны к настоящему.*

Помня о прошлом, но, не привязываясь к нему, вдохновители полностью осознают и принимают настоящее. Они склонны без долгих раздумий, с любопытством и гибкостью участвовать в разворачивающихся событиях; не торопятся оценивать значение происходящего и не привязываются к предположениям о том, чем все «должно» обернуться. Владея всей палитрой восприятия, они более склонны к терпению и терпимости более восприимчивы к происходящему и отличаются творческим подходом к оценке ситуации.

2. *Вдохновители ориентированы на будущее.*

Несмотря на умение полноценно ощущать настоящее, вдохновители отличаются дальновидностью и амбициозностью. Они ясно представляют свое будущее и активно ищут возможности претворить его в жизнь. Их оптимизм как магнит притягивает все то, к чему они стремятся. Они считают, что нет неразрешимых проблем, поэтому берутся за их решение и делают мир лучше.

3. *Вдохновители стремятся решать трудные задачи.*

Удовольствие от жизни, которое получают вдохновители, во многом определяется их активным стремлением решать новые, трудные задачи. Люди, живущие с наполненной энергией жизнью хотят развиваться, стремятся к самовыражению и самореализации, хорошо понимают, что им не обойтись без трудностей. Вдохновители готовы к любым жизненным испытаниям: они уверены, что смогут справиться с любыми задачами. Такая уверенность позволяет им не терять хорошего настроения и даже оставаться счастливыми во время непостоянного, беспокойного процесса развития.

4. *Вдохновителем искренне интересуются другими людьми и по-настоящему общаются с ними.*

Вдохновители любят людей, относятся к ним с огромным интересом и уважением. Они оценивают связи с другими как возможность роста, как средство получения новых знаний. Отношения с людьми – это важнейшая часть их жизни, главный источник радости.

5. *Вдохновители самодостаточны.*

Несмотря на свою потребность в общении, вдохновители независимы и изобретательны. Они самодостаточны в принятии решений, не против попутчиков, но ради них никогда не свернут со своего пути. Они не готовы никого делать счастливыми, если для этого

придется предать собственные принципы. За это их часто и несправедливо считают упрямыми, эгоистичными индивидуалистами. На самом деле они просто достаточно смелые, чтобы строить собственные планы, и достаточно уверены в своем выборе.

6. Вдохновители – творческие люди.

Творческое самовыражение составляет значительную часть жизни каждого вдохновителя. Чаще всего они выбирают работу, профессию, проект, проблему и возможность, основывая их на том, смогут ли они раскрыться в этом с точки зрения творчества и самореализации.

7. Вдохновители создают значимые события.

Вдохновители испытывают глубокое уважение к осмысленности, которой пронизан каждый день их существования. Всю свою жизнь они стремятся достигать значимых целей, умеют осознанно определять смысл происходящего, проявляя склонность к позитивной интерпретации жизненных трудностей и успехов. Кроме того, они стараются создавать важные события, которые надолго остаются в памяти других людей. Читая характеристику вдохновителей, вы можете составить мнение, что эти люди были одарены природой, и всегда были такими. Нет. Их жизнь изменилась тогда, когда они *решили ее изменить* и стали работать над воплощением этой идеи в действительность. Наполнить свою жизнь большим смыслом можете и вы, если примете осознанное решение и предпримете последовательные действия.

Задание

- Ознакомьтесь с характеристиками (семью основными качествами характера), которые дает Б. Берчард людям, называемым им вдохновителями.
- Кого из знакомых вам людей (руководителей, коллег, деловых партнеров и др.) вы с полным основанием можете отнести к категории «вдохновитель»? Как много их в вашем окружении?
- Подумайте над вопросами: «Необходимо ли мне расширить круг людей – вдохновителей, познакомиться с некоторыми из них?» «С какой целью, и в какой временной перспективе это необходимо сделать?» «Как я могу с ними познакомиться?» «Чему я могу у них поучиться, и что я сам могу им дать?»
- Оцените «семь основных качеств характера вдохновителей» применительно к себе. Какие из отмеченных характеристик развиты у вас в наибольшей степени? Над чем вам необходимо поработать, чтобы самому стать «вдохновителем» для других людей – своих коллег, сотрудников, деловых партнеров?

Глава 2. Эффективная самоорганизация и тайм-менеджмент руководителя

По мнению П. Друкера (2008) и многих других психологов, из всех ресурсов руководителя время – самый уникальный ресурс. Его нельзя взять в аренду, нанять, купить или получить каким-либо иным способом. Ресурс времени всегда ограничен. Как бы ни рос на него спрос, его предложение всегда будет оставаться прежним. Время всегда в дефиците, и его заменить нельзя ничем. Ничто другое так не отличает эффективно работающих руководителей, как бережное, рачительное отношение к временному ресурсу.

О ценности года спроси студента, завалившего сессию...
О ценности месяца спроси у матери, родившей преждевременно...
О ценности недели спроси у издателя ежедневника...
О ценности часа спроси возлюбленных, нетерпеливо ожидающих свидания...
О ценности минуты спроси опоздавшего на поезд...
О ценности секунды спроси уцелевшего в аварии...
О ценности миллисекунды спроси у серебряного медалиста Олимпийских игр...

Для эффективного руководителя ценен любой временной промежуток! Он понимает, что Его Величество Время не ждет никого! Поэтому грамотно использует каждое мгновение – оно бесценно. Эффективно работающие руководители начинают не с задач. Ни начинают с оценки времени. Причем не с его планирования, а его диагностики, т. е. выяснения того, на что **фактически** уходит их время. Потом, используя различные современные технологии, они пытаются управлять распределением времени, максимально сокращать его непродуктивное использование. Наконец они консолидируют время, которое могут контролировать, объединяя его в большие блоки. Данный процесс состоит из трех этапов; его соблюдение лежит в основе повышения эффективности любого руководителя:

- регистрация времени;
- управление временем;
- консолидация времени.

Время – необходимый элемент: когда Архимед вызывался с помощью рычага и опорного пункта поднять Землю, он требовал времени.
Французский император Наполеон I

2.1. Я и Время

Задание

Опираясь на свой жизненный и управленческий опыт и апеллируя к здравому смыслу, ответьте на следующие вопросы.

- В каких жизненных ситуациях вы обращаете особое внимание на время?
 - Какие причины (факторы, обстоятельства) заставляют вас обращать повышенное внимание на время?
 - Пробовали ли вы когда-нибудь «сосчитать» время, затрачиваемое на какую-либо сторону вашей деятельности? (Как вы это делали? Каковы были результаты? Помогли ли эти результаты сделать траты вашего времени более продуктивными?)
 - В чем, на ваш взгляд, главная «беда» времени (временного ресурса) руководителя?
- Что такое «пунктуальность»? Всегда ли она необходима? Ваши руководители (коллеги, друзья, знакомые) могут назвать вас пунктуальным человеком?
- «Тайм-менеджмент» дословно переводится как «управление временем». Насколько, по вашему мнению, корректен данный термин?
 - Можем ли мы *управлять временем*?

Для меня в любых отношениях простейшая и скорейшая универсальная проверка человека – это пунктуальность.

Дэн Кеннеди

2.2. Анализ эффективности использования своего времени

Задание

Проведите эксперимент.

- Возьмите чистый лист бумаги и опишите, как вы распределяете свое время в течение дня и недели (какие задачи вы решаете, и как много времени они отнимают).
- В течение недели ежедневно заполняйте бланк «Один рабочий день» (Приложение 2). Таким образом, в пятницу в конце рабочего дня у Вас будет пять заполненных бланков.
- Проведите анализ полученных результатов: сравните свое представление о распределении рабочего времени с реальным положением дел.

Человек находит время для всего, чего он действительно хочет.

Из книги Э. Маккензи «14 000 фраз...»

- Определите, какое количество времени у вас отводится на выполнение задач различных типов:
 - важных и срочных;
 - важных и несрочных;
 - неважных и срочных;
 - неважных и несрочных.
- Подумайте:
 - От решения каких задач вы можете отказаться?
 - Какие задачи вы можете решать, руководствуясь принципом Скарлетт: «Я подумаю об этом завтра»?
 - Какие задачи вы можете делегировать сотрудникам, находящимся в вашем непосредственном подчинении?
 - Какие задачи можно решать более оперативно, т. е. затрачивая на их выполнение меньшее количество временных ресурсов?
 - Решение каких задач вы можете консолидировать (скомплексировать), объединив их в большие логические блоки?

Чтобы сделать что-либо хорошо, нужно меньше времени, чем объяснять, почему получилось так плохо.

Американский поэт Генри Лонгфелло

2.3. Организация рабочего пространства

Грамотно организованная структура рабочего пространства должна соответствовать структуре внимания человека, которое устроено следующим образом:

сознание человека может успешно работать только с одним объектом (делом, мыслью, документом);

предсознание может контролировать от 7 ± 2 объекта. Занимаясь одной главной проблемой (мыслью, документом), вы можете держать в поле внимания еще примерно 5–9 проблем (мыслей, документов), не больше. Как тут не вспомнить известный каждому из нас с детских лет принцип Машеньки: «Одну ягодку беру, на другую смотрю, третью примечаю, четвертая мерещится...»;

подсознание работает с бесконечным количеством объектов. Пока сознание работает над одной проблемой (мыслью, документом), подсознание – над всеми остальными.

Исходя из структуры внимания человека, организуйте *области своего рабочего стола* следующим образом:

– центр внимания – в котором находится один объект (документ), с которым вы непосредственно работаете;

– область ближайшего внимания, содержащая 7 ± 2 объекта, «близко необходимых» вам для работы;

– область далекого внимания – все остальное.

«...В кабинете у Анатолия Борисовича (Чубайса) все холодно, правильно... Голый стол, посередине ручка и листок бумаги. Никакого бардака, ничего личного. Возможно, минимализм создан сознательно. Мой служебный кабинет тоже очень формален...

Кабинеты – это слабое место наших руководителей, их ахиллесова пята. Во многих хозяин считывается на раз. Я всегда стараюсь попасть к важному для меня человеку в кабинет. Прежде чем начать разговор, сканирую, что висит, что стоит. И мотаю на ус. С теми, у кого повсюду навалены бумаги, недопитый кофе на циркуляре, окна настезь, в пепельнице непогашенный окурок можно держаться без формальностей. А если, как у Чубайса, ручка и листок, значит, передо мной человек в футляре. Значит, никакого панибратства... Сухо, технологично».

Ирина Хакамада. «Sex в большой политике».

Задание

- Проанализируйте организацию структуры своего рабочего пространства.
- Внесите необходимые коррективы для улучшения рабочего пространства с учетом структуры внимания человека.

Используйте «Систему 5С»:

1. Сортируйте (избавьтесь от всего ненужного).
2. Соблюдайте порядок (определите для каждой вещи свое место).
3. Содержите рабочее место в чистоте.
4. Стандартизируйте процедуры поддержания чистоты и порядка.
5. Совершенствуйте порядок, стимулируйте его поддержание.

2.4. Работаем с «пожирателями времени»

Под метафорическим термином «пожиратели времени» подразумевается широкий спектр организационных, управленческих, рабочих, психологических и иных факторов, оказывающих негативное («пожирающее») влияние на ценный и единственно невозполнимый ресурс руководителя – время.

Задание

- Прочитайте нижепредложенный список «пожирателей времени».
- Проранжируйте его по степени значимости, применительно к своей текущей организационно-управленческой ситуации.

- Наметьте план работы с каждым из «пожирателей времени» на своем рабочем месте. Список «пожирателей времени».

1. Бесконечные, телефонные звонки.
2. Люди, заглядывающие к вам «нежданно-негаданно».

Человек, который не знает, что ему делать со своим собственным временем, бессовестно отнимает чужое время.

Английская писательница Джейн Остин

3. Плохо организованный обмен информацией между структурными подразделениями.
4. Проблемы с компьютером и иной оргтехникой (технические).
5. Изменения в очередности работ, навязываемые коллегами по горизонтали и вертикали.
6. Недостаточно развитый навык слушания.
7. Недостаточно развитый навык оперативного управленческого планирования.

Долог лишь тот труд, к которому не решаешься приступить: он становится кошмаром.

Французский поэт Шарль Бодлер

8. Родственники, внезапно вклинивающиеся в рабочий процесс.
9. Неудовлетворительная организационно-управленческая структура предприятия (отдельно взятого подразделения).
10. Неразбериха в почте.
11. Исправление ошибок (своих и своих коллег по вертикали и горизонтали), которые можно было избежать.
12. Нерешительность (прежде всего самого руководителя, т. е. ваша).

Скорость – это ВСЕ. Это ничем не заменимая пружина конкурентоспособности.

Джек Уэлч

13. Плохо организованные и плохо скоординированные собрания.
14. Отвлекающие факторы на рабочем месте, начиная от СМС на мобильный телефон и заканчивая... (продолжите сами).

Тяните время быстрее!

NN

15. Чрезмерная, нездоровая, гипертрофированная, неуклюжая офисная бюрократия.

Чтобы получить максимальную прибыль и выжить, бизнес в наши дни должен следовать «императиву скорости». Императив скорости – это

философия и позиция, это всеподчиняющая идея управления бизнесом, которую вы должны сформировать в уме, принять всем сердцем и неустанно насаждать среди близких.

Дэн Кеннеди

16. Бесполезные дискуссии относительно своей работы и работы других.

Добавьте в список все, что вы еще можете отметить в качестве «пожирателей времени».

Любая система хороша ровно настолько, насколько профессионален эксплуатирующий ее человек.

NN

2.5. Анализируем внутренние причины потери времени

Термин «внутренние причины потери времени» включает широкий спектр личностных, психологических факторов, присущих самому руководителю и оказывающих негативное влияние на расход времени.

Задание

- Прочитайте список внутренних причин потери времени.
- Проранжируйте факторы потери времени по степени значимости применительно к себе на текущий момент.

- Наметьте план работы с внутренними причинами потери времени.

Список внутренних причин потери времени.

1. Стремление сделать все и сразу.
2. Неумение точно оценить время, необходимое для решения конкретной задачи.
3. Откладывание важных дел со дня на день (не путать с “принципом Скарлетт”).

Если хотите простую задачу превратить в непосильную, просто продолжайте откладывать ее решение на потом.

Олин Миллер

4. Отсутствие собранности и организованности.

По моим наблюдениям, большинство людей продвигаются вперед именно за то время, которое другие тратят впустую.

Генри Форд

5. Недостаточно развитые навыки слушания, а также отсутствие умения правильно формулировать вопросы.

6. Слабо развитые личностные качества, работающие на повышение эффективности управленческой деятельности (полихроничность, переключаемость и т. п.).

7. Стремление делать все самому.
8. Неспособность (неумение) говорить «нет» (твердое и решительное).
9. Нежелание позволять другим делать свою работу, делегировать полномочия.
10. Необходимость давать поручения при отсутствии реальной власти (полномочий).
11. Стремление подключать к своей работе всех и каждого.
12. Неподчинение приказам.
13. Внезапные решения.
14. Стремление обвинять других (как по горизонтали, так и по вертикали) в своих неудачах.

15. Личные и не связанные с работой виды активности (вспомните секретаря Верочку из фильма «Служебный роман»).

Какие дополнения вы можете еще отметить в качестве внутренних причин потери времени?

Дж. Милн (2014) отмечает, что современные технологии могут стать не только эффективным инструментом (средством), значительно облегчающим нашу жизнь, они могут оказаться и ловушкой нашего времени. Когда вы покупаете новый смартфон или регистрируетесь на Facebook, к сожалению, там нет надписей, которые предупреждали бы о негативных последствиях злоупотребления средствами коммуникации, например интернетом, формированием зависимости от них и потерей времени.

Ничто так не опасно в этом смысле, как электронная почта. С. Роббинс, бизнес-тренер и эксперт по эффективности труда, подробно пишет об опасностях злоупотребления электронной почтой. Он отмечает связанные с ней проблемы:

- e-mail отвлекает ваше внимание от текущих дел, вызывая ложное чувство срочности;
- e-mail заставляет вас действовать не проактивно, а реактивно, отвечая на вопросы и просьбы других людей. Электронная почта – это своего рода нескончаемый список дел, составленный для вас кем-то другим.

2.6. Метод многокритериальной оценки

Перед руководителем постоянно встает вопрос, в какой последовательности, т. е. с какой приоритетностью решать многочисленные организационные, управленческие, деловые, рабочие и другие задачи. Предлагаем инструмент, который называется «метод многокритериальной оценки» задач, который поможет решить данную проблему. Его реализация последовательно включает прохождение четырех этапов (табл. 2.1).

Этап 1. Определите критерии, по которым вы будете оценивать задачи (события варианты), которые находятся в конкретный момент у вас «на рабочем столе». Помните: нет «правильного списка критериев для приоритизации задач».

Этап 2. Внесите критерии в графы (1–5). Определите их сравнительную важность (весовое значение).

Этап 3. Оцените задачи (события, варианты) по каждому критерию. Для оценки рекомендуется использовать 3-5-балльную шкалу. Для наглядности рекомендуется выбирать веса так, чтобы их сумма была равна единице.

Этап 4. Подсчитав взвешенные оценки сравниваемых задач (событий, вариантов), выберите наиболее оптимальную задачу (событие, вариант).

Попрактиковавшись, ответьте на вопрос: совпадают ли расходы моего времени на решение различных задач с их приоритетностью?

Таблица 2.1

Метод многокритериальной оценки задач (событий, вариантов)

Задачи (события, варианты)	Критерии определения приоритетности задач (событий, вариантов)					Суммар- ная оценка
	1	2	3	4	5	

2.7. Секреты управления временем

Специалист в области тайм-менеджмента Г. Архангельский (2007) делится своими секретами управления временем.

1. Постановка четких целей.

Создавайте свою «стратегическую картонку» – список ключевых целей (как личных, так и рабочих) на текущий год (или примерно на равный году период). Цели – это от трех до семи важнейших достижений, которые вы по-настоящему хотите реализовать в ближайшие обозначенные вами несколько месяцев. Ставя цели, используйте четкие, конкретные измеримые формулировки. Начинайте планирование дня с первого взгляда на свою «стратегическую картонку». Подумайте: какой шаг я могу сделать сегодня, чтобы достичь этих целей?

Немного сделает тот, кто возьмется за дело раньше, чем будет совершенно готов.

Из книги Э. Маккензи «14 000 фраз...»

2. Борьба с неприятными делами, встающими на пути к достижению поставленных целей.

Вспомните, есть ли у вас «лягушки» – маленькие, не требующие много времени, но неприятные и откладываемые дела. Каждое утро съедайте натошак одну лягушку, не приступая к другим делам. Вы удивитесь, насколько сильно вскоре приблизится достижение ваших целей.

3. Деление больших «слонов» на маленькие «бифштексы».

Представьте себе, что «слоны» – это огромные, долгосрочные задачи, для выполнения которых нужно делать небольшой шаг, каждый день планируйте съедение небольшого бифштекса – кусочка слона. Нарисуйте обзорную «схему разделки туши», заштриховывайте выполненные, дела т. е. «съеденные» части. Формулируйте бифштексы результативно-ориентированно.

Еще ничего не сделано, пока что-то осталось сделать.

Юлий Цезарь (100–44 до н. э.)

4. Планируйте день по жестко-гибкому алгоритму.

Разделите день в ежедневнике на две колонки: слева напишите «жесткие встречи», справа – «гибкие задачи». В колонку «жесткие встречи» поставьте события, привязанные к определенному, заранее известному вам и вашим партнерам, времени. Жесткие встречи не должны занимать более 50–60 % рабочего дня. Остальное время – для гибких задач и неожиданных обстоятельств. В колонку «гибкие задачи» выписывайте все, что нужно сделать сегодня, но не принципиально в какое время и в какой последовательности. Гибкие задачи выполняйте в порядке приоритетности: самым важным уделяйте лучшее время.

Мы должны использовать время как орудие, а не как удобную кушетку.

Президент США Джон Кеннеди

5. Выявление личных ценностей с помощью «мемуарника».

В конце дня оглянитесь назад и вспомните главное событие дня. Опишите его в ежедневнике или в отдельном блокноте. Подумайте, какая ваша жизненная ценность определила именно это событие главным событием дня? В конце недели перечитывайте написанное и формулируйте главное событие недели. Сверяйте ваши повседневные дела и цели, которые ставите, с ценностями, отраженными в «мемуарнике».

Экономия времени требует времени.
«Правило Тейлора»

6. *Привязывание дел не только ко времени, но и к контексту.*

Многие дела привязаны не к жесткому времени, а к «контексту».

Например: «люди» – задачи, которые удобно решить в момент общения с каким-либо человеком. «Место» – в момент нахождения в определенном месте.

«Проекты» – в момент работы по определенному проекту. Заведите в ежедневнике отдельные разделы для таких задач. Заглядывайте в них в момент общения с человеком, находясь в соответствующем месте, и т. д. Продумайте и используйте собственные контексты. Например:

- «регионы»;
- «филиалы»;
- «поставщики»;
- «друзья»;
- «учеба» и т. п.

Опасайся тех, кто сетует на нехватку времени, – они крадут твоё.
Польский математик Хуго Штейнхаус

7. *Награждение себя «промежуточными радостями».*

Выпишите в отдельный раздел ежедневника те награды, которыми побалуете себя за достижения, например за выполнение задач, изложенных в § 2 и § 3. Не назначайте себе в качестве подарка то, что вы и так делаете. Выделите какие-то приятные занятия, которые используются именно и только как награда за выполненные важные дела.

Люди, которым всегда некогда, обыкновенно ничего не делают.
Немецкий ученый и писатель Георг Лихтенберг

8. *Ведение творческой картотеки.*

Если вы много работаете над творческим продуктом (статьи, документы, презентации, бизнес-идеи...), заведите творческую картотеку – единое хранилище ваших мыслей. Это могут быть блокнот, коробка с бумажными карточками, заметки в Outlook и т. п. Первый принцип картотеки – любая мысль должна быть материализована. Второй принцип – каждой мысли предоставить свой материальный носитель. Третий принцип – карточки нужно регулярно просматривать (особенно когда вы впадаете в «творческий ступор», либо находитесь в творческом поиске).

Мое любимое животное – мул. Мул гораздо умнее лошади. Он знает, когда нужно перестать есть, и знает, когда нужно прекратить работать.
Президент США Гарри Трумэн

9. *Планирование и организация отдыха в течение рабочего дня.*

Обязательно делайте мини-перерыв на отдых (один раз в полтора часа). Чтобы не забывать об этом запрограммируйте Outlook или мобильный телефон. Во время перерыва переключайтесь на другие дела. Выйдите из помещения, сделайте небольшую разминку, подышите воздухом. Старайтесь полностью отключить мозг от рабочих проблем. Например, прочитайте вслух какое-нибудь стихотворение, найдите неожиданную новую деталь в привычном пейзаже.

О том, насколько плодотворно я потрудился, я сужу не по своей усталости, а по тому, насколько я не устал.
Американский менеджер Дэниэл Джосселин

10. *Практическое использование тайм-менеджерских техник ежедневно.*

От теории и рекомендаций переходите к практике, ежедневно используя изложенные идеи в своей работе.

Раскладывая слишком малое количество работы на слишком долгое время, ты засоряешь жизненное пространство.

Польский писатель Доминик Опольский

В дополнение к десяти пунктам, предложенным Г. Архангельским, добавим интересную идею, которую обнаружили у автора многих книг по бизнесу и управлению, предпринимателя, консультанта по директ-маркетингу и копирайтера Д. Кеннеди (2015). «Один из моих главных секретов довольно прост. Я всегда решаю, что мне нужно СДЕЛАТЬ. Не начать, не поделаться часок, не попробовать – а именно СДЕЛАТЬ. Затем выделяю на выполнение каждой такой задачи время (от пяти-десяти минут до пары часов). Упорядочиваю эти блоки, расписываю свой день до минуты, затем устраняю помехи (раздражители) и делаю все, что наметил, в отведенное время. Если у вас хватит силы воли организовать свою работу так как я, безжалостно себя контролировать и отбрасывать любые помехи, вы сможете делать столько же. Соответственно, если вы хотите продвинуть и других на новый уровень результативности, обучите их этой методике и заставьте ее воспользоваться – сверяя их ежедневные планы на старте и на финише рабочего дня.

Технология Д. Кеннеди проста.

- Решите, что вы намерены сделать.
- Выделите время на каждую задачу.
- Заранее распишите свой день с точностью до минуты, включив в расписание все задачи и все отпущенное на них время.
- Устраняйте все помехи, ни на что не отвлекайтесь, пока не сделаете все намеченное.

Работать надо не 12 часов, а головой.

Американский бизнесмен Стив Джобс

Д. Кеннеди упоминает еще об одном примечательном инструменте управления временем и задачами, придуманном в кино и перекочевавшем в менеджмент в основном благодаря идеям и усилиям М. Вэнса, многолетнего компаньона У. Диснея, – раскадровка. М. Вэнс использует раскадровку для визуального, как он называет, мышления. Технически этап инструмент может быть реализован на конкретном пространстве (стена или иная поверхность типа даны для объявлений, разделенном по три или четыре колонки.

1. СДЕЛАТЬ.

2. ДЕЛАЕТСЯ. Либо:

3. СДЕЛАНО.

1. СДЕЛАТЬ.

2. ДЕЛАЕТСЯ.

3. ПОРУЧЕНО.

4. СДЕЛАНО.

Дэн Кеннеди справедливо отмечает, что большинство из нас в своем бизнесе, в быту и в управлении людьми отводит слишком много места и времени и слишком долго терпит «ДЕЛАЕТСЯ», а это только отсрочивает «СДЕЛАНО». Но платить по счетам ты можешь только из «СДЕЛАНО». Если тебе приходит много счетов, нужно, чтобы много было СДЕЛАНО. А если куча счетов у тебя не оплачена, выходит, ты, наверно, в «СДЕЛАНО»-то не докладываешь.

2.8. Тринадцать добродетелей Бенджамина Франклина

Бенджамин Франклин (1706–1790) – известный ученый, автор афоризма «Время – деньги» (его портрет – на столетней банкноте США), примерно 300 лет назад изобрел систему рациональной организации временного ресурса. Позже она была названа «пирамидой Франклина». Биография Б. Франклина – это путь человека, «сделавшего самого себя». Будучи пятнадцатым ребенком в бедной семье ремесленника, он зарабатывал на жизнь тем, что варил мыло. Имея всего два класса образования, Франклин неустанно работал и одновременно учился. В конечном итоге он стал одним из самых образованных и известных людей не только своего времени. Увлечшись физикой, он прошел путь от нулевых знаний до важнейших открытий в области электричества. К его изобретениям относятся громоотвод, электрический запал, бифокальные очки. Б. Франклин создал теорию кораблестроения.

В двадцатилетнем возрасте завел дневник, который стал важным инструментом в достижении цели. На первой странице дневника он составил список из 13 добродетелей, которые он ставил целью развить в себе в первую очередь.

Список добродетелей Б. Франклина:

1. *Воздержание* – не есть до отвала, не пить до упаду.
2. *Молчание* – говорить только то, что принесет пользу окружающим или себе, избегать несерьезных разговоров.
3. *Порядок* – держать все вещи на своих местах; для каждого занятия иметь свое время.
4. *Решительность* – делать то, что должно, неукоснительно выполнять то, что решено.
5. *Бережливость* – тратить деньги только на то, что приносит благо мне или другим, ничего не расточать зря.
6. *Трудолюбие* – не терять времени попусту; быть всегда занятым чем-либо полезным; отказываться от всех ненужных действий.
7. *Искренность* – не причинять вредного обмана; иметь чистые и справедливые мысли; в разговоре также придерживаться этого правила.
8. *Справедливость* – не причинять никому вреда; не совершать несправедливостей и не забывать про добрые дела, которые входят в число обязанностей.
9. *Умеренность* – избегать крайностей; терпимо относиться к оскорблениям и несправедливостям (насколько это уместно).
10. *Чистоплотность* – быть нетерпимым к нечистоплотности тела; соблюдать опрятность в одежде и в жилище.
11. *Спокойствие* – не расстраиваться по пустякам и не волноваться по поводу обычных случайностей или неизбежного.
12. *Целомудрие* – редко предаваться сладострастию – только для здоровья или продолжения рода, никогда для скуки, слабости, себе во вред, или во вред миру и репутации других.
13. *Смирненность* – подражать Иисусу и Сократу.

Знаменитый «план Франклина» достижения морального совершенства который Б. Франклин включил в книгу «Биография», предполагалось выполнить за 13 недель. Каждой добродетели посвящалась неделя. Молодой человек считал, что добродетель за это время войдет в привычку, и в начале следующей недели можно будет перейти к другой добродетели (по списку). После прохождения тринадцатинедельного курса понадобится только проводить периодический «осмотр и ремонт» готовой морали. «Я решил поступать подобно человеку, который, желая выкопать свой огород, не пытается сразу уничтожить всю сорную траву, – писал Б. Франклин в Автобиографии, – а трудится одновременно только на одной грядке и переходит ко второй лишь после того, как очистит первую».

План принес свои результаты: сначала Б. Франклин повторил цикл из 13 недель несколько раз подряд, затем «прокручивал» его ежегодно в течение нескольких лет. Наибольшую сложность у него вызывала добродетель под названием «Порядок». В своих мемуарах Б. Франклин отмечал, что в целом он так и не достиг совершенства, но улучшения были очень значительные.

Метод планирования, который изобрел и внедрил Б. Франклин, начиная с расписания на день и заканчивая планом всей жизни, получил название «Пирамида Франклина», где ключевая (главная) задача всей жизни подразделяется (каскадируется) на задачи следующего уровня и так до мелких ежедневных задач. В Америке в продаже есть дневники, выполненные в соответствии с системой Франклина. Позже Франклин обнаружил в своей системе «слабое звено»: «Самые большие трудности представляло для меня соблюдение моего расписания дня. Я пришел к заключению, что такое расписание может применяться там, где род занятий человека позволяет ему самому распределять свое время». Франклин не без гордости отмечал: «Я хотел бы, чтобы мои потомки знали, что именно этому маленькому изобретению, с Божьего благословения, обязан их предок постоянным счастьем своей жизни вплоть до 79 лет, когда он пишет эти строки».

Глава 3. Подготовка руководителя к управленческой деятельности

Не стоит жалеть никаких ресурсов для личностного развития, управленческого и профессионального роста. Чем больше ресурсов будет руководитель вкладывать в себя, тем выше будет их последующая отдача. По мнению М. Голдсмита (2014), на самых высоких ступенях корпоративной лестницы главное место приобретают поведенческие проблемы. При прочих равных условиях по мере продвижения вверх становится все более заметным умение (или неумение) руководителя работать с людьми. Именно от умения работать с людьми зависит, насколько высоко способен подняться руководитель. Дж. Уэлч, имея диплом инженера-химика, за последние 30 лет своей работы в компании General Electric не решал проблем, хотя бы отдаленно связанных с химическим титрованием или рецептурой пластмасс. Когда он претендовал на место главного управляющего, ему мешали чисто поведенческие препятствия – резкие манеры, грубоватый язык, нежелание терпеть глупости различных людей, с которыми по роду деятельности приходилось взаимодействовать. В химических лабораториях Иллинойского университета, естественно, не учили устранять подобные недостатки. Совет директоров General Electric не сомневался, что Дж. Уэлч способен обеспечить прибыль. Директоров интересовало другое: может ли он вести себя так, как подобает главному управляющему, – выстраивать разумные границы с сотрудниками, партнерами, представителями власти и др.

Приведем в качестве иллюстрации значимости формирования этих компетенций, развития, как модно сейчас говорить «эмоционального интеллекта», высказывание одного из успешных менеджеров XX в. Ли Якокки (1991), CEO корпорации Крайслер: «Помимо инженерных и экономических дисциплин я в течение четырех лет в Лихайском университете изучал психологию и психопатологию. Я вовсе не иронизирую, когда утверждаю, что эти предметы были самыми ценными из всех университетских дисциплин. То, что я скажу, может показаться плохим каламбуром, но это истинная правда: мне приходилось гораздо больше пользоваться уроками этих дисциплин в обращении с ловкачами (nuts) в мире корпораций, чем уроками инженерных дисциплин в обращении с гайками и болтами (nuts) при конструировании автомобилей.

Главным содержанием этой дисциплины (психопатологии – *Прим. авт.*) являлись ни мало ни много как сами основы поведения человека. Что движет этим парнем? Как решает вот эта женщина свои проблемы? Что заставляет Сэмми бежать? Что довело пятидесятилетнего Джо до того, что он ведет себя как малый ребенок? На экзамене нам продемонстрировали группу новых пациентов. От нас требовалось за несколько минут поставить каждому диагноз болезни. В результате такого обучения я научился довольно быстро распознавать характер людей. До сего дня я могу, как правило, сказать довольно много о человеке после первой же беседы с ним. Обладать таким навыком очень важно, так как самое значительное, что может сделать менеджер – это нанимать пригодных для дела новых работников».

3.1. Семь причин появления псевдоруководителей

Метафорическим термином «псевдоруководитель» мы обозначаем людей, занимающих де-юре в организации определенную управленческую позицию, но де-факто представляющих собой пародию на руководителя или образец того, каким современный руководитель быть не должен. К сожалению, сплошь и рядом (в органах государственного управления, на предприятиях различной формы собственности) приходится сталкиваться с данной категорией. В первом российском экономическом романе «Команда, которую создал я» ее автор А. Н. Назайкин (2005) приводит пример такого псевдоруководителя, который умел подать себя как «организатора, реформатора и инноватора». Однако за его респектабельным, внушительным видом не было абсолютно ничего.

«День проходил за днем, а начальник не вносил никаких предложений. Практически ничего не делал. Только ходил на все планерки представлять наш отдел... в его понятии начальник – это представитель своего подразделения. Эдакий манекен-заседатель.

...умел делать умное лицо... болезненно реагировал на неподчинение, на внешнее непризнание его статуса».

Откуда берутся псевдоруководители, каковы причины их появления? Выделим семь факторов, которые, по нашему мнению, лежат в основе этого организационно-управленческого явления.

1. Подражание руководителю более высокого ранга и порой неосознанное копирование его стиля управления. Так как грубость нередко является одной из характеристик руководителя в любой организации (не важно – коммерческая структура или государственное предприятие), то она не будет изжита до тех пор, пока руководители не осознают важность управленческой психологической культуры.

2. Некоторым руководителям легче командовать, приказывать, повышать голос, кричать, чем грамотно организовать управленческий процесс.

3. Недооценка мнения подчиненных. Руководитель считает, что нет смысла советоваться, считаться с ними, так как их знания не соответствуют уровню его компетенции.

4. Ошибочное мнение, бытующее в представлении многих руководителей, что подчиненные должны руководителя бояться.

5. Грубость, чванливость, самодурство начальника могут быть средством психологической защиты. Нормальные человеческие отношения неизбежно выявят его некомпетентность, несостоятельность. По данному поводу американский психолог Т. Шибутани отмечает, что те, кто самодоволен и властен, лишь компенсируют укоренившееся чувство неполноценности. Этим объясняется то, что такие руководители довольно чувствительны (болезненно относятся) к неуважению и невниманию, проявляют большой интерес к символам статуса и власти, внешним признакам успеха и постоянно озабочены тем, какое впечатление они произведут на окружающих. Отсюда их болезненная нетерпимость к критике.

6. Руководителем назначен человек с явными психологическими проблемами или психическими отклонениями: подозрительный, властолюбивый, с преувеличенным самомнением, необоснованной самоуверенностью и т. п.

7. Неправильная позиция вышестоящего руководства по отношению к описанным руководителям.

Как точно подметила М. В. Вишнякова (2007), под словом «менеджмент» часто понимают просто умение «решать проблемы» независимо от способа их выполнения. Поэтому в менеджеры легко попадают люди, способные регулярно эксплуатировать свои голосо-

вые связки. Если громкий ор начальника заставляет подчиненных шевелиться, то его редко меняют именно за привычку кричать. Умение «брать плоткой» красиво формулируют следующим образом: «Человек он непростой, но хороший менеджер». При этом наиболее востребованные специалисты часто бегут из компании от подобных инструментов менеджмента. Отсутствие у руководителей привычки к работе с хорошими менеджерами, и навыков у последних цивилизованного менеджмента, породили чрезвычайную широту в понятиях и определениях действенных инструментов управления. К счастью, ситуация на рынке труда стала меняться кардинально: появилось уже достаточное количество образованных, успешных профессионалов, способных составить достойную конкуренцию доморощенным «талантам».

3.2. Необходимость перемен в деятельности руководителя

Как показывает тренерская и консультативная практика, автора Практикума многим руководителям перемены кажутся трудными и неприятными. Хотя с позиции здравого смысла, перемены – неизменный спутник и добрый друг. Они идут с нами бок о бок всю жизнь, каждое мгновение каждого дня. С новым усилием, действием, поражением и успехом мы приобретаем жизненный опыт и мудрость, растем, развиваемся, переходим на качественно новый уровень. Рост возможен при условии осознанного выполнения задач, способствующих развитию компетенций в важных для руководителя областях – управленческих, деловых, профессиональных.

Согласимся с мнением Д. Кеннеди (2015), что на многих предприятиях, как ни жаль, главный императив – это оберегаемый толпой тунейдцев застой (лишь бы не пришлось решать трудные задачи, напрягаться на работе, что-нибудь менять или нешаблонно мыслить). Главное, получить бы в следующую пятницу зарплатный чек без лишних телодвижений, без новых знаний и без «добавочной» работы, и этого достаточно.

По мнению М. Голдсмита (2014), причинами, по которым успешные люди, в частности руководители, сопротивляются переменам, являются:

- прошлые достижения;
- способность добиваться успеха, а не просто пользоваться счастливой случайностью;
- оптимистичная уверенность, что успехи продолжатся и в будущем;
- ощущение того, что они сами распоряжаются своей судьбой и мало зависят от внешних обстоятельств.

Нацеленность на успех, считает М. Голдсмит, может помешать настоящему успеху, когда приходит время измениться. Иногда я спрашиваю «бездельников»: «Почему же вы не изменили ваше поведение, как обещали?» – и самый распространенный ответ: «Мы собирались, но было просто некогда». Иными словами, эти люди перегружены. И дело не в том, что они противятся переменам или не видят в них смысла: изо дня в день им не хватает времени, они думают, что найдут его позже, но это позже никогда не наступает. Перегруженность может стать столь же серьезным препятствием, как и убеждение, что менять ничего не нужно или что ваши изъяны являются одной из причин ваших успехов.

Человек не «натыкается» на успех – он его выбирает.

Мы изводим массу времени, уча лидеров, что делать. Нам не хватает времени объяснять им, чего не делать. Половину известных мне лидеров не нужно учить что делать. Их нужно учить, где остановиться.

П. Друкер

Совет от М. Голдсмита: «Не следует подвергать оценке ни одно полезное и доброжелательное замечание, от кого бы оно ни исходило – коллег, друзей или членов семьи. И неважно, что именно вы думаете. Держите свое мнение при себе, выслушайте человека до конца и скажите «спасибо». В течение недели принимайте чужие идеи и предложения с полной нейтральностью. Представьте себя этакой Швейцарией в человеческом облике. Не вставайте ни на чью сторону. Не давайте оценок. Не судите. Если вы никак не способны ограничиться простым «спасибо», попробуйте безвредные фразы вроде: «Благодарю, я приму к сведению» или «Благодарю, я подумаю об этом».

Этот же совет находим у российского маркетолога И. Манна: «Всегда говорите «Спасибо».

3.3. Категория «изменения» в деятельности руководителя

Мир вокруг нас непрерывно и стремительно меняется, причем изменения, в которые мы (хотим этого или нет) оказываемся вовлечены, носят все более качественный, нежели количественный характер. Для иллюстрации данной мысли обратимся к предполагаемому Ричардом Флоридат (2005) мысленному эксперименту. Возьмем типичного, человека 1900 г. и забросим его в 1950-е гг. Затем, в стиле Остина Пауэрса, отправим кого-либо из 1950-х гг. в сегодняшний день. Определим, кто из них испытает больший шок от перемен?

На первый взгляд, ответ очевиден. Оказавшись в 1950-х гг., человек начала XX в. был бы ошеломлен изобилием удивительных технических чудес. Новизна физической среды, в которой очутился бы этот путешественник во времени – скорость и мощь обычных машин – могла бы привести его в полное замешательство. С другой стороны, человек, прибывший из 1950-х гг. в наше время, мог бы без особых проблем ориентироваться в современном материальном окружении. Несмотря на то, что мы привыкли считать наше время эпохой безграничных технологических чудес, мир, в который попал бы второй путешественник, не слишком отличался бы от его собственного. Если судить только по крупным, очевидным технологическим новшествам, путешественник из 1900 г. в 1950-е гг., несомненно, увидел бы существенные изменения по сравнению с его временем, тогда как другой мог бы запросто решить, что всю вторую половину XX в. мы занимались всего лишь усовершенствованием великих достижений первой половины XX в. Однако чем дольше гости из прошлого жили бы на новом месте, тем очевиднее становились бы для них более тонкие аспекты перемен. Постепенно технология во всем своем блеске сместилась бы на второй план, и они начали бы замечать, как изменились общественные нормы и ценности, манеры и привычки в повседневной жизни и работе. Оказалось, что приспособиться к социальным структурам, к ритмам и стилю повседневной жизни второму путешественнику было бы намного сложнее. И эта тенденция в дальнейшем будет только усиливаться: изменения практически во всех сферах нашего бытия становятся постоянной константной величиной. В этих условиях руководитель, который не понимает, что к данной средовой реальности надо и привыкнуть, и принять ее как данность, плюс дополнительно делать конкретные шаги по адаптации к ней, создает тем самым предпосылки успешности своей управленческой деятельности и эффективности работы возглавляемого им объекта. Для того чтобы оставаться в тренде, необходимо периодически продумывать, планировать и осуществлять перемены во всех сферах деловой и управленческой практики. К сожалению, как показывает тренерский и консультативный опыт автора Практикума, многие менеджеры устают плыть в потоке бесконечных изменений, что выражается в их нежелании (а чаще – в неспособности) менять что-то вокруг себя – в своей организации (в структурном подразделении), в бизнес-процессах, в выпускаемых продуктах, в отношениях с сотрудниками и деловыми партнерами, и во многих других аспектах своей деятельности.

Природа жизни – постоянное изменение, постоянный и непрерывный поток.

Российский психолог О. И. Жданов

Как отмечают многие психологи, психофизиологи, специалисты других человековедческих областей, в каждом из нас заложено стремление к переменам. Так Б. Берчард (2013) подчеркивает, что оно берет начало не только в чисто биологической потребности в развитии, но и в нашей сознательной и неутолимой жажде новизны и впечатлений. Клеткам нашего тела требуется обновление, мозг стремится к новым знаниям и эмоциям. Данное

стремление, в отличие от пяти базовых стремлений (к контролю, компетенции, конгруэнтности, вниманию и общению), является стремлением более высокого порядка, требующее активной умственной деятельности и сознательного планирования. И это одна из причин того, почему нам так сложно что-то менять.

Если этим стремлением движут разум, объективная необходимость, точный расчет, стратегический подход – мы получаем преимущества важного для нашего бытия обновления в постоянно меняющейся рыночной и организационной среде. Однако спонтанные и необдуманые обновления не достигают положительного эффекта. Слишком большое количество перемен ведет к эффекту «выжатый лимон», а отсутствие или недостаток позитивных изменений – к скуке и апатии. В этом вопросе необходимо определение «золотой середины» – своеобразного равновесия и оптимальности действий.

Путь к лучшему будущему – это путь перемен.

Брюс Бартон

Неудач не бывает. Бывают лишь реакции на наши действия.

NN

На пути к осуществлению изменений во всех сферах человеческого бытия обнаруживаются различные барьеры и ограничения. Преодоление их позволит деловому человеку выйти на качественно новый уровень. Б. Берчард (2013) делится своими мыслями по поводу так называемых активаторов, которые позволяют сделать «путешествие к цели более интересным».

Активатор 1: ассоциируйте перемены с приобретениями, а не с потерями. Когда человек (особенно это касается делового человека – собственника бизнеса, профессионального руководителя, специалиста высокого уровня) перестает связывать свою профессиональную и личную жизнь с переменами, она теряет свои краски, блекнет, становится пресной, скучной, малодинамичной. В результате снижается вкус к жизни, человек перестает мечтать о чем-то большем, лучшем, ярком. Психологией накоплен немалый материал, который отражает большое количество причин (своего рода барьеров), возникающих на пути к осознанию и воплощению изменений. Это может быть негативный прошлый опыт, опасение, что перемены нарушат привычный, комфортный порядок вещей. Тут и «боязнь» получить негативную обратную связь в случае недостижения результата. Б. Берчард, опираясь на свой консультативный опыт, считает, что люди перемен не боятся. Страх возникает перед тем, что могут принести (не принести) перемены. Настоящий источник страха – *ожидания* человека. Ему удалось выяснить, какие именно ожидания заставляют людей бояться перемен.

Первая причина страха связана с *ожиданием потери*. Многие представляют себе, что надвигающиеся изменения лишат их возможности контролировать свою жизнь и отнимут то, что приносит радость, комфорт или другие приятные ощущения. При этом фокус внимания смещается на потери, а не на приобретения, а это приводит к утрате мотивации. На уровне «здорового смысла» сложно сохранить спокойствие, получив известие о неожиданной (тем более неприятной) перемене. Конечно, есть оптимисты, считающие, что все, что ни делается – к лучшему. *Нужно думать о том, что вы приобретаете, а не что теряете в результате изменения.*

Следующая причина страха – *ожидание неприятных последствий, связанных с переменами*. Однако без *определенного напряжения, изменения невозможны*, и вместо того, чтобы живописать в воображении все тяготы грядущих изменений, *подумайте о новом опыте, новых отношениях и новых возможностях, открывающихся перед вами.*

Поддерживать конструктивное отношение к переменам мешает *ожидание негативных итогов*. Ожидание негативных итогов как бы кодирует на отсутствие позитивного восприя-

тия перемен. Поэтому *надо думать о том, что вы в результате внедрения нового станете успешнее, эффективнее, продуктивнее* и т. п.

Кому-то может показаться, что описываемые установки излишне оптимистичны. Но какая существует альтернатива? Перемены можно принимать и использовать с выгодой для себя, а можно сторониться и злиться по поводу них. Выбор – за вами. Три вида страхов – потери, следствий и итогов – возникают не только тогда, когда перемены вызваны внешними обстоятельствами. Человек может переживать их и в случае, если сам решил изменить свою жизнь. Выход один: необходимо перестать думать и фокусировать свое внимание на неприятных сторонах, тягостных процедурах, возможных негативных последствиях, *а сосредоточиться на положительном опыте и возможных выгодах, которые можно извлечь из грядущих изменений*. Вы не можете противиться наступлению изменений, но вы можете пересмотреть свое отношение к ним. При этом «перекомпановка» или превращение негативных утверждений в позитивные – это только первый шаг. Надо *относиться к перемене как к положительному событию*, которое даст вам много нового и положительного – вне зависимости от того, кто выступил «инициатором» изменений – внешняя среда, ваш руководитель или вы сами. Жизненная энергия резко возрастает, когда вы принимаете перемены, действуете в их русле и, в конечном итоге, радуетесь их наступлению.

Сопротивляться переменам нет смысла – они неостановимы. Эти два обстоятельства обеспечили мне здоровую паранойю и заставили раздать другим людям все мои обязанности кроме стратегического управления и маркетинга, чтобы можно было лучше подготовить компанию к тому, что ждет за поворотом.

Дэн Кеннеди

Активатор 2: мыслите четко, будьте смелы и амбициозны. У многих людей не только (и не столько) страх и неготовность к переменам мешают изменить свою жизнь: иногда проблема заключается не в психологическом настрое, а в тактике. Стремление к переменам порой тормозится отсутствием амбиций и ясности мысли. Б. Берчард обнаружил, что очень немногие люди, примерно два человека из ста, ясно представляют себе, чего хотят добиться в жизни (не говоря уже о том, что нужно изменить, чтобы получить желаемое). Тренерский и консультативный опыт автор Практикума подтверждает эту мысль: при работе с собственниками субъектов хозяйствования и профессиональными руководителями из всех ключевых управленческих функций именно целеполагание представляет для них наибольшую сложность.

Первый шаг к любому изменению (в бизнесе, в управленческой практике, в личной жизни) состоит в четком и ясном представлении образа желаемого результата. На многочисленных тренингах и семинарах, программах MBA и других образовательных мероприятиях вопросу SMART-подхода к постановке цели уделяется особое внимание. Но, как говорится, «суха теория, мой друг, а древо жизни пышно зеленеет» (И. В. Гете «Фауст»). По нашему мнению, от красивой теории руководителю необходимо оперативно переходить к жесткой и прагматичной практике – формировать навыки постановки профессионально и личностно значимых целей, и не откладывая, не дожидаясь «благоприятных возможностей» двигаться в направлении их достижения.

Значительные, существенные изменения возможны при условии, когда *человек берется за дело, которое вдохновляет его*. Следует согласиться с Б. Берчардом, что люди по-настоящему борются только за то, во что искренне верят, и стремление к переменам, полностью меняющим нашу жизнь, бизнес и окружающий мир, рождается только благодаря сильным, глубоким желаниям сделать большое и важное дело. К сожалению, как показывает тренерский и консультативный опыт автора Практикума, по-настоящему большие цели,

которые превращаются в большое и важное дело, встречаются достаточно редко. Масштаб притязаний невелик, планка достижений у многих руководителей невысока. Сколько людей готовы поставить перед собой цель, вырастающую из желания, которое «не знает границ и даже пугает вас, требует полной самоотдачи, уводит с привычной орбиты и бросает в мир неизвестного»? При этом только такого масштаба желание способно существенно изменить человеческую жизнь к лучшему.

Постановка цели – первый шаг на пути к изменениям. Далее – движение к ней, неуклонное и поступательное.

Даже если вы выйдете на правильный путь и просто усядетесь на нем,
то вас вскоре задавят.

NN

Активатор 3: делайте реальный выбор. Б. Берчард предлагает пять правил («Правило того и этого»), следуя которым можно добиться желаемых перемен.

1. *Я хочу того и не хочу этого.* Прежде чем начать планировать свои действия, вы должны четко представлять чего хотите и чего не хотите. Просто удивительно, как часто люди не задумываются о том, чего не хотят. Они несутся сломя голову к какой-то цели и нередко, достигая ее, разочаровываются и чувствуют себя несчастными. Очень важно иногда смотреть вперед, не забывая при этом оглядываться по сторонам, чтобы вовремя заметить опасность.

Победителем может стать тот, кто думает, как победитель.

NN

2. *Делать больше этого и не делать того.* Для того чтобы достичь желанной цели (какой бы она ни была) приходится начать или продолжать делать одно дело, полностью отказавшись от другого. Понимание важности выбора необходимо, когда планируешь путь к победе. Не позволяй другим людям вмешиваться в твои планы и диктовать свои условия.

Любой результат достигается действиями, а не возвышенными мечтами и размышлениями.

Российский психолог О. И. Жданов

3. *Когда случится это, я сделаю то.* Существует эффективный прием «цеплять» новую привычку к старой. Методика присоединения новых привычек к старым более чем действенна, поэтому стоит потратить некоторое время на разработку этого активатора.

4. *Я всегда буду выбирать это, а не то.* Жизнь неизбежно будет ставить препятствия на избранном вами пути. Возникнут форс-мажорные обстоятельства, рушатся планы, добрые намерения приводят к отрицательным результатам. Так устроен наш мир. Во время неясности, конфликтов, испытаний и неудач какой выбор вы делаете? Это правило предназначено помочь вам установить базовые правила, к которым вы сможете обратиться в трудную минуту.

Тот, кто всегда делает только то, что делает всегда, и никогда не делает того, чего не делает никогда, всегда будет получать только то, что получает всегда, и никогда не получит того, чего никогда не получал.

NN

5. *Сначала сделать это, а потом то.* В большинстве случаев нам приходится делать непростой выбор между «сейчас» и «потом». Не зная об этом и не имея на этот счет четких правил, мы постоянно обеспокоены выбором подходящего времени для действия.

Что вы СДЕЛАЕТЕ в ближайшее 12 месяцев? Недалекие люди стараются избегать неудобств. Успешные люди намеренно ставят себя в

жесткие условия, чтобы добиваться результатов. Чрезвычайно успешные люди ставят себя в самые жесткие условия, чтобы работать плодотворно и процветать.

Д. Кеннеди

Задание

- Прочитайте правила Б. Берчарда. Какие из них вы возьмете на вооружение и начнете ими руководствоваться в самое ближайшее время?

- Возьмите блокнот (записную книжку) и создайте свой «перечень правил». Подумайте, от каких правил, которыми Вы руководствуетесь в настоящее время, вам необходимо отказаться, а какие внедрить в свою повседневную жизнь, деловую и управленческую практику. Помните: «Старые правила – старый результат. Новые правила – новый результат».

3.4. Трехступенчатая технология изменений

Джим Лоэр и Тони Шварц (2014) предложили трехступенчатую технологию изменений, которую назвали «Определите цель – посмотрите правде в глаза – действуйте». Предлагаем читателям воспользоваться данной технологией для дальнейшего профессионального, карьерного и личностного роста.

Первый шаг. Определите цель. Перед лицом наших привычек и инстинкта сохранения статус-кво вам нужен энтузиазм для того, чтобы изменить свою жизнь. Наш первый вызов – ответ на вопрос: «Как расходовать энергию в соответствии с моими истинными ценностями?» Одно из последствий жизни на запредельных скоростях состоит в том, что нам некогда осмыслить, что мы ценим больше всего, и удержать это в фокусе своего внимания. Как правило, мы тратим больше времени на то, чтобы оперативно реагировать на внезапно возникающие кризисы (реактивный подход к жизни, бизнесу и управлению) и соответствовать ожиданиям окружающих, чем на то, чтобы делать продуманный выбор, направляемый ясным пониманием того, что в нашей жизни наиболее значительно (проактивный подход). На стадии определения цели надо выявить и сформулировать самые важные ценности вашей жизни и охарактеризовать их образ – личный и профессиональный. Приверженность ценностям и создание притягательного образа формирует источники высокооктанового топлива для изменений. Они также дают нам руль и компас для навигации в штормах, неизбежно сопровождающих нашу жизнь.

Второй шаг. Нельзя наметить курс изменений пока вы честно не взглянете на себя со стороны. На стадии – «Посмотрите правде в глаза» – надо задать себе главный вопрос: «Как сейчас я расходую свою энергию?» Каждый из нас мастер избегать неприятной правды о себе. Мы постоянно недооцениваем последствия наших решений в вопросах управления энергией: не признавая вреда продуктов, которые едим; позволяя себе излишек алкоголя; не вкладывая достаточно энергии в отношения с начальниками, супругами и детьми; не концентрируя внимание на своей работе. Очень часто мы смотрим на свою жизнь через розовые очки, считаем себя жертвами обстоятельств или отказываемся признать связь нашего выбора с количеством, силой и фокусировкой нашей энергии.

Счастье в том, чтобы оставаться активным и никогда не уставать браться за новые задачи, которые позволяют вам учиться и развиваться.

М. Бьяуго

Третий шаг вашего процесса изменения – это действие, призванное сократить разрыв между тем, как вы управляете своей энергией сейчас, и тем, как вы хотели бы ею управлять, чтобы выполнить поставленные перед собой задачи. Этот шаг включает в себя создание плана личного развития, основанного на создании ритуалов положительной энергии. За некоторые привычки мы рассчитываемся здоровьем и счастьем. Например: нездоровая пища, курение или алкоголь для снятия тревожных состояний; многозадачность для выполнения бесконечной череды заданий, откладывание серьезных и долгосрочных проектов в пользу более простых и неотложных; недостаточное количество энергии на поддержание личных отношений. Издержки от подобного рода решений со временем только растут. Отрицательные привычки и шаблоны разрушают нашу жизнь, положительные ритуалы могут ее поддерживать и улучшить. У человека нет никаких ограничений на увеличение и сохранение своих энергетических запасов. Однако с возрастом они неуклонно уменьшаются. Создание ритуалов требует выработки весьма точных действий и выполнения их в строго определенное время им. Помните слова Аристотеля: «Мы – это то, что мы постоянно делаем».

3.5. Самоанализ управленческой деятельности: технологический и психологический аспекты

Руководителю, нацеленному на поступательное профессиональное развитие и динамичный карьерный рост, важно научиться фиксировать и оценивать результаты своего движения в управленческой сфере, намечать перспективу, анализировать актуальные и значимые для себя вопросы. Ему необходимо понимать какие личностные характеристики помогают в конкретной ситуации взаимодействия, а какие качества мешают. При этом следует усиливать влияние первых и постепенно избавляться от вторых. Независимо от исхода профессиональной (управленческой, деловой, коммуникативной) ситуации руководитель должен провести ее грамотный анализ. Выводы помогут ему повысить собственную эффективность в аналогичных ситуациях в будущем.

Счастлив тот, кто, услышав о своих недостатках, может исправиться.

Уильям Шекспир

Современный управленец – это человек, обладающий хорошо развитыми рефлексивными навыками, которые предполагают самоанализ, осмысление, оценку предпосылок, условий, факторов развития собственной профессиональной деятельности. К рефлексии в широком психологическом значении этого термина относятся такие явления, как самопознание, переосмысление и перепроверка (в нашем случае мнения руководителя о себе, о других людях и о том, как, на его взгляд, думают о нем его коллеги, сотрудники, партнеры по взаимодействию, как они его оценивают и как к нему относятся). Понятие «рефлексировать» означает обращать сознание на самого себя, размышлять над своим психическим состоянием, личностными и профессиональными особенностями, достоинствами и недостатками, победами и неудачами. Без грамотного проведения этой работы невозможно повышение управленческой эффективности, развитие масштаба личности современного руководителя.

Кто быстро ошибается, тот быстро исправляет ошибку.

Английский философ Фрэнсис Бэкон

Для управленца конкретная ситуация профессионального взаимодействия (индивидуальная и групповая работа с сотрудниками, публичное выступление, переговоры и т. п.) не заканчивается тогда, когда он обращается к коллегам, сотрудникам, партнерам со словами: «Спасибо за работу! Всего вам доброго!». Этими фразами он лишь заканчивает непосредственное взаимодействие с участниками процесса. Завершающим и очень важным этапом в работе руководителя является подведение итогов, как в конкретной ситуации, так и в целом работы в течение определенного временного промежутка (день, неделя и т. д.). К сожалению, отношение к этому этапу у многих менеджеров довольно скептическое: «Ну, выступил я. Ну, провел переговоры (совещание, планерку...). Вроде, неплохо. Сказал, все, что хотел. Участники меня внимательно выслушали. Вроде, целей достиг. Что еще нужно?»

А еще нужно и важно внимательно проанализировать различные моменты в своей работе как руководителя и задать себе несколько вопросов.

- «Насколько эффективно я достиг поставленных целей?»
- «Что мне помогало (мешало) в достижении поставленных задач?»
- «Насколько грамотно я выстроил взаимодействие с участниками совещания (презентации, переговоров и т. п.) – от вступления в контакт до завершения работы?»
- «Продуктивно ли я работал с вопросами и возражениями участников?»
- «Что в будущем мне необходимо сделать для повышения результативности подобных мероприятий?»

Лишь очень немногим не нужна никакая помощь, чтобы добраться туда, куда им нужно. У них есть нечто вроде встроенного прибора спутниковой навигации.

Маршалл Голдсмит

Предлагаемая нами *технология анализа проведенного профессионального взаимодействия* позволит руководителю грамотно проанализировать свою управленческую деятельность как в целом, так и в конкретной рабочей ситуации. В частности, получить содержательные «сухие остатки» для использования их в будущем. Эта технология достаточно проста и удобна в использовании и состоит из пяти последовательных шагов.

Первый шаг. После окончания проведенного взаимодействия (в конце рабочего дня) *приведите себя в адекватное (нормальное) эмоциональное состояние, поместите себя в комфортном пространстве.*

Многие ситуации профессионального взаимодействия управленца носят ярко выраженный стрессогенный характер, который серьезно влияет на его эмоциональное и физическое состояние. Результаты исследований показывают, что при взаимодействии с другими людьми у человека изменяются десятки физиологических параметров. Так, любой менеджер может вспомнить большое количество непростых управленческих и деловых ситуаций (выступление перед незнакомой аудиторией, беседа со «сложным» сотрудником, «жесткие» переговоры и т. п.) и то состояние, в котором он находился во время и после них.

Это состояние можно характеризовать как острый стресс. По мнению профессора О. И. Жданова (2003), ситуация острого стресса может провоцировать соответствующие ей переживания:

испуг. Ощущаемая угроза своему благополучию вызывает внезапное чувство страха;
раздражение. Возникающая ситуация порождает недовольство и чувство досады;
растерянность. Переживаемое сильное потрясение, буквально парализует, делает беспомощным от волнения;

отчаяние. Невозможность повлиять на ситуацию связывается с ощущением крайней беспомощности.

Наш мозг в зависимости от физического состояния, настроения, расположения духа излучает волны различных частот – от 0 до 35 Гц. При частоте колебаний 0 Гц мы находимся в состоянии глубокого сна, при частоте колебаний 35 Гц – в состоянии сильнейшего возбуждения.

В дельта-состоянии – (глубокий сон) мозг производит волны с частотой колебаний от 0 до 4 Гц.

В тета-состоянии – (поверхностный сон) частота колебаний составляет от 4 до 7 Гц.

В альфа-состоянии (состояние расслабления) частота колебаний волн – от 7 до 14 Гц.

В бета-состоянии (состояние возбуждения от слабого до сильного) частота колебаний волн составляет 15–35 Гц. В момент засыпания может наблюдаться такая же высокая частота колебаний, если человека обуревают мысли о стоящих перед ним проблемах, невыполненной работе или он чувствует неуверенность и страх перед предстоящим днем. При высокой частоте колебаний анализировать проведенное взаимодействие не только нецелесообразно, но и невозможно. Такую работу лучше всего выполнять в альфа-состоянии, когда ум отличается бодростью и остротой восприятия, а тело находится в состоянии спокойного бодрствования. Управленцу необходимо погрузить себя в это состояние для того, чтобы работа по анализу прошедшей ситуации была максимально эффективной.

Как это сделать?

Во-первых, не стоит анализировать свою поведенческую модель в месте проведения взаимодействия, тем более, если ее процесс и результат отличны от тех, которые были запла-

нированы. Необходимо выйти из этого пространства, сменить обстановку на более привлекательную с эмоциональной точки зрения.

Во-вторых, необходимо физически (телесно) или ментально (мысленно) погрузиться в то пространство, где вы чувствуете себя комфортно, уверенно, надежно и защищенно. Это может быть реальная территория или воображаемая (представляемая) ресурсная область, в которой вы когда-то находились.

Например, кто-то прекрасно чувствует себя на морском берегу под теплыми лучами летнего солнца. Чтобы погрузиться в это состояние необходимо мысленно перенестись из ситуации «здесь и сейчас» в ситуацию «там и тогда». Для этого можно занять удобное положение в кресле, прикрыть глаза, дыхание должно быть ровным и глубоким. Необходимо представить себе следующую картинку: «Теплый песок пляжа. Вы расслабленно лежите, подставив свое тело летнему солнышку. Ветерок с моря создает ощущение комфорта, уюта и приятной прохлады. Вы вдыхаете здоровый морской воздух, который наполняет ваши легкие свежестью...».

Каждому человеку свойственно заблуждаться, но упорствовать в заблуждениях свойственно только глупцу.

Римский политик, оратор Марк Туллий Цицерон

Механизм здесь таков: когда мы думаем о том или ином событии, у нас запускаются в действие те же физиологические процессы и реакции, что и в реальности. Человек может повторно использовать энергию успеха (удовольствия, радости, эмоционального подъема) от своих прошлых достижений, добиваясь поразительных результатов.

У нас нет денег, поэтому нам приходится думать.

Английский физик Эрнест Резерфорд о своей лаборатории

В-третьих, для приведения себя в состояние эмоциональной нормы имеет смысл переключить активность с умственной на физическую, например, совершить небольшую прогулку, позаниматься в спортивном зале, поплавать в бассейне, т. е. не сразу бросаться проводить работу над ошибками, а некоторое время отдохнуть. Физическая активность в данном случае будет самым лучшим видом отдыха.

В-четвертых, используйте приемы экспресс-восстановления. Одним из них является *прием создания конкурирующей доминанты*. Можно, например, глубоко вдохнуть и задерживать дыхание. О чем думает человек, задержав дыхание? О том, что он плохо выступил перед аудиторией, что он проиграл переговоры, что он не смог убедить своего собеседника? Конечно, нет. Он полностью поглощен желанием восстановить нормальное дыхание, чтобы избавиться от удушья. Это желание заслоняет все проблемы повседневности. Такой перенастрой ума, диктуемый жизненно важной потребностью, отвлекает от болезненного воздействия ситуации. Дыхание – базовая физиологическая потребность человека, она есть сама жизнь. Задерживая дыхание мы угрожаем организму его остановить – все остальное уходит на второй план и хотя бы на мгновение теряет свою актуальность. Это мгновение – наш шанс. Необходимо использовать его, чтобы выйти из-под прямого воздействия острого стресса.

Тот, у кого из орудий имеется только молоток, склонен на любую проблему смотреть как на гвоздь.

Американский психолог Абрахам Маслоу

Второй шаг. Находясь в состоянии «эмоциональной нормы», *«прокрутите» в своем сознании рассматриваемую (анализируемую) ситуацию.*

Руководителю необходимо представить, что он находится в зрительном зале кинотеатра и смотрит на большом экране фильм с собой в главной роли (называется фильм, напри-

мер, «Совещание»). Существует большая разница между ассоциированным (включенным) и диссоциированным (отстраненным, как бы «со стороны») восприятием и анализом ситуации. Когда мы включены в процесс, от нас могут ускользать некоторые моменты, детали, нюансы, когда мы наблюдаем за собой со стороны, то можем спокойно отследить интересующие нас вещи и проанализировать свою поведенческую модель. По этому поводу профессор О. И. Жданов (2003) замечает, что испытываемые нами чувства зависят не только от того, о чем мы думаем, но и от того, как мы это делаем: вовлеченно или отвлеченно. Для уравновешенной жизни нам нужны обе формы мышления. В жизни есть и радости, и огорчения. Вопрос лишь в том, во что мы погружаемся, а на что смотрим со стороны.

Большое преимущество получает тот, кто достаточно рано сделал ошибки, на которых можно учиться.

Британский премьер-министр Уинстон Черчилль

Когда мы спокойно и бесстрастно, как внешнее явление, рассматриваем происходящее, то устанавливаемая нами дистанция оказывает услугу: мы начинаем видеть действие отстраненно – есть лишь поток событий. Мы можем наблюдать за своими эмоциями, например гневом, но не действовать на основании этого гнева. Такое наблюдение дает возможность рассмотреть события без осуждения их оценки или предпочтения, быть больше, чем то, что с ним происходит. Главное – не позволить себе эмоционально «втянуться» в ситуацию вновь. Нужно делать все необходимое для поддержания дистанции, например представить стеклянный барьер и отодвинуться от него на большее расстояние, подняться над ситуацией и посмотреть на нее с высокока. На расстоянии мы можем расслабиться и взвесить все здраво. Оставляя эмоции в стороне, большинство из нас находит лучшее решение.

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.