

Л. В. Шалагинова

Самоменеджмент. Практическое руководство

- Развитие управленческих качеств
- Навыки принятия эффективных решений
- Эмоциональная саморегуляция
- Тайм-менеджмент
- Ораторское мастерство
- Ведение переговоров
- Мотивация персонала
- Формирование команды
- Управление конфликтными ситуациями
и многие другие психотехнологии



Лариса Шалагинова
Самоменеджмент. Практическое руководство
Серия «Фактор роста»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6985709
Самоменеджмент. Практическое руководство / Шалагинова Л. В.: БХВ-Петербург; Санкт-Петербург; 2014
ISBN 978-5-9775-0637-3

Аннотация

Книга посвящена профессиональному саморазвитию человека. В ней представлены техники формирования навыков тайм-менеджмента, принятия эффективных решений, управления поведением сотрудников в коллективе, командообразования, развития коммуникативных способностей. Даны практические рекомендации по формированию мотивации труда. Издание предназначено для менеджеров-практиков, руководителей всех уровней, психологов, преподавателей и студентов управленческих и психологических специальностей, а также всех, кто заинтересован в своем профессиональном росте.

Содержание

Введение	5
Часть первая	8
Тема 1	8
Самодиагностика	11
Практикум	13
Тема 2	19
Самодиагностика	21
Практикум	25
Тема 3	36
Самодиагностика	37
Практикум	38
Тема 4	46
Самодиагностика	47
Практикум	49
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Лариса Шалагинова
Самоменеджмент.
Практическое руководство

Рецензент: *А. Е. Михайлов*, канд. философ. наук, доц., завкафедрой гуманитарных наук
Кировской государственной медицинской академии.

Введение

Деятельность организации, направленная на достижение поставленных целей, во многом зависит от личностных качеств и профессиональных способностей руководителя и членов трудового коллектива.

Профессиональная деятельность руководителя, особенно сегодня, является весьма напряженной. Предъявляемые к работе требования не только дисциплинируют личность, но и в некоторой степени осложняют выполнение служебных обязанностей, поскольку вынуждают специалиста постоянно контролировать свои действия, слова, эмоции.

Все это увеличивает ранимость человека, истощает его психические силы, нарушает гармоничное восприятие мира. Почему в некоторые моменты мы испытываем совершенную опустошенность, открыты стрессам, эмоционально выгораем, наблюдаем собственную профессиональную деформацию? Все потому, что нарушается баланс между работой, желаниями и нашими возможностями.

Рассмотрим формулу удовлетворенности профессиональной деятельностью:

$$\text{Удовлетворенность профессиональной деятельностью} = \frac{\text{НАДО}}{\text{запрос общества}} + \frac{\text{ХОЧУ}}{\text{внутренняя мотивация}} + \frac{\text{МОГУ}}{\text{личностные качества}}$$

Наше поведение всегда обусловлено наличием каких-либо целей. Только они могут управлять поведением человека. Профессиональная деятельность направляется в большей степени организационными целями – НАДО. Человек, понимающий важность и нужность своего труда, чувствует себя причастным к общечеловеческим ценностям и целям. Это чувство причастности может выражаться в гуманистическом желании помогать людям, в понимании того, какой вклад вносит его работа (или работа компании, в которой он задействован) в развитие общества. От того, как индивиду видится смысл человеческого существования вообще, будет зависеть и его повседневная жизнь.

Однако работа, ориентированная исключительно на цели общества, не только неэффективна, но и чрезвычайно вредна. Гармонии в профессии можно достичь только лишь при соответствии общественных (НАДО) и личных (ХОЧУ) целей. Если сотрудник знает, насколько важна для общества его работа, однако лично ему она совсем не интересна и не нужна, то его труд никогда не будет приносить ему удовольствие.

Таким образом, очень важными для гармонии внутреннего состояния человека являются первые две составляющие формулы: НАДО и ХОЧУ. Когда гармония нарушается, возникает внутренний конфликт, который сотрудник может решить только двумя способами:

делая акцент на НАДО. В этом случае будет травмироваться психика человека. Сотрудник в силу своей повышенной ответственности будет выполнять порученное ему дело, «наступая на горло собственной песне». Фраза: «на работу – как на каторгу» отлично характеризует данную ситуацию. В таких условиях рабочий процесс не будет нарушен, а психическое здоровье данного сотрудника может быть серьезно надорвано;

делая акцент на ХОЧУ. В этом случае могут пострадать интересы организации, так как сотрудник будет относиться к своим обязанностям халатно, без интереса к делу.

Теперь рассмотрим последний компонент формулы удовлетворенности профессиональной деятельностью – МОГУ.

Данный компонент определяется наличием у человека таких способностей, благодаря которым становится возможным качественное выполнение трудовых обязанностей. Например, к личности руководителя предъявляются довольно высокие требования: это и определенные характеристики внимания и памяти, эмоциональные и волевые качества, наличие интеллектуальных возможностей для принятия решений в сложных ситуациях, это и коммуникативные и организаторские способности.

При дисгармонии составляющих ХОЧУ и МОГУ также возникает внутренний конфликт, проявляющийся двояко:

все могу, но не хочу. Такие сотрудники все свои способности, энергию, опыт будут прилагать не к своей работе, а реализовывать в других сферах, более для них интересных или важных. Они становятся депутатами, партийными и общественными деятелями, профсоюзными лидерами, членами различных общественных комиссий и т. д. и т. п. Своей же основной деятельности они уделяют минимум внимания, оправдывая себя тем, что они очень заняты другими более важными делами. Такого сотрудника трудно заставить на рабочем месте и сложно добиться от него решения каких-либо организационных вопросов;

очень хочу, но не могу. Недостает опыта и знаний, профессиональной компетенции и необходимых способностей. Здесь сотруднику важно иметь стремление к профессиональному самосовершенствованию и саморазвитию.

Именно этой задаче – задаче личностного и профессионального совершенствования человека – и посвящено данное практическое руководство.

Личностные качества формируются на протяжении всей жизни. Каждый человек – носитель индивидуальных, только ему свойственных черт. Но требования разных профессий из всего многообразия проявлений характеров людей выделяют те, которые определяют успех той или иной конкретной профессиональной деятельности.

В современном мире успех зависит не только от того, насколько эффективно личность управляет другими; едва ли не более важную роль играет умение человека управлять самим собой и рационально организовывать свою работу.

Термин самоменеджмент был предложен немецким профессором Лотаром Зайвертом, руководителем Института стратегии и эффективного использования времени (г. Хайдельберг, Германия). В его трактовке самоменеджмент как феномен представляет собой «целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике для оптимального использования своего времени»; главная цель самоменеджмента заключается в максимальном использовании собственных возможностей и ресурсов, сознательном управлении течением своей жизни (самоопределении) и преодолении внешних обстоятельств, как на работе, так и в личной жизни.

Разные исследователи – Л. Зайверт, В. Зигерт, Л. Ланг, В. М. Андреев, Э. Е. Старобинский – включают в содержание самоменеджмента руководителя следующие грани: личностные и профессиональные качества; делегирование полномочий; способность к целеполаганию, выявлению реальных путей и способов их реализации; способность к концентрации личностных ресурсов на том, что должно быть достигнуто; планирование и распределение рабочего времени; рациональное использование информации и коммуникации; «менеджмент здоровья» и т. п.

Заведующий кафедрой теории и практики управления организацией Уральского государственного педагогического университета А. А. Симонова определяет самоменеджмент как саморазвитие личностных и профессиональных качеств менеджера и организация его деятельности, представляющее собой целенаправленное и последовательное использование различных методов работы в повседневной практике.

Основные цели самоменеджмента:

максимальное использование менеджером времени и своих возможностей;

- # сознательное управление собственной профессиональной деятельностью;
- # преодоление внешних обстоятельств на работе и в личной жизни.

Овладение искусством самоменеджмента дает следующие преимущества: выполнение работы с наименьшими затратами времени; улучшается организация труда; меньше спешки и стрессов; больше удовлетворения от работы; активная мотивация труда; рост квалификации; снижение загруженности работой; сокращение ошибок при выполнении своих функций; достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

На сегодняшний день существует большая потребность в практических рекомендациях для самосовершенствования собственных управленческих и профессиональных качеств. Все предлагаемые в книге материалы разработаны на основе научных данных и объединены в разделы по развитию умений и навыков, необходимых для руководителя.

Книга состоит из нескольких информационных блоков, отражающих различные направления самоменеджмента, каждый из которых разбит на три части: первая посвящена теоретическому обоснованию необходимости работы по формированию тех или иных навыков; вторая содержит описание средств для диагностики исходного уровня имеющихся умений (проводите методики и анализ полученных результатов до начала работы над собой, чтобы перед началом оной получить четкое представление о состоянии проблемы, требующей разрешения); третья часть включает материал для развития необходимых умений и навыков.

Предложенный инструментарий для занятий имеет четко сформулированную цель и построен по схеме «анализ – осознание – тренировка навыка».

Книга адресована руководителям, тем, кто хочет стать эффективным управленцем, стремится к самосовершенствованию и интересуется данной тематикой.

Часть первая

Личностные качества менеджера как основа технологии самоменеджмента

Тема 1

Оценка и развитие управленческих качеств

Для того чтобы полноценно работать, проявляя себя и внося в дело что-то новое, каждый лидер должен обладать определенными личностными качествами. Например, Ф. Тейлор считал, что идеальным является умный, образованный, тактичный человек, обладающий высокими техническими знаниями, решительный, энергичный, честный по натуре. Другой классик менеджмента А. Файоль полагал, что лидер должен обладать неким умением предвидения, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности.

Многие другие ученые, изучающие феномен руководства, приводят разные перечни качеств или характеристик, которыми обладают или должны обладать эффективные менеджеры.

Любая управленческая деятельность имеет три «измерения»:

- # деятельность – связано с организацией и управлением какой-либо системой;
- # кадровое – связано с управлением людьми, с организацией межличностных взаимодействий;
- # производственно-технологическое – связано с организацией технологического процесса, с его оперативным управлением.

Каждое «измерение» требует от менеджера присутствия у него определенных качеств. В научном мире выделяют три основные категории характеристик, которые обозначаются как управленческие способности либо влияют на успешность управленческой деятельности.

Первую категорию составляют *общеуправленческие характеристики*, необходимые для грамотной организации и координации всех звеньев управленческой системы. К ним относят следующие характеристики:

- # высокий уровень интеллекта;
- # соответствующее образование;
- # профессиональная компетентность;
- # логическое мышление;
- # стрессоустойчивость;
- # широта взглядов, глобальный подход;
- # долгосрочное предвидение и гибкость (адаптивность);
- # энергичность, инициативность и решительность, в том числе и в условиях риска;
- # упорная работа и непрерывная учеба (профессиональное развитие, совершенствование менеджерских качеств);
- # высокая степень обучаемости при формировании организаторских навыков и умений;
- # способность к целеполаганию;
- # способность к прогнозированию;
- # способность к планированию, как своих действий, так и деятельности подчиненных и организации в целом;

способность к принятию управленческих решений.

Вторую категорию составляют *личностные характеристики*, необходимые при общении с людьми и организации межличностного взаимодействия:

- # тактичность;
- # честность;
- # высокий уровень культуры и нравственности;
- # авторитет;
- # коммуникабельность;
- # доступность;
- # твердость;
- # дружелюбие;
- # умение и желание слушать;
- # готовность выслушивать мнения других;
- # доминантность, уверенность в себе;
- # эмоциональная стабильность;
- # умение четко формулировать цели и установки;
- # беспристрастность, бескорыстие и лояльность;
- # способность максимально использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки кадров и справедливых санкций;
- # личное обаяние;
- # способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем;
- # быстрая ориентация в ситуациях, требующих практического применения знаний людей;
- # находчивость в применении психологического состояния, настроения людей к данным условиям жизни и деятельности;
- # способность заинтересовывать людей делом, мотивировать на эффективную работу;
- # учет взаимоотношений, личных симпатий и антипатий, психологических различий людей при создании групп для выполнения коллективной деятельности;
- # тенденция решать практические вопросы исходя из имеющихся человеческих ресурсов.

Третью категорию составляют *специальные характеристики*, требующиеся при организации технологического процесса и профессионального труда исполнителей:

- # умение делегировать полномочия;
- # ораторские способности;
- # организаторские способности;
- # объективность;
- # креативность;
- # стремление к достижениям;
- # предприимчивость;
- # ответственность;
- # надежность в выполнении заданий;
- # независимость;
- # требовательность;
- # способность к контролю и др.

Можно увидеть, что в этом перечне (и практически во всех иных – аналогичных) синтезированы самые различные характеристики эффективного руководителя.

Все они объединены общим критерием – они определяют эффективность управленческой деятельности, поэтому часто личностные качества и иные свойства менеджера, отвечающие данному критерию, называют факторами эффективности управленческой деятельности.

Один из возможных вариантов требований к руководителю включает в себя следующие факторы:

- # умение работать на результат; готовность много трудиться для его достижения;
- # желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- # готовность начинать процессы изменений, управлять ими и направлять в интересах организации;
- # готовность использовать открытый способ управления, основанный на сотрудничестве;
- # способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- # способность отслеживать изменения, происходящие внутри и вне организации, и умение использовать их;
- # умение устанавливать доверительные деловые взаимоотношения;
- # готовность к общему руководству;
- # постоянное самосовершенствование; хорошая общая психическая и физическая форма;
- # умение правильно использовать свое время;
- # готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионального персонала;
- # готовность к политическому руководству;
- # международный кругозор.

Лаконичную, но скорее символическую характеристику требований к менеджеру содержит формула американского менеджмента, называемая правилом «7М». Согласно правилу менеджер должен обладать способностями, позволяющими ему отвечать за семь «М»: men (люди), methods (методы), money (деньги), machines (машины), materials (материалы), marketing (сбыт), management (управление).

Индивидуальные качества могут проявляться не сразу. Для этого требуется большая и постепенная работа над собой. В процессе обучения менеджменту необходимо, прежде всего, создать в себе тягу к знаниям, применить творческий подход к обучению, подключить нестандартное мышление, изобретательность, развивать способность генерирования идеи, проявить инициативность, упорство, уверенность и преданность профессии.

Часть качеств человека присуща ему от рождения; полезные качества менеджер должен развивать и совершенствовать, а ограничивающие эффективность его деятельности – сводить к минимуму.

До тех пор, пока ты не принял окончательное решение, тебя будут мучить сомнения, ты будешь все время помнить о том, что есть шанс повернуть назад, и это не даст тебе работать эффективно. Но в тот момент, когда ты решишься полностью посвятить себя своему делу, Провидение оказывается на твоей стороне. Начинают происходить такие вещи, которые не могли бы случиться при иных обстоятельствах... На что бы ты ни был способен, о чем бы ты ни мечтал, начни осуществлять это. Смелость придает человеку силу и даже магическую власть. Решайся!

(Геме)

Самодиагностика

Тест «Самооценка личностных качеств»

Каждый человек имеет свое представление об идеальном наборе наиболее ценных свойств личности. Каково ваше представление об «идеальных чертах» «идеального менеджера» и насколько вы сами близки к вашему идеалу, ответить на эти вопросы поможет наш тест.

Инструкция. Возьмите лист бумаги и разделите его на четыре равные части, обозначив каждую из них римскими цифрами: I, II, III, IV. Ниже приведены четыре набора слов, характеризующих положительные качества людей. Ваша задача – выделить в каждом наборе качеств те, которые более значимы и ценны в вашем понимании для руководителя и которым вы отдаете предпочтение перед другими. Какие это качества – решать только вам.

Внимательно прочитайте слова первого набора качеств и выпишите в столбик наиболее ценные из них (для вас). Теперь приступайте ко второму набору качеств – и так далее. В итоге вы должны получить четыре набора «идеальных качеств руководителя».

Чтобы создать условия для одинакового понимания качеств всеми желающими протестировать себя, приводим толкование этих качеств.

I. Межличностные отношения, общение:

Вежливость – соблюдение правил приличия, учтивость.

Доброжелательность – желание добра людям, готовность содействовать их благополучию.

Заботливость – мысль или действие, направленное на благополучие людей; попечение, уход.

Искренность – выражение подлинных чувств; правдивость, откровенность.

Коллективизм – способность поддерживать общую работу, общие интересы, коллективное начало.

Обаятельность – способность очаровывать, притягивать к себе.

Общительность – способность легко входить в общение.

Обязательность – верность слову, долгу, обещанию.

Ответственность – необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия.

Отзывчивость – готовность отозваться на чужие нужды.

Откровенность – открытость, доступность для людей.

Приветливость – способность выражать чувство личной симпатии.

Радушие – сердечное, ласковое отношение, соединенное с гостеприимством, готовностью чем-нибудь услужить.

Совместимость – умение соединять свои усилия с активностью других при решении общих задач.

Справедливость – объективная оценка людей в соответствии с истиной.

Сочувствие – отзывчивое, участливое отношение к переживаниям, несчастью людей.

Тактичность – чувство меры, создающее умение вести себя в обществе, не задевать достоинства людей.

Терпимость – умение без вражды относиться к чужому мнению, характеру, привычкам.

Требовательность – строгость, ожидание от людей выполнения своих обязанностей, долга.

Чуткость – отзывчивость, сочувствие, способность легко понимать людей.

II. Поведение:

- # Активность – проявление заинтересованного отношения к окружающему миру, самому себе, коллективу; энергичные поступки и действия.
- # Гордость – чувство собственного достоинства.
- # Добродушие – мягкость характера, расположение к людям.
- # Добросовестность – честное выполнение своих обязанностей.
- # Инициативность – стремление к новым формам деятельности.
- # Интеллигентность – высокая культура, образованность, эрудиция.
- # Настойчивость – упорство в достижении целей.
- # Порядочность – честность, неспособность совершать подлые и антиобщественные поступки.
- # Принципиальность – умение придерживаться твердых принципов, убеждений, взглядов на вещи и события.
- # Решительность – непреклонность, твердость в поступках, способность быстро принимать решения, преодолевая внутренние колебания.
- # Самокритичность – стремление оценивать свое поведение, умение вскрывать свои ошибки и недостатки.
- # Самостоятельность – способность осуществлять действия без чужой помощи, своими силами.
- # Смелость – способность принимать и осуществлять свои решения без страха.
- # Твердость – умение настоять на своем, не поддаваться давлению, непоколебимость, устойчивость.
- # Уверенность – вера в правильность поступков; отсутствие колебаний, сомнений.
- # Уравновешенность – ровный, спокойный характер, гармоничное поведение.
- # Целеустремленность – наличие ясной цели, стремление ее достичь.
- # Честность – прямота, искренность в отношениях и поступках.
- # Энергичность – решительность, активность поступков и действий.
- # Энтузиазм – сильное воодушевление, душевный подъем.

III. Деятельность:

- # Аккуратность – соблюдение во всем порядка, тщательность работы, исполнительность.
- # Вдумчивость – глубокое проникновение в суть дела.
- # Внимательность – сосредоточенность на выполняемой деятельности.
- # Дальновидность – прозорливость, способность предвидеть последствия, прогнозировать будущее.
- # Деловитость – знание дела, предприимчивость, толковость.
- # Дисциплинированность – привычка к дисциплине, сознание долга перед обществом.
- # Исполнительность – старательность, хорошее исполнение заданий.
- # Любознательность – пытливость ума, склонность к приобретению новых знаний.
- # Мастерство – высокое искусство в какой-либо области.
- # Находчивость – способность быстро находить выход из затруднительных ситуаций.
- # Понятливость – умение понять смысл; сообразительность.
- # Последовательность – умение выполнять задания, действия в строгом порядке, в соответствии с логикой.
- # Работоспособность – способность много и продуктивно работать.
- # Скорость – стремительность поступков и действий; быстрота.
- # Скрупулезность – точность до мелочей, особая тщательность.

- # Собранность – сосредоточенность, подтянутость.
- # Точность – умение действовать, как задано, в соответствии с образцом.
- # Трудолюбие – любовь к труду, общественно-полезной деятельности, требующей напряжения.
- # Увлеченность – умение целиком отдаваться какому-либо делу.
- # Усидчивость – усердие в том, что требует длительного времени и терпения.

IV. Переживания, чувства:

- # Бодрость – ощущение полноты сил, деятельности, энергии.
- # Бесстрашие – отсутствие страха, храбрость.
- # Веселость – беззаботно-радостное состояние.
- # Взмолновенность – мера переживания, душевное беспокойство.
- # Восторженность – большой подъем чувств, восторг, восхищение.
- # Душевность – искреннее дружелюбие, расположение к людям.
- # Жалостливость – способность к состраданию.
- # Жизнерадостность – постоянство чувства радости, отсутствие уныния.
- # Любвеобильность – способность сильно любить.
- # Милосердие – готовность помочь, простить из сострадания, человеколюбия.
- # Нежность – проявление любви, ласки.
- # Оптимистичность – жизнерадостное мироощущение, вера в успех.
- # Свободолюбие – любовь и стремление к свободе, независимости.
- # Сдержанность – способность удерживать себя от проявлений чувств.
- # Сердечность – задушевность, искренность в отношениях.
- # Страстность – способность целиком отдаваться делу.
- # Стыдливость – способность испытывать чувство стыда.
- # Удовлетворенность – ощущение удовольствия от исполнения желаний.
- # Хладнокровие – способность сохранять спокойствие и выдержку.
- # Чувствительность – легкость возникновения переживаний, чувств; повышенная восприимчивость к воздействиям извне.

Внимательно рассмотрите выписанные вами качества руководителя из первого набора и найдите среди них такие, которыми вы обладаете реально. Отметьте их. Теперь переходите ко второму набору качеств, затем к третьему и четвертому.

Обработка и интерпретация результатов:

Подсчитайте, сколько вы нашли у себя реальных качеств (Р).

Подсчитайте общее количество идеальных качеств, выписанных вами (И).

Вычислите их процентное соотношение по формуле:

$$П = Р / И \times 100 \%$$

Чем ближе ваш результат к единице, тем сильнее у вас развиты управленческие качества; чем ближе ваш результат к нулю, тем более активная работа по развитию этих качеств вам предстоит.

Практикум

Задачи:

- # Актуализировать навык самопознания: предоставить себе возможность раскрыть себя, выявить в себе самое главное.

- # Проанализировать свои лидерские качества.
- # Выявить наиболее важные личностные качества, определить, являются ли они лидерскими.
- # Научиться искать возможности для развития необходимых качеств в повседневной управленческой работе.
- # Осознать важность умения вызывать симпатию у собеседника.

Притча

Однажды к учителю пришел юноша и попросил разрешения заниматься у него.

– Зачем тебе это? – спросил мастер.

– Хочу стать сильным и непобедимым.

– Тогда стань им! Будь добр со всеми, вежлив и внимателен. Доброта и вежливость стяжают тебе уважение других. Твой дух станет чистым и добрым, а значит, сильным. Внимательность поможет замечать самые тончайшие изменения, что даст возможность найти путь для того, чтобы избежать конфликта, а значит, выиграть поединок, не вступая в него. Если же ты научишься предотвращать конфликты, то станешь непобедимым.

– Почему?

– Потому что тебе не с кем будет сражаться.

Юноша ушел, но через несколько лет вернулся к учителю.

– Что тебе нужно? – спросил старый мастер.

– Я пришел поинтересоваться Вашим здоровьем и узнать, нуждается ли Вы в помощи...

И тогда Учитель взял его в ученики.

Задание 1

Возьмите чистый лист бумаги, разделите его на две части. В первой колонке напишите все значимые на ваш взгляд события вашей жизни (количество не имеет значения). Напротив каждого события во втором столбике запишите свои личностные качества, которые появились или развились благодаря указанному событию.

Самоанализ:

- # Сколько и какие именно управленческие качества вы записали во втором столбике?
- # Часто ли происходили в вашей жизни события, которые позволяли проявлять управленческие качества?
- # Использовали ли вы каждый случай для развития управленческих качеств?
- # Как можно использовать вашу актуальную жизненную ситуацию для приобретения лидерских навыков?

Задание 2

За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» – все происходящее зависит от меня – я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» – все происходящее зависит от других – то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» – просто так сложилось – судьба преподносила мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Чем больше ваших ответов относится к группе «Я», тем выше уровень ваших лидерских притязаний.

Самоанализ:

Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?

Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?

Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

Задание 3

Представьте себе, что вы назначены руководителем в незнакомый коллектив. Вам предстоит встреча с будущими подчиненными. Для этого вам необходимо выступить с речью, которая должна представить вас как руководителя, обеспечить вам безболезненное вхождение в новый коллектив и настроить его на партнерское сотрудничество с вами. Составьте текст презентации. Это может быть сделано любыми доступными средствами. Жанр рекламного выступления не регламентирован. Выступление должно быть кратким, лаконичным и не превышать пяти минут.

Самоанализ:

Сложно ли было составить выступление?

Что показалось вам наиболее сложным? Почему?

Какие наиболее важные качества руководителя были обозначены вами в выступлении?

Что дала вам работа над заданием?

Какие выводы вы сделали для себя?

Задание 4

Возьмите карандаши или фломастеры и белый лист бумаги. Нарисуйте свой собственный образ в аллегорической форме, так как вы представляете себя. Это может быть пейзаж, натюрморт, абстракция, фантастический мир, остросюжетная ситуация, подражание детским рисункам, нечто в стиле ребуса – все, что угодно, но главное то, с чем вы ассоциируете, связываете, объясняете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру. На рисование дается пять минут.

После того, как рисунок выполнен, проанализируйте его.

Самоанализ:

Как вы думаете, какие ваши качества отразились в рисунке?

Какие из выделенных качеств являются управленческими?

Что неожиданного вы обнаружили для себя, анализируя свой рисунок?

Что бы вы сказали о человеке по нарисованному образу, зная, что изобразил его руководитель?

Какие выводы вы сделали для себя, выполняя это упражнение?

Задание 5

Назовите свои управленческие качества, которые получили наименьшую оценку при выполнении диагностического теста. Вспомните ситуации, когда отсутствие или неразвитость этих качеств помешали выполнению значимой деятельности. Далее подумайте, каким образом можно развить эти качества.

Самоанализ:

- # Насколько значимыми были ситуации, в которых отсутствие важных управленческих качеств проявилось особенно ярко?
- # Каковы организационные потери, явившиеся следствием отсутствия этих качеств?
- # Могут ли выработанные рекомендации по развитию недостающих менеджерских качеств быть общими для развития других управленческих качеств?
- # Как эти рекомендации можно использовать для саморазвития?

Задание 6

Представьте ситуацию: у вас на работе начались неприятности сразу после того, как был назначен новый руководитель – молодой мужчина, только что окончивший институт. Вы считаете, что он к вам придирается. У вас нет никакой другой цели, кроме одной – вызвать у руководителя симпатию по отношению к себе. Найдите приемы, которые помогли бы вам сделать это.

Самоанализ:

- # Какие приемы были использованы?
- # Что способствует на ваш взгляд появлению симпатии, а что ее снижает?
- # Возможно ли использование невербальных средств для достижения данной цели?
- # В какой момент вы почувствовали, что вам удалось достичь цели?

Задание 7

Адекватность самооценки – необходимое условие определения собственных возможностей, планирования своих действий, правильного построения отношений с коллегами. Она особенно необходима руководителям, а также молодым специалистам, начинающим деловую карьеру.

Данное задание позволит вам скорректировать свое поведение для произведения нужного впечатления о себе в нужный момент.

Оцените себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

- # дружелюбие;
- # зависимость (независимость) своего поведения от настроения;
- # чувство юмора;
- # стремление сделать карьеру;
- # коммуникабельность;
- # потребность устанавливать добрые отношения с людьми;
- # независимость.

Передайте листок с названными параметрами коллегам, друзьям, близким с тем, чтобы они оценили степень проявления этих качеств у вас. Сравните полученные данные с собственной оценкой. Проанализируйте то, как видят вас окружающие и как вы оцениваете себя сами. Наметьте план дальнейшей работы над самим собой с целью устранения выявленных расхождений.

Задание 8

Найдите время, чтобы поразмышлять о некоторых аспектах вашей работы. Используя метод мозгового штурма, запишите все, что придет вам в голову.

Окружение. Подумайте о том, в какой обстановке вы работаете. Представьте свой рабочий стол или кабинет. Как он выглядит? Что вы видите со своего рабочего места? Какие звуки доносятся до вас? Чем пахнет в помещении? Как вы себя чувствуете, когда сидите за рабочим столом? Какова атмосфера вокруг вас? Вспомните также все места, где вы бываете в свое рабочее время, поразмышляйте о них.

Поведение. Какими делами заполнен ваш день? Сколько времени вы посвящаете размышлениям и планированию? Сколько времени вы тратите на личные беседы и телефонные разговоры, на работу с электронной почтой и прослушивание автоответчика? Сколько времени вы проводите на собраниях, совещаниях и встречах? Насколько продуктивны эти встречи, помогают ли они решать поставленные задачи? Как вы ведете себя на этих встречах – сами выдвигаете идеи или помогаете коллегам вырабатывать их? Сколько человек участвует в совещаниях? Вспомните все, чем вы занимаетесь в течение рабочей недели. Как вы ведете дела? И как это характеризует вас?

Способности. Каковы ваши сильные стороны? Какие умения и навыки определяют ваше поведение? Чем вы предпочитаете заниматься, зная, что это – ваша сильная сторона? Какую работу вы предпочитаете избегать, чувствуя, что вам недостает соответствующих знаний и умений для ее выполнения? Ваша сила в специальных навыках, навыках межличностного общения или в умении вдохновлять окружающих? Как бы вы оценили свои навыки стратегического планирования? Опишите и оцените все те способности и умения, которые вы используете в своей работе.

Ценности и убеждения. Каковы ваши ценности? Какие качества вы цените в себе? Что в жизни для вас важнее всего? Что вы больше всего цените в других – честность, подлинность, старание, работоспособность? Что вы думаете о себе? В чем вы сильны? Какие слабости у вас есть? Что вы за человек? Какие ваши качества помогают вам в работе, поддерживают то, что вы делаете, а какие мешают, подрывают ваши начинания? Как в целом вы оценили бы уровень своей компетентности и свои возможности? Насколько широк круг дел, с которыми справляетесь хорошо, и насколько качественно вы выполняете то, за что беретесь?

Идентичность. Каково ваше социальное происхождение? В какой семье вы росли? Были ли вы единственным ребенком в семье? Кто вы сейчас? Какие роли вы исполняете на работе, дома, в кругу друзей и соседей? К чему вы стремитесь? Кем вы станете в будущем и кем хотели бы стать?

Представьте, что вам уже восемьдесят лет и настала пора оглянуться на прожитые годы. Спросите себя, кем вы стали, что было важного и ценного в вашей жизни. Что вы должны сделать и каким вы должны стать, чтобы вы почувствовали, что реализовали свой потенциал?

Что вы оставите после себя? Каким будет ваш неповторимый вклад? Что особенного есть в вашей жизни?

Теперь нарисуйте таблицу и в колонках «плюсы» и «минусы» впишите ответы на следующие вопросы (табл. 1).

Таблица 1. Анализ аспектов работы

Аспекты работы	Плюсы	Минусы	Что надо сделать?
Окружение	Что хорошего есть в окружающей меня обстановке? Что работает на меня? Что работает на других людей?	Что в окружающей обстановке раздражает меня? Что работает против меня? Что работает против других?	
Поведение	Что в моем поведении эффективно? Что помогает мне идти к моим целям?	Что в моем поведении неэффективно? Что не препятствует мне достигать мои цели?	
Способности	Что я умею делать хорошо?	Каких умений мне недостает?	
Ценности и убеждения	Какие из моих ценностей укрепляют мой образ «Я» и согласуются с моими целями? Какие убеждения дают мне силу?	Какие ценности противоречат моему образу «Я» и моим целям? Какие убеждения делают меня слабее?	
Идентичность	Что позитивного есть в моем представлении о себе?	Какие элементы моего представления о себе мешают мне? Как я могу обратить их в свою пользу?	

Самоанализ:

Анализируя каждый уровень, обобщите ваши ответы и выявите качества, которые способствуют вашему лидерству.

Выявите качества, которые мешают вам быть лидером.

Подумайте, каким образом вы можете расширить диапазон ваших сильных сторон и свести к минимуму слабые?

Проанализируйте, нет ли рассогласованности между уровнями. К примеру, согласовывается ли ваше поведение с вашими ценностями?

Что нужно сделать для повышения согласованности между всеми уровнями?

Тема 2

Освоение способов регуляции эмоционального напряжения

Стресс стал неотъемлемой частью жизни современного руководителя. Активный ритм жизни, постоянная спешка, огромное количество поступающей извне информации не дают человеку возможности расслабиться, непрестанно держа в напряжении. В управленческой деятельности число стрессоров очень велико, по своему содержанию они специфичны. К основным стрессорам деятельности руководителя относят следующие факторы.

Фактор информационной нагрузки. Одной из наиболее характерных особенностей управленческой деятельности является то, что руководителю приходится иметь дело с огромным массивом информации. Высокая когнитивная нагрузка, происходящая вследствие этого, выступает мощным негативным фактором, который приводит к повышенной напряженности, к стрессу.

Фактор информационной неопределенности. Другим мощным стрессором деятельности руководителя наряду с информационной нагрузкой является хроническая неопределенность. С одной стороны, информации чрезмерно много, с другой – нужной и наиболее важной для конкретной ситуации информации часто недостает. В результате руководитель оказывается в положении, когда либо ему необходимо срочно самому искать недостающую информацию (что само по себе вызывает напряжение), либо действовать в условиях неопределенности, то есть риска. Последнее является сильным стрессогенным фактором.

Фактор ответственности. Является решающим и основным в деятельности управленца; сила проявления всех иных факторов зависит от него. Для менеджерской деятельности мера ответственности крайне высока, ведь речь идет не только об ответственности за результат и ответственности за себя, но и об ответственности за других и дела в целом.

Фактор нехватки времени. Хроническая нехватка времени – типичная проблема в управленческой деятельности. Она обусловлена, с одной стороны, обилием задач и функций, которые необходимо решать и выполнять руководителю, и с другой – жесткими временными рамками, в которые он обычно поставлен. Психологами установлено, что дефицит времени может представлять собой даже более сильный стрессор по сравнению со сложностью решаемых в ходе работы задач.

Фактор межличностных конфликтов. Постоянным спутником управленческой деятельности являются порождаемые ею межличностные конфликты различных типов и степени выраженности. Неудачно складывающиеся межличностные отношения (на работе внутри коллектива или между коллективом и руководством) являются одним из наиболее сильных источников появления стрессовых состояний.

Фактор внутриличностных (ролевых) конфликтов. Доказано, что одним из источников стресса является необходимость выполнения одним и тем же человеком двух и более функциональных ролей одновременно. Несовпадение требований, предъявляемых к человеку различными ролями, ведет к развитию состояния, которое в научном мире называется ролевым конфликтом.

Фактор полифокусности управленческой деятельности. Столь же типичной особенностью управленческой деятельности является необходимость одновременно решать и выполнять многие задачи, функции и обязанности. Сама деятельность руководителя такова, что менеджер должен постоянно удерживать «в поле зрения» множество проблем, «разрываться между делами».

В результате действия перечисленных факторов возникает избыточное нервно-психическое напряжение (в буквальном переводе с английского стресс и означает напряжение), которое ведет к образованию ряда неприятных психологических и физических заболеваний с соответствующей симптоматикой. Среди них:

соматические (телесные) симптомы: нарушение сердцебиения, стойкие головные боли, мышечное напряжение, спазмы и тики, расстройство пищеварения, кожные высыпания и др.;

эмоциональные симптомы: резкие перепады настроения, чрезмерная раздражительность, постоянное беспокойство, утрата симпатии к окружающим, в том числе к близким людям, невозможность сосредоточить внимание, потеря чувства юмора и нарастающая склонность к пессимизму;

поведенческие симптомы: уклонение от решения насущных задач – как производственных, так и бытовых; злоупотребление алкоголем, курением, транквилизаторами; частое попадание в аварийные ситуации, чреватые травмами; утрата взаимопонимания с окружающими.

Поначалу эти симптомы проявляются неявно и лишь со временем накапливаются в «критическую массу».

С большинством стрессов можно бороться и снижать их. Одним из таких способов является адекватный подход к работе – когда руководитель ставит соразмерные возможностям цели, реалистично оценивает собственные возможности и обстоятельства ситуации, готов к любым неожиданным событиям заранее, тем самым проявляя известную гибкость в управлении.

Многие стрессы можно устранить с помощью реорганизации рабочего времени или пространства. Например, снизить стресс, вызванный шумным, переполненным офисом, где в одном помещении работает множество сотрудников, чьи обязанности связаны с общением, можно, устанавливая мобильные офисные перегородки. Они в значительной степени снижают уровень общего шума в офисе и позволяют разделить помещение на отдельные кабинеты, что благотворно сказывается на выполняемой работе.

Бывают ситуации, когда действия, направленные на уменьшение стресса для руководителя, становятся причиной увеличения стресса для подчиненных. Чтобы избежать этого, перед осуществлением преобразований руководитель должен проводить подготовительную работу с сотрудниками, оповещая их о готовящихся изменениях и вовлекая их в процесс реализации новшеств.

Стресс, как и физическая нагрузка, активизирует процессы расходования и распада веществ, необходимых для мобилизации энергии. Для уравнивания указанных процессов необходимо усиливать восстановительные процессы. Для этого существует масса способов. Среди них и древнейшие, возникшие несколько тысячелетий назад в Индии и Китае (йога, медитация), и современные, появившиеся в наше время (аутогенная тренировка, самовнушение, различные релаксационные техники). Следует отметить, что некоторые из них могут быть усвоены самостоятельно, а некоторым стоит обучаться исключительно под руководством специалистов. Важно также адекватно применять те или иные техники психической саморегуляции.

Руководитель обязательно должен иметь представление о существующих способах снятия стресса и должен уметь применять их в соответствии со своими потребностями и индивидуальными психофизическими особенностями.

Лидер устойчив к стрессу, он заботится о своем здоровье (как телесном, так и психическом). Он не позволяет обстоятельствам управлять собой и

своим временем. Он знает, что ему предпринять, чтобы избежать урона для здоровья, когда чувствует действие стрессовой ситуации.

(Дж. Кенджем и К. Ковальски)

Самодиагностика

Тест «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций – SACS» (С. Хобфолл)

Инструкция: Вам предлагаются 54 утверждения относительно поведения в напряженных (стрессовых) ситуациях. Оцените, пожалуйста, как вы обычно поступаете в данных случаях.

Для этого на листе ответов поставьте цифру от 1 до 5, которая наиболее соответствует вашим действиям. Если утверждение полностью описывает ваши действия или переживания, то рядом с номером вопроса поставьте 5 (ответ – да, совершенно верно). Если утверждение совсем не подходит к вам, тогда поставьте 1 (ответ – нет, это совсем не так):

- 1 – нет, это совсем не так;
- 2 – скорее нет, чем да;
- 3 – затрудняюсь ответить;
- 4 – скорее да, чем нет;
- 5 – да, совершенно верно.

Бланк для ответов:

1		10		19		28		37		46	
2		11		20		29		38		47	
3		12		21		30		39		48	
4		13		22		31		40		49	
5		14		23		32		41		50	
6		15		24		33		42		51	
7		16		25		34		43		52	
8		17		26		35		44		53	
9		18		27		36		45		54	

Вопросы:

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаётесь.
2. Вы объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.
3. Вы всегда советуетесь с друзьями или близкими о том, что бы они сделали, оказавшись в вашем положении.
4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений (лучше быть осторожным, чем подвергать себя риску).
5. Вы полагаетесь на свою интуицию.
6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.
7. Стараетесь держать все под контролем, хотя и не показываете этого другим.
8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.

9. Решая неприятные проблемы, вы выходите из себя и можете «наломать немало дров».

10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.

11. Вы всегда стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.

12. Не стесняетесь при необходимости обращаться к другим людям за помощью или поддержкой.

13. Без необходимости вы не «выкладываетесь» полностью, предпочитая экономить свои силы.

14. Вы часто удивляетесь, что наиболее правильным является то решение, которое первым пришло вам в голову.

15. Иногда вы предпочитаете заняться чем угодно, лишь бы забыть о неприятном деле, которое нужно делать.

16. Для достижения своих целей вам часто приходится «подыгрывать» другим или подстраиваться под других людей (несколько «кривить душой»).

17. В определенных ситуациях вы ставите свои личные интересы превыше всего, даже если это пойдет во вред другим.

18. Как правило, препятствия для решения ваших проблем или достижения желаемого сильно выводят вас из себя, можно сказать, что они просто бесят вас.

19. Вы считаете, что в сложной ситуации лучше действовать самому, чем ждать, когда ее будут решать другие.

20. Находясь в трудной ситуации, вы раздумываете о том, как поступили бы в этом случае другие люди.

21. В трудные минуты для вас очень важна эмоциональная поддержка близких людей.

22. Считаете, что во всех случаях лучше «семь и более раз отмерить, прежде чем отрезать».

23. Вы часто проигрываете из-за того, что не полагаетесь на свои предчувствия.

24. Вы не тратите свою энергию на разрешение того, что, возможно, само по себе рассеется.

25. Вы позволяете другим людям думать, что они могут повлиять на вас, но на самом деле вы – крепкий орешек и никому не позволяете манипулировать собой.

26. Вы считаете, что полезно демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета.

27. Вас можно назвать вспыльчивым человеком.

28. Вам бывает достаточно трудно ответить отказом на чьи-либо требования или просьбы.

29. Вы полагаете, что в критических ситуациях лучше действовать сообща с другими.

30. Вы считаете, что на душе может стать легче, если поделиться с другими своими переживаниями.

31. Ничего не принимаете на веру, так как полагаете, что в любой ситуации могут быть «подводные камни».

32. Ваша интуиция вас никогда не подводит.

33. В конфликтной ситуации вы убеждаете себя и других, что проблема «не стоит и выеденного яйца».

34. Иногда вам приходится немного манипулировать людьми (решать свои проблемы, невзирая на интересы других).

35. Вам бывает очень выгодно поставить другого человека в неловкое и зависимое положение.

36. Вы считаете, что лучше решительно и быстро дать отпор тем, кто не согласен с вашим мнением, чем «тянуть кота за хвост».

37. Вы легко и спокойно можете защитить себя от несправедливых действий со стороны других, в случае необходимости или в ситуации эмоционального давления сказать «нет».

38. Вы считаете, что общение с другими людьми обогатит ваш жизненный опыт.

39. Вы полагаете, что поддержка других людей очень помогает вам в трудных ситуациях.

40. В трудных ситуациях вы долго готовитесь и предпочитаете сначала успокоиться, а потом уже действовать.

41. В сложных ситуациях лучше следовать первому импульсу, чем долго взвешивать возможные варианты.

42. По возможности вы предпочитаете избегать решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия.

43. Для достижения своих заветных целей не грех и немного полукавить.

44. Вы ищете слабости других людей и используете их со своей выгодой.

45. Грубость и глупость других людей часто приводят вас в ярость (выводят вас из себя).

46. Вы испытываете неловкость, когда вас хвалят или говорят комплименты.

47. Вы считаете, что совместные усилия с другими принесут больше пользы в любых ситуациях (при решении любых задач).

48. Вы уверены, что в трудных ситуациях вы всегда найдете понимание и сочувствие со стороны близких людей.

49. Вы полагаете, что во всех случаях нужно следовать принципу «тише едешь, дальше будешь».

50. Действие под влиянием первого порыва всегда хуже, чем трезвый расчет.

51. В конфликтных ситуациях предпочитаете найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя другим заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места.

52. Вы полагаете, что хитростью можно добиться порою больше, чем действуя напрямую.

53. Цель оправдывает средство.

54. В значимых и конфликтных ситуациях вы бываете агрессивным.

Ключ:

Субшкала	Номера утверждений
Ассертивные действия	1, 10, 19, 28*, 37, 46*
Вступление в социальный контакт	2, 11, 20, 29, 38, 47
Поиск социальной поддержки	3, 12, 21, 30, 39, 48
Осторожные действия	4, 13, 22, 31, 40, 49
Импульсивные действия	5, 14, 23, 32, 41, 50*
Избегание	6, 15, 24, 33, 42, 51
Непрямые действия	7, 16, 25, 34, 43, 52
Асоциальные действия	8, 17, 26, 35, 44, 53
Агрессивные действия	9, 18, 27, 36, 45, 54

Примечание. Вопросы, отмеченные звездочкой (*), подсчитываются в обратном порядке.

Обработка и интерпретация результатов:

В соответствии с «ключом» подсчитайте сумму баллов по каждой строке, которая отражает степень предпочтения той или иной модели поведения в сложной (стрессогенной) ситуации.

Опросник содержит девять моделей преодолевающего поведения: ассертивные действия, вступление в социальный контакт, поиск социальной поддержки, осторожные действия, импульсивные действия, избегание, манипулятивные (непрямые) действия, асоциальные действия, агрессивные действия.

Анализ результатов проводится на основании сопоставления данных конкретного человека по каждой из субшкал со средними значениями моделей преодоления в исследуемой (профессиональной, возрастной и др.) группе. В результате сравнения индивидуальных и среднегрупповых показателей делается заключение о сходстве или различиях преодолевающего поведения данного индивида относительно исследуемой категории людей. Для интерпретации индивидуальных особенностей преодолевающего поведения данные конкретного реципиента могут быть сопоставлены с данными, представленными в табл. 2.

Таблица 2. Показатели стратегий преодолевающего поведения

№	Стратегии преодоления	Модель поведения (действия)	Степень выраженности преобладающих моделей		
			низкая	средняя	высокая
1.	Активная	Ассертивные действия	6–17	18–22	23–30
2.	Просоциальная	Вступление в социальный контакт	6–21	22–25	26–30
3.	Просоциальная	Поиск социальной поддержки	6–20	21–24	25–30
4.	Пассивная	Осторожные действия	6–17	18–23	24–30
5.	Прямая	Импульсивные действия	6–17	16–19	20–30
6.	Пассивная	Избегание	6–13	14–17	18–30
7.	Непрямая	Манипулятивные действия	6–16	18–23	24–30
8.	Асоциальная	Асоциальные действия	6–14	15–19	20–30
9.	Асоциальная	Агрессивные действия	6–13	14–18	19–30

Практикум

Задачи:

- # Развить умение понимать истинный смысл агрессивного высказывания.
- # Отработать умение находить общее между собой и партнером и сообщать ему об этом.
- # Отработать умение снимать напряжение при помощи медитации.
- # Научиться информировать партнера о своих чувствах, снижать его напряжение и регулировать собственные эмоциональные состояния.
- # Развить умение использовать более почтительные формулировки для вербализации эмоциональных состояний.
- # Развить умение снижать эмоциональное напряжение с помощью юмористических метафор.
- # Познакомиться с физическими упражнениями снятия напряжения.
- # Научиться искать адекватные способы саморегуляции в эмоционально напряженных ситуациях.
- # Освоить способы профилактики возникновения эмоционального напряжения.

Притча

Жил-был мальчик с плохим характером. Его отец дал ему сумку с гвоздями и сказал, что каждый раз, когда он будет терять самообладание, он должен забивать один гвоздь в забор. В первый день мальчик забил в забор 37 гвоздей.

За следующие несколько недель, когда он стал учиться управлять своей злостью, количество забиваемых гвоздей понемногу сократилось. Мальчик открыл для себя, что легче сдерживать свой характер, чем вколачивать гвозди в забор. Наконец пришел день, когда мальчик ни разу не терял контроль над собой.

Он сказал об этом своему отцу, и тот предложил вытаскивать один гвоздь каждый день, в который ему удастся держать себя в руках. Проходили

дни и, наконец, подросток смог сказать своему отцу, что все гвозди вытащены. Отец взял сына за руку и подвел к забору. Он сказал:

– Ты хорошо поработал, сын, но посмотри на дыры в заборе. Забор раньше таким не был. Когда ты говорил слова в злости, они оставляли раны в душах людей, подобные этим. Ты можешь воткнуть нож в человека и вытащить его. И не важно, как много раз ты скажешь «Извините», рана останется. И часто раны от слов тяжелее физических.

Задание 1

Цель данного задания – научиться распознавать истинный смысл сообщения партнера, который скрывается за агрессивным выпадом, и потренироваться не реагировать на агрессию, а воспринимать агрессивную форму послания как важный сигнал.

Прочитайте следующую историю:

Это было в 1991 году. Моему сыну исполнилось 4 года и он начал посещать художественную студию при Дворце творчества. Это была студия нового времени и нового стиля. Детям предоставлялась полная свобода самовыражения. Они занимались танцами, пением, живописью, даже элементами театральной игры. Это была студия для «домашних детей», которых родители пестовали. Поэтому на первых порах родителям разрешалось присутствовать на занятиях, пока дети не привыкнут.

Особенно удивительными по своей творческой атмосфере были занятия с молодой театральной художницей. На одном из самых первых занятий я с наслаждением наблюдала, как мой ребенок за отдельным столом творил что-то с помощью кистей и красок... Преподавательница живописи, тонкая с удивительным артистичным лицом, в очках, с тихим, но интонационно выразительным голосом, переходила от стола к столу, что-то говорила детям, обсуждала с ними...

И вдруг эта удивительная атмосфера благоговения перед творчеством была резко нарушена одним из мальчиков. Он немного косил и был самым младшим и самым неуправляемым из всех. Этот мальчик вдруг неожиданно яростно закричал:

– Я вас сдам в милицию!

Наступила напряженная пауза. Мне было страшно, что сейчас нарушится «новое время», «новый стиль» и новый подход и все будет как всегда: учительница начнет выговаривать мальчику, его матери, начнется обычное: «Как ты смеешь?!», «Прекрати немедленно!» и т. п.

Но художница держала паузу, в задумчивости глядя на этого мальчика. Она как будто решала про себя какую-то задачу. Наконец, она с обычным для нее спокойствием произнесла:

– Ты имеешь в виду, Женя, что я давно к тебе не подходила?

– Да... – безо всякой агрессивности ответил мальчик.

Преподавательница подошла к Жене и стала с ним что-то обсуждать. Удивительная атмосфера была восстановлена.

Это был настоящий урок. Ответить не на агрессивный выпад, а на боль, которая его вызвала – это требует выдержки, ума и настоящей заинтересованности в партнере как личности.

Вспомните, как кто-то обращался к вам с возмущенными репликами. Постарайтесь проникнуть в их суть. Что на самом деле этот человек имел в виду? Чего он хотел? Чего добивался?

Например, агрессивное возмущение:

«Почему, когда я приезжаю в Москву, мне всегда говорят: „Как вам не повезло с погодой!“ Или наоборот: „Как вам повезло с погодой?!“»

Интерпретация 1. Вы имеете в виду, что погода для вас не имеет значения?

Интерпретация 2. Вы имеете в виду, что хотели бы услышать что-то не о погоде?

Интерпретация 3. Вы имеете в виду, что если говорят о погоде, то больше не о чем говорить, а значит, люди не знают, о чем с тобой говорить, не понимают тебя?

Интерпретация 4. Вы имеете в виду, что люди в Москве предпочитают соблюдать светскую дистанцию с тобой?

Запишите все догадки и потом проанализируйте их. Важно подчеркнуть правомочность каждой из них, даже если некоторые окажутся совсем далекими от того, что хотел сказать партнер по общению. Какие-то интерпретации могут многое объяснить. Неожиданные интерпретации дают информацию о том, как ваши слова могут быть поняты, а это, несомненно, имеет важное значение.

Выполняйте задание каждый раз, когда встречаетесь с агрессией в ваш адрес.

Самоанализ:

Что помогает точно понять истинный смысл высказывания другого человека?

Как лучше реагировать на агрессивное высказывание партнера?

Задание 2

Вспомните кого-либо, кто проявил к вам недоброжелательное отношение. Напишите на листке максимум вариантов того, что может объединять вас с этим человеком.

Придумайте ответ на вопрос или претензию партнера, акцентируя внимание на общности между вами.

Существуют различные способы регуляции эмоционального напряжения (табл. 3).

Таблица 3. Способы регуляции эмоционального напряжения

Снижающие напряжение	Повышающие напряжение
Подчеркивание общности с партнером (сходство целей, интересов, мнений, личностных черт и др.)	Подчеркивание различий между вами и партнером
Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах	Принижение партнера, негативная оценка его личности, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего
Вербализация эмоционального состояния: своего; партнера	Игнорирование эмоционального состояния: своего; партнера

Проявление интереса к проблемам партнера	Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
Предоставление партнеру возможности высказаться	Перебивание партнера
В случае вашей неправоты немедленное признание ее	Оттягивание момента признания своей неправоты или ее отрицание
Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации	Поиск виноватых, обвинение партнера
Обращение к фактам	Переход на «личности»
Спокойный и уверенный темп речи	Резкое ускорение речи
Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	Избегание пространственной близости и контакта глазами

Подчеркивание значимости – это выражение восхищения другим человеком, признание его заслуг и достижений. Это не комплимент, который может быть лестью, а вариант позитивной констатации факта с некоторым эмоциональным дополнением:

- # «Ты знаешь, твоя идея мне показалась очень ценной»;
- # «Да, вот это работа! Супер!»;
- # «Твоя молниеносность меня поражает!»;
- # «Я горжусь твоим успехом как своим личным достижением».

Продумайте, какие заслуги и достижения и положительные качества есть у партнера, и сформулируйте ответ на претензии с учетом их.

Самоанализ:

- # Удалось ли вам найти нечто объединяющее вас с партнером?
- # Было ли это истинно общим или вызвало отрицание у партнера?
- # В каких ситуациях можно использовать данный прием для снятия напряжения?

Задание 3

Проведите медитацию-визуализацию «Судно, на котором я плыву» (автор И. Вачков).

Попросите кого-либо прочитать вам ее текст, а сами постарайтесь точно выполнять задания, которые в ней прозвучат.

Текст медитации:

Устройтесь поудобнее, займите такое положение, которое кажется вам наиболее комфортным. Закройте глаза и до конца медитации не открывайте их и не шевелитесь.

Ваше тело начинает постепенно расслабляться. Вы чувствуете, как исчезает напряжение в мышцах. С каждым произносимым словом каждый мускул тела все больше наполняется ощущением покоя и приятной вялости. Ваше дыхание ровное, спокойное. Воздух свободно заполняет легкие и легко покидает их. Сердце бьется четко, ритмично. Обратите свой внутренний взор к пальцам правой руки. Кончики пальцев правой руки как будто касаются поверхности теплой воды. Вы чувствуете пульсацию в кончиках пальцев. Возникает ощущение, что рука постепенно погружается в теплую воду. Эта волшебная вода омывает вашу правую кисть, расслабляет ее и подымается вверх по руке... До локтя... Еще выше... Вот уже вся

ваша рука погружается в приятную теплоту, расслабляется... По венам и артериям правой руки бежит свежая обновленная кровь, даруя ей отдых и питая новыми силами... Дыхание ровное, спокойное. Сердце бьется четко, ритмично... А теперь ваш внутренний взор обращается к пальцам левой руки.

(Текст, приведенный выше, полностью повторяется для левой руки. В конце обязательно дать установку относительно дыхания и сердца.)

Обратите луч своего внимания к ногам. Ступни расслабляются. Они чувствуют приятное тепло, напоминающее тепло от огня, горящего в камине. Ощущение такое, как будто ваши ноги стоят на каминной решетке. Доброе, ласковое тепло поднимается по ногам вверх, даруя живительное расслабление и отдых мышцам... Напряжение исчезает... И вот уже мышцы ног расслабляются – от кончиков пальцев до бедра... Дыхание ровное, спокойное. Сердце бьется четко, ритмично...

Есть еще один источник тепла в вашем теле. Он – в районе солнечного сплетения. Словно маленькое солнышко пропитывает своими животворящими лучами ваши внутренние органы и дарит им здоровье, помогает лучше функционировать... Расправляются, расслабляются мышцы живота и груди... По всему телу распространяется приятное расслабляющее тепло, которое создает ощущение покоя и отдыха... Исчезает напряжение в плечах, в шейном отделе, в нижней части затылка... Вы почувствуете, как скопившееся здесь напряжение растворяется и исчезает... Уходит... Если вы лежите, то ваша спина ощущает добрую силу земли через поверхность, на которой вы лежите... Эта сила позволяет вам расслабиться и вливает в ваше расслабленное тело новую, свежую энергию... Дыхание ровное, спокойное. Сердце бьется четко, ритмично...

Теперь ваш внутренний мир обращается к лицу. Расслабляются мышцы лица... Уходит напряжение из скул... Из челюстей... Губы становятся мягкими и податливыми... Разглаживаются морщинки на лбу... Веки перестают подрагивать... Они просто сомкнуты и неподвижны... Все мышцы лица расслаблены... Легкий, прохладный ветерок омывает ваше лицо... Он приятен и добр – этот воздушный поцелуй... Воздух несет вам свою целебную энергию... Дыхание ровное, спокойное. Сердце бьется четко, ритмично...

Все ваше тело наслаждается полным покоем... Напряжение спадает, растворяется, уходит... Усталость улетучивается... Вас наполняет сладостное ощущение отдыха, расслабленности, покоя... Покоя, наполняющего вас новыми силами, свежей и чистой энергией...

Вы расслаблены и свободны. Вы можете оказаться там, где вам хочется быть. Там, где вам хорошо. Для кого-то, может быть, это собственный дом, для кого-то – это уголок двора, где он прятался в детстве. А для кого-то – просто полянка в летнем лесу, где можно валяться в траве и увидеть над собой ослепительную голубизну... Побудьте немного в этом месте. Напитайтесь позитивной энергией этого дорогого для вас места...

А теперь пойдем дальше... Вы не торопясь идете по дороге и вот уже слышите шум моря – волны накатываются на берег и снова отбегают. И этот звук нельзя спутать ни с чем. Еще поворот, и перед вами во всю ширь, в полмира – вечно подвижная поверхность моря. Звук прибоя здесь слышен гораздо отчетливей, вы почувствуете на губах

соленый привкус брызг и видите порт, полный кораблей. Каких только судов здесь нет! Смешались времена и страны в этом волшебном порту. Тут и огромные современные океанские лайнеры, и индейские пироги, выдолбленные из ствола дерева, и древнегреческие челноки, и галеоны испанских конкистадоров, и пиратские шхуны, и катера, и яхты, и рыбацкие баркасы, и изящные бригантины, и плоскодонки, и катамараны. Вплоть до атомоходов, авианосцев и «Наутилуса» капитана Немо...

Вы идете вдоль пирсов и любуетесь всем этим разнообразием форм, красок, оснасток. Знайте, что любое из этих судов может стать вашим. Выберите себе то, что наиболее подходит вам, что нравится вам, что отвечает вашим потребностям и представлениям о нужном именно вам судне... Осмотрите внимательно то, что вы выбрали. Это громадный фрегат или обычная парусная лодка? А может быть легкий моторный катер? Какова форма этого судна? Обтекаемая, устремленная вперед, рассчитанная на скорость? Или это тяжеловесная, но прочная конструкция, способная выдержать любой шторм? В какой цвет окрашены борта вашего судна? Есть ли у него якорь? А может быть, он вам совсем не нужен? Прочитайте надпись на борту корабля. Каково его название? Какими буквами написано это название?

Взойдите на ваше судно. Кто встречает вас там? Или на борту никого нет? Как выглядит встречающий? Прислушайтесь: он что-то говорит вам... Осмотрите судно изнутри. Если это достаточно большой корабль, не торопясь обойдите его. Загляните в каюты и в рубку... Подымитесь на капитанский мостик... Прогуляйтесь по палубам, спуститесь в трюм... Что вы увидели во всех этих частях своего судна? Зайдите в каюту, которую будете занимать вы. Или просто определите какое-то место для себя на своем судне. Посмотрите – здесь лежит сложенный в несколько раз лист бумаги. Разверните его. Это карта. На ней обозначена цель вашего первого плавания. Что это за цель? Есть ли название пункта назначения?

Отправляйтесь в свое плавание. Ваше судно покидает порт... Все дальше и дальше берег... Вот уже и скрылись за горизонтом верхушки самых высоких мачт кораблей, оставшихся в порту. Вы в море на своем судне, вы сами выбрали свой путь в этом безбрежном морском пространстве... Вы двигаетесь к своей цели... Далеко ли она? Что вас ждет на пути? Не знаю... Сейчас вы увидите продолжение своего фильма о собственном плавании. Смотрите...

Но пора сделать остановку в нашем плавании. Направьте свое судно в ближайшую гавань... Вот и завершается на сегодня ваше путешествие. Вы спускаетесь по трапу. Прежде чем уйти, оглянитесь, посмотрите еще раз на свое судно, запомните, каким вы оставляете его сегодня. Наверное, вы еще не раз будете возвращаться на него, чтобы продолжить и дальше свое плавание. Помните, что оно будет всегда ждать вас у пирса... Вы уходите дальше и дальше от своего судна... И вновь переноситесь сюда, в эту комнату, начинаете ощущать свое тело...

Сейчас я начну считать от семи до одного. С каждой следующей цифрой вы станете все больше выходить из состояния расслабленности – вплоть до того момента, когда я назову цифру «один» и вы встанете отдохнувшими, бодрыми, полными новых сил и энергии.

(С этого момента голос читающего текст должен также становиться более бодрым, звучным, эмоциональным. Однако спешить здесь не нужно.)

Итак, семь... Вы чувствуете, как к вам возвращается ощущение собственного тела... Вялость и апатия отступают. Вы начинаете возвращаться в свое нормальное состояние. Шесть... Ваши мышцы наполняются силой и энергией... Вы пока неподвижны, но пройдет несколько мгновений, и вы сможете легко встать и начать двигаться... Пять... Сохраняется состояние спокойствия, но оно начинает наполняться ощущением силы и возможности действовать... Расслабленность заменяется собранностью... Четыре. Вы чувствуете, что окончательно пришли в себя и уже готовы к проявлению активности. Бодрость и энергия все больше наполняют вас... Три. Пошевелите ступнями. Вы полностью чувствуете свои ноги и способны легко напрячь мышцы. Пошевелите пальцами рук. Медленно сожмите пальцы в кулак. Два. Не открывая глаз, поверочайте головой. Вы бодр, наполнен силой и энергией. Вы хорошо отдохнули. Вы спокойны и уверены в себе. Один. Открыли глаза. Вставайте. Не делайте это слишком быстро.

Задание 4

Задумайтесь, как люди сообщают друг другу о том, что их волнует, как выражают свои чувства, и что говорят, когда хотят описать состояние своего партнера. При этом под категорию чувств попадают любые эмоции и эмоциональные состояния, например сосредоточенность.

Говоря о своих переживаниях, мы часто используем такие формулы:

- # «Я удивлен...»;
- # «Я огорчен...»;
- # «Меня тревожит...»;
- # «Мне неудобно...»;
- # «Меня угнетает...»;
- # «Я сожалею, что не могу помочь вам...».

Вербализация чувства – это избавление от него.

Гораздо труднее описывать чувства партнера. Иногда формулировки вроде: «Вы возмущены» или «Вы взволнованы» могут звучать как издевательство и провоцировать у партнера усиление негативной реакции. Более эффективна «косвенная» вербализация чувств, например:

- # «Я согласен, что это может вызвать протест»;
- # «Я согласен, что это вызывает дискомфорт»;
- # «Я согласен, что такой поворот дела вызывает неприятные чувства»;
- # «Да, это, конечно, огорчительно».

В вербализации чувств предпочтительнее использовать термины, которые указывают на определенный уровень уважения и самоуважения, бережно-почтительного отношения к партнеру и к самому себе. Сравним два вида формулировок в табл. 4.

Таблица 4. Вербализация чувств

Менее уважительные	Более уважительные
Вы не понимаете — я не понимаю	Вы удивлены — я удивлен
Вы в депрессии — я в депрессии	Вы огорчены — я огорчен
Вам неприятно — мне неприятно	Вам неуютно — мне неуютно
Вам противно — мне противно	Вы возмущены — я возмущен
Вы нервничаете — я нервничаю	Вас беспокоит — меня беспокоит
Вам обидно — мне обидно	Меня задевает — вас задевает
Вас бесит — меня бесит	У вас вызывает протест — у меня вызывает протест
Вы злитесь — я злюсь	Вы сердиты — я сердит
Вы боитесь — я боюсь	Вы опасаетесь — я опасаясь

Вспомните ситуации, когда кто-либо или вы сами проявили какую-то сильную негативную эмоцию или агрессию. Подумайте, как можно ответить партнеру, используя уважительную форму вербализации своих чувств или чувств партнера.

Самоанализ:

- # Было ли это сделано почтительно?
- # Какие формулировки оказались наиболее эффективными?
- # В каких ситуациях, на ваш взгляд, данное умение будет наиболее эффективным?

Задание 5

Часто удачная метафора помогает снизить агрессивный настрой между участниками общения. Например, на вопрос вашего партнера: «Почему вы оттягиваете процесс подписания?» вы можете ответить: «Я чувствую себя как бабочка, которую протыкают иголкой, назначив ей место на планшете... А она еще хочет летать...».

Потренируйтесь в подборе таких метафор к фразам, которые были высказаны в ваш адрес в прошлом. Попробуйте подбирать метафоры сразу при разговоре с партнером.

Самоанализ:

- # Каковы возможности метафорического ответа на чужое нападение?
- # Меняется ли эмоциональное напряжение при использовании метафор?

Задание 6

Выпишите 3–5 видов деятельности, при выполнении которых вы хорошо себя чувствуете.

Попытайтесь ответить на следующие вопросы по каждому из записанных вами вариантов:

- # Выполняется ли данный вид деятельности вместе с другими людьми или она осуществляется в одиночестве?
- # Где выполняется данный вид деятельности, каковы окружающие факторы, какие из них помогают вам, а какие мешают осуществить эту деятельность?
- # Имеет ли данный вид деятельности внешний или внутренний фокус (то есть требует ли она больше внимания за внешними событиями или предполагает внутреннее сосредоточение)?

Является ли эта деятельность преимущественно визуальной (зрительной), аудиальной (звуковой) или кинестетической (связанной с телесными ощущениями, ощущениями движения, мышечного напряжения, дыхания, сердцебиения и т. п.)?

Требуется ли данный вид деятельности каких-либо материальных условий, средств, реквизитов?

Какие из ваших органов чувств получают преимущественный отдых во время этой деятельности?

Какие аргументы и контакты с другими людьми вам нужны, чтобы заняться данным видом деятельности?

Ответив на вопросы, найдите значимые компоненты, которые дают вам удовлетворение от занятий данным видом деятельности. Запишите и сравните их с компонентами, которые дают удовлетворение в других видах деятельности.

Результатом этого задания, как правило, является осознание того, что можно получать удовольствие не только от одного-двух любимых дел, а от многих других тоже, а, следовательно, и того, что у вас имеется гораздо больше возможностей и ресурсов для восстановления своих сил, чем вы могли подумать об этом.

Выполнение этого задания можно продолжить, подумав и записав, какое удовлетворение и пользу вы получаете в нейтральных видах деятельности и, возможно, в видах деятельности, которые вы не любите.

Самоанализ:

Как можно использовать данную технику для снятия эмоционального напряжения?

В каких ситуациях она будет наиболее эффективна?

Задание 7

Выполните следующие физические упражнения:

сделайте несколько плавных вращений глазами – трижды в одном направлении и столько же в другом;

зафиксируйте свое внимание на отдаленном предмете, а затем переключите его на близкий предмет – 3 раза;

нахмурьтесь, напрягая окологлазные мышцы, а потом расслабьтесь – 2 раза;

симитируйте зевоту (способствует расслаблению нижней челюсти);

расслабьте шею, сначала покачав головой – 3 раза, а затем медленно поворачивайте голову из стороны в сторону – 5 раз;

поднимите максимально плечи и затем медленно опустите их – 3 раза;

расслабьте запястья и сделайте ими круговые движения – 5 раз в одну сторону, 5 раз – в другую;

сожмите и разожмите кулаки, расслабляя кисти рук – 3 раза;

сделайте три глубоких вдоха и выдоха и прогнитесь в позвоночнике вперед-назад и из стороны в сторону – по 2 раза;

напрягите и расслабьте мышцы ягодиц – 3 раза;

напрягите и расслабьте икры ног – 3 раза;

поднимитесь на носки, опуститесь на полную ступню и перенесите тяжесть тела на пятки – 3 раза.

Задание 8

Вспомните сотрудника, с которым вам приятно работать. Далее проанализируйте, почему этот сотрудник является приятным, что именно в нем вызывает у вас положительные эмоции.

Вспомните сотрудника, с которым неприятно работать. Проанализируйте, почему он вызывает в вас такие чувства.

Продумайте возможности нейтрализации собственных неприятных ощущений во время взаимодействия с неприятным сотрудником.

Какие способы саморегуляции вам удалось подобрать в конкретной ситуации?

Самоанализ:

Какие способы саморегуляции показались наиболее приемлемыми для вас?

Оцените свои возможности применения выделенных способов саморегуляции.

Задание 9

Вспомните какую-либо стрессовую ситуацию из вашей жизни с негативными последствиями. Разработайте возможные способы предупреждения возникновения подобной ситуации (внешние и внутренние действия).

Эту работу можно повторить несколько раз, используя разные сюжеты проблемных ситуаций.

Самоанализ:

Открыли ли вы для себя возможности предупреждения сложных ситуаций?

Какие трудности возникли при поиске способов предупреждения негативных эмоций?

Какие выводы вы сделали для себя по обсуждаемому вопросу?

Задание 10

Произведите релаксацию по методу Бенсона.

По мнению Бенсона, регулярное пребывание в состоянии релаксации может являться антистрессовым механизмом – защитой от стрессов и их вредных последствий. Это состояние может вызываться как с помощью медитации, так и другими способами: аутотренингом, последовательной реакцией, гипнозом.

В существующих техниках медитации Бенсон выделил четыре основных элемента:

1) спокойная обстановка;

2) объект сосредоточения – им может быть слово, звук. Действенным является и последовательное сосредоточение на ощущениях напряжения и расслабления мышц, на вдохе и выдохе;

3) пассивное отношение – освобожденность разума от мыслей, целей, опустошенность без напряжения;

4) удобная поза – рекомендуется сидячая, чтобы не заснуть. Главное – комфорт и возможность расслабиться.

Итак:

Сядьте спокойно, в удобной позе.

Закройте глаза.

Расслабьте все мышцы, начиная с мышц ног и кончая мышцами лица; сохраняйте состояние расслабленности.

Дышите через нос. Осознайте свое дыхание. После выдоха произносите про себя слово «один». Например, вдох... выдох – «один», вдох... выдох – «один» и т. д. Дышите легко и естественно.

Сохраняйте принятую позу от 10 до 20 минут. Когда вы закончите медитацию, посидите еще несколько минут – сначала с закрытыми, потом с открытыми глазами.

Не беспокойтесь о том, насколько успешно и глубоко вы достигаете релаксации, не мучайтесь и не напрягайтесь – позвольте возникать релаксации в своем темпе. Когда вы отвлекаетесь, то постепенно, по мере повторения, релаксация будет возникать легче. Применяйте эту технику 1–2 раза в сутки в любое время, но не ранее, чем через два часа после еды.

Ощущения во время релаксации, по Бенсону, у разных людей различны. Большинство испытывают чувство покоя и расслабления. У немногих отмечаются экстатические чувства, возникает ощущение удовольствия, отдыха, хорошего самочувствия. У некоторых не возникает никаких ощущений.

Во время тренировок можно менять по своему усмотрению отдельные компоненты релаксации. Так, одни люди нуждаются в полной тишине, другие предпочитают практиковать релаксацию в транспорте. Некоторые стремятся релаксировать в одно и то же время в определенном месте. Это не обязательно.

Тема 3

Формирование уверенного поведения

Одним из важнейших качеств преуспевающего руководителя, по мнению специалиста по психологии менеджмента Р. Стоцилла, является уверенность в себе. Многие авторы именно этому качеству приписывают определяющую роль в успехе руководителя.

С одной стороны уверенность в себе является личностной чертой, которая зависит от многих психофизиологических особенностей человека. Но с другой – уверенное поведение – тренируемый навык.

Способность выступать на собраниях, высказывать свою точку зрения, отдавать распоряжения, требовать их выполнения, быть жестким, но не наглым и агрессивным, критиковать, просить, отказывать, вести переговоры, противостоять манипулятивному воздействию чаще всего вызывает затруднения и как следствие напряжение, считают тренеры А. Браткин, И. Скоробогатова. Именно поэтому уверенное поведение часто становится объектом воздействия психолога.

Наиболее детально в современной психологии исследована «поведенческая» сторона уверенности в себе. На отсутствие требуемого ситуацией поведения, как на одну из причин неуверенности в себе впервые обратил внимание профессор психологии университета Рутгерса в Принстоне (США) Арнольд Лазарус. Он предположил, что в основе данного качества может лежать недостаток способов поведения, которые должны обеспечивать полноценное овладение социальной реальностью (назван ученым «дефицитом поведения»), а также ригидность и неадаптивность небольшого количества поведенческих альтернатив. Лазарус также выделил четыре группы навыков, которых, по его мнению, достаточно для полноценной жизнедеятельности, а, следовательно, – и для уверенности в себе: способность открыто говорить о своих желаниях и требованиях; способность говорить «нет»; способность открыто транслировать свои позитивные и негативные чувства; способность устанавливать контакты, начинать и заканчивать разговор.

Другой ученый – К. Келли – составил список основных прав человека, которые поддерживают его уверенность в себе, это: право на одиночество, право на независимость, право на успех, право быть выслушанным и принятым всерьез, право получить то, за что уплачено, право иметь права, то есть действовать уверенно, право отвечать отказом на просьбу, не считая себя при этом эгоистичным и не испытывая чувства вины, право обращаться с любыми просьбами, право делать ошибки и отвечать за них, право не самоутверждаться.

Уверенность в себе не следует путать с бесчувственностью и приписывать ей выражение только отрицательных эмоций. Важным условием развития уверенности в себе является способность к выражению положительного, заботливого отношения к другим.

Признаки уверенности.

Внешние:

- # спокойный, прямой, «небегающий» взгляд;
- # расслабленное тело без зажимов;
- # звучный, нескованный голос;
- # отсутствие суесть в движениях, эмоциях, фразах;
- # смелое, без страха, формулирование своих желаний и настаивание на них;
- # знание своих законных прав и умение отстаивать их.

Внутренние:

- # готовность принимать решения;
- # готовность отдавать распоряжения и требовать их выполнения;

внутреннее спокойствие.

Мастера психологического тренинга В. Е. Альберти и М. Л. Эммонс выделили несколько моделей поведения, типичных для людей, действующих неуверенно, уверенно или агрессивно (табл. 5 – в ней же приведены наиболее очевидные чувства тех, по отношению к которым направлен тот или иной стиль поведения).

Таблица 5. Модели поведения людей, действующих неуверенно, уверенно или агрессивно

Неуверенное поведение	Агрессивное поведение	Уверенное поведение
Как действующее лицо		
Ущемляет свои интересы. Испытывает чувство душевной боли и беспокойства. Испытывает чувство неловкости и недовольство собой. Позволяет другим решать за себя. Не достигает желаемой цели	Ущемляет интересы других. Выражает свои чувства, ущемляя чувства других. Решает за других. Достигает желаемой цели, пренебрегая интересами других	Доволен собой. Выражает свои чувства. Испытывает чувство удовлетворения. Может достичь желаемой цели. Делает выбор для себя
Как лицо, по отношению к которому направлено поведение		
Испытывает чувства вины и гнева	Испытывает чувства обиды и унижения	Испытывает чувство удовлетворения

Право на уверенность в себе не означает необходимость быть уверенным при любых обстоятельствах. Уверенное поведение связано с высокой самооценкой. Уверенное поведение – это только одна из составляющих, указывающих на зрелость и самореализацию личности.
(«Бог в нас самих». Платон)

Самодиагностика

Тест «Оценка уверенности в себе»

Инструкция: Для оценки вашей уверенности в себе ответьте на следующие вопросы, давая положительный («да») или отрицательный («нет») ответ.

Вопросы:

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, хотя, в сущности, вы не переутомились?
2. Бывает ли с вами, что вы вдруг испытываете чувство неуверенности – заперли ли вы за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?
5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?

9. Неприятно ли вам, если вы обнаруживаете на своей одежде пятно и приходится в таком виде куда-то идти?

10. Любите ли вы заводить новые знакомства?

11. Бывает ли с вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг отказываетесь от нее?

12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?

13. Хочется ли вам порой остаться наедине с собой?

14. Если вы пришли в ресторан один (одна), присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?

15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках, главным образом, тем, чего ожидают от вас другие?

Обработка и интерпретация результатов:

Поставьте по 1 баллу за утвердительные ответы на вопросы: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и за отрицательные ответы на вопросы: 7, 8, 9, 10, 13, 14. Подсчитайте количество набранных баллов.

0 баллов: вы в такой степени самоуверенны, что можно предположить вашу неоткровенность в ответах.

1–4 баллов: вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности в себе является не недостатком, а доказательством гибкости вашей психики.

5–8 баллов: у вас ярко выражена потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди почти всегда могут на вас положиться. Однако вы сами несколько скованы в выражении своих чувств из-за некоторой неуверенности в себе.

9–12 баллов: ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а такими, какими они соответствуют вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы изредка отваживаться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет крайне мало счастливых мгновений.

13–15 баллов: ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы, прежде всего, будете испытывать сомнения. Потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но когда она вырастает до таких размеров, то малейшее изменение обстоятельств разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

Практикум

Задачи:

Выделить характеристики уверенного поведения, провести самоанализ на предмет их наличия.

Выработать умение выражать собственные требования в уверенной форме.

Выработать умение настаивать на своем.

Сформировать навыки позитивной самоинструкции и самоподкрепления.

Осознать собственные права и ценность их отстаивания.

Натренировать внешнюю и внутреннюю уверенность в себе.

Притча

К Ибн-Сине обращались за помощью в трудных ситуациях, когда другие врачи расписывались в собственном бессилии.

Однажды к нему привели женщину. Она была женой известного врача, но никто не мог помочь ей. У нее было заблокировано горло и она не могла глотать пищу уже несколько недель и очень ослабла. Мастер сказал ей: «Сейчас вы выпьете немного молока». Больная ответила: «Это невозможно. Все, что я пытаюсь выпить, мгновенно вылетает наружу!» Она сказала это с большой уверенностью. Но уверенность Мастера была несравнимо большей.

Больной женщине дали бутылку молока. Сделав глоток, она тут же с силой отторгла его. «Вот видите, я же Вас предупреждала!» – сказала она. Мастер же продолжал настаивать: «Но это смешно! Я уверен, что сейчас вы сможете проглотить немного молока. Попробуйте». Женщина сделала еще попытку, молоко тут же было отторгнуто. Но ей показалось, что небольшую порцию она все-таки проглотила. Мастер улыбнулся, подбодрил ее и сказал: «Я уверен, что прежде, чем вы уйдете отсюда, вы выпьете всю эту бутылку молока». Сказано это было с большой силой. Женщина, воодушевленная уверенностью Мастера и собственным успехом, понемногу выпила остаток молока.

Задание 1

Составьте таблицу наблюдения за своим поведением – в течение дня записывайте в нее ваши мысли и действия в наиболее типичных для вас ситуациях; дайте оценку своему поведению: У – уверенное, А – агрессивное, П – пассивное, уступчивое, неуверенное (табл. 6).

Самоанализ:

Подсчитайте количество проявлений уверенного, агрессивного, уступчивого поведения.

Проанализируйте, в каких ситуациях проявляется каждый из трех типов поведения.

Таблица 6. Анализ своего поведения

Дата, время	Предпосылки	Поведение, мысли, чувства	Последствия, оценка
	Когда это произошло? С кем вы были? Что вы делали? Какие мысли и чувства были у вас в тот момент?	Какие мысли у вас возникли? Какие физические и эмоциональные ощущения у вас появились? Какие действия вы совершили (или избежали)?	Каков итог ситуации? Приятным или неприятным оказался для вас результат? Отмечались ли сиюминутные последствия? (Например, крик в момент гнева может принести временное облегчение, но после, как правило, возникает чувство вины.) Как вы можете оценить ваше поведение — как уверенное, агрессивное или уступчивое?
Например:			
Пн. 10-30	Начальник вручил мне кипу бумаг и велел подготовить отчет к обеду	Сжимаю зубы. Чувствую, как учащается пульс. Хочу сказать начальнику все, что о нем думаю, но молчу	Злюсь на себя за нерешительность. Боль в челюсти усиливается. Принимаю две таблетки анальгина. Поведение — уступчивое

Задание 2

Существует два способа поведения в сложной ситуации: 1) бегство (преодоление¹ трудностей внутри личности); 2) коммуникация (преодоление трудностей в поведении).

Время от времени каждый из нас оказывается ущемленным в своих правах. Выбирая бегство, мы не только не повышаем свою компетентность, но и не решаем проблему и получаем массу негативных последствий. Единственным конструктивным выходом из проблемной ситуации является вступление в коммуникацию, действие. Сравните по эффективности три способа поведения в ситуации предъявления требований. Чтобы лучше понять суть компетентного поведения, проанализируем сначала два крайних варианта поведения — неуверенное и агрессивное.

Ситуации для анализа:

Вчера вы приняли квартальный отчет у своего сотрудника, бегло просмотрели бумаги и похвалили исполнителя за вовремя сданную и качественно выполненную работу. Сегодня утром, решив просмотреть отчет более внимательно, вы обнаруживаете в нем массу неточностей. Нужно вызвать сотрудника, которого вы вчера похвалили, и вернуть отчет на доработку. После его прихода вы говорите ему:...

¹ Однако прорабатывание проблемы внутри себя не дает возможности решить ее во внешнем плане и не позволяет обсудить ее с другими людьми для выработки общего решения.

Ваша секретарь постоянно звонит по телефону своим детям, расспрашивая, как они проводят день. Это уже стало у нее привычкой, поскольку она очень переживает, оставляя их одних дома. Обычно идет очень много звонков от клиентов, но телефон постоянно занят. Сегодня вы решаете поговорить с ней о прекращении всех внеслужебных звонков. Вы подходите к секретарю и говорите:...

Полчаса назад, проходя по коридору, вы видели трех сотрудников вашего отдела. Они курили и весело что-то обсуждали. Сейчас вы снова их видите на том же месте, хотя в отделе довольно много срочной работы. Вы подходите к ним и говорите:...

Ваша инструкция: Постарайтесь как можно более точно представить, как будет вести себя в предложенных ситуациях агрессивный настроенный и стеснительный, неуверенный, застенчивый человек.

Разработайте «сценарий» и «текст роли» для агрессивного и неуверенного человека. Для этого постарайтесь ответить на вопрос: «Что, по-вашему, должен говорить или делать агрессивный (неуверенный) руководитель?» и вспомните знакомого агрессивного или неуверенного человека; опишите его поведение.

Ниже описаны разные ситуации. Подумайте, как бы вы повели себя в них. К какому типу можно отнести ваше поведение (агрессивное, неуверенное)?

На совещании вы неожиданно осознаете, что ничего не поняли в технических характеристиках предлагаемого продукта. Поскольку решение о заключении договора с поставщиками необходимо принять на сегодняшнем совещании, вам всенепременно надо вникнуть во все подробности. Однако вам неудобно показать себя некомпетентным, но и необдуманную сделку заключать не хочется.

Ваш главный уже несколько раз просил вас в рабочее время сделать для него несложную частную работу. На этот раз вы отказываетесь выполнить его просьбу.

Вы уже довольно долго стоите в очереди на прием к городскому начальству, и сейчас к секретарю подходит незнакомый человек и пытается уговорить ее пропустить его на прием к начальству вне очереди. Вы вмешиваетесь в разговор и отказываетесь пропустить его.

В комнате ожидания для клиентов двое мужчин лущают семечки и при этом нецензурно бранятся. Вы требуете прекратить и то, и другое.

Сегодня утром вы забрали в автосервисе свою машину. Через пару кварталов заглух мотор. Вы возвращаетесь в автосалон и добиваетесь возврата денег.

В соседнем помещении один из сотрудников постоянно курит, подходя к окну. Это уже стало у него привычкой, хотя большинство сотрудников не курят. Сегодня табачный дым вам очень мешает работать, у вас разболелась голова. Вы настоятельно просите коллегу прекратить курить сейчас и впредь не курить в рабочем помещении.

В соседнем офисе идет капитальный ремонт. Весь рабочий день вас сопровождает грохот. Сегодня у вас очень напряженный день. Вы звоните в соседний офис и просите их прекратить шуметь.

В магазине на сдачу вам дают рваную купюру в 1000 рублей (для вас это большая сумма). Вы настаиваете на том, чтобы кассир заменил купюру, несмотря на его сопротивление.

Ваш начальник имеет привычку критиковать вашу работу в присутствии ваших подчиненных. Это вас очень задевает, и однажды вы специально идете к нему в кабинет, чтобы он мог критиковать вас наедине.

Вас вызывает к себе начальник и просит на месяц подменить сотрудника, который уходит в отпуск; вы – самый молодой руководитель подразделения. Вы отказываетесь, поскольку у вас совершенно другие профессиональные обязанности.

Продумайте свои слова в каждой из предложенных ситуаций в соответствии со следующими требованиями: будьте спокойны и определенны, не давайте втянуть себя в дискуссию, как минимум три раза повторите свои требования.

Вспомните несколько официальных ситуаций, обладающих следующими признаками:

- # партнеры не знакомы или малознакомы друг с другом;
- # характер их взаимоотношений определен нормами делового общения (нормами поведения), их статусные позиции четко определены;
- # партнеры заинтересованы в развитии отношений друг с другом, они не интересуют друг друга как личности;
- # существуют нормы делового общения, регулирующие взаимоотношения участников ситуации.

Постарайтесь вспомнить именно такие ситуации, в которых когда-либо проявлялась или часто проявляется ваша неуверенность. Отметьте действия партнера, место, время, собственное поведение.

Теперь ваша задача как можно более точно воспроизвести в этих ситуациях уверенное поведение – отстаивать свои интересы (или права).

Самоанализ:

- # Удалось ли продемонстрировать уверенное поведение?
- # Что может быть полезным при тренировке уверенного поведения?

Задание 3

Составьте перечень прав, которые, как вы считаете, нужно отстаивать всенепременно. Закончив эту работу, дополните список правами, отстаивание которых вы считаете желательным.

Назовите ситуации, в которых записанные вами права могут быть нарушены кем-либо другим? Бывает ли так, что вы сами ущемляете кого-то в этих правах?

Теперь познакомьтесь с компонентами умения отстаивания своих прав:

- # четкое осознание своих прав;
- # ясная позитивная самоинструкция;
- # ясное изложение своих требований;
- # короткое и четкое обоснование;
- # контакт глазами;
- # внутреннее спокойствие;
- # громкий голос;
- # устойчивость к провокациям;
- # использование местоимения «я».

Отметьте те компоненты навыка, которые до сих пор вам удавались меньше всего, и которые вы хотели бы улучшить.

Проработайте в реальных ситуациях все компоненты навыка уверенного поведения, давая себе позитивную самоинструкцию, например: «Сегодня я попробую смотреть в глаза партнеру так часто, как это только возможно». Доведите навык до автоматизма.

Далее усложните задачу. Научитесь показывать партнеру по общению, что самоутверждение не означает для вас унижение другого. Ваша уверенность не должна быть воспринята как агрессивность. Поэтому, завершая разговор, найдите то, за что вы можете похвалить партнера, и сделайте это.

Задание 4

Запишите свой голос на магнитофон, послушайте его; проанализируйте запись:

Насколько громко и четко вы говорите?

Выдерживаете ли вы паузы?

Изменяете ли вы модуляции голоса по своему желанию?

Насколько приятен тембр вашего голоса?

Записывайте и слушайте себя столько раз, сколько потребуется, пока не останетесь довольны собой. Теперь попробуйте поговорить с кем-нибудь в таком режиме по телефону, а потом при живом общении.

Запомните три «голосовых» правила уверенного человека:

Выделяйте в разговоре звук «Р». Весь секрет в заложенной в нем мощной энергетике.

Держите громкость речи на одном уровне. Если вы начинаете фразу за здоровье, а кончаете за упокой, впечатление уверенного человека вам не произвести.

Протягивайте гласные. Это признак того, что вы не торопитесь, ваши слова звучат веско, уверенно.

Задание 5

Уверенное поведение надо просто осваивать, приучать себя к нему. Опущенные плечи, тоскливый взгляд и брови домиком обеспечат вас массой проблем, трудностей, страхов, ужасов, неприятностей и прочими развлечениями. У тех же, кто привык держать осанку, имеет внимательный собранный взгляд, уверенные жесты – проблем меньше, а сил и позитива больше.

Уверенный человек – держит королевскую осанку, смотрит прямо, шагает спокойно, жестикулирует руками смело. Запомните: царственность начинается с королевской осанки – с прямой спины. Итак, для тренировки осанки выполните следующие упражнения:

Разогнитесь. Подойдите к стене, прислонитесь к ней спиной и повторите ее плоскость, затем, сохраняя ровную спину, отойдите от стены. Когда получится в этом состоянии дышать и быть даже не напряженным – значит вы достигли требуемого эффекта. Итак, спина должна быть прямой, а плечи расправленными: развернутыми и расслабленными.

Купите себе корону, для начала можно детскую, но лучше потяжелее. Водрузив ее на голову, прочувствуйте перемены: спина сразу распрямится, шея приобретет стержень, движения станут плавными, хотя бы для того, чтобы корона не сползала на уши.

Положите на голову книгу средней тяжести, поставьте на ладони чашки с водой (можно придерживать их пальцами) и разведите руки немного в стороны. Теперь вы напоминаете очень изысканный торшер. Поймите в таком положении, чтобы почувствовать, как включаются именно те мышцы, которые вам нужны.

Самоанализ:

Насколько тяжело было выполнять предложенные упражнения?

Как изменилось внутреннее состояние при выполнении данных упражнений?

Задание 6

Походка – это привычный способ и стиль ходьбы. Она, с одной стороны, как и глаза, отражает душу человека: все зажимы, скованности, эмоции видны в походке. А с другой – формирует личность и характер человека.

Походка может быть:

Свободной или зажатой. Зжатая походка порождает стеснительность, говорит о неуверенности и наличии проблем у человека. Здоровый же и благополучный человек ходит свободной походкой.

Уверенной или неуверенной. Уверенная походка связана с ощущением «твердой земли под ногами», что «земля держит»; в ней отсутствуют покачивания из стороны в сторону; шаги всегда делаются вперед, то есть человек не пятится.

Сделайте следующие упражнения для формирования уверенной походки:

Пройдите тяжелой походкой: каждая нога должна ступать весомо, с тяжестью и все тело должно двигаться весомо, тяжело.

Пройдите легкой, невесомой походкой: ноги должны лететь сами собой, вы должны ощутить свою невесомость, легкое передвижение.

Почувствуйте, что у вас нет твердой опоры под ногами – ноги вязнут, скользят, хочется найти надежную опору. А затем – под ногами горячая сковородка, ноги не стоят спокойно, переминаются, что-то ищут, «земля не держит».

Почувствуйте твердую опору под ногами. «Земля держит». Стоите уверенно! Идете – уверенно! Каждая нога ступает уверенно. Вы уверенно идете вперед!

Теперь вновь ощутите отсутствие опоры под ногами – а ваша походка вновь стала тяжелой: «Ничего не получается, все зря, ничего не выходит. Земля не держит, жить тяжело».

А сейчас ваша походка тяжелая, но под ногами чувствуется твердая опора, «земля держит»: «Эй, кто там стоит на моем пути? С дороги! Моих сил хватит пройти любой путь, я пройду сам и еще протащу за собой всех, кого надо! Я массивен, я велик, я силен, я пробью любые препятствия, сумею подчинить себе все обстоятельства и добиться уважения к себе!».

Вновь почувствуйте отсутствие опоры под ногами, а ваша походка стала легкой: «Ой, что я здесь делаю – не знаю. Я так, на минуточку забежал, только спрошу и убегу. И там интересно, и тут, а где мое место я не знаю. А вы не знаете? Вы-то большие и сильные, а я маленький и невесомый. Я никто и лечу туда, куда дует ветер. Если вы меня остановите, я буду мотаться там, где вы мне скажете».

Ваша походка остается легкой, но появляется ощущение, что «земля вас держит». Под ногами появилась опора, ноги стоят уверенно, при этом в душе легкость и вы шагаете бодро вперед, сами выбираете свой путь: «Мое тело легкое и живое, плечи развернуты, хочется двигать руками, хочется идти вперед. У меня есть все основания верить, что я легко пройду любой путь и увлеку за собой всех замечательных людей. Жизнь прекрасна!»

Самоанализ:

Менялось ли внутреннее ощущение при смене заданий в упражнении?

Какое состояние для вас было наиболее комфортным?

Можете ли вы ощущать себя комфортно при уверенной походке?

Задание 7

Рубка дров – на самом деле представляет собой отличное упражнение для выработки уверенности в себе. При этом рубить дрова не обязательно, достаточно смоделировать процесс:

встаньте крепкими ногами, чуть расставьте их;

примерьтесь, спланируйте удар заранее;

сделайте свободный взмах (не к ближнему плечу, а свободно далеко за голову);

произведите удар с оттяжкой, фиксируя голосовой выдох «Ха!»

Самоанализ:

Изменилось ли ваше внутреннее состояние при выполнении этого упражнения?

Задание 8

Проведите самовнушение и используйте его для развития и превращения себя в позитивную, динамичную и полагающуюся во всем на себя личность.

Американский философ, психолог и журналист Наполеон Хилл рекомендует следующую формулу самовнушения (приводим формулу со своими небольшими изменениями):

1. Я знаю, что способен добиться своей цели, поэтому требую от себя настойчивых, упорных и непрерывных действий, направленных на достижение этой цели.

2. Я понимаю, что господствующие в моей голове мысли, в конце концов, претворятся в действия и трансформируются в реальность, и потому ежедневно я буду сосредоточиваться на задаче превращения себя в человека, каким хочу быть, мысленно представляя себя уже таким, и превращать свое представление в реальность с помощью практических дел.

3. Я четко разработал и зафиксировал описание моей конкретной цели в жизни на предстоящие десять тысяч дней. Я составил список дел на каждый год, которые я собираюсь осуществить, чтобы добиться жизненного успеха.

4. Я добьюсь успеха путем привлечения к себе сил, которые буду использовать, а также посредством сотрудничества с другими людьми. Я стимулирую других для оказания мне помощи, поскольку первым окажу им услугу. Я избавлюсь от ненависти, зависти, ревности и цинизма, культивируя любовь и уважение ко всем людям, поскольку знаю, что негативное отношение к другим никогда не принесет мне успеха. Я дам людям основания верить в меня, ибо я поверю в них и в самого себя.

Задание 9

Наше бессознательное не отличает реальную практику от воображаемой. Вымышленные события вызывают те же эмоции, что и действительные, оказывают на нас то же влияние, что и реальность.

Представьте невидимый круг диаметром около 60 см на полу примерно в полуметре от себя.

Зайдите в него и вспомните прекрасное время, когда вы были «на волне» успеха, когда максимально проявились все ваши способности. Все было хорошо, удача сопутствовала вам. Если трудно вспомнить свою историю, вы можете воспользоваться историей героя кинофильма или легенды, которым восхищаетесь.

Развивайте полную визуальную (зрительные образы), аудиальную (звуковые, слуховые образы) и кинестетическую картину этого состояния. Отметьте для себя и запомните то, как вы видите, слышите и чувствуете окружающий мир в ситуации успеха. Как особо уверенно звучит ваш голос, как особенно устойчива и горда осанка. Почувствуйте, как вы наполняетесь гордостью.

Теперь выйдите из круга и вернитесь в нейтральное состояние. Запомните все ваши ощущения, которые вы испытали, находясь в «круге уверенности»: особенные характеристики звуков, краски зрительных образов, исключительные ощущения в теле в состоянии успеха. Отныне этот комплекс может стать вашим ключом к уверенности в себе – каждый раз, когда возникнет ситуация, требующая от вас уверенности, мысленно входите в тот круг, чтобы вспомнить ощущения самоуспеха.

Тема 4

Таймсамоменеджмент

Время – самое дорогое достояние человека после его семьи и друзей. Время, потраченное с толком, приближает человека к самореализации его потенций и, следовательно, делает его счастливым... Воистину, тот, кто владеет своим временем, владеет своей судьбой. Однако большинство из нас, к сожалению, понимает это слишком поздно.

Доктор педагогических наук, профессор психологии В. И. Петрушин

Современных систем управления временем достаточно много. Стивен Кови, международный бизнес-тренер и автор нескольких трудов по лайф-менеджменту, разделил все методики тайм-менеджмента на четыре поколения:

Первое сконцентрировано на составлении перечней и памяток.

Второе – на составлении планов и подготовке к их реализации.

Третье – на составлении планов, расстановке акцентов и контроле их выполнения.

Четвертое – основано на жизненных принципах и новом взгляде на жизнь в целом.

По мнению Стивена Кови, первые три методики давно не актуальны, хотя, как показывает практика, они все еще активно используются.

Грамотно распределять свое времени – не такая уж сложная задача, как кажется на первый взгляд. Основными принципами организации времени являются:

планирование времени;

последовательное решение задач;

мотивация на совершение дел;

правильный отдых.

Поговорим о каждом принципе подробнее.

Планирование. Составление плана на день (неделю, месяц или другие периоды) – это занятие, которое займет всего несколько минут, а в итоге сэкономит массу времени. План не должен быть слишком жестким. Включайте в каждый период два-три важных дела, а промежутки между ними заполняйте делами второстепенной важности. Начинать лучше с самых важных дел; последовательность всегда можно откорректировать.

Решение задач. Для любой задачи есть свои пути решения. Тренинг по тайм-менеджменту, как правило, включает их отработку не только в теории, но и на практике. Например, почти все трудные дела можно условно разделить на две группы: «слоны» и «лягушки». «Слоны» – большие дела, требующие много времени. «Лягушки» – не слишком приятные занятия, которые хочется отложить на потом. Как с ними справляться? «Слона» проще разрезать на кусочки, распределить по кусочку на каждый день и «съедать» его. За «лягушек» нужно браться в первую очередь, чтобы остальное время было свободно для приятных дел.

Мотивация. Чтобы легче перейти от теории к практике, вам нужно мотивировать себя. За каждым выполненным делом должна следовать приятная награда – чашка вкусного чая, несколько страниц любимой книги или прогулка на свежем воздухе.

И, наконец, **отдых**. Правильный отдых – залог того, что ваш организм будет полностью восстанавливаться, а вы с удвоенными силами сможете браться за решение задач. Как организовать свое время и отдыхать правильно? Главное, полностью переключаться от одного занятия к другому. Это означает, что после напряженного физического труда нужно расслабиться и ничего не делать. После умственной работы – заняться физической, сделать разминку или просто прогуляться по улице.

Перемена деятельности должна сопровождаться сменой обстановки. И, разумеется, отдых нужно устраивать регулярно. Пусть он займет всего пять минут в течение каждого часа. Но зато этого времени вполне хватит на то, чтобы дать себе небольшую передышку и освежить мысли.

Истинно велик тот человек, который сумел овладеть своим временем.
(Гесиод)

Самодиагностика

Тест «Мое рабочее время»

Инструкция: С помощью следующей анкеты проанализируйте свой рабочий стиль и по наибольшему количеству ответов «нет» определите, в каких сферах вы теряете время.

Вопросы:

I. Потери времени при постановке цели.

1. Имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности?
2. Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия?
3. Приходится ли мне выполнять слишком много различных дел?
4. Занимаюсь ли я слишком многими различными делами?
5. Руководжу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей?
6. Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?

II. Потери времени при планировании.

1. Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?
2. Готов ли я к возможным трудностям при выполнении работы?
3. Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех?
4. Принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?
5. Предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?
6. Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?

III. Потери времени при выработке решений.

1. Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней?
2. Устанавливаю ли я приоритетность дел в зависимости от их важности?
3. Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?
4. Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения?
5. Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям?
6. Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям?
7. Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком многими деталями при том, что знаю о более важных для меня вещах?

8. Веду ли я слишком долгие частые разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?

IV. Потери времени из-за плохой организации работы.

1. Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача часто становится все меньше?

2. Располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я мог бы перепоручить выполнение соответствующей задачи?

3. Предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому?

4. Завален ли постоянно бумагами мой письменный стол?

5. Использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опросные листы и т. п.)?

6. Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?

7. Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности?

V. Потери времени в самом начале работы.

1. Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день?

2. Болтаю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе?

3. Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?

4. Прочитываю ли я в начале дня газеты?

5. Требуется ли мне в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе?

6. Начинаю ли я каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?

7. Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?

8. Часто ли я откладываю важные дела?

9. Занимаюсь ли трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?

10. Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?

VI. Потери времени при составлении распорядка дня.

1. Знаю ли я свой трудовой ритм и график продуктивности?

2. Знаю ли я, когда я более производителен – утром или вечером?

3. Соответствует ли распорядок моего рабочего дня моему ритму продуктивности?

4. Планирую ли я благоприятное время для важнейших задач, чтобы в полной мере использовать мои производительные способности?

5. Занимаюсь ли я в часы своей высшей производительности рутинной работой, посторонними делами или неважными проблемами?

6. Выбираю ли я материал для чтения с учетом его важности?

7. «Пробегаю» ли я сначала печатную информацию, чтобы схватить главную мысль и потом ближе ознакомиться с важными местами?

8. Заканчиваю ли я телефонный разговор, непосредственную беседу или совещание, если всякое продолжение кажется бесполезным?

9. Проверяю ли я цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени?

10. Проверяю ли я свою корреспонденцию простыми или детализированными набросками?

11. Избегаю ли я заметок, которые могут пригодиться лишь в случае самых невероятных событий?

12. Использую ли я формуляры для рутинной работы?

Практикум

Задачи:

- # Познакомиться с принципами и правилами планирования времени.
- # Научиться составлять план рабочего дня, учитывая затраты времени.
- # Проанализировать эффективность использования времени.

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.