

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

УПРАВЛЕНИЕ САМОРАЗВИТИЕМ

для студентов и выпускников
специальности «Менеджмент»

А. В. Говорова, О. А. Золотина,
Ю. А. Каденко, М. В. Красностанова,
И. П. Суслова, С. В. Щелокова



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



А. В. Говорова, О. А. Золотина, Ю. А. Каденко,
М. В. Красностанова, И. П. Сулова, С. В. Щелокова

УПРАВЛЕНИЕ САМОРАЗВИТИЕМ

*Учебно-методическое пособие
для студентов и выпускников специальности
«Менеджмент»*

Москва
2023

УДК 001.1
ББК 60
У67

**Говорова А. В., Золотина О. А., Каденко Ю. А., Красностанова М. В.,
Сулова И. П., Щелокова С. В.**

Управление саморазвитием: учебно-методическое пособие для студентов и выпускников специальности «Менеджмент». — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. — 92 с. (Серия учебно-методических пособий учебно-научной лаборатории «Проект МАХ»)

ISBN 978-5-907690-24-0

УДК 001.1
ББК 60

ISBN 978-5-907690-24-0

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо введения.....	4
Компетентностная модель выпускника экономического факультета направления «Менеджмент».....	8
Самоорганизация, управление вниманием, временем и задачами.....	16
Советы по тайм-менеджменту.....	25
Шаблон матрицы Эйзенхауэра.....	27
Рекомендации	30
Ориентация на результат, принятие решений и решение проблем.....	32
Рекомендации	41
Коммуникации	45
Рекомендации	56
Лидерство и работа в команде	59
Эмоциональный интеллект	66
Тренировка эмоциональной компетентности	71
Вместо заключения	80
Дополнительные материалы.....	84
К разделу «Самоорганизация, управление вниманием, временем и задачами»	84
К разделу «Ориентация на результат, принятие решений и решение проблем»	87
К разделу «Лидерство и работа в команде»	88
К разделу «Эмоциональный интеллект»	89

ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ

Настоящее учебно-методическое пособие обобщает накопленный и предлагает новый опыт по развитию компетенций («мягких» социальных знаний, умений и навыков) студентов и выпускников управленческих специальностей; целью пособия является формирование у молодых специалистов новых представлений о необходимости и возможностях развития и саморазвития определенных компетенций не только для успешной адаптации к меняющемуся миру, но и для готовности к проактивному участию в этих изменениях.

Каждый раздел сборника включает теоретическую заметку о востребованных компетенциях (самоорганизация, ориентация на результат, принятие решений и решение проблем, коммуникация, лидерство и работа в команде, эмоциональный интеллект), практические рекомендации по их развитию, а также дополнительные материалы, которые помогут углубиться в рассматриваемые вопросы. Раскрываемые в пособии компетенции требуются в работе профессионального менеджера (руководителя, управленца), в связи с чем их развитие важно, начиная с периода студенческой подготовки. Однако, как и в изучении любой учебной дисциплины, усвоение и развитие компетенций требуют значительной самостоятельной работы, что определяет ключевую компетенцию эффективного менеджера — саморазвитие.

В условиях динамичности современного мира саморазвитие стало вершиной пирамиды потребностей — процессом самореализации и становления личности. Пик продуктивности гарантирован при непрерывном освоении и совершенствовании новых знаний и умений. Несмотря на то что все люди «умеют учиться», только некоторые делают это осознанно, исходя из определенных целей, потребностей, перспектив развития; большинство приобретают знания хаотично, что не дает гарантии их дальнейшего использования — другими словами, время и силы тратятся впустую, приводя в дальнейшем к разочарованию от процесса обучения. Формирующиеся в результате негативные установки определяют отрицание дальнейшего процесса развития.

Что еще приводит к тому, что человек сходит с дистанции саморазвития?

Во-первых, **непонимание смысла и конечного результата обучения**. Исследования учебно-научной лаборатории «Проект МАХ»¹, посвященные определению взаимосвязи между различными результатами обучения (оценками, способностями, компетенциями)², показывают, что она практически отсутствует — вероятно, что студенты вовлекаются в процесс обучения, даже не имея четкого представления о том, какие компетенции формируются в результате и зачем они нужны.

Во-вторых, **скука и отсутствие интереса** — анкетирование студентов экономического факультета показывает, что есть дисциплины, которые не интересны студентам, но при этом являются обязательными в учебном плане. Не привлекают интерес студентов и определенные внеучебные активности, которых сегодня очень много как в офлайн-, так и в онлайн-формате. Отсутствие интереса и скука, вероятно, связаны с тем, что нет четкого понимания целей обучения, а непонимание целей диктует использование неправильных методов развития и обучения; существует гипотеза, что любые знания можно получить онлайн «по запросу».

В-третьих, обучение вызывает **сопротивление**, так как мы нацелены на экономию энергии и выживание с минимальными средствами. Обучение является неструктурированной, энергетически затратной задачей, его результат неочевиден для мозга, поэтому во время обучения мозг отвлекает нас на простые, понятные действия (еда, просмотр ленты в социальных сетях, прогулка). Все это приводит к известной каждому студенту прокрастинации и постоянному откладыванию дел на последний момент.

В-четвертых, несмотря на длительный период обучения каждого из нас (детский сад, школа, университет), ни на одном из этапов нас не обучают **системному подходу к развитию**, в связи с чем большинство людей обучаются активно, но хаотично, что приводит к необходимости переосмысления обучения через какое-то время.

Чтобы данное пособие было полезным для читателя, обозначим ряд принципов эффективного использования тех методов саморазвития, которые в нем предлагаются:

- **Тренинги, семинары, мастер-классы** — важно осознавать, с какой целью планируется посещение данного мероприятия, и выражать на нем активную позицию, так как задача ведущего — помочь в освоении определенных навыков. После мероприятия необходи-

¹ МАХ — проект для студентов бакалавриата направления «Менеджмент» экономического факультета МГУ, целью которого является создание среды максимального развития и карьерного становления учащихся за счет системного взаимодействия с компаниями-партнерами. Подробнее см.: <https://vk.com/maksmanagement>

² Подробнее об исследованиях учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» см. на сайте лаборатории: <https://www.econ.msu.ru/students/bachelor/mng/Project-MAX/nauka/>

мо зафиксировать для себя два-три результата или действия, которые вы теперь будете применять в повседневной жизни. Через какое-то время необходимо оценить результат, для этого можно наряду с рефлексией получить обратную связь от друзей, коллег, близких.

- **Чтение книг, просмотр фильмов** — во время чтения/просмотра важно фиксировать те идеи, мысли и практические приемы, которые вам нравятся и которые связаны с развитием определенного навыка (что привело к успеху, а что нет?). Поделитесь с друзьями, коллегами, близкими сделанными вами выводами, это позволит лучше усвоить данный контент.
- **Самостоятельное выполнение заданий/проектов** — участие в реальных проектах требует от вас применения навыков и демонстрации их качества. Важно не просто выполнить задание/проект, но и осмыслить полученный опыт — что получилось, что нет и почему.

Перед тем как начать свой осознанный путь к саморазвитию, мы рекомендуем обратиться к тесту Питера Хани и Алана Мамфорда¹ для выявления предпочитаемого стиля обучения. Данный тест поможет определить предпочтения в обучении и выбрать те методы обучения, которые подходят именно вашему стилю².

Деятели (активисты) — предпочитают учиться на своем собственном опыте, зачастую они сперва делают, а только затем думают о возможных последствиях. Активисты имеют широкие взгляды, с воодушевлением воспринимают все новое, наслаждаются впечатлениями, не переносят скуку, увлекаются процессом решения проблем и не любят деятельность, требующую длительного напряжения. Непосредственный опыт для активистов важнее теорий и концепций, они учатся методом проб и ошибок, получая обратную связь и оттачивая свое мастерство.

Самые эффективные методы обучения для активистов — стажировки, практики, участие в проектах; неэффективные — чтение книг, прослушивание лекций.

Мыслители (рефлектирующие) — обычно рассматривают проблему или какую-то ситуацию с разных точек зрения, предпочитают наблюдать, а не действовать, в целом достаточно осторожны, вдумчивы и осматрительны. Мыслители обучаются через наблюдение за миром, на примерах успешного поведения других людей, для них важна возможность рассмотрения ситуации с разных сторон.

¹ Пройти тест можно на различных онлайн-ресурсах, например: <https://testometrika.com/3-personality-and-temper/test-learning-style-honey-and-mumford/>

² Волянская Т. А. Адаптивное генерирование учебных курсов в интеллектуальных системах дистанционного обучения. Новосибирск, 2019. 54 с.

Мыслители легко обучаются, имея «образец для подражания» — наставника, руководителя, преподавателя или даже друга, в совершенстве овладевшего навыками; для них также оптимальны такие методы, как видеокурс, видеоинструкции, мастер-классы.

Теоретики — предпочитают более структурированное обучение с опорой на логику и рациональность. Они зачастую проводят анализ и синтез проблем, выдвигают теории и модели, объясняющие реальность, а также чувствуют себя некомфортно во всем, что не соответствует их теоретической натуре. В обучении теоретиков важно использовать теорию как базис представления материала — для них подойдут лекции, презентации, интеллектуальные карты, инфографика, таблицы и схемы.

Прагматики — обучаются в процессе деятельности, они стремятся проверить новые идеи практическим путем, занимаются делом, не терпят лишних разговоров и дискуссий, долгих размышлений. Для прагматиков важно воплощать теорию в реальность, они заиклены на проверке идей, методик, любят экспериментировать. Самые удачные форматы обучения для прагматиков — тренинги, индивидуальный коучинг, ролевые игры.

Эффективность развития компетенций может быть определена только в работе с наставником, дающим обратную связь. Практика с наставником позволит не только оценить свой реальный уровень владения компетенцией, но и получить конкретные рекомендации.

Авторский коллектив данного пособия желает своим читателям вдохновения и успехов на пути развития и самосовершенствования!

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ ВЫПУСКНИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА НАПРАВЛЕНИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Компетентностный подход зародился в управленческой практике в XX в. в попытках найти универсальные критерии оценки потенциальных сотрудников организаций для более надежного прогнозирования их успешности и эффективности в занятой позиции (в военных ведомствах это было обусловлено необходимостью в том числе прогнозировать обучаемость работе на сложном оборудовании кандидатов для обеспечения эффективности вложенных в их обучение немалых средств).

Практика разработки компетенций в актуальном ее формате пришла в Россию одновременно с другими инструментами менеджмента в конце XX в. и сегодня уже является абсолютно понятным и адаптированным методом управления. Главной отличительной особенностью компетенции от любых других критериев оценки выступает поведение работника, то, что он делает или не делает для достижения определенных результатов в своей работе. Изначально компетенции как ориентиры оценки и прогнозирования поведения работников появились и применялись в организациях в качестве управленческого инструмента, но по мере развития этого инструмента он стал применяться и в образовательных структурах, в том числе в университетах, при подготовке специалистов, бакалавров и магистров. В Россию компетентностный подход пришел вместе с Болонской системой, содержание и использование которой в настоящее время в России находятся в стадии переосмысления.

Необходимо отметить, что формирование модели компетенций является достаточно сложной и творческой деятельностью, а компетенции с одним и тем же названием могут содержать в себе отличающиеся наблюдаемые поведенческие индикаторы. Например, вот как может выглядеть компетенция «Работа в команде» в двух разных моделях (табл. 1).

Таблица 1. Компетенция «Работа в команде»

Компетенция	Работа в команде 1	Работа в команде 2
Индикатор 1	Поведение в конфликтах	Способность к сопереживанию
Индикатор 2	Признание ошибок	Создание атмосферы в команде
Индикатор 3	Предложение помощи другим	Способность учиться у других

Компетентностный подход, относящийся по своей сути к бихевиористским практикам, как бы «разрезает» способности и деятельность человека на отдельные навыки и умения для их оценки и дальнейшего развития. Однако на уровне логики понятно, что человек — существо целостное и мы, оценивая, например, его умение вести переговоры, просто фокусируем свое внимание именно на этом умении, но прекрасно осознаем, что мышление, восприятие, речь, внимание, память обеспечивают это умение, что человек, лишенный этой целостности, может лишь механически натренировать какие-то шаблонные коммуникативные реакции, которые окажутся нерелевантны другим условиям и обстоятельствам.

Попытки создавать «гиперуниверсальные» модели компетенций, подходящие абсолютно под все многообразие жизненных и профессиональных обстоятельств — занятие достаточно сложное и непрактичное. Однако понимание и применение компетенций в качестве определенных «якорей» внимания и оценки сотрудника для последующего его развития, а также относительность и гибкость такого «якорения» позволяют создавать полезные инструменты развития и саморазвития для будущих и действующих управленцев.

Например, весной 2022 г. для специализированного центра оценки¹ была разработана модель компетенций руководителя, в задачи которого входили моделирование и реализация изменений в социально-экономических системах различного масштаба. Модель компетенций описывала крайние полюса негативного и желаемого поведения, включала четыре уровня развития (каждый уровень не описывался подробно словесно, так как центр оценки проводили опытные специалисты, и условия наблюдения не требовали этого) и выглядела следующим образом (табл. 2).

Таблица 2. Модель компетенции руководителя, в задачи которого входит моделирование и реализация изменений в социально-экономических системах различного масштаба

Негативное поведение	Желаемое поведение
1. Видение будущего (целеполагание, смыслы, горизонт)	
1.1. Пытается удержать планы вопреки изменениям ситуации либо отказывается от большой цели	1.1. Гибко пересобирает планы с учетом изменений, сохраняя большую цель
1.2. Здесь и сейчас мне и «моим» важнее всего, после нас хоть потоп, максимальный горизонт видения до одного года	1.2. Долгосрочность, расширение пределов комфортного цикла работы с будущим, горизонт видения более 20 лет, масштаб

¹ Программа МВА «Инновации и развитие бизнеса», 2022 г., слушатели, ориентированные на осознанное планирование профессионального развития на основе модели компетенций для менеджера по развитию бизнеса.

Таблица 2. Продолжение

Негативное поведение	Желаемое поведение
1.3. Применяет и продвигает технологии ради технологий (инновации ради инноваций) либо действует как луддит	1.3. Применяет и развивает технологии для помощи людям (локальный оптимум)
1.4. Маргинал, оторванный от практики теоретик-мечтатель	1.4. Работа в реальной социально-экономической системе, организации, представление о своем профессиональном будущем (карьере)
2. Принятие других субъектов, интерес к ним (отличающиеся культура, возраст, профессиональный язык и т.п.)	
2.1. Волевое навязывание другим людям «лучших практик» с той или иной интенсивностью	2.1. Уважение локального оптимума других людей, интерес: «А что важно им?» Как вариант: интересуется мнением других людей, учитывает это при принятии решений
2.2. Фокусировка на отдельных параметрах совместной деятельности («вовремя, чаще, громче, красивее» и т.п.) как на самоцели либо систематическое нарушение договоренностей, асинхрон с другими	2.2. Уважение, подстройка под других для достижения цели (скорость, ритм, качество работы и др.), что отчасти приводит и других людей к синхронизации
2.3. Подавление других людей, форматирование их под себя либо отгораживание	2.3. Кооперация с другими людьми, умение договариваться
2.4. Фокусировка внимания на отличиях от других людей	2.4. Фокусировка внимания на своем подобии с другими людьми, любопытство и уважение к ним
3. Работа с информацией	
3.1. Работа с информацией из комфортных источников в пределах своей предметной области	3.1. Поиск и анализ информации из разных источников, выход за пределы своей предметной области, любознательен
3.2. Собирает информацию ради нее самой, «ходячая энциклопедия»	3.2. Извлечение из найденной информации смыслов и практической пользы, их «увязка» со своей большой целью (зачем?)
3.3. Довольствуется комфортными ответами, предпочитает монолог	3.3. После нахождения ответов на свои вопросы продолжает задавать вопросы, ищет и инициирует диалоги
4. Планирование, продуктивность, эффективность	
4.1. Мечтает, что-то говорит про будущее, молчит, ждет, не знает, с чего начать, непоследователен, отвлекается на детали, теряет повестку и т.п.	4.1. Планирует (smart), распределяет, организывает, контролирует, мотивирует, достигает, держит повестку

Таблица 2. Окончание

Негативное поведение	Желаемое поведение
4.2. Критикует	4.2. Критикуя, предлагает либо фиксирует свое несогласие в моменте с отсрочкой своего предложения
4.3. Изобретение велосипеда	4.3. Знание наработанного опыта и приращение его своими результатами
4.4. После выданной «порции» продукта либо переключается на что-то абсолютно другое, либо прекращает созидательную деятельность, постоянно «ищет себя»	4.4. Находится в постоянном процессе созидания, творения с разной степенью интенсивности и осознанности
4.5. Не задумывается об эффективности работы: сопротивляется применению более эффективных технологий, транжирит ресурсы	4.5. Заботится об эффективности работы: применяет технологии, экономит ресурсы
5. Энергия и саморегуляция	
5.1. Фоновая напряженность, прокрастинация, системные опоздания, тревожность, мнительность, перфекционизм, отрешенность и замкнутость на себе	5.1. Фоновая доброжелательная расслабленность и стремительная «сборка» под ситуацию, касающуюся большой цели и смыслов, удовлетворенность локальным оптимумом
5.2. Оправдывается, напрягается от некомфортной обратной связи в свой адрес	5.2. Относится с интересом и любопытством к некомфортной обратной связи про себя
5.3. Работа как рабский труд (основные эмоции от работы: грусть, злость, отвращение) и желание отдохнуть, переключиться	5.3. Любовь и интерес к своему делу (основные эмоции от работы: радость и любопытство) и желание продолжать работать
5.4. Выученная беспомощность	5.4. Самоэффективность
5.5. Пытается делать все сам либо занимает позицию «возьмите меня в игру», последователь	5.5. Притягивает последователей, создает социальные связи, лидер

То есть моделирование компетенций, описывающих поведение сотрудника, которое ведет к достижению желаемых целей наиболее оптимальными способами, — задача достаточно творческая, а модели компетенций могут различаться в зависимости от авторов, условий применения этих моделей и др.

В условиях развития цифровой экономики, которая по своей сути является продолжением и развитием экономики знаний, в разы повышаются требования к количеству и качеству навыков выпускников высших

учебных заведений как одного из ключевых компонентов человеческого капитала — главного ресурса развития цифровой экономики. Вместе с возрастанием степени зависимости экономического роста от уровня квалификации рабочей силы¹ повышаются и требования работодателей к кандидатам на вакантные позиции. Представители девяти компаний из десяти отмечают, что у выпускников вузов в настоящее время наблюдается дефицит в первую очередь практических навыков, из-за чего около 25% молодых специалистов работают на позициях более низких, чем позволяет их образование².

Исследования экономического факультета МГУ показали, что многие работодатели предъявляют требования в первую очередь к развитию так называемых «мягких» (*soft skills*) и цифровых (*digital skills*) навыков студентов³. В результате исследования партнеров-работодателей проекта МАХ в 2017–2018 гг. (ВТБ Банк, SBS Consulting, «Норбит», Кредит Европа Банк, «Кантата», Unilever, General Electric, «Ланит», «Декатлон», «Анкор», «Инвитро», Microsoft, Adidas, Nissan, OCS Distribution, SAP, MARS) была составлена «карта компетенций менеджера», или компетентностная модель выпускника направления «Менеджмент» бакалавриата экономического факультета (табл. 3).

Таблица 3. Компетенции выпускников бакалавриата направления «Менеджмент», по мнению работодателей⁴

Группа компетенций	Перечень компетенций	Раскрытие компетенции
Социально-поведенческие навыки	Эффективная коммуникация	Устная и письменная формы, переговоры, цифровое общение
	Клиентоориентированность	Глубокое понимание потребности клиентов и желание работать над их удовлетворением

¹ Mankiw N. G., Romer D., Weil N. D. A contribution to the empirics of economic growth // The Quarterly Journal of Economics. 1992. 107(2). P. 407–437; Lucas J. R. On the mechanics of economic development // Journal of Monetary Economics. 1988. № 22. P. 3–42; Викторова Е. В. Высшее образование и человеческий капитал в инновационной экономике // Инновации. 2011. № 6. С. 100–107.

² Россия 2025: от кадров к талантам // The Boston Consulting Group, 2017. URL: https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения: 15.01.2023).

³ Говорова А. В., Золотина О. А., Суслова И. П., Щелокова С. В. Менеджмент: карьерные перспективы для студентов и выпускников специальности «Менеджмент»: учебно-методическое пособие. Экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. М., 2022. 80 с.

⁴ Там же.

Таблица 3. Окончание

Группа компетенций	Перечень компетенций	Раскрытие компетенции
	Работа в команде	Эффективное взаимодействие в команде для достижения общей цели
	Межличностные навыки	Эмпатия, восприятие критики, этичность, управление стрессом и стрессоустойчивость
	Лидерство	Социальное влияние на членов группы для достижения цели
	Межкультурное взаимодействие	Осознанность и социальная ответственность, умение общаться в межкультурной среде
Когнитивные навыки	Саморазвитие	Обучаемость, восприятие критики
	Гибкость и адаптивность	Способность работать в условиях неопределенности
	Ориентация на результат	Ответственность, осознанность риска, инициативность, настойчивость
	Организованность	Организация собственного процесса работы
	Креативность	Способность нестандартно подходить к решению задач
Управленческие навыки	Стратегическая и операционная деятельность	Знания, умения и навыки в соответствующей предметной области
	Предпринимательская деятельность	
	Финансовая деятельность	
	Проектная деятельность	
	Аналитическая деятельность и планирование	
	Управленческие компетенции	Планирование, приоритизация, делегирование, мотивирование, контроль
Цифровые навыки	Создание и управление информационными системами	Программирование, моделирование, создание систем, прогнозирование
	Управление информацией	Анализ и обработка данных

Как видно из карты, в первую очередь начинающий специалист должен обладать социально-поведенческими, когнитивными, управленческими и цифровыми навыками.

Социально-поведенческие навыки связаны со способностями к межличностным коммуникациям, включая знание иностранных языков

и культур. Несмотря на то что список этих компетенций достаточно близок к универсальным компетенциям любого специалиста в условиях цифровой экономики, следует отдельно выделить особые компетенции менеджера в рамках этой группы: лидерство и клиентоориентированность. Многие работодатели особо подчеркивали, что клиентоориентированность — это не просто компетенция менеджера, а его необходимое и обязательное личностное качество. А в условиях цифровой экономики эта компетенция становится все более востребованной из-за постоянного роста спроса на персонализацию и кастомизацию¹.

Когнитивные навыки заключаются в способности студентов к обучению, восприятию критики, организации собственного процесса работы и других скорее индивидуальных качеств. Пожалуй, одним из неожиданных требований работодателей является запрос на креативность сотрудника. Согласно теории Ф. Фоссена и А. Зоргнер, креативность является одной из компетенций, которые не могут быть автоматизированы, наряду со способностью к выполнению точных скоординированных действий, способностью работать в условиях ограничений, а также способностями социального интеллекта: эмпатией, умением договариваться, умением убеждать и заботиться о других².

К цифровым навыкам, востребованным работодателями, относятся умение обрабатывать и анализировать данные, а также навыки программирования. По мнению представителей компаний, участвующих в обсуждении компетенций выпускников, эти продвинутые цифровые навыки будут явным преимуществом соискателя перед остальными. При этом опыт работы с основными офисными программами (пакетом MS Office, почтовыми сервисами, системами быстрого обмена информацией, CRM-системами) является обязательным требованием ко всем соискателям.

Интересно, что практически все выделенные российскими работодателями «мягкие» и цифровые навыки нужны и для успешного трудоустройства в Австралии, США, а также признаются ключевыми компетенциями в Европейском союзе³.

¹ Евневич М. А. Клиентоориентированность в цифровой экономике // Современная конкуренция. 2017. № 5 (65) (11). С. 65–79.

² Фоссен Ф., Зоргнер А. Будущее труда: деструктивные и трансформационные эффекты цифровизации // Форсайт. 2019. № 2 (13). С. 10–18.

³ Мальцева В. А. Что не так с концепцией готовности выпускников вуза к работе? // Экономическая социология. 2021. Т. 22. № 2. С. 109–137; Терников А. А. Профессиональные стандарты и спрос на рынке труда в сфере высшего менеджмента в России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2022. Т. 21. № 1. С. 131–148; Кузьминов Я., Сорокин П., Фрумин И. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования // Форсайт. 2019. Т. 13. № 2. С. 19–41.

При этом представители компаний — партнеров экономического факультета МГУ отмечали, что «жесткие» навыки (*hard skills*), которые подразумевают в первую очередь знания в конкретной области экономики или управления, не являются решающими факторами принятия на работу. Причиной этого выступает склонность поколения Z к изменению профессии и готовность к быстрому обучению¹. В ответ на это происходит широкое развитие института обучения внутри компаний: курсы адаптации новых сотрудников, система наставничества, повышение квалификации, в том числе с привлечением сторонних организаций, и корпоративные университеты. Все эти инструменты позволяют дать молодому специалисту необходимые знания для осуществления своей рабочей деятельности, в том числе с учетом специфики отрасли в целом или конкретной фирмы в частности, что порой невозможно в рамках обучения на уровне бакалавриата в вузе.

Тем не менее работодатели не готовы уделять время развитию навыков межличностной коммуникации, самоорганизации, работы в команде или принятия решений. С одной стороны, наличие у соискателя этих «мягких» навыков зачастую означает способность человека к быстрой обучаемости (что востребовано работодателями), а с другой стороны, процесс развития этих навыков гораздо сложнее и дольше, чем получение «жестких» знаний и умений.

Формирование отраслевых (*sector-specific skills*) и специфических для конкретной компании навыков (*firm-specific skills*) характерно скорее для уровня среднего профессионального образования². Но и на этом уровне образования решающую роль играет качество подготовки рабочих кадров, так как от него напрямую зависит рост производительности системы труда³.

Таким образом, цифровая трансформация принесла значительные изменения на рынки труда всех стран мира. Если в середине XX в. основными требованиями к работникам был уровень их знаний и умений в профессиональной сфере, то в настоящее время на первый план выходят требования к развитию универсальных компетенций, необходимых любому специалисту вне зависимости от сферы его деятельности: «мягких» и цифровых навыков.

¹ Поколение Z и рынок труда в России. М.: Hays, 2019. 28 с.

² Гимпельсон В. Е. Нужны ли нашей промышленности квалифицированные работники? История последнего десятилетия // Экономическая социология. 2010. Т. 11. № 4. С. 24–67.

³ Подвербных У. С. Система подготовки рабочих кадров как катализатор роста производительности труда // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 399. С. 212–219.

САМООРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ, ВРЕМЕНЕМ И ЗАДАЧАМИ

Самоорганизация стала не только основной болевой точкой большинства студентов в период дистанционного обучения¹, но и одним из важных трендов современности. Уровень самоорганизации может быть продиктован уровнем осознанности: чем выше осознанность, тем выше самоорганизация, так как именно осознанность определяет цели и смыслы, дает энергию и мотивацию. При высоких уровнях осознанности и самоорганизации мы находимся в состоянии, в котором наше внимание сфокусировано на настоящем моменте, и игнорируем шаблоны мышления и поведения, которые в большинстве своем неэффективны.

Почему же мы так часто оказываемся в ситуации низкой осознанности и самоорганизации? Наш мозг обеспечивает выживание нашего организма любой ценой, создавая для этого мыслительные шаблоны и вырабатывая автоматическое поведение, что не требует осознанных усилий. В результате мы экономим энергию, снижаем время реакции, но эта скорость не есть синоним эффективности. Автоматизм полезен в повседневной жизни (например, вождение автомобиля, навык письма и речи на иностранном языке), но в определенные моменты он не позволяет нам детально вникнуть в ситуацию, мы не испытываем желания и необходимости погружаться в детали, выхватывая только те факты, которые хорошо ложатся в шаблон/стереотип.

Неосознанность приводит к широкому спектру проблем как рабочего, так и личного характера, мешая нашим усилиям, обесценивая процессы и результаты и приводя к низкому уровню самоорганизации или ее полному отсутствию. Чтобы избежать подобных ситуаций, можно использовать технику STOP Тимоти Голви², описанную им в книге «Работа как внутренняя игра», которая поможет осознанно анализировать ситуацию и находить оптимальный вывод:

¹ Подробнее о результатах мониторинга восприятия студентами бакалавриата и магистратуры ЭФ МГУ дистанционного формата обучения, проведенного в 2020 г. учебно-научной лабораторией «Проект MAX» см.: URL: https://www.econ.msu.ru/students/bachelor/mng/Project-MAX/nauka/News.20200426174928_5518/

² Тимоти Голви — американский бизнес-тренер, автор серии книг, описывающих его авторский метод повышения личной и профессиональной эффективности, так называемую «внутреннюю игру». Книга Голви «Внутренняя игра в теннис» была издана тиражом более миллиона экземпляров и стала международным бестселлером.

- S (step back) — шаг назад необходим для обдумывания ситуации, чтобы избежать «реактивных» (импульсивных, необдуманных) действий.
- T (think) — анализ ситуации необходим, чтобы понять цель каждого участника ситуации и его эмоциональное состояние.
- O (organize) — выбор стратегии и «сбор» мыслей помогут определить варианты достижения целей, удовлетворения потребностей каждого участника.
- P (progress) — реализация выбранной стратегии вернет нас к ситуации с пониманием всей сути происходящего.

Самоорганизация тесно связана с управлением временем: в текущей динамике мира и потоке задач эти компетенции приобретают особую значимость. Активное время ограничено, и только благодаря самоорганизации и тайм-менеджменту мы можем использовать его максимально эффективно, получая значимые результаты и достигая поставленных целей. Тайм-менеджмент представляет собой набор методик и техник самоорганизации и управления своим временем. Правильное их сочетание — уникальное для каждого человека — позволит обеспечить оптимальную организацию рабочего (или учебного) процесса, достичь поставленных перед собой целей самым коротким путем, а также повысит мотивацию и тем самым снизит уровень стресса.

А что мешает нам продуктивно использовать имеющееся в нашем распоряжении время? Во-первых, отсутствие энергии и желания — особенно в мире, наполненном «отвлекаторами», вовлекающими нас в прокрастинацию. Во-вторых, потеря времени на выполнение незначимых с точки зрения целей и стратегии задач. В-третьих, неправильная постановка задач — «какой гриф, такой и креатив!». В-четвертых, отсутствие обзора и контроля выполняемых задач — в рутине мы не отслеживаем общую траекторию достижения цели и рискуем действовать в неверном направлении, расходуя ценные имеющиеся ресурсы.

Фергус О'Коннел¹ приводит следующую классификацию задач/дел, с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни: дела, которыми мы **должны заниматься**, связаны с обеспечением необходимых условий жизни; дела, которыми нам **нравится заниматься**, приносят позитивные эмоции и заряжают энергией; дела, которые мы **ненавидим делать**, прино-

¹ Фергус О'Коннел — известный в мире специалист по проектному управлению. Его метод проектного управления «Десять шагов» оказал влияние на целое поколение менеджеров по проектам, а в 2003 г. использовался для планирования и проведения Олимпийских игр для людей с расстройствами интеллекта. Его первая книга «Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля» стала бестселлером и классикой жанра и переиздается на протяжении вот уже 20 лет. А книга о здравом смысле «Simply Brilliant: Все гениальное просто» — также бестселлер, выдержавший уже четыре издания, получила вторую премию WH Smith Literary Award 2002.

сят негативные эмоции, отнимают много сил и энергии; дела, которыми хочется заниматься, — те дела, которыми мы бы **занимались с огромным удовольствием** целый день, если бы нам не нужно было делать дела, которыми мы должны заниматься.

Количество и соотношение дел индивидуальны для каждого, но техники самоорганизации, управления временем, вниманием, задачами позволяют нам выстроить их баланс, пополнять запасы энергии и создавать положительный настрой, чтобы заниматься не только тем, чем должны, но и тем, чем действительно хочется. Генри Торо пишет: *«Мало быть просто занятым: заняты бывают и муравьи. Вопрос в том, чем ты занят»*¹. Условно все это тем, что в попытках успеть все, мы пренебрегаем планированием, предпочитая держать все задачи в голове.

Среди большинства работ, посвященных самоорганизации и тайм-менеджменту, можно выделить следующие базовые принципы: правильность постановки целей и задач; приоритизация; планирование и структурирование².

Метод SMART является, пожалуй, самым известным методом постановки целей и задач. Его любят за простоту, логичность и высокую эффективность. SMART позволяет оценить, насколько реально достижение поставленной цели/задачи, а также помогает и на дальнейших этапах тайм-менеджмента — приоритизации и планирования. SMART с английского языка переводится как «умный», однако свое название этот метод постановки целей получил благодаря мнемоническому правилу: его образовали первые буквы критериев характеристик цели (на английском языке).

Таблица 4. Пример постановки целей по SMART³

Характеристика цели	Описание	Пример
Specific (конкретная)	Опишите конечный результат цели	Написать выпускную квалификационную работу (ВКР)
Relevant (релевантная, актуальная)	Необходимо понимать, что выполнение цели актуально и действительно необходимого для достижения желаемого	Мне нужно написать ВКР, чтобы получить диплом бакалавра и устроиться на вакансию своей мечты — там требуется высшее образование

¹ Генри Дэвид Торо [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.citay.net/tsitay/617092-genri-devid-toro-byt-zaniatym-nedostatochno-takovymi-byvaiut-i-murav/> (дата обращения: 04.01.2023).

² Подробнее см.: Урок 2. Целеполагание. URL: <https://4brain.ru/time/celi.php> (дата обращения: 04.01.2023).

³ Составлено авторами на основе: URL: <https://4brain.ru/time/celi.php>

Таблица 4. Окончание

Характеристика цели	Описание	Пример
Achievable (достижимая)	Ставьте задачи, которые вам по силам	За все время обучения я учился на «хорошо» и «отлично», поэтому у меня есть все необходимые знания, чтобы написать ВКР
Measurable (измеримая)	Используйте цифры или другие точные данные, чтобы сделать цель измеримой для оценки результата. Если цель количественная, то необходимо указать целевую цифру, если качественная — установить эталон	Написать ВКР, соответствующую критериям оценки не ниже «хорошо»
Time-bound (ограниченная во времени)	Цель должна иметь четко определенные границы времени ее достижения	Написать ВКР до 1 мая 2023 г.
Цель по SMART	За все время обучения я учился на «хорошо» и «отлично», поэтому смогу написать ВКР до 1 мая 2023 г., соответствующую критериям оценки не ниже «хорошо», чтобы получить диплом бакалавриата и устроиться на вакансию своей мечты	

Проектный метод Глеба Архангельского¹ полезен в том случае, когда первоначальные условия постановки цели могут меняться. Этот метод позволяет скорее найти нужную цель, а не просто правильно «оформить» уже сформулированную. Глеб Архангельский выделяет следующие шесть принципов такого поиска и спецификации целей:

- определение рамок будущей цели: выделение своих собственных конкретных ценностей, или так называемых метациелей; определение основных сфер жизни, на которые они влияют; выявление закономерностей, определяющих степень этого влияния;
- обеспечение соответствия будущей цели своей системе ценностей: будущая цель специфицируется так, чтобы не противоречить собственным (а порой и общепринятым) принципам;
- определение желаемого уровня достижения цели;

¹ Глеб Архангельский — основоположник российской школы тайм-менеджмента, автор бестселлеров «Тайм-драйв», «Время. Большая книга тайм-менеджмента», «Удаленка. Экспресс-курс по работе из дома», «Госслужба на 100%», «Корпоративный тайм-менеджмент» и др. Руководитель собственной онлайн-школы.

- определение периода времени, за который необходимо достичь цели, — «за неделю», «в этом году» и т. д.;
- выделение «жестких» (привязанных к определенным) и «мягких» (планируемых в так называемом временном масштабе, т.е. в рамках общих периодов времени) задач;
- распределение целей и задач по зонам внимания: стратегической, оперативной и тактической (им соответствуют масштабы времени в один год, одну неделю и один день).

После составления списка целей важно определить, в какой последовательности начать работу по их достижению. Порой определить, какие задачи выполнять в первую очередь, а какие можно отложить, не так легко. В этом могут помочь различные методы приоритизации задач, некоторые из них зарекомендовали себя уже несколько десятилетий назад. Линь Юйтань¹ так пишет о приоритизации задач: *«Помимо благодарного искусства доведения дел до конца, существует благодарное искусство оставлять дела незавершенными. Мудрость жизни — в отсеивании несущественного»*.

Матрица Эйзенхауэра названа в честь 34-го президента США Дуайта Эйзенхауэра, который утверждал: *«У меня есть два типа проблем: срочные и важные. Срочные не важны, а важные — всегда несрочные»*². Метод позволяет всего за два вопроса распределить задачи на четыре группы в зависимости от срочности и важности их выполнения: важные и срочные; срочные, но не важные; важные, но не срочные; несрочные и неважные (табл. 5).

Таблица 5. Матрица Эйзенхауэра

Это срочно сделать?	Срочно	Не срочно
Это важно сделать?		
Важно	Квадрант I: сделай прямо сейчас	Квадрант II: установи срок, когда нужно выполнить эти задачи
Не важно	Квадрант III: поручи задачу другому	Квадрант IV: отложи и забудь

В *квадрант I* попадут задачи, которые необходимо выполнить в первую очередь ввиду их срочности и критического значения для достижения какой-либо цели или, например, ваших жизненных приоритетов (сюда мо-

¹ Линь Юйтань — китайский писатель, философ, ученый. Стал известным благодаря книге «Китайцы: моя страна и мой народ», в которой описал китайскую культуру, сравнивая ее с европейской.

² Матрица Эйзенхауэра: как разобраться с делами раз и навсегда. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/60a519599a7947430a73ff6b> (дата обращения: 04.01.2023).

гут попасть, в частности, вопросы здоровья или заботы о близких). В *квадранте II* окажутся задачи из вашей основной деятельности, для работы с которыми рекомендуется установить конкретные сроки их выполнения и решить их при первой же возможности. Задачи из *квадранта III* прекрасно подойдут для делегирования, ведь в этой группе будут неважные, но срочные дела. Зачастую эти задачи могут не только не приводить к достижению поставленной вами цели, но и мешать ее выполнению, забирая лишнее внимание на себя. Наконец, в *квадранте IV* сосредоточились не-срочные и неважные дела, которые лучше отложить и забыть.

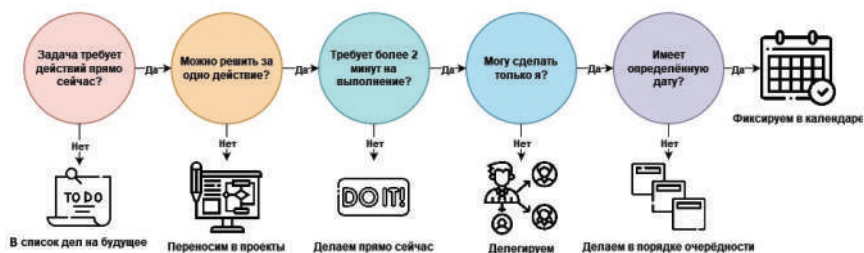
Многие эксперты в области тайм-менеджмента рекомендуют использовать цвета для обозначения задач разного типа. Это может быть как распределение задач по сферам жизни: рабочие, личные, учебные и т.д., так и обозначение значимости задач. Пример того, как можно использовать цвета при оформлении матрицы Эйзенхауэра, можно увидеть в шаблоне матрицы (табл. 6). Те же цвета матрицы можно перенести и в свой ежедневник для обозначения задач разной степени важности и срочности в списке дел.

Для приоритизации можно использовать и другие критерии, выстраивая тем самым **матрицу приоритетов**. Например, сортировать задачи в матрице «усилия — влияния» в зависимости от того, насколько они трудозатратны и как сильно повлияют на вас лично или какой-либо проект.

Автором методики повышения личной эффективности «Как привести дела в порядок» (англ. *Getting Things Done, GTD*) является Дэвид Аллен¹. По его мнению, для того чтобы определить, когда именно стоит работать над решением задачи (и стоит ли вообще это делать самостоятельно или ее лучше делегировать), необходимо придерживаться следующей логики:

1. Все задачи необходимо помещать в одну «корзину». Это может быть ваш бумажный блокнот, папка «Входящие» на почте или электронные заметки.
2. Нужно сортировать задачи на основе алгоритма, приведенного на рис. 1, последовательно отвечая на следующие вопросы:
 - Насколько срочно необходимо выполнить эту задачу?
 - Можно ли ее выполнить за одно действие?
 - Требуется ли она более двух минут на выполнение?
 - Кто ее может решить: только я или можно делегировать?
 - У задачи есть строгий дедлайн?
 - Разделять крупные задачи на более мелкие шаги.
 - Начинать работать над ними прямо сейчас!

¹ Дэвид Аллен — эксперт, консультант в вопросах управления временем и личной продуктивности, создатель популярного метода повышения личной эффективности *Getting Things Done*, автор нескольких книг в этой области.

Рис. 1. Алгоритм Getting Things Done¹

Таким образом, весь список дел из «корзины» распределяется на следующие пять (шесть) списков:

- *проекты* — задачи, которые можно разделить на несколько этапов, требующие длительного выполнения;
- *делегировать* — задачи, которые можно передать другим;
- *дальнейшие действия* — дела, у которых нет определенного дедлайна, но требующие предварительной подготовки к их выполнению (например, подача заявления на тему выпускной квалификационной работы требует предварительного согласования формулировки темы с научным руководителем);
- *задачи с конкретным сроком выполнения* — это тот самый «шестой» список, ведь такие задачи лучше хранить не простым перечнем, а сразу занести в календарь;
- *когда-нибудь* — дела, у которых нет строгой привязки к срокам их выполнения, это могут быть в том числе ваши планы на будущее;
- *архив* — список со справочной информацией, необходимой для выполнения других задач.

Наряду с методикой «корзины» Дэвида Аллена интересную метафору предлагает Стивен Кови², предлагающий наполнять «кувшин» крупными камнями, мелкой галькой и песком. Если начать заполнение кувшина с песка, то места для гальки и камней может не хватить, поэтому Стивен предлагает начинать с крупных камней (задачи дальней перспективы), затем — галька (уровень зон ответственности и текущих проектов), а после — песок (текущие ежедневные задачи): *«Ключевое решение — не рас-*

¹ Методы самоорганизации и организации времени. URL: <https://www.expert.itmo.ru/timemanagement> (дата обращения: 04.01.2023).

² Стивен Кови — американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению. Известен как лектор и автор книги «7 навыков высокоэффективных людей», которая в августе 2011 г. была названа журналом TIME одной из 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу.

ставить приоритеты в своем расписании, а составлять расписание из своих приоритетов»¹.

Название метода **MoSCoW** является аббревиатурой английских слов: Must, Should, Could и Won't. Согласно этому подходу, все входящие задачи необходимо распределять:

- на те, которые необходимо обязательно сделать (Must);
- те, которые желательно сделать (Should);
- те, которые желательно сделать, но ничего страшного не случится, если их не выполнить (Could);
- те, которые можно вообще не делать (Won't).

Начинать выполнять задачи необходимо со списка Must, что, кстати, согласовывается с методом Айви Ли². Согласно методу Айви Ли, максимума производительности можно достичь, если придерживаться следующего порядка работы с задачами:

1. Вечером выпишите шесть самых важных дел на завтра.
2. Расставьте эти дела в порядке их важности.
3. Придя на работу, начните выполнять первое по важности дело, не прекращайте работу над ним, пока не выполните эту задачу до конца.
4. Переходить к выполнению следующей задачи можно только после полного завершения предыдущей.

Согласно **принципу девяти дел**, в течение одного дня нужно успеть выполнить девять задач: одну большую, три средние и пять более мелких. Многие эксперты советуют включать в этот список не только рабочие, но и личные задачи (например, «сходить в магазин»).

Максим Дорофеев³ в своей книге «Джедайские техники» описывает особую технику формулирования задач, которая позволяет выполнять их четко, без лишних затрат сил и времени. К критериям эффективной формулировки задачи относятся следующие:

- задача отвечает на вопрос «что сделать»;
- задача начинается с глагола в неопределенной форме (позвонить, написать, сходить...);
- задача проста, для ее выполнения не требуется дополнительных усилий;

¹ Фергус О. Делай меньше: Как избавиться от желания все успеть. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 144 с.

² Айви Ледбеттер Ли — американский журналист, разработавший принципы профессии «связи с общественностью» и оказавший огромное влияние на изобретение публичистки как формы общения с прессой. Первым стал делать PR-акции «под ключ».

³ Максим Дорофеев — прокрастинатолог, специалист по продуктивности, тренер. Руководил проектами в компаниях DC BARS, Auriga, в Лаборатории Касперского, проработал в области разработки ПО почти 15 лет. С 2013 г. ведет тренинги по продуктивности.

- задача описывает первоочередное действие, необходимое для достижения результата.

Отсутствие контроля и обзора выполняемых нами задач приводит к стрессу и негативно сказывается на мотивации — теряется смысл действий и желание продолжать работу в том или ином направлении. Поэтому важно не только формулировать задачи, но и фиксировать результаты труда для получения удовлетворения; фиксация результатов — элемент эффективного использования времени. Как часто стоит проверять выполнение задач? Текущие задачи — дважды в день, утром — для планирования, вечером — для фиксации результатов; текущие проекты и зоны ответственности — не реже одного раза в неделю; задачи перспективы на один-два года — не реже одного раза в месяц; задачи перспективы на три-пять лет — не реже одного раза в квартал.

СОВЕТЫ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Начинайте день с поедания лягушки. Известный бизнес-тренер Брайн Трейси советует начинать каждый рабочий день с выполнения самой неприятной задачи на сегодня — «лягушки». Например, вы не любите разговаривать по телефону, но сегодня нужно позвонить коллеге и обсудить несколько рабочих задач. Совершите звонок сразу после того, как придете на рабочее место, — после этого вам будет гораздо легче работать над другими делами.

Разрезайте слона на бифштексы. Разделяйте «слонов» — любые большие задачи — на части («бифштексы»). Выполнять отдельные подзадачи гораздо легче, чем браться сразу за все дело. Эксперты также рекомендуют ежедневно отводить время на работу со «слонами», т.е. выполнять небольшие части больших дел. Можно также использовать трекеры для отслеживания прогресса.

Автофокус. Если у вас накопилось много задач, у которых нет четкого дедлайна, воспользуйтесь методом Марка Форстера¹. Он предлагает перечитать список таких «безвременных» дел и выбрать из них то, которое захочется начать делать прямо сейчас. Сфокусируйтесь на нем и выполните в течение дня. Если вы успешно закрыли задачу — вычеркните ее из списка дел, если нет — перенесите в конец списка.

Забудьте о многозадачности! Согласно исследованию Стэнфордского университета², человеку не свойственна многозадачность: он может эффективно выполнять только одно интеллектуальное дело. Например, мы не можем одновременно слушать лекцию и делать домашнее задание по другому предмету (мы можем концентрироваться либо на содержании лекции, либо на выполнении задания). Поэтому важно выполнять только одну задачу в один промежуток времени.

Не существует универсального метода. Важно помнить, что не все методы тайм-менеджмента подойдут любому человеку. Нужно попробовать

¹ Get Everything Done. URL: <http://markforster.squarespace.com/autofocus-system/> (дата обращения: 14.01.2023).

² Media multitaskers pay mental price, Stanford study shows. URL: <https://news.stanford.edu/2009/08/24/multitask-research-study-082409/> (дата обращения: 15.01.2023).

несколько, погрузиться в них, дать привыкнуть к новому способу ведения дел, попробовать сочетать разные подходы, чтобы найти уникальную, свою собственную технику самоорганизации. Попробуйте, может быть, в следующем пособии мы будем описывать разработанную вами методику?

ШАБЛОН МАТРИЦЫ ЭЙЗЕНХАУЭРА

Матрицу Эйзенхауэра легко нарисовать в блокноте или тетради. Используйте цвета для обозначения задач из разных квадрантов: например, для важных и срочных дел можно выбрать красный, а для несрочных и неважных — серый (табл. 6).

Таблица 6. Шаблон матрицы Эйзенхауэра

Важные и срочные <i>(сделать прямо сейчас)</i>					

Важные и несрочные <i>(решить, когда сделать)</i>					

Срочные и неважные <i>(передать)</i>					

Несрочные и неважные <i>(сделать потом)</i>					

Шаблоны матрицы Эйзенхауэра можно найти и в популярных сервисах для планирования. Например, при помощи этого шаблона¹ в Notion можно создать таблицу с автоматическим распределением задач по квадрантам матрицы. Сервис Evernote предлагает шаблон матрицы² в более

¹ Подробнее см.: URL: <https://www.notion.so/Eisenhower-Notion-3784cca6489844abbf6297914eb01682>

² Подробнее см.: URL: <https://www.evernote.com/shard/s308/client/snv?noteGuid=191cb249-b0de-41c9-96ff-46554c2500d0¬eKey=dd8b9ae01c2656ff3dbcf379506a9fcf&sn=;https://www.evernote.com/shard/s308/sh/191cb249-b0de-41c9-96ff-46554c2500d0/dd8b9ae01c2656ff3dbcf379506a9fcf&title=%25D0%259C%25D0%25B0%25D1%2582%25D1%258>

привычном формате с возможностью настройки оформления под ваши предпочтения.

Упражнение 1

Распределите свои дела согласно классификации, приведенной в книге Фергуса О’Коннела «Делай меньше. Как избавиться от желания все успеть» (табл. 7).

Таблица 7. Классификация Фергуса О’Коннела¹

Дела, которыми должен заниматься, — ежедневные дела, связанные с обеспечением необходимых условий жизни	Дела, которыми нравится заниматься, — дела, которые приносят положительные эмоции и заряжают энергией
Дела, которые ненавидишь делать, — дела, приносящие негативные эмоции, отнимающие силы и энергию	Дела, которыми хочется заниматься, — то, что делаешь с большим удовольствием

Рефлексия. Проанализируйте объем, который занимают те или иные дела в вашей жизни. Для каких дел вам хотелось бы выделить больше времени? А от каких дел вы хотели бы отказаться?

0%25D0%25B8%25D1%2586%25D0%25B0+%25D0%25AD%25D0%25B9%25D0%25B7%25D0%25B5%25D0%25BD%25D1%2585%25D0%25B0%25D1%2583%25D1%258D%25D1%2580%25D0%25B0&displayMode=template

¹ Фергус О. Делай меньше: как избавиться от желания все успеть. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 144 с.

Упражнение 2

Заполните таблицу (табл. 8) ваших стратегически важных целей на ближайшие три-пять лет: к чему вы стремитесь? Каких результатов хотите достичь?

Таблица 8. Шаблон стратегических целей

Стратегически важные цели в профессиональной сфере (на ближайшие несколько лет)	Стратегически важные цели в личной жизни и развитии (на ближайшие несколько лет)

Рефлексия. Проанализируйте дела и задачи, которыми вы занимаетесь. Как их выполнение помогает вам в достижении ваших стратегических целей? Рассматривайте каждую новую задачу с точки зрения значимости и важности.

- Какое влияние оказывает решение данной задачи на вашу работу/жизнь?
- Как выполнение или невыполнение этой задачи отразится на взаимоотношениях с важными для вас людьми?

Составьте свой личный список фраз, которые помогут вам отказать другому человеку выполнять задачу, с которой он к вам обращается.

Упражнение 3

Проанализируйте согласно модели Дэвида Аллена, приведенной в книге «Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса», как наиболее эффективно провести незапланированное время в ближайшие дни (табл. 9).

Таблица 9. Модель Дэвида Аллена

Контекст — какие дела лучше всего сделать в том месте и тех условиях, в которых вы будете находиться в этот день и время?	Время — сколько свободного времени у вас есть — что вы можете успеть сделать полностью, а что частично?
Энергия — будут ли у вас в этот день и время силы и энергия на сложные дела или лучше будет выполнить несколько несложных дел?	Приоритеты — что важно сделать именно в этот день и время — выполнение каких задач даст максимальную отдачу вашим стратегическим целям?

Рекомендации

Что поможет вам улучшить концентрацию на делах?

1. Оповещения и рабочие устройства вынуждают нас переключать внимание, отвлекают и забирают много времени — **отключите ненужные в данный момент устройства и уведомления.**
2. Смена активности помогает сконцентрироваться — **сделайте перерыв**, переключитесь на другое дело, которое необходимо выполнить, прогуляйтесь и затем вернитесь к работе.
3. Наглядность помогает концентрации внимания — **визуализируйте**, используйте блокнот и ручку, приложения или просто рисуйте.

4. Проговаривание вслух и объяснение другим помогают структурированию — **рассуждайте вслух или рассказывайте другим.**
5. Окружение должно способствовать рабочему процессу и вдохновлять вас — уберите ненужные вещи, создайте уют, попросите других временно вас не беспокоить, **организуите рабочее пространство** максимально комфортно для себя.

Воспользуйтесь техникой управления концентрацией Pomodoro Франческо Чирилло¹: разделите весь объем своей работы на «помидоры» — промежутки длиной 25 минут, в течение которых вы должны концентрироваться на задаче и затем 5 минут отдыхать. После четырех таких промежутков необходимо обязательно сделать более длительный перерыв на 20–30 минут.

С. Дж. Скотт в своей книге «Новый взгляд на список важных дел» дает следующие рекомендации по планированию:

- Ежедневно выделять три самых значимых дела, записывать их по степени важности и держать перед глазами в течение дня.
- Четко формулировать цели, сроки и шаги для достижения результатов.
- Перед тем как браться за дело, оценить, сколько времени на него уйдет.
- В течение дня выделять около часа на внеплановые ситуации.
- Концентрироваться на действительно важных делах.
- Каждый пункт списка дел должен быть связан с долгосрочной целью.

Марк Форстер выделяет в своей книге «Сделайте это завтра и другие секреты тайм-менеджмента» три степени срочности: сейчас, сегодня, завтра. Главная ценность задач со статусом «завтра» в том, что их реализацию можно запланировать и выполнить завтра спокойно и по плану².

¹ Франческо Чирилло — изобретатель метода «помидора». Инноватор в области методов совершенствования процессов, а также предприниматель, разработчик программного обеспечения, наставник и инструктор.

² Форстер М. Сделай это завтра и другие секреты тайм-менеджмента. М.: Поле, 200 с.

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

На интервью с соискателями наличие тех или иных компетенций может проверяться через оценку поведенческих установок, которые звучат в речи кандидата при ответах на вопросы.

Такие поведенческие установки в психологии называют метапрограммами. Метапрограммы обычно представлены дихотомиями («стремление — избегание», «процесс — результат» и др.), где позиция кандидата может быть ближе к одной или другой установке, но может быть и смешанной. При наличии установок смешанного типа для мотивации сотрудника в работе нужно использовать разные типы стимулов для разных ситуаций¹.

Ориентация на результат часто воспринимается как желаемая компетенция, которая положительно связана с эффективностью деятельности сотрудника. Однако нужно помнить, что для успешной работы в ряде поддерживающих функций очень важна и ориентация на процесс. Это, например, бухгалтерия, секретариат, техническая поддержка и др. Ориентация на результат важна для функций, связанных с продажами, развитием бизнеса и др.

Для оценки установки «процесс — результат» интервьюер задает вопросы, на которые кандидат должен привести свои доводы, в том числе:
Чем Вам нравилась Ваша предыдущая работа?

Какой реализованный проект Вы считаете наиболее успешным и почему?

И по соотношению глаголов совершенного (сделал, продал, достиг, вывел на рынок, вышел на уровень и др.) и несовершенного вида (получал, делал, оценивал и др.) в ответах кандидата можно сделать вывод о преобладающем типе установок.

Систематизируя информацию о принятии решений, можно выделить рациональный и описательный подходы к данному процессу.

Рациональный (предписывающий то, как нужно принимать решения) подход — логический анализ задачи принятия решения и использование дедуктивных методов для определения поведения рациональных субъектов (например, теория ожидаемой полезности в экономике, теория игр и др.).

Согласно данному подходу мы: формулируем проблему, определяем критерии принятия решения и приоритизируем их, оцениваем возмож-

¹ Иванова С. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. М.: Альпина Диджитал, 2012. 160 с.

ные альтернативы по этим критериям, делаем выбор (принимаем решение).

Как правило, управленческие решения принимаются в условиях высокой неопределенности (ситуация быстро меняется, возможности воспользоваться эконометрикой нет из-за неполноты данных, а критерии принятия решений субъективны и сложно кодифицируются в математических моделях и др.). Все это приводит нас к тому, что в процессе принятия решения мы можем некорректно сформулировать проблему, не всегда имеем возможность оценить ВСЕ имеющиеся альтернативы.

Поэтому, когда говорят о процессе принятия управленческих решений, часто большее внимание уделяют описательному подходу.

Описательный (показывающий, как люди «на самом деле» принимают решения) подход — эмпирический, часто психологический, ищущий общие принципы для объяснения наблюдаемых предпочтений и действий (например, выявление эвристики и систематических ошибок при принятии решений) (рис. 2).

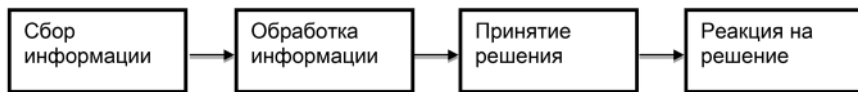


Рис. 2. Процесс принятия решений

На каждом из этапов данного процесса возникают когнитивные искажения.

1. Сбор информации¹

1.1. Предвзятость подтверждения. Поиск информации направлен на подтверждение, а не на опровержение доказательств в пользу имеющейся гипотезы. Мы склонны обращать внимание на информацию, которая подтверждает нашу точку зрения, и игнорировать информацию, которая ей противоречит. Например, когда люди составляют портфель акций, они часто игнорируют доказательства, говорящие о том, что их выбор акций приведет к потере денег, вместо этого сосредотачиваясь на поиске информации, которая предполагает, что они приняли правильное решение.

1.2. Ошибка конъюнкции. Несвязанная информация ошибочно считается связанной.

В качестве примера мы можем ответить на вопрос: «Что более вероятно?»

А. Екатерина — блогер.

В. Екатерина — блогер и активно занимается волонтерством.

¹ На самом деле когнитивных искажений на каждом этапе гораздо больше, но подробнее с ними можно будет познакомиться, обратившись к рекомендуемым источникам по данному разделу.

При проведении экспериментов испытуемые значительно чаще выбирают именно второй вариант, хотя первый всегда будет статистически более вероятным, потому что для второго требуется, чтобы были одновременно верны два утверждения, тогда как для первого только одно.

1.3. Неспособность применить теорию выборки к малым числам. Это ситуация, когда мы неправильно рассчитываем вероятность каких-то событий. Если вы знаете трех человек, которые подали заявление о приеме на работу в Cognitive Pilot, и один получил работу, вы думаете, что общие шансы равны одному из трех, тогда как они, вероятно, будут намного выше или ниже этого. Но мы склонны экстраполировать результаты маленькой, не всегда репрезентативной, но знакомой выборки на всю совокупность.

2. Обработка информации

2.1. Ошибка игрока. В данном случае человек ошибочно связывает несколько несвязанных событий. Представьте, что вы только что пять раз подбросили монету и пять раз подряд выпали решки. Как вы думаете, что, скорее всего, выпадет дальше? (После перебрасывания серии из пяти последовательных орлов люди с большей вероятностью предсказывают решку в качестве следующего результата. Хотя на самом деле шанс по-прежнему 50/50).

2.2. Чрезмерная самоуверенность. Вы верите, что у вас больше шансов получить работу своей мечты, чем предполагает статистика, потому что думаете, что вы лучше, чем есть на самом деле. Так, согласно экспериментам, большинство людей считают, что водят лучше, чем другие водители в их демографической группе; мы склонны считать себя «умнее», чем «средний человек» в нашей организации, а только что расписавшиеся молодожены считают, что вероятность их развода стремится к 0, даже если знают о том, что, по статистике, вероятность того, что они скоро разведутся, составляет больше 50%.

3. Принятие решения

3.1. Асимметрия проигрыша и выигрыша. Скорее всего, вы продолжите играть, чтобы попытаться отыграть проигрыш, а не продолжите играть, если добились крупного выигрыша.

3.2. Групповое мышление. Вы вряд ли будете выступать на собрании против решения, которое считаете неправильным, если кажется, что все остальные с ним согласны. Вы можете даже убедить себя, что это правильное решение.

4. Реакция на решение

4.1. Рационализация результатов. Когда мы сталкиваемся с негативным результатом, мы можем попытаться убедить себя в том, что все к лучшему. «Не очень-то и хотелось!», «Мне все равно никогда не нравилась эта работа...».

4.2. Эскалация обязательств. Ситуация, в которой дальнейшие инвестиции (усилий, времени, денег и других ресурсов) мотивированы невоз-

вратными затратами. Например, за последние два-три года вы инвестировали достаточно много ресурсов в перспективный стартап, который уже не кажется таким перспективным, но требует все больше и больше ресурсов. Вместо того чтобы остановиться и сократить свои дальнейшие потери, вы продолжаете инвестировать дальше, надеясь компенсировать уже вложенное.

4.3. Ошибка атрибуции. В реальной жизни на исход события влияют как внешние факторы, на которые мы не можем повлиять, так и наши действия. Но оценить реальное влияние внешних и внутренних факторов довольно трудно, и мы склонны часто ошибаться в этой оценке. Например, футбольным менеджерам часто платят огромные суммы, потому что существует твердое убеждение, что их подход изменил клуб, хотя часто статистика показывает, что в их успехе больше случайностей, чем принято считать.

Принятие решений также может быть связано с решением определенных проблем. Проблема — это необычная сложная задача, которую необходимо решить, и для этого требуется понимание альтернативных вариантов решения, соответствующих рисков и выбор наилучшего сценария с оценкой его вероятности.

*Модель решения проблем «5 steps»*¹ — основные шаги решения проблемы:

1. Определить проблемную ситуацию². Для определения проблемной ситуации необходимо быть открытым для разных вариантов решений. Способы достижения открытости:

- а) привлечение нескольких участников группы, обладающих разными взглядами и разным жизненным опытом, для обсуждения проблемы;
 - б) использование техник рефрейминга для того, чтобы устранить бессознательную предвзятость и стереотипность некоторых оценок, которые основываются на нашем предыдущем опыте;
 - в) развитие творческого подхода к решению задач, что приводит к появлению нестандартных вариантов оценки проблемы;
 - г) развитие эмпатии, что способствует пониманию и принятию значимости позиции другого человека.
2. Собрать необходимую информацию для уточнения проблемы:
- а) необходимо работать с заинтересованными сторонами решения проблемы и вовлекать их; техники, которые могут помочь: актив-

¹ The problem solving model by Gregg aLearning (Bethel University, Minnesota). URL: https://youtu.be/CDk_BD1LXiI

² Правила, которые помогут устранить стереотипные привычные решения: не делать поспешных выводов; не выносить суждения, основанные только на собственном прошлом опыте, а посмотреть на ситуацию глазами других людей — прислушаться к их пониманию проблемы.

ное слушание, вовлечение, полнота коммуникации, поощрение, обратная связь по достижении результата;

- б) необходимо найти первопричины возникновения проблемной ситуации; техники, которые могут помочь: «пять «Почему?»» (вопрос 1 «Почему произошла возникшая ситуация?»; вопрос 2 «В чем причина причины возникшей ситуации?» и т.д.), «мозговой штурм» с заинтересованными в решении проблемы сторонами и обобщенное описание мнений;
- г) необходимо выработать предварительные идеи по преодолению ситуации и оценке рисков и возможностей; техники: утверждения типа «Как мы могли бы решить данную проблему?» — это способ позитивно переформулировать проблему, показав, что это задача, у которой могут быть решения, вероятнее всего, не одно, а более.

3. Разработать как можно большее количество альтернативных решений — провести брейншторм (внимание к количеству, а не качеству идей, отсутствие критики, предпочтительно — непривычное пространство); предпочтительно вовлечь людей, с которыми нечасто взаимодействуете и позиция которых непривычна/незнакома, в обсуждение «Как мы могли бы...»; обязательно систематизировать идеи и выбирать несколько лучших. Техники: выдвижение идей по очереди (проводится несколько раундов, когда каждый участник «мозгового штурма» по очереди высказывает идею возможного решения проблемы) и mindmapping — визуальное изображение дерева возможных решений и причинно-следственных связей.

4. Выбрать наилучшее (оптимальное) — утвердить основной принцип выбора, например идеи, поддержанные большинством участников; идеи, которые можно реализовать в первую очередь; идеи, которые наиболее существенным образом повлияют на решение проблемы и т.п. Если проблема очень сложная, то можно описать «за» и «против» по каждому решению, выполнить SWOT-анализ каждой из возможных альтернатив. Важно понимать, что выбранный вариант решения проблемы может быть неидеальным, но он должен быть наилучшим из возможных при заданных условиях и ограничениях. И он должен быть принят лицом, которое является основным ответственным за решение проблемы.

5. Реализовать наилучшее решение:

- а) сформулировать план действий по решению проблемы; вовлечь заинтересованных в его описание;
- б) сформулировать индикаторы успешного решения проблемы;
- в) по итогам реализации плана проанализировать результат и возникшие проблемы.

По итогам реализации наилучшего решения можно также воспользоваться следующей техникой:

- **Кто?** (Кто выиграл от решения и кому все еще нужна поддержка?)
- **Что?** (Что идет хорошо, а что нужно пересмотреть?)

- **Где?** (В чем состоит наибольший эффект от решения и где еще есть пробелы, которые необходимо заполнить?)
- **Когда?** (Когда поймем, точно ли проблема решена?)
- **Почему?** (Почему нам все еще нужна дополнительная корректировка проблемы?)
- **Как?** (Как мы узнаем, что решили проблему полностью; как мы можем это определить?)

Стоит также отметить, что высокий уровень компетенций «ориентация на результат», «принятие решений» и «решение проблем» невозможны без компетенции «системное мышление», так как принимать решения в условиях огромного количества факторов, влияющих на результат, становится все сложнее. Иан Макдермотт и Джозеф О'Коннор¹ так пишут о системном мышлении: *«Количество информации постоянно растет, и задача в том, чтобы видеть все во взаимосвязях и обладать системным знанием о мире, а не грудой разрозненных факторов. Знать то, что стоит знания»*.

Весь смысл системного мышления в том, что решать проблемы лучше, опираясь на целостное видение и учет полных и взаимосвязанных факторов, это позволяет решать проблемы с перспективой, учитывая последствия принимаемых решений.

Видеть проблемы «в системе» — означает рассмотрение комплекса взаимосвязанных компонентов, которые обладают определенными свойствами, которыми они не обладают в отдельности. Объединяясь в систему, эти компоненты дают нам системный эффект. Чтобы понять, как движется система, и предсказать это движение, необходимо понимать ее в целом: если нам необходимо повысить эффективность компании, бессмысленно давать какому-то подразделению задачу улучшить свою работу, важно сделать акцент на всех бизнес-процессах. Это приведет к масштабным затратам, поэтому понимание, какие элементы являются ключевыми и требуют особого внимания и воздействия, даст наибольшую отдачу.

В системах также существуют «петли обратной связи»: когда изменение одной части системы вызывает изменение в другой, а изменение во второй — в первой. Например, петля обратной связи при коммуникации: когда мы что-то говорим, мы ожидаем какую-то реакцию от собеседника, а тот, в свою очередь, ожидает от нас реакцию на его реакцию.

Джозеф О'Коннор также пишет: *«Подходить объективно — значит смотреть на систему снаружи. Подходить субъективно — значит смотреть на систему изнутри. Системное мышление использует оба подхода»*². Другими

¹ Иан Макдермотт и Джозеф О'Коннор — авторы книги «Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем».

² О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 256 с.

словами, подходя к решению проблем, мы иногда фокусируемся на том, что перед глазами, не оценивая «широкую» перспективу.

Чтобы избежать этого, можно воспользоваться **методом системного оператора**¹: построив систему в настоящем, выстраиваем ее отражение также в прошлом и будущем. Важно строить систему в подсистемах и надсистемах — чем детальнее и глубже мы пропишем модель, тем больше шансов найти сильное решение внутри. В классической схеме это выглядит как 9 квадратов 3×3 , где в центре находится система в настоящем, сверху расположены надсистемы в настоящем, снизу — подсистемы в настоящем. Все, что слева, — это прошлое, что справа — будущее. Благодаря такому построению модели мы можем в динамике смотреть, что у нас изменилось, когда мы перешли из прошлого в настоящее, и спрогнозировать, что ждет в будущем нашу систему, какие у нее будут подсистемы и надсистемы.

Упражнение 4

Приведите примеры из вашей жизни, когда вы сталкивались с приведенными выше когнитивными искажениями в процессе принятия решений (табл. 10).

Таблица 10. Когнитивные искажения

Когнитивное искажение	В чем проявилось	К каким последствиям привело
Предвзятость подтверждения		
Ошибка конъюнкции		
Неспособность применить теорию выборки к малым числам		
Ошибка игрока		
Чрезмерная самоуверенность		
Асимметрия проигрыша и выигрыша		
Групповое мышление		
Рационализация результатов		
Эскалация обязательств		
Ошибка атрибуции		

¹ Подробнее о методе системного оператора можно прочитать в: Дзен. URL: <https://dzen.ru/media/blagih/triz-sistemnyi-operator-mnogoeckranka-analiz-5e611a6030f32962a25da537>

Упражнение 5

Рефлексия. Подумайте о том, как можно бы было избежать/уменьшить влияние когнитивных искажений в приведенных выше примерах.

[illegible]

Упражнение 6

В модели Роу и Булгаридес выделяются четыре типа стилей принятия решения (директивный, аналитический, концептуальный и поведенческий) (рис. 3). Эти стили зависят от двух характеристик: терпимость к неопределенности (для одних важно структурировать информацию и избегать любой неоднозначности, а кто-то всегда готов

к новым вводным) и ценностная ориентация (отдается ли приоритет выполнению задачи или людям и коллективу).

		Ценностная ориентация	
		На задачу	На людей
Терпимость к неопределенности	Высокая	Аналитический	Концептуальный
	Низкая	Директивный	Поведенческий

Рис. 3. Стили принятия решений¹

Люди, которые используют *директивный стиль*, стремятся к поиску четких, неоспоримых фактов и безличных правил и процедур. Они делают это быстро и четко, стремясь к рациональности и эффективности, но не учитывают полную информацию и весь спектр альтернатив при принятии решений.

Аналитический стиль характеризуется тем, что отсутствие четких фактов и структурированной информации не является проблемой для принятия решения при наличии достаточного количества времени и информации. Такие люди, как правило, рассматривают все аспекты проблемы, тщательно собирая и систематизируя большие объемы данных. Предлагаемые решения обычно комплексные, системные, но требуют достаточно много времени и усилий.

Концептуальный стиль принятия решений характерен для готовых к риску, творческих людей, которым нравится рассматривать множество различных вариантов и возможностей. Они собирают, оценивают и объединяют информацию из разных источников, вынося интуитивные суждения и выявляя возникающие закономерности.

Лица, использующие *поведенческий стиль*, сосредоточены на чувствах и благополучии членов группы, а также на других социальных аспектах работы. Они умеют работать с людьми, получать и правильно интерпретировать информацию, но оценивают информацию эмоционально и интуитивно. Принятие поведенческих решений будет сосредоточено не на эффективном выполнении задачи, а на избегании конфликтов и учете интересов людей.

Вспомните ситуации из жизни, когда вы или ваши друзья/знакомые использовали тот или иной стиль принятия решений. Оцените то, насколько адекватен был данный стиль в этой ситуации и к каким последствиям это привело.

¹ Rowe A. J., Boulgarides J. D. Managerial Decision Making. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1994.

[illegible]

Таблица 11. Шаблон стиля принятия решений

Стиль принятия решения	Ситуация, когда данный стиль привел к позитивным последствиям	Ситуация, когда данный стиль привел к негативным последствиям
Директивный		
Аналитический		
Концептуальный		
Поведенческий		

Рекомендации

Келли Макгонигал в своей книге «Сила воли. Как развить и укрепить»¹ дает следующие рекомендации, способствующие достижению результативности.

¹ Макгонигал К. Сила воли. Как развить и укрепить. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 419 с.

- Итеративное движение к достижению целей: небольшие шаги, промежуточные цели, которые поддерживаются «признанием» успеха.
- Принятие негативных смыслов и эмоций: не стоит заикливаться на задаче и подавлять свои сомнения.
- Если какие-то дела постоянно хочется отложить на потом, стоит изменить регулярность, частоту и повторяемость, а не сам принцип желаемого поведения.
- Правило 10 минут: стоит выдержать 10 минут перед тем, как поддаться «соблазну» нарушить планы/обещания, — и за это время вспомнить о цели.

Ангела Дакворт в книге «Твердость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей»¹ пишет, что ключ к выдающимся достижениям — не талант и врожденные способности, а особая смесь настойчивости и страсти к своему делу (твердости характера).

- Твердость характера включает интерес, практику, цель и веру. Интерес необходимо активно искать, развивать и присваивать.
- Мастерство — это талант и усилия, а великие достижения — мастерство и усилия.
- Найти свое призвание помогает иерархия целей: высшие цели — только одна в каждом аспекте жизни, средние — отвечают на промежуточный вопрос «Зачем?», низшие — задачи, решение которых продвинет к достижению целей.

Робин Стюарт-Котце в книге «Результативность. Секреты эффективного поведения»² выделяет следующие принципы повышения результативности: поведение как двигатель результативности, релевантная работа, признание текущего поведения, работник как лучший эксперт, инициатор изменений, просьба — не указ. Она также выделяет следующие составляющие блокирующего и результативного поведения:

- блокирующее поведение (негативная реакция на внешние раздражители, мешающая достижению целей): факторы влияния (унижение, стресс, неуверенность в себе, чувство тревоги, страх поражения), типы поведения (защитно-агрессивное — враждебность к коллегам и подчиненным, уклоняющееся — перекладывание ответственности на других, избегающее — молчание). Все это приводит к снижению мотивации и убивает инициативу;
- результативное поведение: лидерство, мотивация (внутреннее вознаграждение, правильное распределение работы, доверие), команда

¹ Дакворт А. Твердость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей. М.: Бомбора, 2018. 352 с.

² Стюарт-Котце Р. Результативность: Секреты эффективного поведения. М.: Альпина Паблишер, 2014. 278 с.

(единая цель, лидер, направляющий к цели, создающий индивидуальные условия, защищающий), структура организации — взаимодействие по горизонтали не менее важно, чем по вертикали, ценности.

Майкл Армстронг и Анжела Бэрн в книге «Управление результативностью. Система оценки результатов в действии»¹ предлагают цикл управления результативностью, включающий:

- планирование — обсуждение целей, компетенций, действий;
- действие — выполнение работ для решения поставленных задач;
- контроль — мониторинг работ, реакция на новые требования, понимание непрерывного процесса управления результативностью;
- рассмотрение — разбор промежуточных результатов и достижений, обсуждение мер повышения результативности.

К методам повышения результативности авторы относят: понятную и прозрачную мотивацию сотрудников, систему труда (исключающую невыполнение требований), распределение задач с учетом компетенций сотрудников, наставничество и работу с отстающими. А в качестве показателей результативности выделяют: финансовые показатели (выручка, прибыль, затраты), результаты деятельности (количество продукции, объем продаж, число клиентов), изменения (стандарты качества, рост спроса, завершение проекта), отклик, время.

Ларри Боссиди и Рим Чаран в книге «Искусство результативного управления»² выделяют три уровня элементов результативного управления:

- навыки эффективного руководителя: знать своих людей и свой бизнес, оценивать компанию реалистично, четко определять цели и приоритеты, вести контроль за исполнением, вознаграждать справляющихся с работой, развивать способности сотрудников, иметь сильный характер;
- качества хорошего руководителя:
 - самопознание — использовать свои сильные стороны и не страдать от собственных слабостей;
 - естественность — доверие внушает только аутентичность;
 - умение владеть собой — быть честным и порядочным в любых обстоятельствах;
 - скромность — умение слушать, признавать свои ошибки и учиться на них;

¹ Армстронг М., Бэрн А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии. М.: Альпина Диджитал, 2011. 250 с.

² Боссиди Л., Чаран Р. Искусство результативного управления. М.: Добрая книга, 2005. 288 с.

- схема культурных преобразований: четкое объяснение результатов, пояснение пути достижения результатов, вознаграждение успешных, обучение неуспешных.

Авторы говорят о том, что результативностью управления является система, ориентированная на конечный результат, а культура результативного управления включает управление персоналом, стратегическое планирование и планирование основной деятельности.

КОММУНИКАЦИИ

В ряду непрофильных навыков для студентов экономического факультета важное место занимает навык коммуникации. Говоря о коммуникации, мы подразумеваем все виды общения, но наибольшее внимание уделяем навыкам речи и письма: публичным выступлениям, деловому общению, презентациям и самопрезентациям, деловой переписке и т.п.

Речь в жизни человека

Из всех млекопитающих речью обладает только человек, так как речь — проявление высшей нервной деятельности. Именно речь отличает нас, например, от шимпанзе и других приматов.

С помощью речи мы обмениваемся информацией и эмоциями с другими людьми, выражаем свои желания и волю, создаем художественные произведения. С ее помощью мы учимся, познаем мир, сохраняем опыт и знания предыдущих поколений.

Выделяют три основные функции речи.

1. Коммуникативная — общение между людьми с помощью слов. Известно, что чем моложе человек, тем лучше он усваивает языки — как свой родной, так и чужие. Наилучший возраст для освоения языка — до 10 лет.

2. Регулирующая — позволяет управлять психической деятельностью и делать поступки осознанными. Регулирующая функция связана с внутренней речью, именно она помогает нам анализировать, оценивать и управлять своими действиями.

3. Программирующая — дает нам возможность преобразовать мысли в слова, правильно конструировать из слов предложения, а их выстраивать в развернутую речь.

У слова «коммуникация» есть несколько значений, но нас интересует именно то, которое образовано от латинских слов «communication» (общение) и «communicare» (беседовать, сообщать, передавать).

В любой профессии, да и просто в жизни, *коммуникация должна приносить желаемые результаты*. Коммуникацию, приводящую к тому результату, которого хотел добиться говорящий/пишущий, называют «умной речью». Будем и мы использовать этот термин в пособии.

Задача курсов экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова «Устная коммуникация и культура делового общения» и «Мастерство

практической коммуникации» заключается в том, чтобы научиться приемам и навыкам «умной речи».

Для «умной речи» нужны следующие компетенции:

- способность выделять из контекста вербальные (словесные) и невербальные (мимические, жестовые, знаковые и пр.) эмоциональные сигналы (т.е. способность понимать настроение собеседника);
- способность вычленять важное и второстепенное в процессе разговора (переписки);
- способность понимать логику отношений между людьми и смысл их поведения в конкретных ситуациях;
- способность понимать, что значит одно и то же поведение в разных ситуациях;
- способность анализировать ситуацию общения в целом и прогнозировать последствия своих действий и действий окружающих.

Кроме того, у «умной речи» есть свои инструменты (инструменты достижения целей коммуникации) — технические и психологические. К техническим инструментам можно отнести: красноречие, владение голосом и дыханием, артистизм, мимику и жесты, владение необходимыми техническими навыками (умение написать резюме, подготовить презентацию, защиту проекта и т.п.).

Суть техники речи состоит в организации координированной работы дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения.

Под *психологическими инструментами* мы понимаем: восприятие социальных и психологических аспектов коммуникации, правильное поведение в различных ситуациях общения, чтение языка тела, правильную трактовку поведения собеседника и т.д.

Для овладения *техническими инструментами* коммуникации необходимы регулярные занятия: артикуляционная и фонетическая гимнастики, дыхательные упражнения, тренировка связок.

Зачем нам общение или в чем смысл коммуникации?

Коммуникация не только позволяет нам получить информацию от человека, в процессе общения мы получаем информацию о нем самом. Например, по наличию говора, акцента или диалектных слов в речи мы можем узнать, откуда человек родом. Скажем, мы легко узнаем южнорусский говор по характерному (фрикативному) произнесению звука «г». По употреблению профессиональных, жаргонных или сленговых слов можем понять, чем наш собеседник занимается или где работает/учится. Скажем, слова «*матан*», «*линал*», «*микра*» и «*макра*», употребляемые в разговоре, позволяют нам узнать студента экономического факультета.

Иногда речь может стать подобием некоего социального лифта: совершая речь, выступая публично и добиваясь в этом успеха, человек может входить в новые для себя социальные слои общества, продвигаться по карьерной лестнице и т.д. Пример такого продвижения, или даже преобразования, мы можем увидеть в пьесе Дж. Б. Шоу «Пигмалион», где торговка фиалками Элиза Дулитл, говорящая на самом примитивном жаргоне английского языка — кокни, встречает профессора Хиггинса, который бьется об заклад со своим другом, что научит ее говорить правильно. Исправляя речь Элизы, профессор меняет и ее культурные установки, представления о ценностях и таким образом делает из уличной торговки настоящую леди, даму из высших слоев общества.

Исторически выделяют следующие виды красноречия:

- судебное — речь адвоката, прокурора или судьи;
- политическое — публичные выступления политиков;
- духовное — проповедь;
- академическое — лекция, семинар, доклад, презентация;
- деловое — умение убеждать, презентовать, вести переговоры;
- художественное — публичное чтение стихов и прозы, актерские монологи;
- социально-бытовое — умение вести беседу, быть интересным собеседником, вести и завершать споры.

Грамотная речь и умение общаться — это своеобразный сигнал «свой — чужой», маркер высокой культуры и хорошего образования.

Речь есть процесс коммуникации. Коммуникация — это действие. Важно помнить, что действие всегда обращено к *кому-то (адресат)* и у всякого действия должна быть *цель*.

Мы распознаем «своих» и «чужих» по речи. Общие книги, цитаты, фильмы, шутки, профессиональный или другой жаргон и т.д. обычно входят к людям, близких по духу, по характеру, давно знакомых или работающих/учащихся вместе, имеющих общие интересы.

Поэтому в процессе общения мы подсознательно, а иногда и осознанно нащупываем точки совпадения, пересечения, ищем, что близко нашему собеседнику или нашей аудитории. И при личном общении, и при работе с аудиторией необходимо учитывать психологические, социальные и культурные особенности ваших собеседников или слушателей.

Важно, например, понимать, к какому типу темперамента относится ваш визави.

Тип нервной системы — это совокупность свойств нервной системы, составляющих физиологическую основу индивидуального своеобразия деятельности человека (или поведения животного). Процессы возбуждения и торможения могут быть уравновешенными либо более или менее выраженными, преобладать одни над другими, выявляя характерную воз-

будимость или, напротив, «тормозимость». Они могут в различных случаях протекать с различной силой, с различной степенью легкости переходить из одних центров (имеются в виду центры возбуждения и торможения) в другие и сменять друг друга в одних и тех же центрах. Иными словами, процессы возбуждения и торможения у разных людей обладают разной степенью подвижности.

Тип нервной системы человека определяется сочетанием характерных для данной нервной системы особенностей силы, уравновешенности и подвижности процессов возбуждения и торможения. Среди типов нервной системы выделяют четыре наиболее ярко выраженных. Их еще называют типами *темперамента*. Типы темпераментов древние греки, в частности Гиппократ, определяли так:

- **меланхолик.** Человек, склонный к постоянному переживанию различных событий, он мало реагирует на внешние факторы. Не может сдерживать усилием воли свои переживания. Он повышенно впечатлителен, легко эмоционально раним;
- **флегматик.** Медлителен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Упорный и настойчивый в работе, спокойный и уравновешенный в жизни, прилежный в учебе;
- **сангвиник.** Живой, горячий, подвижный человек с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Очень продуктивен в работе, когда ему интересно, если работа не интересна, ему становится скучно;
- **холерик.** Быстрый, страстный, порывистый, неуравновешенный, с резко меняющимся настроением и эмоциональными вспышками, быстро истощается. У него нет равновесия нервных процессов, это его сильно отличает от сангвиника.

На самом деле типов темперамента в чистом виде не существует. Каждый человек — индивидуальная гремучая смесь. Нейромедиаторы, нейропептиды и гормоны отвечают за регуляцию 12 черт темперамента.

Научившись распознавать основные черты психотипа/темперамента вашего собеседника, вы сможете лучше рассчитать эффект от вашего общения: как быстро вы будете поняты, какой можно ожидать реакции, на чем лучше всего сделать акцент в речи и т.д.

Виды коммуникации по субъектам коммуникации и типу отношений между ними включают:

- **межличностную коммуникацию** — обмен сообщениями между двумя или более участниками, так или иначе связанными между собой (личными или деловыми отношениями). *Примеры: разговор*

двух друзей, беседа однокурсников или коллег по работе, застольная беседа в семье и т.п.;

- **межгрупповая коммуникация** — взаимодействие людей из разных социальных групп, не связанное с их межличностными отношениями или индивидуальными интересами. *Примеры: разговор группы врачей с группой пациентов, допрос следователями преступников, общение заказчиков с поставщиками;*
- **публичная коммуникация** — общение с публикой/слушателями, при котором сообщение имеет общественное значение и предназначено для публики. *Примеры: выступление политиков перед своим электоратом, лектора в университетской аудитории;*
- **массовая коммуникация** — систематическое распространение специально подготовленной и социально значимой информации, передача сообщений с помощью технических средств вещания (телевидение, радио, интернет и пр.). При этом подразумевается, что аудитория обширна, разнообразна и анонимна, т.е. неизвестна лично автору сообщения. Используется для регуляции общественных процессов, а также для влияния на отдельные личности и группы людей. *Примеры: TV, радио, пресс-службы различных организаций и другие информационные ресурсы.*

К видам коммуникаций по средствам относятся:

- **вербальная коммуникация**, т.е. все, что передается с помощью речи;
- **невербальная коммуникация:**
 - с помощью знаков (например, дорожные знаки);
 - с помощью жестов (поднятый вверх большой палец руки означает одобрение и т.д.);
 - с помощью символов (изображение голубя с оливковой ветвью в клюве символизирует миролюбие и т.п.);
 - с помощью других паралингвистических средств (например, мимики, поз и др.).

Целями коммуникации являются:

- **ближайшие цели** (основные виды):
 - получение информации или оценки, выяснение позиций, поддержка мнения, развитие темы, разъяснение, критика — интеллектуальная цель;
 - поддержка или отталкивание партнера, развитие или прекращение общения (установление характера отношений);
 - побуждение к действию;
 - изменение эмоционального состояния партнера/аудитории;
- **долговременные цели:** зачастую они неясны слушателям или собеседникам, являются целевым подтекстом. Например, юноша просит у девушки списать, хотя на самом деле хочет позвать ее на сви-

дание, или как минимум вызвать интерес к себе. Разгадать долговременные цели говорящего трудно.

Достижение ближайших и долговременных целей и является критерием успеха коммуникации.

Для успешной коммуникации необходимо читать не только специальную, но и художественную литературу, чтобы осваивать разные стили речи и расширять словарный запас; писать обязательно от руки, чтобы не ослаблять связь речи и мелкой моторики; постоянно практиковаться в речи — участвовать в дискуссиях, делать доклады, рассказывать истории в компаниях, обсуждать прочитанные книги, просмотренные фильмы и т.д. Не менее важно слушать выступления тех, кого вы считаете образцами красноречия, пытаться проанализировать их речь, понять принципы ее построения и основные приемы.

Яркие примеры коммуникации — публичное выступление, собеседование.

Публичное выступление

При подготовке к публичному выступлению важно выяснить, кто ваша аудитория: возраст, род занятий или круг интересов, социальное положение, основные ценности и т.п.

Необходимо также понимать культурные традиции, верования и особенности той страны, региона, города, возможно, даже конкретного места (например, университета), где вы должны выступить. Это поможет вам быстрее и легче «достучаться» до аудитории, наладить контакт и получить обратную связь.

План вашего выступления должен быть подготовлен заранее. Чем он подробнее, тем меньше шансов у вас «потерять нить» во время речи. Пример простого плана:

- Введение.
- Основная часть.
- Выводы и предложения.
- Заключение.

Если вы готовите слайды для выступления, помните о том, что они могут как помогать, так и мешать вам. Продумайте их максимально тщательно и не стройте свою речь только на чтении слайдов. Слайды должны быть информативными.

Возможно, стоит потренироваться говорить, не опираясь на слайды, — это развивает память и требует большей концентрации.

Можно (а иногда даже нужно) полностью написать текст своего выступления, но ни в коем случае не читать его с листа. Если вы читаете «по бумажке», слушатели будут сомневаться, сами ли вы написали этот текст, а внимание их будет ослаблено.

Не учите текст наизусть. Когда человек произносит заученный текст, это заметно и также вызывает недоверие публики. Принципы построения текста выступления включают:

1. **Краткость/лаконичность** — аудитория не любит длинных выступлений, краткое выступление всегда выглядит как выступление «по делу».

2. **Последовательность** — каждая последующая мысль должна вытекать из предыдущей, без перескакивания с одной темы на другую.

3. **Целенаправленность:**

3.1) проблема — заслуживающая обсуждения мысль, идея;

3.2) тема — аспект проблемы, избранный для обсуждения;

3.3) тезис — главная мысль/мысли;

3.4) аргументы — доказательства, приводимые в поддержку тезиса.

4. **Усиление** — убедительность должна нарастать (самый сильный довод — ближе к концу).

5. **Органическое единство** — организация материала должна соответствовать цели оратора и самому материалу.

6. **Экономия** — достижение поставленной цели наиболее простым, рациональным способом.

Как удержать внимание слушателей или собеседника? Во-первых, необходимо установить контакт — зрительный, эмоциональный, интеллектуальный, культурный; во-вторых, правильно выбрать «пристройку». **Пристройка** — социально-психологический прием (термин Петра Ершова¹):

- пристройка **сверху** (например, роль учителя в ситуации общения «учитель — ученик», роль родителя в ситуации «родитель — ребенок»);
- пристройка **снизу** (роль ученика, ребенка в ситуации общения с учителем или родителем);
- пристройка **на равных** (например, при общении двух друзей или коллег) — самая эффективная, вызывает расположение и доверие собеседника.

Когда вы выходите к аудитории, можно и нужно пользоваться всеми возможными приемами, в том числе:

- для привлечения внимания можно оказывать визуальное воздействие (одежда или ее элементы (яркий шарф, галстук), жесты (запоминающиеся), поведение (например, манера расхаживать во время выступления);
- как и в письменном тексте, в устном выступлении чрезвычайно важны первые слова, первая фраза. Продумайте их особенно тщательно и не забудьте сделать паузу после первых слов;

¹ Ершов П. М., Ершова А. П., Букатов В. М. Общение на уроке, или Режиссура поведения учителя. Изд. 2-е, перераб. и доп. М., 1998. 336 с.

- вообще паузы — важная часть успешного выступления. За время паузы говорящий успевает отдохнуть и сформулировать следующую мысль, а публика — отреагировать на сказанное и сконцентрироваться заново;
- чтобы удержать внимание слушателей, необходимо переключать его во время речи. Подготовьте заранее примеры, факты, цифры (если необходимо), цитаты, шутки;
- с шутками нужно быть осторожнее — если они вам не удаются, нужно сначала проверить их на близких и знакомых;
- при подборе примеров, цитат и шуток нужно также учитывать социокультурные особенности аудитории;
- если текст посвящен чему-то невещественному, его трудно воспринимать без примеров. Приводите примеры, когда речь идет о ценностях, идеях, схемах, проблемах — обо всем неосознаваемом и абстрактном;
- старайтесь меньше говорить о себе и употреблять местоимение «я». Больше обращайтесь к аудитории, вовлекайте ее в разговор, задавайте вопросы;
- факты должны быть проверены вами и доступны для проверки слушателями/читателями;
- избегайте двусмысленностей;
- уважайте аудиторию — она не должна чувствовать себя «ниже», глупее вас;
- не бойтесь отвечать на вопросы, но и не пытайтесь сделать это, если не знаете как. Ответы: «Этот вопрос не в моей компетенции» или «Мне нужно уточнить данные» гораздо честнее, чем нечто расплывчатое;
- для разной аудитории — разные уровни сложности:
 - «*Экономика показала высокие темпы роста, что привело к повышению уровня жизни*»
 - или «*Рубль подорожал, и теперь любой пенсионер может купить смартфон, а обычный житель российских регионов — каждый день обедать в ресторане*»;
- монотонность убивает любой, даже очень важный и содержательный текст. Эмоциональная окраска способна сделать интересным даже очень банальное сообщение;
- первое впечатление — самое важное;
- последние слова лучше всего запоминаются.

Лексические и стилистические ошибки, встречающиеся в публичных выступлениях, включают:

- штамп, клише: ученики *грызут гранит науки*, преподаватели *трудятся не покладая рук на ниве просвещения*; кипят нешуточные *страсти*; пословицы и поговорки — *кладезь народной мудрости*;

- современные штампы / устаревшие мемы: *Но это неточно, От слова совсем...*

Не перегружайте слушателей цифрами, вся информация должна быть представлена так, чтобы в ней можно было разобраться.

Если точность цифр не важна для понимания, их можно округлять: 498 322 115 можно представить как полмиллиарда.

Факты лучше всего воспринимаются, когда они представлены образно. Например, называя точные размеры корабля «Титаник» (269,1×28,19×18,5 м), можно упомянуть, что он был самым большим в то время и в нем могли бы поместиться первоклассная гостиница, пара гостиниц попроще, ресторан, два кафе, бассейн, теннисный корт.

Факты желательно разъяснять. Если вы сообщаете, что в Фонде национального благосостояния РФ около 18 трлн руб., то хорошо бы объяснить, на какое время этого хватит и на что эти деньги могут пойти.

Канцелярит (канцелярский язык) выглядит следующим образом:

Данное лицо (человек), проживать по указанному адресу (жить), в состоянии алкогольного опьянения (пьяный), денежные средства (деньги), при исполнении служебных обязанностей (на работе), в настоящий момент (сейчас) и т.д.

Не увлекайтесь однородными членами предложения и синонимами (*глупый, неумный, малообразованный человек; величайшие, широкие возможности; труд, работа, усилия...*). Старайтесь выбрать одно, максимально точное слово либо такое слово, которое придаст нужную эмоциональную окраску.

Когда оратор сообщает нам, что он знает единственную истину, мы не очень верим ему и он производит впечатление человека, который не совсем адекватно оценивает себя. Лучше всего избегать безапелляционного тона, громких заявлений и назидательности («Я знаю, как надо!»).

Настоящий ученый, оратор, педагог, журналист, политик употребляет обороты: *по моему мнению, как показывают исследования, мне кажется, я считаю...*

Собеседование как опыт коммуникации

1. Мотивация — вы должны понимать, зачем вы идете на эту работу, и уметь это объяснить.
2. Открытые данные — узнайте все, что сможете, о своих будущих работодателях, это поможет вести разговор.
3. Психология — психологически подготовьтесь к неожиданным вопросам, ведите себя естественно, следите за собеседником так же внимательно, как он за вами, и помните, что он «читает» вас не только по речи, но и целиком — по одежде, позе, мимике...
4. Голова — будьте в теме, не стесняйтесь показать, что вы умный и знающий человек, но никогда не говорите о том, чего не знаете.

Не бойтесь признаться в незнании — это лучше, чем разоблаченная попытка казаться умнее и лучше, чем вы есть.

5. Собственный имидж — оденьтесь и подготовьтесь так, как требует корпоративная этика компании, постарайтесь попасть в стиль, не используйте яркие парфюмерные запахи — не все их любят. Будьте готовы отвечать на вопросы о себе с конкретными личными примерами.

Тренировка навыков «умной речи», непрерывная практика и знакомство с образцами красноречия — залогом успеха не только в учебе, карьере, но и в личной жизни.

Упражнение 7

Артикуляционная гимнастика

- Глядя в зеркало, вытяните губы в трубочку, затем растяните их в максимально широкую улыбку, не раскрывая рот. Повторяйте упражнение до усталости мышц лица.
- Глядя в зеркало, вытяните губы в трубочку и вращайте ими сначала вправо, затем влево несколько раз, до усталости мышц. Старайтесь, чтобы нижняя челюсть была при этом максимально неподвижна.
- Глядя в зеркало и не разжимая губ, проведите языком по зубам с внешней стороны, по кругу, несколько раз в одну сторону и несколько раз в другую. Повторяйте упражнение до усталости мышц.
- Глядя в зеркало и не разжимая губ, «протыкайте» кончиком языка щеки изнутри. Повторяйте упражнение до усталости мышц.
- Глядя в зеркало, попытайтесь дотянуться кончиком языка до кончика носа, затем — до подбородка несколько раз.
- Глядя в зеркало, высуньте язык и попытайтесь свернуть его «в трубочку», затем развернуть в «лопату» (максимально плоско). Повторяйте упражнение до усталости мышц.

Весь комплекс упражнений должен занимать не менее 10 минут.

Скороговорки и чистоговорки. Произнесите сначала медленно, затем все больше ускоряясь, следующие тексты (важно не читать текст, а знать его наизусть!). Все согласные звуки должны быть слышны максимально четко.

На мели мы налима лениво ловили.
Меняли налима вы мне на линя.
О любви не меня ли вы мило молили
И в туманы лимана манили меня?

Карл у Клары украл кораллы,
А Клара у Карла украла кларнет.
Если бы Карл не крал кораллы,
То Клара у Карла не крала б кларнет.

От топота копыт пыль по полю летит.

Сшит колпак да не по-колпаковски,
Вылит колокол да не по-колоколовски.
Надо колпак переколпаковать, перевыколпаковать,
Надо колокол переколоколовать, перевыколоколовать.

Тридцать три корабля
Лавировали, лавировали,
Лавировали, лавировали,
Да не вылавировали.

Шел Глеб с хлебом, шла Оля с солью.

Упражнение 8

Приведем несколько упражнений, позволяющих лучше понять *психологические инструменты* коммуникации.

Вариант 1 (тренинг на умение убедить партнера). Работа в паре.

Предлагаемые условия: вам необходимо, чтобы ваш сосед по комнате ушел на три часа. Но он готовится к контрольной и совершенно не хочет никуда идти. Ваша задача — убедить его. Задача вашего партнера — не соглашаться до тех пор, пока не станет очевидно, что отказать невозможно.

Вариант 2. Работа в паре.

Предлагаемые условия: вы продаете товар, например джинсы. Подходит покупатель и задает вам пять вопросов о товаре. По этим вопросам определите, к какому типу собеседников относится ваш покупатель:

- аналитик — для него важны точность и максимум информации (любит числа, даты, факты). Придирчив, но объективен;
- дружелюбный — для него главное комфорт, дружелюбие, надежность. Достаточно объективен, но, если его обидеть, не выскажет недовольства, но больше не придет к вам;
- «начальник» — требует проявлений не просто уважения, а даже заискивания, может обидеть намеренно, чаще всего недоволен, даже если объективных причин для этого нет. Требует признания своей исключительности и особого отношения к себе. Самый неприятный тип в общении;

- экспрессивный — для этого типа важны комплименты, восхищение, индивидуальный подход. Если вы правильно похвалите такого человека, сделаете удачный комплимент — его расположение вам обеспечено. Часто меняет мнение, склонен к переменам настроения.

Упражнение 9

Приведем несколько заданий на тренировку разговора и речи.

В течение 1 минуты связно и без остановки говорите на заданную тему (например, о фотосинтезе у растений). Делайте это на публике. Поставьте себе таймер и постарайтесь точно уложиться в минуту, при этом речь должна иметь четкое начало, кульминацию и финал. Спросите у ваших слушателей, как вы справились с заданием.

Как начать разговор с незнакомцем? Предложите решение следующего кейса.

Вы находитесь в комнате переговоров с совершенно незнакомым человеком. Остальные участники встречи опаздывают. Неловкая пауза затягивается. Как вы будете действовать?

(Небольшая подсказка из старого анекдота: «Тот, кто рассказывает вам о других, — сплетник. Тот, кто рассказывает о себе, — зануда. А вот тот, кто рассказывает вам о вас, — приятный собеседник».)

Придумайте удачное начало речи, которое сразу увлечет слушателей. Проверьте его на аудитории и проанализируйте эффект.

Составьте короткий текст в официально-деловом, публицистическом и разговорном стилях. Тема текста: опоздание на пару.

Рекомендации

Гэвин Кеннеди в своей книге «Договориться можно обо всем!» выделяет четыре типа переговорщиков¹:

- «ослы» — упрямые и примитивные, никогда не идут на компромисс, неспособны думать на ход вперед;
- «овцы» — покладистые, покорные, испуганные, идут на любые уступки, соглашаются с любыми предложениями;
- «лисы» — хитрые и изворотливые, твердо знают, чего хотят, уверены, что получают нужный результат, не отягощены моральными принципами;

¹ Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. Пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2022. 410 с.

- «совы» — умные и мудрые, гуру переговорного процесса, соблюдают этику — не хитрят и не используют оппонента, относятся к нему с уважением.

Гэвин Кеннеди утверждает, что переговоры успешны лишь тогда, когда в них нет проигравшей стороны, и рекомендует следовать определенным правилам:

- переговоры необходимы — нельзя соглашаться на первое предложение переговорщика;
- не стоит жаловаться, так как попытка договориться намного конструктивнее жалобы, вы берете на себя выбор средства по исправлению ситуации;
- тактика наказа — важно убедить собеседника в том, что вы не можете самостоятельно принять решение, ссылаясь на человека, который его принимает;
- не говорить «торг уместен» — назначая цену, вы закладываете в нее свое понимание ценности продукта или услуги;
- не идти на уступки — если вы уступили один раз, от вас будут ждать уступок в дальнейшем;
- волшебные слова «нет» и «если» — ответ «нет» только укрепляет позиции, а слово «если» поможет вывести переговоры из тупика.

Автор также рекомендует несколько тактик влияния на ход переговоров: во-первых, умение концентрироваться на предмете переговоров, во-вторых, игнорирование хамства/наглости оппонента, в-третьих, недопущение открытого давления и угроз, в-четвертых, адекватная реакция на внешние атрибуты статуса, не доказывающие реального могущества их обладателя.

Бенто Леал в книге «Четыре основных ключа к эффективному общению» утверждает, что суть эффективного общения — в искреннем желании понять собеседника, проявить уважение и стремление к согласию даже в самых непростых ситуациях:

- установка на эмпатию — признание собственной значимости и значимости собеседника, настрой на слушание, сопереживание и понимание, сосредоточение на хорошем;
- эмпатичное слушание — сосредоточение на собеседнике, слушание без искажения и фильтрации, пересказ слов собеседника с описанием его эмоций — для правильного понимания;
- эмпирическое высказывание — ясное выражение, ожидание ответа, благодарность собеседнику;
- эмпатичный диалог — чередование эмпатичного слушания и эмпатичного высказывания.

Бенто Леал тоже рекомендует выражать искреннюю похвалу, признание и признательность собеседнику, что укрепит диалог и отношения. А вот

в случаях, когда диалог становится трудным, Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан и Эл Свитцер рекомендуют обеспечить безопасность общения, а именно безопасность взаимного уважения и общей цели диалога¹. Если собеседнику непонятны цели, можно воспользоваться методом контрастирования: сначала рассказать, чего вы не хотите, а затем — чего действительно хотите.

¹ Паттерсон К., Свитцлер Э., Макмиллан Р., Гренни Дж. Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. 256 с.

ЛИДЕРСТВО И РАБОТА В КОМАНДЕ

Что отличает лидера от других людей? Уоррен Беннис¹ говорит о лидерстве так: *«Лидерство — это способность превращать мечту в реальность»*². Лидерами не обязательно становятся руководители бизнеса или политики, этой компетенцией могут обладать люди на любой должности — они вдохновляют, служат примером, ведут за собой и добываются выдающихся целей. Лидерство — компетенция, доступная каждому:

- лидерство позволяет выстроить доверительные и продуктивные отношения, объединяя целеустремленных людей;
- лидерство обеспечивает управление своей жизнью, достижение целей, влияние на окружающую действительность, создавая возможности для самореализации;
- благодаря лидерству становится возможным находить энергию и время для важных дел и событий, жить в соответствии с собственными ценностями, что способствует ежедневным позитивным эмоциям, обеспечивающим полноценную жизнь.

В понимании основ лидерства лежат различные концепции, основные из которых: харизматичные основываются на том, что лидер — это тот, кто обладает определенным набором личностных качеств; поведенческие — тот, кто ведет себя определенным образом (лидера определяют поступки); ситуационные — тот, кто берет на себя роль лидера в конкретных ситуациях, в привязке к обстоятельствам. Шерил Сэндберг³ так говорит об основах лидерства: *«Истинное лидерство произрастает из индивидуальности. Конечно, иногда результат не идеален. Но лидеры должны стремиться к подлинности, а не к совершенству»*⁴.

¹ Уоррен Гамалиэл Беннис — американский ученый, психолог, консультант в области теории организации, получивший широкое признание как первопроходец современного подхода к исследованию лидерства.

² Лидерство — это способность превращать мечту в реальность. Уоррен Беннис [Электронный ресурс]. URL: <https://stosec.com/warren-gamaliel-bennis/> (дата обращения: 22.07.2023).

³ Шерил Кара Сэндберг — операционный директор Facebook, в январе 2014 г. стала миллиардером. Ранее работала в должности вице-президента компании Google, занимала кресло в совете директоров Starbucks, с 2010 г. является членом совета директоров Walt Disney. Журнал Fortune включил ее в список 50 самых влиятельных женщин в бизнесе, а журнал Time — в число 100 влиятельнейших людей в мире.

⁴ Время, призвание, желание: с чего начинается лидерство [Электронный ресурс]. URL: <https://ideanomics.ru/articles/30079> (дата обращения: 22.07.2023).

Несмотря на существенные различия описываемых концепций, лидерство исходит из осознания собственных принципов, ценностей, убеждений, личностных особенностей, в связи с этим осознанность становится одной из основ развития лидерства. *«Лидерство не приходит внезапно, за один день. Оно требует настойчивости. И здесь абсолютно невозможно игнорировать закон процесса. Лидерские качества не вырабатываются за день. Для этого требуется целая жизнь»*¹, — пишет Джон Максвелл^{2,3}.

К качествам лидера в современном мире относятся:

- **осознанность** — понимание собственных принципов, ценностей, убеждений, причин и целей, своей личности;
- **проактивное мышление** — направленность на поиск возможностей достижения цели, проявление инициативы, принятие ответственности за собственные решения и поступки⁴;
- **эмоциональный интеллект** — использование эмоций для повышения эффективности деятельности и формирования долгосрочных положительных взаимоотношений с другими людьми⁵;
- **адаптация** — готовность к изменениям, способность инициировать и осуществлять изменения (воодушевление, помощь в развитии, обучении, организации процессов);
- **гибкое мышление** — способность мыслить ясно и системно, избегая шаблонов и рамок, поиск нестандартных решений.

Для оценки стиля управления, присущего человеку, и характеристик, которые обеспечивают его успешное лидерство, может быть использована модификация принципа кейс-интервью STAR.

STAR — это принцип, по которому рекомендуется описывать ситуацию, в которой человек, по его мнению, проявил ту или иную компетенцию (S — описание ситуации, T — описание, какое действие было необходимо; A — само действие или поведение, приведшее к результату; R — описание результата и его рефлексия).

В варианте STAR-T добавляется еще заключительный компонент T — анализ и интерпретация со стороны самого человека, какие его характе-

¹ Максвелл Дж. 21 неопровержимый закон лидерства. М.: Попурри, 2019. 320 с.

² Джон Кэлвин Максвелл — американский писатель, автор множества книг, в основном посвященных лидерству. Его книги разошлись миллионными тиражами, некоторые из них попали в список бестселлеров New York Times.

³ Максвелл Дж. 21 неопровержимый закон лидерства. М.: Попурри, 2019. 320 с.

⁴ Подробнее о проактивном мышлении читайте у Стивена Кови в книге «Семь навыков высокоэффективных людей».

⁵ Подробнее об эмоциональном интеллекте читайте в разделе «Эмоциональный интеллект» данного учебно-методического пособия.

ристики и компетенции обеспечили достижение успешного результата в приведенном им кейсе¹:

S (situation) — ситуация;

T (task) — задача;

A (action) — действие;

R (result) — результат;

T (talent) — талант, способность.

Например, для оценки компетенции «Лидерство» кандидата просят привести пример ситуации, в которой он проявил себя как эффективный лидер или руководитель.

После того как соискатель опишет проблемную ситуацию (**S**, **T**), свои действия (**A**) и достигнутый результат (**R**), он должен сформулировать, какие именно персональные качества и навыки позволили ему в этой ситуации эффективно выполнить задачу, связанную с руководством (**T**). Например, это может быть нестандартный подход к решению задачи; персонализированный подход к взаимодействию с разными участниками группы; оценка рисков и отработка возражений и т.п.

Методика DISC сформулирована в 30-х гг. XX в.² У. Мартсоном (Гарвардский университет, США). Она используется для определения настоящего человеку стиля лидерства и особенностей его взаимодействия с людьми (коллегами, вышестоящими руководителями, подчиненными), обладающими другими лидерскими стилями. Согласно методике, существует четыре основных психотипа людей:

D — лидеры, руководители, достаточно авторитарные люди, которые знают, чего хотят, и не очень привыкли прислушиваться к чужому мнению;

I — люди, великолепно завязывающие новые знакомства, их профессия — это общение. Из них получаются великолепные специалисты по связям с общественностью, они везде свои, способны раствориться в любой компании;

S — командные игроки. Вместе способны на все, но абсолютно не могут работать в одиночестве. Они управляемы, хорошие работники, однако практически не в состоянии самостоятельно что-то придумать или изобрести. Самым большим их плюсом является неспособность предать, на них можно положиться во всем;

C — аналитики. Люди данного типа прекрасно работают с бумагами, из них получаются хорошие бухгалтеры, экономисты и юристы. Для них превыше всего — буква закона и инструкции.

Метод используют, чтобы помочь руководителю правильно определить, на какой позиции лучше использовать конкретного сотрудника.

¹ Как методика START помогает выявить суперспособности клиента: теория и кейс. icareer.ru. URL: https://icareer.ru/methodology_start?ysclid=lcid4wmt4o8250407599

² Emotions of Normal People, Taylor&Francis Ltd., 1999. ISBN 0-415-21076-3.

Упражнение 10

Большое количество исследований показывает, что нет единого стандартного лидерского стиля и поведения: у каждого из нас есть свои сильные и слабые стороны, которые влияют на то, какое лидерское поведение мы будем демонстрировать. Пройдите тест, приведенный на рис. 4, и проверьте, какой доминирующий лидерский стиль у вас!

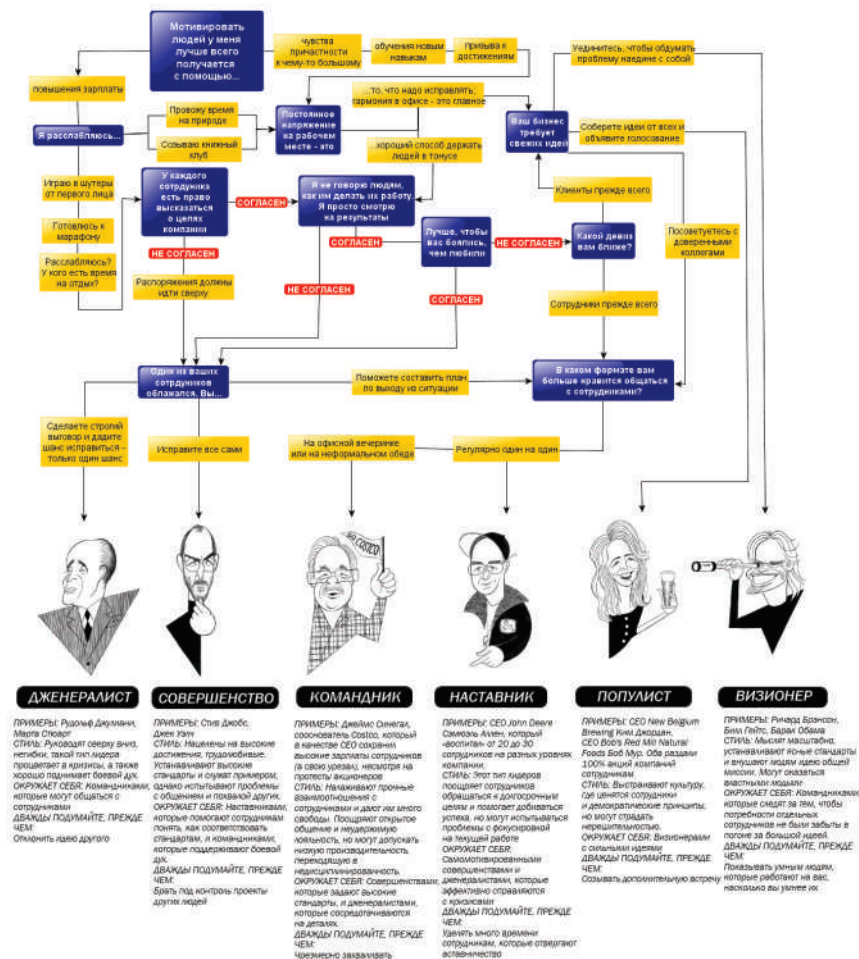


Рис. 4. Какой вы лидер?¹

¹ Шесть типов лидерства: кто вы? URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1874656-shest-tipov-liderstva-kto-vy> (дата обращения: 22.07.2023).

Ученые также доказали, что успешный лидер никогда не ограничивается одним стилем лидерства, так как то, что работает в одних условиях, не будет работать в других. Нужно учитывать, что в зависимости от сложности поставленной задачи, инновационной или рутинной деятельности, компетентности членов команды, ваших внутренних установок и внешних условий для достижения успеха может потребоваться разное поведение лидера.

Рефлексия. Подумайте о том, меняется ли ваше лидерское поведение в разных ситуациях. Вспомните, когда одно и то же поведение приводило к разным результатам: в чем были различия в ситуациях, которые вы не учли? Если будет сложно ответить на данный вопрос, почитайте про теорию лидерства «путь — цель» Роберта Хауса, который выделил три группы факторов, определяющих успех лидерского поведения в той или иной ситуации.

Опишите ситуации, где одинаковое поведение лидера (вас или знакомых) привело к разным результатам. В чем заключались различия, которые привели к разным результатам?

Упражнение 11

Обычно для достижения своих целей лидеры используют власть. Власть бывает формальной (часто формальная власть приходит вместе со статусом в организации, когда у вас появляются организационные полномочия, например вознаграждать сотрудников) и личная (которая возникает на основе уникальных характеристик человека) (табл. 12).

Таблица 12. Источники власти¹

Формальная власть	Личная власть
Власть, основанная на принуждении (возможность уволить, наказать сотрудника и др.)	Экспертная власть (когда мы прислушиваемся к людям, потому что верим в их знания и высокую квалификацию)
Власть, основанная на вознаграждении (возможность выписать премию, дать интересный проект, предоставить более комфортные условия работы и др.)	Эталонная власть (когда мы восхищаемся и уважаем кого-то или хотим стать похожим на кого-то)
Юридическая власть (власть, позволяющая контролировать и использовать ресурсы организации, которую мы можем наблюдать, например, у директора школы, собственника компании и др.)	Харизматическая власть (когда лидер может поставить привлекательную цель, к достижению которой окружающие захотят приобщиться)
Информационная власть (доступ к важной информации, например, может наделить данной властью главного бухгалтера в переговорах с собственником компании)	

¹ Роббинс С. П. Основы организационного поведения. М.: Вильямс, 2006.

Рефлексия. Подумайте о том, какие источники власти вам приходилось использовать для достижения целей и влияния на других людей? В каких ситуациях вы справляетесь лучше?

Приведите примеры успешного или неуспешного использования того или иного источника власти и подумайте над тем, как в следующий раз достичь большего успеха, опираясь на знания о разных типах власти (табл. 13).

Таблица 13. Шаблон «Источники власти»

Источник власти	Пример из вашей жизни
Власть, основанная на принуждении	
Власть, основанная на вознаграждении	
Юридическая власть	
Информационная власть	
Экспертная власть	
Эталонная власть	
Харизматическая власть	

Упражнение 12

Эксперименты Д. Келтнера описывают «парадокс власти», который заключается в том, что, став руководителем, люди часто теряют эмпатию, сочувствие к подчиненным и другие качества, которыми часто обладают лидеры. Эти изменения происходят вследствие практически необратимых изменений в мозге. Посмотрите видео¹, где описаны результаты эксперимента Cookie Monster Study: что делают с людьми всего 30 минут «властного положения».

Рефлексия. Замечали ли вы такие проявления в себе или других? Как менялось ваше отношение/поведение в ситуациях, когда вы занимали руководящее положение в группе? К каким негативным и позитивным последствиям это приводило?

Упражнение 13

Ответьте на предложенные вопросы — это поможет понять, на каких представлениях, убеждениях, опыте и примерах основывается ваше лидерство.

1. Что для вас значит быть лидером? Что отличает лидера от других людей?

¹ Ссылка на видео: <https://youtu.be/0vvl46PmCfE>

2. Кто служит для вас примером? На кого вы хотели бы быть похожи? Что вам нравится в этих людях? Какие качества и поступки этих людей вас вдохновляют? Чему бы вы хотели научиться у этих людей?
3. Какие личные качества лежат в основе вашего лидерства?
4. Каким был ваш самый удачный опыт проявления лидерства?
5. Какие убеждения/установки помогают вам быть эффективным лидером?
6. Что мешает вам быть лидером? Как можно нейтрализовать это?

Упражнение 14

- Что как лидер вы можете дать (даете) другим людям:
 - своей семье;
 - своим друзьям;
 - своим коллегам;
 - своим подчиненным;
 - своей компании / компании, в которой вы работаете?
- Как это может изменить и улучшить их жизнь?

Упражнение 15

Каковы источники вашей мотивации быть лидером (табл. 14)?

Таблица 14. Источники мотивации быть лидером

Внешняя мотивация					Внутренняя мотивация				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Финансовое благополучие					Саморазвитие				
Должность/карьера					Профессиональный рост				
Власть/влияние					Желание быть полезным				
Общественное признание					Удовольствие от работы				
Социальный статус					Желание изменить мир				
Престижность					Следование своим целям				
*									
* Впишите свой стимул.									

Рефлексия. Какие личные качества, способности, навыки вы считаете своей сильной стороной как лидера?

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Эмоции составляют важную часть нашей жизни, они определяют наше поведение — поступки, решения, взаимоотношения — все, что делает нас удовлетворенными своей жизнью. Роберт Кийосаки¹ пишет: *«Эмоции делают человека человеком. Делают нас теми, кто мы есть»*².

Несмотря на большой спектр испытываемых нами эмоций, немногие люди умеют ими управлять; а про тех, кто умеет, говорят, что они обладают развитым эмоциональным интеллектом. Понятие «эмоциональный интеллект» появилось во второй половине XX в. и связано с так называемым множественным интеллектом³. Хотя в профессиональных кругах известно, что советская психологическая школа изначально не разделяла эмоциональную и когнитивную сферы, настаивая на когнитивно-аффективном единстве человеческой психики.

Понятие «эмоциональный интеллект» включает умение распознавать свои и чужие эмоции и чувства и управлять ими. Само по себе содержание данного определения подразумевает единство эмоционально-аффективных процессов. «Как известно, отрыв интеллектуальной стороны нашего сознания от его аффективной, волевой стороны представляет один из основных и коренных пороков всей традиционной психологии. Мышление при этом неизбежно превращается в автономное течение себя мыслящих мыслей, оно отрывается от всей полноты живой жизни...»⁴

Стивен Кови так обозначает значимость развития эмоционального интеллекта: «Развитие сильного эмоционального интеллекта — одна из сложнейших задач, с которыми сталкиваются родители в семье и лидеры на всех уровнях организации»⁵. П. Сэловей, Д. Карузо и Дж. Мэйер

¹ Роберт Тору Кийосаки — американский предприниматель, инвестор, писатель и оратор-мотиватор. Автор ряда книг по инвестированию, включая бестселлер «Богатый папа, бедный папа». Финансовый обозреватель на Yahoo Finance.

² Кийосаки Р. Богатый папа, бедный папа. М.: Поппури, 2012. 230 с.

³ Теория множественного интеллекта — теория, предложенная Говардом Гарднером в 1983 г. как модель интеллекта, которая рассматривает интеллект в различных конкретных (в первую очередь сенсорных) условиях, а не как доминирование одной общей способности к чему-либо (Gardner H. Multiple Intelligences: The Theory in Practice, 1993).

⁴ Выготский Л. С. Мышление и речь. Изд. 5, испр. М.: Лабиринт, 1999. 368 с.

⁵ Кови С. Восьмой навык: От эффективности к величию. М.: Альпина Диджитал, 2013. 540 с.

выделяют в своей работе четыре основных навыка в области управления эмоциями¹:

- **умение распознавать собственные эмоции и эмоции других людей** — важно, так как понимание эмоций позволяет нам понимать, что происходит внутри нас и в наших отношениях с другими людьми. Эмоции — основа обратной связи, они позволяют выстроить эффективные отношения и эффективные реакции, способствующие достижению необходимых результатов;
- **умение понимать причину эмоций** — идентификация событий, суждений, которые вызывают ту или иную эмоцию. Понимание источника эмоций позволяет эффективно управлять собственным состоянием и реакцией других людей, что приводит к эмпиричным и эффективным отношениям;
- **умение использовать свои эмоции** — позволяет принимать взвешенные и обоснованные решения;
- **умение контролировать свои и чужие эмоции** — приводит к правильному управлению отношениями с другими людьми, что дает высокие рабочие результаты и прочные взаимоотношения.

К принципам управления эмоциями относятся: ответственность за свои эмоции, принятие всех своих эмоций, целеполагание в управлении эмоциями. Целеполагание в управлении эмоциями включает следующие этапы:

- 1) осознание и понимание эмоции;
- 2) принятие эмоции (понимание потребности, которая стоит за эмоцией);
- 3) определение цели в ситуации;
- 4) определение эмоции, помогающей достижению цели;
- 5) вхождение в нужное эмоциональное состояние.

Реализация наших ожиданий влияет на эмоции — если развитие ситуации (изменение) совпадает с нашими ожиданиями, нам хорошо, потому что наши потребности удовлетворяются (рис. 5).

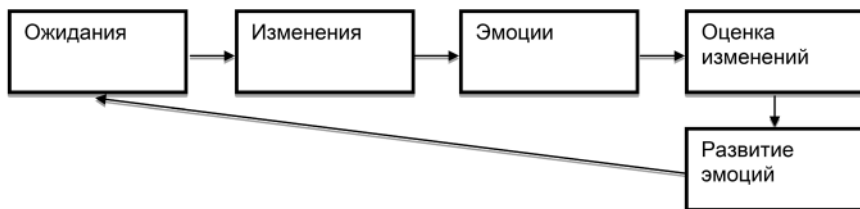


Рис. 5. Влияние ожиданий на эмоции

¹ Сергиенко Е. А., Ветрова И. И. Тест Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо «Эмоциональный интеллект» (MSCEIT v. 2.0) русскоязычная версия. М.: Институт психологии РАН, 2010. 89 с.

Сегодня биологами, медиками и психологами определяются четыре основные функции эмоций:

- 1) сигнальная (оповещение организма об изменениях, требующих активации);
- 2) активация (возбуждение, электрический импульс и биохимические изменения крови);
- 3) мышечная активация на действие;
- 4) выразительная, оповещающая окружающих о состоянии.

За любой эмоцией стоит потребность помимо базовых биологических рефлексов выживания, размножения и доминирования. Исследователями определяются восемь так называемых психологических потребностей личности (приводятся по книге И. Кириллова «Стресс-серфинг»): контакт, удовольствие, любовь, забота, доверие, время, смысл, идеал.

Контакт. Контакт с собой, другими людьми и окружающим миром удовлетворяется с помощью внимания: фокусируясь на своих ощущениях, вы вступаете в контакт со своим телом; сосредоточив внимание на партнере, вы вступаете в контакт с ним. Контакт позволяет **осознать** свои ощущения и эмоции, вовремя заметить и удовлетворить потребности своего тела.

Качество контакта напрямую зависит от состояния здоровья, разумного чередования напряжения и отдыха и поддержания здорового ритма.

Удовлетворение этой потребности приводит к формированию отношения открытости, внимания и интереса.

Неудовлетворенность или угроза удовлетворенности потребности в контакте порождает необъяснимый страх и тревогу, замкнутость или, напротив, навязчивое стремление к чьему-то присутствию, к занятию чем-нибудь, что позволяет поддерживать постоянную занятость внимания.

Удовольствие. Если вы получаете физическое удовольствие от своего или чужого тела, то испытываете наслаждение. Если нет — отвращение.

Человек, испытывающий дефицит физического удовольствия, всегда стремится испытать его, постоянно изобретая новые способы или фиксируясь на чем-то, что дает ему хотя бы временное удовлетворение (гурманство, секс, демонстративно-провоцирующее поведение и т.д.).

Любовь. Радоваться себе, другим людям и миру вокруг, сопереживать, ощущать эмоциональную открытость/близость и видеть, как другие радуются самим себе и вам.

Когда любви достаточно, человека переполняет радость.

Отсутствие любви вызывает злость и ненависть, ревность, попытки вызвать любовь всеми способами и обиду в случае неудачи.

Утрата любви вызывает печаль, которая в нормальной ситуации через определенное время сменяется нахождением нового объекта любви.

В патологическом случае печаль обретает ценность как доказательство и продолжение любви, которое растягивается надолго и со временем может даже усиливаться. При этом печаль демонстрируется и требует признания со стороны окружающих.

Забота, помощь. Удовлетворенность этой потребности дает спокойствие и порождает стремление заботиться об окружающих.

Неудовлетворенность вызывает чувство несправедливости и зависимость или тревожность и стремление к гиперопеке. Такие люди постоянно обижены и упрекают окружающих в несправедливости. Часто они сами подчеркнуто заботятся о других или по крайней мере считают, что делают это.

Доверие. Потребность в доверии — предоставлении свободы действовать самостоятельно, иначе, чем другие, и, возможно, ошибочно.

Она основана на вере в способности других людей контролировать ситуацию и добиваться результата, в конструктивные устремления, понимание, знания и навыки. Удовлетворенность этой потребности вызывает радость, спокойствие, неудовлетворенность провоцирует тревогу и стремление контролировать.



Рис. 6. Единство психологических потребностей личности

Время. Если у вас есть ощущение, что времени достаточно, вы спокойны, действуете последовательно и ритмично. Если кажется, что времени может не хватить, что его нет или оно вот-вот закончится, возникают суетливость, тревога и страх не успеть.

Если времени слишком много, вам скучно и грустно.

Смысл. Смысл нашим действиям здесь и сейчас придает признание ценностей/целей и вера в определенное развитие ситуации. Если фантазиям удастся создать убедительную мотивацию, вы чувствуете веру, надежду и воодушевление. Если воображение рисует мрачную картину развития событий, а то и вовсе никакой, вас охватывают страх и отчаяние, вы ленивы, вялы и фокусируетесь на сиюминутных потребностях, даже если их удовлетворение может повредить вам в будущем.

Идеал. Если чье-то поведение, отношение и идеи кажутся вам вдохновляюще успешными, вы испытываете к этому человеку уважение и склонны идеализировать его. В противном случае вы, скорее всего, обесцените его и будете чувствовать к нему презрение. Отсутствие идеалов равноценно отсутствию ориентиров на дороге и ведет к беспорядочности решений и действий или к демотивации (рис. 6).

ТРЕНИРОВКА ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ¹

Шаг 1. Каждый день проводите пару минут, изображая перед зеркалом основные эмоции. Делайте это до тех пор, пока все эмоции не начнут «получаться» одинаково легко. Не стесняйтесь экспериментировать с вариациями. Чем больше вариантов «запомнит» ваше лицо, тем точнее вы распознаете свои чувства.

Шаг 2. Отмечайте, какие эмоции проявляются на вашем лице в разных ситуациях. Обратите внимание на то, какая эмоция проявляется чаще всего.

Шаг 3. Попробуйте «прочитать» эмоции окружающих. Не стоит интерпретировать свои наблюдения — просто отмечайте то, что видите.

Если та или иная эмоция воспроизводится чаще других, она превращается в настроение — состояние более длительное и менее интенсивное, чем обычная эмоция. Оно не выполняет приспособительных функций и является своего рода побочным эффектом эмоций. Настроение создает готовность к соответствующей эмоции. Так, например, раздраженный человек, скорее всего,отреагирует на любой раздражитель вспышкой гнева, а тревожный — страхом. Из-за длительности и слабости настроение труднее осознать и связать с конкретной причиной, оно надолго снижает гибкость мышления и скорость реакций, сужает и искажает восприятие — мы начинаем видеть все только в том или ином свете. Если кто-то или что-то вызывает у вас сильную или повторяющуюся эмоцию, то эта эмоция превращается в отношение.

Отношение — склонность особым образом воспринимать себя, партнера, других людей, будущее и жизненные ситуации и реагировать на них привычными эмоциями. Отношение отражает ожидания относительно того, насколько то или иное событие, человек или ситуация могут удовлетворить ваши потребности или, напротив, угрожают их удовлетворению.

Если кто-то схватил вас и удерживает, сковывая ваши движения (универсальная тема), то неизбежно включается генетически запрограммированная реакция. Вы злитесь (появляется соответствующая гримаса, кровь приливает к лицу и рукам) и действуете активно физически, чтобы восстановить контроль над своими движениями, — это базовая эмоция. Однако

¹ По книге И. Кириллова «Стресс-серфинг».

мы можем научиться раздражаться и злиться на массу других, не учтенных природой ситуаций — на опоздание, беспорядок в комнате, невытую посуду и т.д. Общение с близкими, литература, кино и прочее обогащают также и сценарий самой реакции. Мы учимся ругаться, планировать месть, демонстративно сдерживаться, угрожать, упрекать и т.д. Так, отношение определяет нашу готовность воспроизвести ту или иную эмоцию и соответствующий сценарий поведения.

Если однажды обидевшись (демонстрация сдерживаемого гнева на других) на то, что ему не купили «Сникерс» («Это несправедливо! Значит, вы меня не любите!»), ребенок добился от окружающих чувства вины, делающего их более сговорчивыми («Как ты такое мог подумать?»), он, скорее всего, продолжит на них обижаться (отношение). Отношение стабилизирует социальные нормы: когда реальность не соответствует усвоенной системе ценностей, отношение порождает стресс и соответствующую эмоцию. Так, например, злость и обида побуждают исправить поведение обидчика. Вина сообщает о необходимости изменить собственное поведение.

Отношение так тесно связано с эмоциями, что их легко спутать. И те и другие отражают удовлетворенность первичных потребностей. С одной стороны, отношение определяет восприятие действительности (опасно/неизвестно/полезно/неважно) и соответствующие эмоции: если вы не цените кого-то и считаете его никчемным, то, столкнувшись с ним, скорее всего, почувствуете презрение, зато увидев любимого человека — обрадуетесь. С другой стороны, мы часто принимаем мимолетную эмоцию за отношение. Например, когда вы злитесь на партнера, вам вполне может показаться, что вы больше его (ее) не любите. Но если отделить отношение от эмоций, то становится ясно, что ваша злость никак не связана с любовью и является просто ситуативной реакцией. Отношение часто заставляет вас переживать неэффективные в данной ситуации эмоции, провоцируя и продлевая бессмысленный стресс.

Если вы относитесь к себе/партнеру/людям/миру и будущему с недоверием, то любая, даже весьма приятная ситуация будет вызывать у вас подозрение, замкнутость или раздражение. Если отношение уводит в сторону от удовлетворения реальных потребностей в конкретной ситуации, вы тратите слишком много сил и не получаете нужного результата. Обида на вашего партнера за неприготовленный ужин вряд ли удовлетворит ваш голод. Научившись не смешивать эмоции с отношениями, вы заметно снизите количество и накал своих конфликтов.

Соответственно, эмоции возникают как реакция на удовлетворенность или неудовлетворенность ваших потребностей. Базовые эмоции закреплены генетически и автоматически проявляются в наиболее типичных и важных для жизни ситуациях (универсальные темы). «Эмоциональная

память» моментально и без участия сознания оценивает происходящее с точки зрения опасности/полезности и генерирует реакцию, предназначенную удовлетворить первичные потребности. Мы опознаем эмоции по тому, как изменяются ощущения, голос и выражение лица. Последние два признака помогают нам понимать эмоции окружающих.

Согласно исследованиям Пола Экмана, существует семь основных эмоций¹: радость, горе, гнев, страх, удивление, отвращение, презрение. Каждая из них имеет свои конкретные цели и специфические физиологические проявления (в том числе изменение голоса и выражения лица).

Печаль: горе, расстройство, депрессия, тоска — самая длительная эмоция, возникающая, когда мы теряем ценную для нас вещь или человека — то, что удовлетворяло те или иные потребности. Печаль предназначена для того, чтобы, с одной стороны, побудить окружающих проявить участие и заботу, с другой — осознать значение потери (чтобы затем ее восполнить) и восстановить ресурсы для восполнения утраченного. Именно поэтому в печали ваше внимание обращено вовнутрь.

Радость и все ее разновидности: счастье, любовь, чувственные удовольствия, веселье, возбуждение, облегчение, воодушевление, благоговение, восхищение, блаженство, торжество, гордость, благодарность, злорадство — проявляются в улыбке и сопровождаются возбуждением особого центра удовольствия в головном мозге. Их общая цель — создать длительную мотивацию для полезной активности, ведущей к развитию и наслаждению. Радость, как правило, возникает, когда все основные потребности более или менее удовлетворены.

Гнев: ненависть, раздражение, злость, негодование, угрюмость и месть — направлен на преодоление или устранение препятствия/ограничения, мешающего удовлетворению потребностей. Эта эмоция также позволяет изменить ситуацию, причинить вред реальному/потенциальному агрессору или заставить других исполнять вашу волю. Если гнев направлен на себя, он воспринимается как чувство вины. Если он не находит выхода, то превращается в обиду. Характерной особенностью гнева является то, что он порождает ответный гнев и насилие (месть), запуская таким образом цепную реакцию.

Страх, чередуясь с гневом, регулирует поведение в опасной ситуации. Его цель — выжить, избегав опасности (боли); спрятаться (замирание); убежать, если остаться незамеченным не удалось. Если побег невозможен, включается гнев, если противник сильнее, возвращается страх. Страх присутствует в бдительности и осторожности, позволяющих предотвратить угрозу. Беспокойство и тревога похожи на страх, но отличаются от него тем, что при них, с одной стороны, отсутствует конкретная угроза, а с дру-

¹ Пол Экман: Психология эмоций. Я знаю, что ты чувствуешь, 2021.

Поскольку наше мышление постоянно создает и разрушает интеллектуальные, когнитивные конструкции (убеждения, ожидания, схемы, категории и т.п.), работа с ними является стратегически важной для развития эмоционального интеллекта. Концептуально убеждения можно разделить на рациональные и нерациональные:

- рациональные могут быть подтверждены или опровергнуты, вызывают адекватные чувства;
- нерациональные не могут быть ни подтверждены, ни опровергнуты; вызывают неприятные чувства, превосходящие интенсивность стимула; мешают человеку вернуться к событию А и изменить или разрешить его. Нерациональные убеждения — благоприятное поле для манипуляции.

В когнитивно-бихевиоральной психотерапии определены основные кластеры нерациональных убеждений:

- **долженствование** — нереалистичные и абсолютистские ожидания в отношении событий, людей и себя;
- **катастрофизация** — преувеличение негативных последствий событий в экстремальной степени, так, что нежелательные последствия становятся «ужасными»;
- **непереносимость фрустрации** — появляется вследствие требований к уровню комфорта и напряжения и выражается в непереносимости дискомфорта;
- **общие оценки человеческой ценности** (себя и других людей) — подразумевает, что людей можно в целом оценивать, сравнивать по параметрам типа «ценность», «успешность». Есть более и менее ценные, нужные и т.п.

Поэтому многие техники работы с эмоциями включают анализ и рефлексию убеждений.

Упражнение 16

Фиксируйте в течение недели ситуации, в которых ваши эмоции были максимально сильными и яркими (табл. 15).

Таблица 15. Фиксация эмоций

Описание ситуации	Какие ваши потребности, ценности, убеждения послужили причиной эмоциональной реакции?	Какие внешние факторы повлияли на вашу эмоциональную реакцию?

Упражнение 17

Вспомните и запишите решение, которое вы принимали на этой неделе:

_____.

Какие эмоции вы испытывали в момент принятия решения?

_____.

Чем были вызваны эти эмоции? Как вы думаете, почему они возникли?

_____.

Были ли противоречия между вашими эмоциями и принимаемым решением? Как эмоции повлияли на ваше решение?

_____.

Упражнение 18

Напишите, какая деятельность заряжает вас позитивными эмоциями (табл. 16).

Таблица 16. Фиксация эмоций

	Практически не занимаюсь	Очень редко	Достаточно часто	Каждый день

Упражнение 19

Отмечайте в течение четырех недель, что вас радовало каждый день больше всего (табл. 17).

Таблица 17. Фиксация эмоций

Неделя 1		Неделя 2	
Пн		Пн	
Вт		Вт	
Ср		Ср	
Чт		Чт	
Пт		Пт	
Сб		Сб	
Вс		Вс	

Таблица 20. Эмоции — интенсивность — причина — потребность

Дата, время. Событие, изменение	Интенсивность (%), название	Причина эмоции (оценка ситуации, мысль)	Чего я хочу в этой ситуации, какая моя потребность удовлетворяется/ фрустрируется?

Продолжайте отмечать свои эмоции, включив в свое наблюдение дополнительные опции (табл. 21).

Таблица 21. Фиксация эмоций, дополнительные опции

1. Событие, изменение	2. Эмоция	3. Какая потребность и что с ней? Ей что-то угрожает или, наоборот, дает возможность удовлетвориться?	4. Что я хочу сейчас, какая моя цель? Она учитывает потребность?	5. Учитывает. Как я могу оптимальнее удовлетворить мою потребность в имеющихся обстоятельствах?	6. Не учитывает. Зачем мне цель вне моих потребностей? Чьих целей я пытаюсь достигать?

Упражнение 21

За рабочим поведением скрываются эмоции и мотивация. Фиксируйте эмоции других людей, проанализируйте, какую эмоцию вы вызвали, а какую хотели вызвать. Что следовало бы сделать, чтобы вызвать нужную эмоцию (табл. 22)?

Таблица 22. Какие эмоции я вызвал у людей?

Ситуация, человек, люди	Какую эмоцию я вызвал у него (них)?	Цель в ситуации	Какую эмоцию хотел вызвать?	Что следовало бы изменить в моем поведении, чтобы вызвать желаемую эмоцию?

Упражнение 22

Вспомните ситуации, когда вы испытали сильные эмоции, разбалансировавшие вас. Возможно, вспоминая эти прошедшие ситуации, вы снова испытываете довольно сильные эмоции.

Дайте краткое название этой ситуации. Подумайте, какие убеждения, интерпретации, ожидания, оценки заставляют вас испытывать эмоции, снижающие ваши комфорт и способность к самоуправлению. Придумайте альтернативные убеждения, которые будут повышать ваши комфорт и самоуправляемость (табл. 23).

Таблица 23. Разбалансирующие эмоции

Название ситуации	Ваши эмоции, интенсивность	Убеждения, вызывающие эти эмоции	Альтернативные убеждения, повышающие самоуправляемость

Составьте «реестр» ваших дисфункциональных убеждений и альтернативных убеждений, повышающих комфорт и самоуправляемость.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Согласно классическому подходу компетенция — это поведение, отличающее более эффективного сотрудника от менее эффективного. Компетентностный подход активно используется в оценке кандидатов на вакантные должности и в оценке текущей деятельности сотрудников, а также в управлении вознаграждением персонала, поскольку считается более гибким, ориентирующим работника на более эффективное поведение и дальнейшее совершенствование. А это, в свою очередь, позволяет не просто поддерживать определенный достигнутый уровень эффективности работы организации, но и повышать его в условиях постоянно изменяющейся среды, рисков неопределенности и нарастающего дефицита трудовых ресурсов.

Оценка компетенций — наиболее часто используемый инструмент при отборе персонала на должности разных уровней. Однако важным риском для молодых специалистов является отсутствие высокого уровня развития компетенций (рис. 8).



Рис. 8. Какие инструменты оценки используют компании в отборе персонала¹

¹ Исследование по России, данные отчета SHL «Тенденции в HR и оценке персонала: новые темы и прогнозы», 2019 г.

Зачастую в ходе теоретической подготовки молодые специалисты формируют профессиональные знания, но имеют не очень реалистичное представление об их практическом применении в условиях практической работы. Из-за этого при отборе на позиции начального уровня компании используют отбор по компетенциям не так часто, как для более опытных кандидатов. При этом в программах для выпускников с высоким потенциалом — программах развития будущих менеджеров, лидерских программах, программах долгосрочных стажировок — организации в обязательном порядке проводят отбор по компетенциям.

В целом в России, по оценкам экспертов рынка труда, около 15% организаций среднего и крупного бизнеса включают программы отбора и развития выпускников в приоритеты кадровой политики. В число инструментов, наиболее широко используемых при отборе молодых специалистов, входят интервью по компетенциям, тесты профессиональных знаний и навыков, опросники интересов, а также изучение информации о кандидатах из социальных сетей. Эти предпочтения отражают типичные сложности, с которыми сталкиваются организации при найме молодых специалистов: задачей найма в этом случае является не только отбор наиболее талантливых выпускников, но и отсеивание недостаточно вовлеченных и заинтересованных в работе именно в этой организации.

На экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова студентам направления «Менеджмент» предоставляется возможность во время обучения познакомиться и пройти стандартные этапы отбора в компанию, цель которых — оценка компетенций. Наиболее ценным в данной процедуре является получение обратной связи, что способствует развитию и изменению поведения студентов.

Систематическое получение обратной связи способствует выстраиванию поведения в соответствии с ситуацией, налаживанию взаимодействия с окружающими, определению направлений развития и сильных сторон — это позволяет совершенствоваться, достигать максимальных результатов, понимать пути развития и находить эффективные способы достижения цели.

Почему осмысленное и системное развитие невозможно без обратной связи? Ответ на этот вопрос дает нам модель окон Джохари, разработанная психологами Джозефом Лифтом и Харрингтоном Инхамом¹ (табл. 24).

¹ Техника окон Джохари позволяет людям лучше понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие. В основном используется в группах саморазвития и корпоративных тренингах как эвристическая методика.

Таблица 24. Окна Джохари

	Знаю я	Не знаю я
Видят другие	Открытая зона — качества, о которых мы сами знаем и которые признают за нами окружающие (потенциально одобряемые характеристики)	Слепое пятно — качества, известные окружающим, но неизвестные нам (качества, которые мы можем выявить в ходе получения обратной связи)
Не видят другие	Скрытая зона — качества, известные нам, но неизвестные окружающим (качества, которые мы пытаемся скрыть, — слишком личная или социально неодобряемая информация)	Зона неизвестного — нераскрытые таланты или способы поведения в ситуациях, с которыми мы ни разу не сталкивались

Модель окон Джохари не только позволяет зафиксировать свое видение и видение других, но и составить целостный образ, увидеть новые возможности; в модели представлены две оси координат: знания человека о себе, восприятие человека окружающими.

Обратная связь необходима нам для изменения или корректировки своего поведения, чтобы она сработала, важны алгоритм ее получения, учет закономерностей нашего восприятия, что позволит избежать негативной реакции, обид, чрезмерных эмоций и сосредоточиться именно на поведении.

Если обратная связь касается ситуации, то она должна даваться в формате описания конкретной ситуации, в которой проявилось поведение; если она касается поведения — должны быть обозначены конкретные действия в ситуации, на которые необходимо обратить внимание (только факты); если она касается отношения — должно быть обозначено отношение к конкретной ситуации.

Как понять, что вам дают обратную связь некорректно? Есть несколько основных ошибок, которые не дадут вам основы для саморазвития, а только спровоцируют эмоциональную реакцию:

- не озвучиваются конкретные факты, даются только оценочные суждения;
- не обозначаются конкретные результаты (положительные и отрицательные) того или иного поведения;
- обратная связь смещена на критику, негативные эмоции;
- не предлагаются варианты правильного (желательного, приемлемого) поведения;
- в рамках обратной связи обсуждается личность, а не конкретные действия.

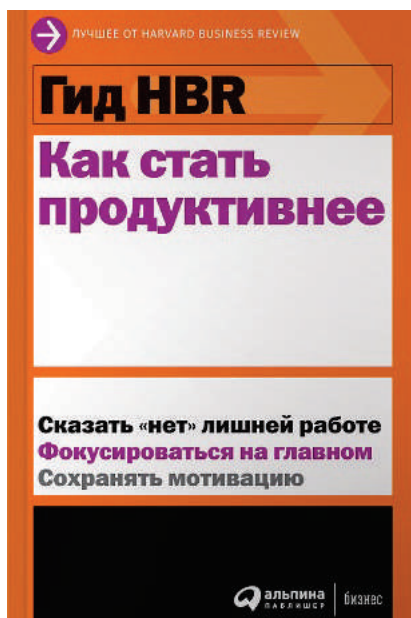
Получаемая обратная связь может быть двух типов: поддерживающая — направленная на закрепление правильного поведения, корректирующая — направленная на изменение неправильного поведения. Конечно, поддерживающая обратная связь намного приятнее, ведь она дает ресурсы для достижения целей, повышает самооценку, да и просто поднимает настроение; но и корректирующая обратная связь очень ценна — она помогает осознать ошибки, неэффективные действия. Для развития и совершенствования мы рекомендуем систематически запрашивать обратную связь о результатах своей работы, формировать таким образом открытые и продуктивные коммуникации с коллегами и руководителями.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

К разделу «Самоорганизация, управление вниманием, временем и задачами»



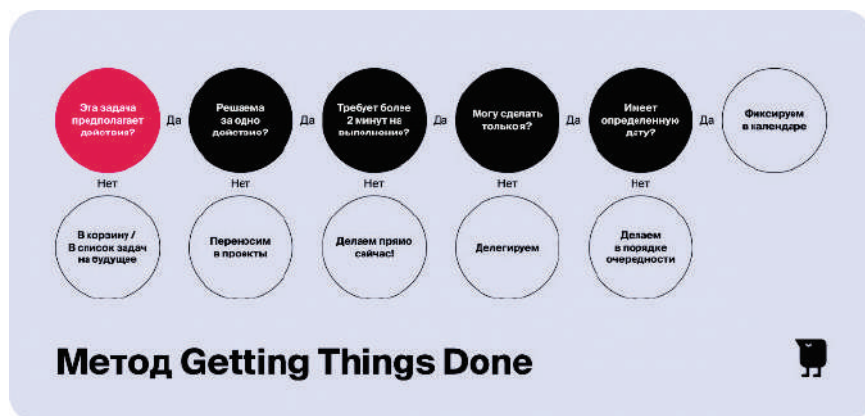
Аллен Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса
Allen D. Getting Things Done. The Art of Stress-Free Productivity



Гид HBR «Как стать продуктивнее»



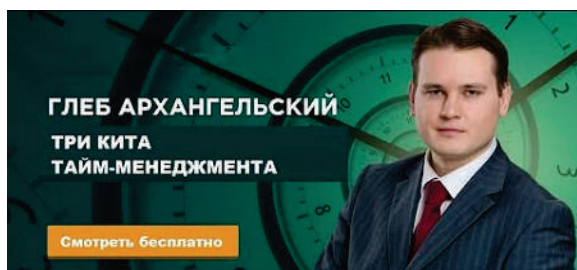
Метод Айви Ли для продуктивности [Электронный ресурс]. URL: ссылка
(дата обращения: 14.01.2023)



Исчерпывающее руководство Getting Things Done (GTD) метода с примерами
[Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/post/599391/>
(дата обращения: 14.01.2023)



The Art of Stress-Free Productivity: David Allen at TEDxClaremontColleges.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=CHxhjDPKfY>



Глеб Архангельский | Живой вебинар Три кита тайм-менеджмента | Generating Group.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Tj-kgxnsNw>



"Eat That Frog" Top Takeaways | Brian Tracy.
URL: https://www.youtube.com/watch?v=iDV1sSoL0_I

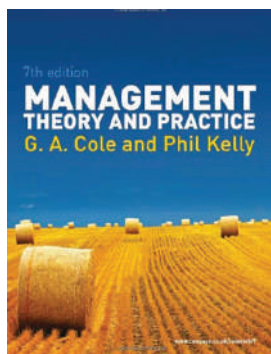
К разделу «Ориентация на результат, принятие решений и решение проблем»



Д. Канеман «Думай медленно, решай быстро» >>

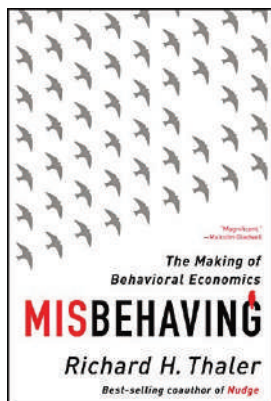
Выступление Даниэля Канемана, в котором показано, как умные и образованные люди могут ошибиться, если торопятся с выводами.

[Смотреть >>](#)



Cole and Kelly, Management Theory and Practice >>

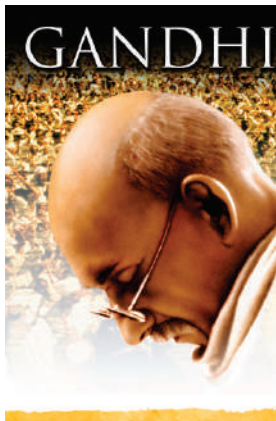
В главе 16 учебника рассматривается ряд подходов к принятию решений, в том числе анализируется, как технологии (например, программное обеспечение и алгоритмы) могут помочь в принятии решений.



Thaler R. Misbehaving: the making of behavioural economics >>

В книге отмечены многие проблемы традиционной экономической теории и теории принятия решений, проложивших путь поведенческой экономике.

К разделу «Лидерство и работа в команде»



Фильм: Ганди (Gandhi), 1982, Режиссер: Ричард Аттенборо



Выступление Итая Талгама (израильский дирижер и бизнес-консультант) >>

Дирижер любого оркестра сталкивается с наисложнейшей проблемой каждого лидера: созданием абсолютной гармонии без использования единого слова. В своей лекции Итай Талгам демонстрирует важнейшие принципы управления на примере индивидуального стиля дирижирования шести великих маэстро XX столетия.



Дотлих Д., Кейро П. Темная сторона силы: модели поведения руководителей, которые могут стоить карьеры и бизнеса. — М.: Альпина Паблишер, 2012

Очень часто важно знать не только то, как и что нужно делать, но и то, как и что НЕ нужно делать. Очень полезная книга, в которой описаны формы поведения (карьерные деструкторы), из-за которых люди быстро теряют то, чего они долго и с большим трудом добивались.

К разделу «Эмоциональный интеллект»



Кириллов И. Стресс-серфинг. Стресс на пользу и в удовольствие. — М.: Альпина Диджитал, 2013. — 210 с.



Шабанов А., Алешина А. Эмоциональный интеллект: российская практика. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 430 с.



Социальная психология для менеджера-инноватора / М. В. Красностанова, Е. В. Маслов, Е. В. Жереновская, А. А. Якушина. — М.: Экономический факультет МГУ, 2021. — 248 с.

Говорова А. В., Золотина О. А., Каденко Ю. А.,
Красностанова М. В., Суслова И. П., Щелокова С. В.

**Управление саморазвитием:
учебно-методическое пособие
для студентов и выпускников специальности
«Менеджмент»**

Учебно-методическое пособие

Электронное издание сетевого распространения.
Оригинал-макет – А. В. Плотников.
Оформление обложки – А. В. Плотников.
Опубликовано 14.08.2023.
Издательство «ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15