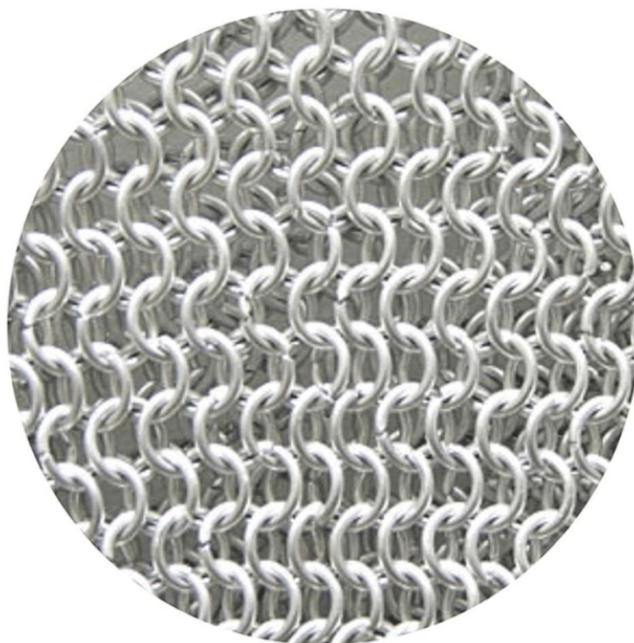


12+



Александр Старовойтов

# Система "Кольчуга++"

Базовые приемы менеджмента

Александр Старовойтов

**Система «Кольчуга++».  
Базовые приемы управления**

«ЛитРес: Самиздат»

2018

## **Старовойтов А. В.**

Система «Кольчуга++». Базовые приемы управления /  
А. В. Старовойтов — «ЛитРес: Самиздат», 2018

Довольно часто на руководящую должность выдвигают самого грамотного в своей области сотрудника. Но для руководства даже небольшим коллективом требуются новые навыки. В систему "Кольчуга++" собраны самые необходимые навыки, которые помогут быстро освоиться в управленческой компетенции. Важно, что на их освоение, даже при изучении без отрыва от производства, потребуется не больше месяца. Упражнения и практические рекомендации позволят применять изученный материал сразу, по мере изучения книги.

## Содержание

Введение	5
«Зачем мне изучать эти приемы»?	6
Кто вы, начинающий руководитель?	7
Модель «Кольчуга++». Почему и зачем?	8
Практическое задание	11
Глава 1. Три техники развития	12
1.1. Техника «По инструкции как по рельсам»	13
Инструкции – основа знаний коллектива	14
Лайфхак для инструкций – "5 по 5"	14
Прояснение шагов	14
Правило группировки	15
Практические рекомендации	17
1.2. Техника «Жаба в томатном соусе» на завтрак»	19
Практические рекомендации	20
1.3. Техника «Дал слово – держись. Держись раз, держи два, держи три...»	21
Ступени к новой привычке	21
Как взобраться на ступеньку? Метод обещания	22
Держи раз, держи два, держи три... Метод крюка	23
Какой высоты должны быть ступени?	24
Практическое применение	25
1.4. Поход: развитие навыка преодоления себя	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

# **Александр Старовойтов**

## **Система "Кольчуга++".**

### **Базовые приемы управления**

#### **Введение**

Какое, чувство, как руководитель, Вы желали бы испытывать на работе? Скорее всего, это чувство уверенности в своих действиях, в сотрудниках, в оборудовании, в компаньонах и т. д. А сейчас на сколько вы уверены? Вы уверены, что ваша команда готова к ожидаемым и неожиданным препятствиям и проблемам?

Что дает уверенность воину в бою? В первую очередь – его доспехи. Один из первых доспехов – кольчуга. Если кольчуга цела и крепка, то есть уверенность, что тебя не застанут врасплох и неожиданный удар не принесет значительных повреждений. А вот если кольчуга местами пробита, местами истончилась, то появляется беспокойство.

Оказалось, что профессиональный и правильно управляемый коллектив можно сравнить с целой и крепкой кольчугой – он справится с большинством задач, даже если они возникают иногда неожиданно. А вот непрофессиональный коллектив – как дырявая обветшавшая кольчуга – с любой, даже повседневной задачей, он может не справиться.

Цель этой книги – научить руководителя, особенно начинающих, простым и эффективным приемам, чтобы поддерживать «кольчугу» в боеспособном состоянии: искать и залатывать бреши, укреплять звенья и т. п. Эту систему приемов я назвал «Кольчуга++».

## **«Зачем мне изучать эти приемы?»**

Давайте перенесемся на пару месяцев в будущее. Что вас там ждет? Вас вызывает босс и начинает тыкать во все прорехи «кольчуги», спрашивая «Да сколько это будет продолжаться!?!». Что вы ответите?

Но есть ведь и другой сценарий: Вы заходите в блестящих доспехах, гордо подняв голову, ощущая приятную тяжесть плотно сплетенной кольчуги. И ваш руководитель также рад вашим успехам. Ведь ваши успехи – это и его успехи. Он, конечно, сдерживает себя, поэтому спокойно, без лишнего пафоса, благодарит вас за работу.

И именно сейчас, читая эти строки, вы можете выбрать, каким будет для Вас день через пару месяцев.

## **Кто вы, начинающий руководитель?**

Карьера порой развивается стремительно: еще вчера вы были одним из лучших специалистов в своей области, а сегодня вас назначили руководителем над сослуживцами. Конечно, вы предполагали, что можно изменить в лучшую сторону, как лучше руководить, но волна ежедневной рутины накрыла с головой, и благие намерения остались лишь намерениями.

Возможно, это не совсем про вас, но практика назначать руководителем лучшего специалиста довольно широко распространена. И главная проблема в том, что хороший специалист обладает отличной компетентностью в своей области, но не в области управления.

В итоге: у начинающего руководителя – стресс, у руководства – непонимание, почему избранник не справляется. Знакомо вам это?

Как решает ваше руководство эту проблему? Отправляет сотрудника для повышения управленческой квалификации на курсы? В больших компаниях иногда так и делают, но чаще всего каждый сотрудник на счету и нет возможности отрывать его от работы.

А поэтому, чаще всего, вновь испеченный управленец пытается решить эту проблему самостоятельно. Я предлагаю начать с несколько базовых принципов, которые позволят понять и применять основные управленческие компетенции.

Обучение можно сравнить со строительством дома. Цена голый «коробки» – около 5–10 % от стоимости готового дома с отделкой и мебелью. Но в «коробке» уже можно жить. Так и с предлагаемой системой: освоив ее, вы сможете осознанно действовать, как управленец и, при желании, совершенствовать свое мастерство.

Итак, приступим.

Какие проблемы, как управленца, вас беспокоят? Возможно, сотрудники не делают то, что вы им говорите, или делают, но не так и не вовремя. А иногда вам даже приходится перedelывать что-то за ними. Наверняка есть и другие проблемы. Надеюсь, по мере прочтения вы поймете их источник и узнаете, что с ними делать. Если нет – оставляйте свои вопросы на сайте <http://i-ko.ru>, с удовольствием помогу разобраться.

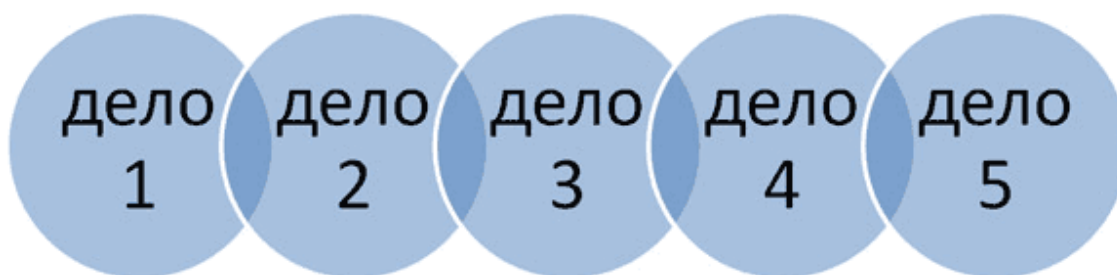
## Модель «Кольчуга++». Почему и зачем?

В силу психологических ограничений, в отличие от компьютера, осознанно и эффективно человек может работать лишь с ограниченным набором информационных элементов. Психологи говорят о 7+-2 элементах, с которыми может одновременно человек удерживать в голове. В связи с этим нам свойственно упрощать окружающий мир. Создавая модели, мы стараемся оставить минимально возможное количество элементов. Такую модель легко держать в голове и применять каждый день.

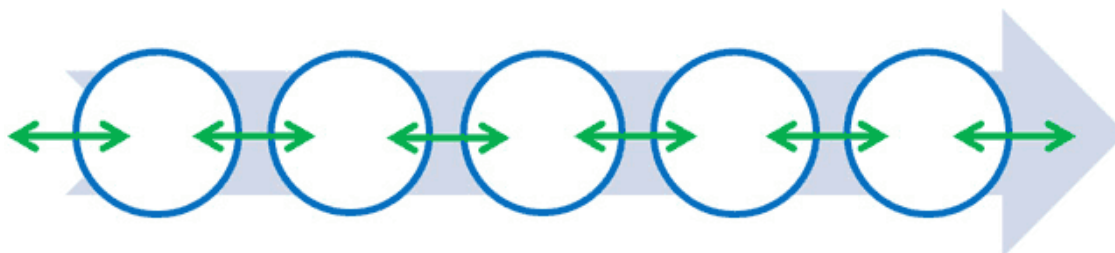
Модель – это фокусировка внимания на самом важном. Можно фокусироваться на чувствах, делах и т. п. Предлагаю сфокусируемся на четырех элементах управленческой работы: навыках, процессах, информации и времени. Я почти не буду говорить о чувствах, желаниях и отношении к работе не потому, что это не важно, а потому, что в данном случае фокус на другом.

Итак, начнем строить модель.

Достижение результата это обычно цепочка дел:

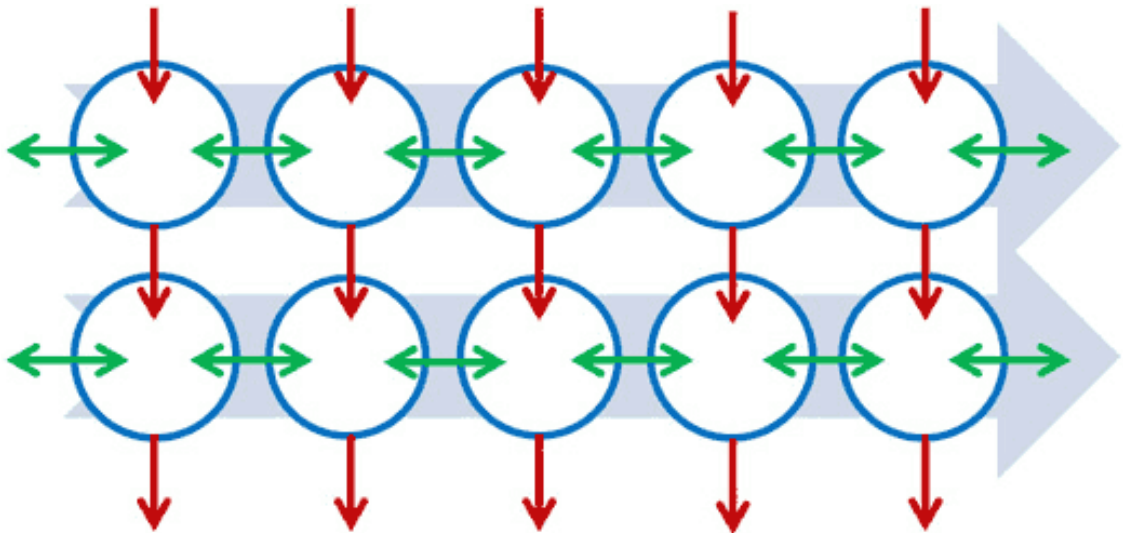


Схематично изобразим так:



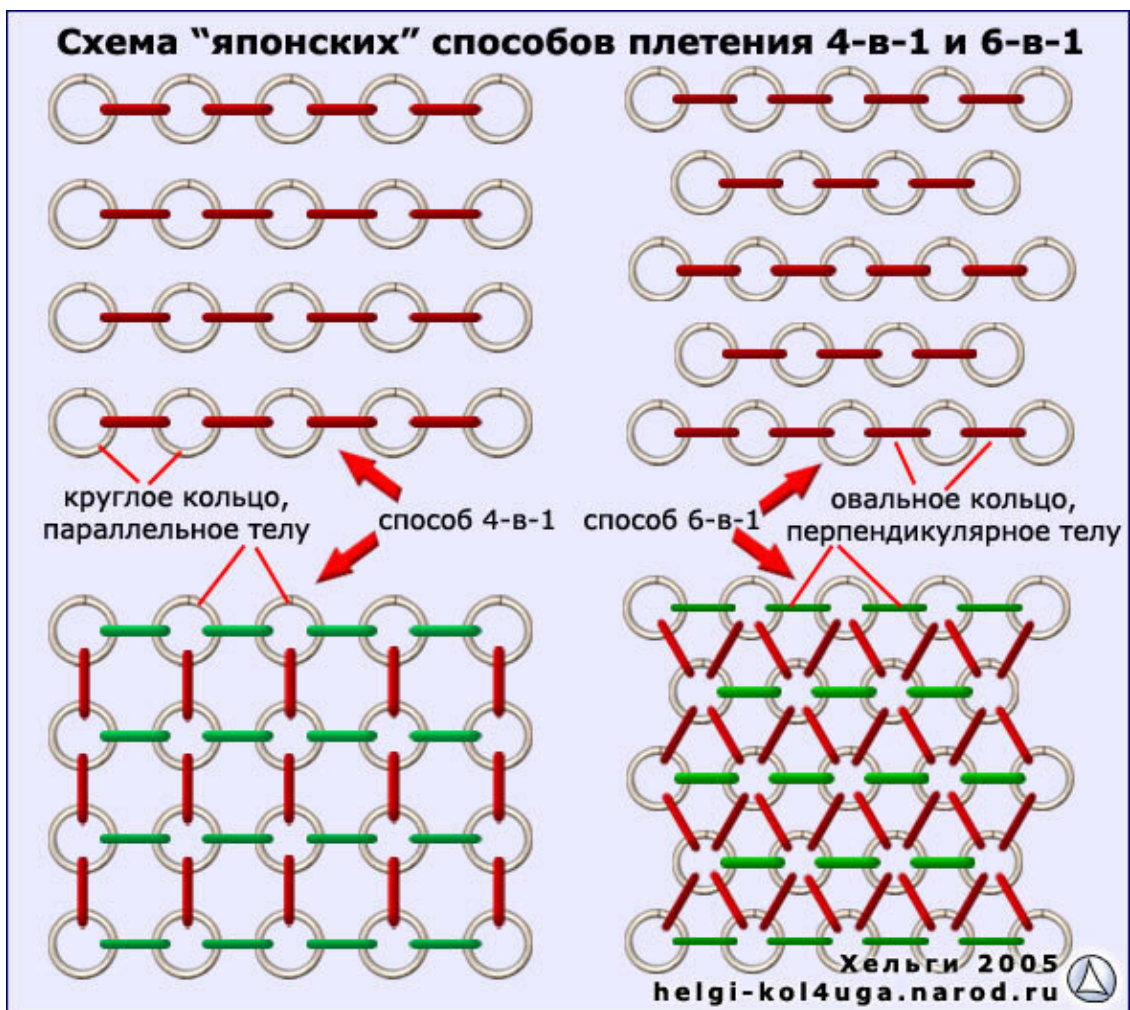
Каждое колечко это законченное дело. Оно связано со следующим через информационный обмен – это зеленая двухсторонняя стрелка. Т. е. в точке соприкосновения дел исполнители чаще всего именно обмениваются информацией, исполнитель передает результаты, а принимающий эстафету – может дать замечания и т. п.

Подобные цепочки повторяются и в будущем:



Здесь красные стрелки обозначают причинно-следственную связь.

А теперь посмотрите схему плетения одного из видов кольчуги:



Т.е. модель очень похожа на плетение в нижнем левом углу, где отдельные бесцветные звенья событий связаны между собой зелеными “кольцами” информационного обмена, а с прошлым и будущим – красными кольцами причинно-следственных связей.

Получается, что задача руководителя – создание кольчуги, покрывающей всю область задач организации не только сегодня, но и в будущем. И чем плотнее удастся подогнать кольца и связать их – тем лучше. Тем сильнее чувство **УВЕРЕННОСТИ!**

Итак, в следующих главах рассмотрим основные направления укрепления «кольчуги»:

1. Укрепление колец – работа с компетентностью сотрудников.
2. Создание крепких цепочек – организация процессов.
3. Объединение цепочек звеньями информации – работы с информацией и знаниями (это зеленые и красные колечки соответственно).
4. Уплотнение «кольчуги» за счет оптимального использования времени.
5. Постепенное внедрение системы через практические упражнения в каждой главе.

## Практическое задание

В дальнейшем, при выполнении практических заданий потребуется делать записи. Что-то можно будет фиксировать на компьютере, а что-то – на бумаге. Поэтому первое задание:

1. Создайте папку на компьютере для практических занятий.
2. Если у вас еще нет ежедневника – заведите его. Вместо него можно также использовать тетрадь или листы А4, скрепленные вместе.
3. Запишите в ежедневник на завтра задачу: «Читать первую часть «Кольчуги», 15 мин.»

Освоение чего-то нового иногда не дается легко, поэтому в следующей главе о том, как преодолеть этот невидимый барьер.

## Глава 1. Три техники развития

Цель этой книги – дать вам не только информацию, но и помочь приобрести новые навыки. А вы точно на своем опыте уже убедились, что начинать что-то новое не всегда просто, даже если вы понимаете, что это нужно и даже есть желание.

Поэтому человечество придумывает разные техники, которыми можно немного себя обмануть, чтобы начать делать что-то новое, а иногда даже неприятное, стало легче

Радислав Гандапас, один из ведущих российских бизнес-тренеров, предложил выразить принцип «кнута и пряника» в виде **формулы развития**:

$H * B * ПШ > ПП$ , где:

H – недовольство нынешним положением дел («кнут»),

B – видение новой ситуации, цели («пряник»),

ПШ – первые шаги

ПП – противодействие переменам (лень, окружение и т. п.).

Как же преодолеть барьер развития? Из формулы ясно, что нужно максимизировать первые три составляющие и минимизировать 4-ую переменную (противодействие переменам).

Рассмотрим три простых и понятных техники, которые позволят вам и вашим сотрудникам развиваться быстрее и проще.

## 1.1. Техника «По инструкции как по рельсам»

После нового года в ИКЕЕ я купил большой шкаф. Была ли у меня неуверенность, что я не смогу его собрать? Не было. Ведь ИКЕЯ к каждому товару прикладывает простую и ясную инструкцию по сборке, поэтому задача, казавшаяся сначала довольно сложной не вызвала значительных затруднений.

**Инструкция** четко определяет шаги – вычерчивает всю лесенку к цели. Фактически инструкция – это формализованные и концентрированные знания о правильном порядке действий.



Хорошо в данном случае работает формула развития: Каждый шаг, при наличии минимального опыта по сбору мебели, проблем не вызывает и противодействие каждому шагу близко нулю.

Процесс самообучения обычно так и проходит:

1. Берется инструкция или представляется в голове;
2. Выполняются действия по ней;
3. Анализируется результат и допущенные ошибки;
4. Повторно выполняются действия по инструкции, с учетом недочетов;
5. П.п. 3 и 4 выполняются до тех пор, пока действия не станут навыком, а позже и привычкой.

Так мы приобретаем навыки письма, вождения велосипеда и автомобиля, катания на лыжах и коньках.

Действуя по этому алгоритму, мы постепенно переводим контроль над действиями в подсознательную область, освобождая тем самым сознание. Почему это важно? В главе о работе с информацией мы подробнее разберем правило семи или «кошелек» Миллера. Суть его в том, что в кратковременную память – «кошелек», можно «положить» одновременно семь «монет». Поскольку исследования показали разброс в данных, то обычно говорят о 7+2 элементах.

Загоняя навыки в «подкорку» мы освобождаем оперативную память для осознания текущей деятельности. Так водитель-новичок не может оторвать глаз от дороги, а через пару лет он параллельно вождению, уже спокойно беседует с пассажирами.

## Инструкции – основа знаний коллектива

Повторение действий по инструкции 1–2 раза дает уверенность в возможности выполнения задачи, а многократное позволяет выработать навык и привычку. Т. е. инструкция “записывается” в голову. Сотрудник становится носителем этой информации.

Поэтому инструкции полезно составлять для всех типов работ (периодическое техобслуживание, восстановление оборудования, его настройка и т. п.).

Как мы видим, **это инструмент**, который позволяет коллективу учиться и развиваться, вырабатывая умения и навыки. Лучших результатов можно добиться, если позволить сотрудникам вносить правки в инструкцию, периодически ее обновляя и тем самым совершенствуя.

Фактически наличие периодически обновляемых инструкций – первый шаг к **управлению знаниями** в коллективе.

Это также позволяет решить вопрос с обучением. Ведь на учебу с отрывом от производства можно направить одного-двух человек, тогда как знания и навыки необходимы 10–20 сотрудникам. В этом случае через инструкции обученные сотрудники, составляя инструкции, делятся с коллективом полученными знаниями и умениями. В результате весь коллектив профессионально растет.

## Лайфхак для инструкций – "5 по 5"

Посмотрите на инструкцию по самообучения на предыдущей странице. Она проста и понятна. А теперь представьте или вспомните инструкцию на двух или трех листах, пунктов в 40–50. Кажется она вам легкой? Есть желание начать действовать по ней?

Вы уже знаете правило 7+2. Есть и следствие из этого закона о **кажущейся сложности**:

То, что имеет больше девяти элементов, кажется человеку сложным.

Эта одна из причин того, что люди не начинают действовать – им кажется, что задача слишком сложна.

**Как сделать ее простой?** Теперь вы знаете. Нужно представить весь процесс достижения цели как 5–7 этапов, в каждом из которых по 5–7 задач, в каждой из которых по 5–7 мероприятий.

Это и есть одна из основных задач и компетенций руководителя – **правильно спланировать достижение цели – прояснить шаги**.

## Прояснение шагов

Почему же действовать в случае, когда шаги определены проще?

Вы уже хорошо запомнили формулу развития:

$$Н*В*ПШ > ПП$$

где:

Н – недовольство нынешним положением дел

В – видение новой ситуации, цели

ПШ – первые шаги

ПП – противодействие переменам.

Давайте разобьем один большой шаг на несколько, тогда и высота препятствия для каждого шага уменьшится:

$$ПШ = Ш1 + Ш2 + Ш3 + \dots$$

$$ПП=П1+П2+П3+...$$

где:

Ш1 – первый шаг на пути к цели, Ш2 – второй и т. п.

П1 – противодействие первому шагу, П2 – второму и т. д.



Таким образом, когда мы совершаем шаги, то для каждого имеем:

$$Н*В*Ш1 > П1$$

$$Н*В*Ш2 > П2$$

$$Н*В*Ш2 > П3 \text{ и т. п.}$$

Как правило, П1 значительно меньше ПП, а вот Н (недовольство) и В (ыгоды) остаются теми же, т. к. мы держим в голове начальную и конечную точки изменений.

В результате  $Н*В*Ш1$  будет гораздо больше П1 и дело пойдет легче.

## Правило группировки

Если вы бывали у психиатра, то возможно он предлагал вам простенький тест на группировку объектов: на 10–20 карточках разнотипные объекты и нужно их сгруппировать по каким-либо признакам. Это упражнение поможет нам и в составлении планов и в повседневной жизни. Т. к. правило 7+-2 действует в любых областях. Поэтому желательно сделать этот план удобным для мозга.

Сравните 2 списка продуктов при походе в магазин:

**Список по алфавиту:**

Апельсины

Бананы

Говядина

Горошек

Гречка

Заморозка, мясные продукты:

Капуста

Картофель

Кефир  
Кукуруза  
Лимоны  
Макароны (рожки, перышки и т. д)  
Молоко  
Морковь  
Мясной набор для супа (курица, свинина)  
Окорочка (бедрышки)  
Перловка  
Помидоры  
Рис  
Рыба (минтай, камбала, морской язык и т. д)  
Рыбная (сардина, сайра и т. д)  
Свинина  
Сгущенка  
Сливочное масло  
Сметана  
Спагетти  
Творог  
Тушенка  
Яблоки

**Тот же список по группам:**

*Овощи:*

Картофель  
Капуста  
Морковь  
Помидоры

*Фрукты:*

Яблоки  
Бананы  
Апельсины  
Лимоны

*Молочка:*

Сливочное масло  
Кефир  
Молоко  
Сметана  
Творог

*Консервы:*

Рыбная (сардина, сайра и т. д)  
Тушенка  
Горошек  
Кукуруза  
Сгущенка

*Заморозка, мясные продукты:*

Мясной набор для супа (курица, свинина)

Окорочка (бедрышки)

Свинина

Говядина

Рыба (минтай, камбала, морской язык и т. д)

*Мучные и крупы:*

Макароны (рожки, перышки и т. д)

Спагетти

Гречка

Перловка

Рис

Первый список большой и запомнить его трудно, продукты в разноряд, т. е. покупать по нему в магазине не удобно и долго, т. к. придется возвращаться.

Второй получен из первого группировкой. В этом случае мы сможем его даже запомнить, а покупать легко, т. к. группы направляют нас в определенные отделы магазина, где мы быстро находим нужные товары. Еще один большой плюс такого метода – вы всегда сможете проверить себя – всели купили, т. к. знаете, что было по 5 позиций в каждой категории.

При дефрагментации больших целей таким образом появляется понимание, ясность последовательности шагов, этапов и задачи.

## **Практические рекомендации**

1. Для **периодически повторяющихся многоэтапных действий** составляйте инструкции. Они станут ядром практических навыков коллектива. Составление инструкций лучше поручить самому опытному специалисту, а ее проверку – самому неопытному, тогда можно добиться ее ясности для каждого сотрудника.

2. **Составляйте краткие инструкции для себя.** Это тот третий результат Вашей деятельности, который позволит в будущем быстрее идти уже обозначенным путем.

Некоторые задачи не являются рутинными и чтобы их решить иногда требуется пара часов для определения лучшего порядка действий. Думая, что экономим время, мы не записываем эти шаги, надеясь на память. Но через месяц-два, из-за психологических ограничений для решения такой же задачи нам опять придется потратить столько же времени, т. к. велика вероятность того, что мы забудем, как и что делали.

Поэтому, если решение задачи требует больше 3–5 шагов, составляйте для себя краткую инструкцию в письменном виде. Это поможет повторить решение задачи быстрее даже **через пару месяцев**, а то и через год.

Второй плюс такого подхода – решение данной задачи Вы сможете **ДЕЛЕГИРОВАТЬ**, передав инструкцию.

3. **Составляйте инструкции по схеме “5 по 5”.** Оптимальное для восприятия количество пунктов 7+2. Поэтому старайтесь составлять инструкции по формуле 5 по 5, т. е. она должна состоять из 5 разделов, в каждом из которых должно быть не более 5 пунктов, в каждом из которых не более 5 подпунктов. Такая инструкция воспринимается и запоминается легче.

4. **Составляйте “линейные инструкции”.** Как правило, любой процесс имеет наиболее часто реализуемую линейную структуру. В нестандартных ситуациях, процесс может выпол-

няться по-другому. Лучше написать инструкцию для стандартного порядка, а действия в нестандартных ситуациях изложить в отдельном приложении к инструкции.

## 1.2. Техника «Жаба в томатном соусе» на завтрак»

«Я знаю, что эту задачу нужно выполнить, но не знаю сколько это времени займет, да еще она и не очень приятная». Знакомы такие мысли? Ведь чтобы составить инструкцию, проанализировать шаги нужно сделать ПЕРВЫЙ шаг – уделить внимание пугающей задаче.

Вернемся к формуле развития:

$H*V*ПШ > ПП$

где:

H – недовольство нынешним положением дел

V – видение новой ситуации, цели

ПШ – первые шаги

ПП – противодействие переменам.



В данном случае ПП кажется чем-то большим и страшным, но без четких очертаний. При этом пугает неизвестность и непонятность дела, а не что-то конкретное. Таким делам даже дали название – «лягушки» или «жабы».

Чтобы легче было справиться с таким делом, нужно добавить определённости. Обычно это делают с помощью таймера, выставив его на 20–25 мин. В результате ПП уже не большое серое, а лишь довольно короткий промежуток времени.

Сейчас таймеры есть на телефонах, компьютерах и т. п. а раньше использовали кухонные таймеры, которые имели, в основном, форму помидора. Отсюда и название метода – метод «помидора».



Такие короткие временные барьеры легко преодолеть, они не пугают и позволяют сделать первые шаги по решению проблемы. Они дают очень важное чувство – чувство **УВЕРЕННОСТИ**, что через 15–20 минут вы закончите этим заниматься.

Через этот промежуток времени произойдет следующее:

- вы погрузитесь в решение проблемы так, что проработаете над ней еще и еще по 15 мин.;
- приблизитесь к решению задачи, что сделает его менее «страшной» и дальше Вы сможете заниматься ею не откладывая;
- если дело так и продолжит казаться большим и неподъемным, то Вы приобретёте опыт применения приема и стронете дело с мертвой точки.

Особенно эффективен метод «помидора», если применять его утром к делам-«лягушкам», а не переживать о неприятном деле весь день. Поэтому я назвал его «**Жаба в томатном соусе на завтрак**».

### **Практические рекомендации**

1. При планировании дня определите **самое неприятное дело**.
2. Запланируйте его **как можно раньше**.
3. Если Вам трудно решиться заниматься им больше часа – заведите таймер на **20 мин**.
4. Работайте над делом, пока не **прозвонит таймер**.
5. Если вы уже готовы продолжать дальше, то продолжайте, если нет – запланируйте на следующее утро продолжить.

### **1.3. Техника «Дал слово – держись. Держись раз, держи два, держи три...»**

Мы рассмотрели варианты снижения барьера для начала дел, которые не касаются человека, как личности.

А что делать, когда цель – самосовершенствование? Как бросить курить, начать бегать и т. п. Как изменять привычки?

Мне один из сотрудников сказал: «Я не буду дополнительно заниматься спортом, т. к. я такой, какой я есть».

Такая точка зрения иногда позволяет оправдать свое бездействие. Человек склеивает себя как личность и свои привычки. А ведь чаще всего самосовершенствование – это работа над своими привычками. Привычки же формируются, как мы видели во второй части этой главы, повторением действий по инструкции.

Но когда речь идет об изменении привычек, выработанных годами, человеку трудно ПРЕДСТАВИТЬ себе будущее без этой привычки, т. е. Препятствие Переменам ему кажется огромным.

Что делать? На примере метода «помидора», мы уже знаем, что нужно отщипнуть кусочек от проблемы, потом другой и работать с ними по отдельности.

#### **Ступени к новой привычке**

Почти любую привычку можно разделить на отдельные ступени. Рассмотрим «ступени» желания бегать по утрам:

- вставать на час раньше;
- выйти на улицу в любую погоду;
- преодолеть намеченную дистанцию бегом без остановки.

При подходе “все и сразу”, иногда, получается сделать все это 2–3 дня подряд: встать, пробежать с трудом полную дистанцию, возможно попав под дождь. Но постепенно подсознание начинает придумывать множество веских причин, чтобы больше не выходить на пробежку, т. к. все неприятные моменты: напряжение при беге, недосып и дождь «слипаются» вместе и кажется что именно в этот раз все это случится и сразу.

Препятствие Переменам при этом больше ВООБРАЖАЕМОЕ, чем фактическое. Человеку кажется проще преодолевать небольшие препятствия, например, вставать на час раньше. Через пару недель это перестанет быть препятствием. Для каждого эти «ступеньки», в зависимости от волевых качеств, могут быть разной вышины. Для нашего примера предлагаю разбить все препятствие на ступеньки:

1. Вставать на час раньше.
2. Выйти на улицу, не смотря на погоду.
3. Преодоление дистанции (в и тоге до 5 км.)
  - 3.1. Пройти пешком 15 мин., пробежать один раз 5 мин.
  - 3.2. Бежать 3 раза по 5 мин с перерывами на ходьбу по 5 мин.
  - 3.3. Бежать 5 раза по 5 мин с перерывами на ходьбу по 5 мин.
  - 3.4. Бежать 3 раза по 10 мин с перерывами на ходьбу по 5 мин.
  - 3.5. Бежать без перерывов 25 мин.

«Ступеньки» определили, что дальше?

## Как взобраться на ступеньку? Метод обещания

Мы стараемся выполнять свои обещания, особенно, если их дали не только себе. В чем секрет этого – узнаем немного позже, а сейчас сформулируем метод, основанный на этом.



**Метод Обещания** состоит из четырех ясных шагов:

1. **Выберите важное** для себя дело или поступок («ступеньку») и временной интервал, в течение которого, вы будете придерживаться своего обещания.

2. **Сформулируйте обещание** по формуле «В течение выбранного временного интервала я шагну на «ступеньку» столько раз». Применительно к нашему примеру: «В течение недели я встану в 5 утра не меньше 5 раз».

3. **Сделайте обещание**, не только себе, но и своим друзьям и знакомым, и вы получите единственную причину, по которой вы, возможно, сделаете то, что вы задумали.

4. **Сдержите свое слово**, данное вашим друзьям, и сделайте обещанное.

Как этот метод соотносится с формулой развития?

$H * V * ПШ > ПП$

где:

H – недовольство нынешним положением дел

V – видение новой ситуации, цели

ПШ – первые шаги

ПП – противодействие переменам.

Объединение метода «Обещания» с выделением ступенек позволяет снизить ПП, т. к. мы ограничиваем и размер ступеньки и время на совершение первых шагов.



Секрет этого метода такой. Есть привычки, которые мешают развитию. При обещании некоторые привычки начинают помогать развитию. Человек стремится выполнить сделанное публично обещание по следующим причинам:

- т.к. он обещал;
- чтобы выглядеть хорошо в глазах других ("Мужик сказал – мужик сделал");
- чтобы показать, что он контролирует ситуацию;
- чтобы показать, что он прав в своих утверждениях относительно своих возможностей.

Последние три пункта – это как раз вредные привычки, которые иногда мешают развитию. Здесь же они поставлены на службу развитию.

Именно это принципиально отличает обещание другим от обещаний самому себе – с собой легко «договориться», если возникнут сложности. Мы убеждены в том, что люди строят взаимоотношения с вами, во многом основываясь на том, как вы относитесь к своему слову. Если вы его держите – одно отношение, если не держите – другое. Держать слово может каждый, и людей не нужно отдельно учить, как это делать. Другой вопрос, что мы не всегда держим свое слово, и это является осознанным выбором. Таким образом, когда вы заявляете о своем намерении через обещание своим хранителям или всем своим друзьям, у вас появляется возможность свое слово СДЕРЖАТЬ.

### **Держи раз, держи два, держи три... Метод крюка**

Итак, мы узнали способ, облегчающий восхождение на «ступеньку». Теперь важно закрепить на ней. Это называют **методом крюка**.



Это похоже на восхождение по горе. Можно лезть на гору без страховки не останавливаясь, но всегда есть риск, сорваться и очутиться опять у подножия. Вариант второй – идти со страховкой, периодически фиксируя ее к скале. Вероятность упасть остается, но промежуточные крюки не дадут упасть в самый низ. После падения начнешь двигаться от ближайшего крюка.

Крюк – это закрепление на «ступеньке» развития до момента, пока новые действия не станут привычной.

Теперь можно переходить к следующей «ступеньке». Ставьте себе задачу на неделю, если нужно усилить мотивацию – примените метод обещания. Так, рассматривая пример с утренним бегом, можно постепенно пройти по ступенькам 1–3.5 и для вас это станет приятной привычкой.

### **Какой высоты должны быть ступени?**

Метод «ступенек» в сочетании с методом крюка позволяют находиться в ЗОНЕ РАЗВИТИЯ, что позволяет планомерно развиваться, не попадая в зону ПАНИКИ.



Исходя из этих соображений и нужно выбирать высоту «ступеней». Можно посоветовать такое сравнение. Представьте, что цель – научиться перешагивать вверх через 5 ступеней. На данный момент какова вероятность, что Вы сможете это сделать? Допустим 1 раз из 20-ти. А через 2–8 из 10, через 3–3 из 10, через 4–1 из 10. Очевидно, что сразу пытаться шагать через 5 ступеней бессмысленно, т. к. Вы будете с каждой попыткой закреплять неудачную модель поведения. Лучше начать с 2-х ступенек и довести успех до 10 попыток из 10-ти. К этому времени через три ступеньки также будет получаться лучше – это второй этап. Опять нужно довести его до 8–10 успешных из 10 попыток. И так далее.

Поэтому алгоритм определения ступеней такой:

1. Разбейте само действие на несколько шагов.
2. Для каждого шага определите желаемый размер. Например: бежать 5 км.
3. Определите, какие из этих желаемых параметров попадают в зону паники, например, бежать 5 км для вас попадает в эту зону. Тогда разбейте такие шаги по такому параметру на несколько ступеней, например:
  - пройти пешком 15 мин., пробежать один раз 5 мин.
  - бежать 3 раза по 5 мин с перерывами на ходьбу по 5 мин.
  - бежать 5 раза по 5 мин с перерывами на ходьбу по 5 мин.
  - бежать 3 раза по 10 мин с перерывами на ходьбу по 5 мин.
  - бежать без перерывов 25 мин.
4. В результате у вас получится перечень ступеней-барьеров на которых нужно закрепляться.

Конечно, когда вы начнете шагать по ступеням, то что-то может поменяться – корректируйте количество и высоту ступеней по ходу. Главное, что вы видите цель, понимаете, что все ступени преодолимы и непреодолимых барьеров нет.

## Практическое применение

Как использовать метод в личных целях мы уже подробно разобрали на примере.

Как его использовать для развития личного состава рассмотрим по шагам:

1. Выберите конкретного человека и качество, которое нужно развить. Для примера возьмем прибытие вовремя на работу.

2. В личной беседе обсудите проблему с ним и предложите дать обещание, что на этой неделе он будет приходить во время как минимум 4 раза. Лучше, чтобы обещания он дал не только Вам, но и еще паре человек, а также записал на листке бумаги.

3. Проконтролируйте результаты по окончании недели. Если что-то пошло не так, то повторить обещание на неделю. Если обещание выполнил – предложить расширить его границы, например на 2 недели или на месяц.

Плюсы этого метода в том, что он не требует материальной или дисциплинарной мотивации.

## **1.4. Поход: развитие навыка преодоления себя**

Рассмотренные нами методы позволяют, в некоторой мере, компенсировать недостаток силы воли, чтобы начать делать что-то новое, иногда неприятное, прямо сейчас.

Если вы бывали в походе, то знаете, что там, особенно начинающему походнику, приходится преодолевать себя почти на каждом шагу: рано вставать, идти или работать под дождем, складывать мокрую палатку, мыть посуду без крана и раковины, готовить на всех, когда хочется пойти половить рыбу или пособирать грибы и т. п.

Для опытных походников это привычно и нормально и они наслаждаются окружающей природой, общением, рыбалкой, да вообще всем, что видят вокруг и делают.

Поэтому новичку, как следует из рассмотренных методик, лучше начинать с небольшого похода. Чтобы проблемы, встающие перед ним не загоняли человека в зону паники. Тогда есть вероятность, что он пойдет и в следующий поход.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

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