

КАК СТАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ВСЕГДА В МОДЕ

ЦЕНИТЕ СЕБЯ И СВОЁ ВРЕМЯ РАДИ СЧАСТЬЯ



ТОГДА СЧАСТЬЕ И УСПЕХ БУДУТ ВОКРУГ ВАС

"Холодный разум в сочетании с эмоциональной
уравновешенностью - это Успех!"

ПАВЕЛ БОРМОТОВ

18+

Павел Бормотов

**Как стать эффективным
руководителем**

«Автор»

2020

Бормотов П.

Как стать эффективным руководителем / П. Бормотов —
«Автор», 2020

ISBN 978-5-532-05074-7

От того как воспринимают руководителя в группе, зависит управляемость и эффективность совместной работы. Позиционирование руководителя – это осознанный выбор руководителем оптимального поведения в профессиональной ситуации с целью формирования адекватного восприятия этого поведения другими людьми (сотрудниками, коллегами, начальниками, контрагентами) в интересах повышения результативности и эффективности рабочей команды. В книге-практикуме более чем 25-летний опыт моей работы с руководителями разных уровней. Здесь каждый найдёт себя! Я постарался уберечь Вас от тех самых граблей, которые лежат на Вашем пути с привязанным на конце топором!

ISBN 978-5-532-05074-7

© Бормотов П., 2020

© Автор, 2020

Содержание

Предисловие	7
Глава 1. Руководителями не рождаются, руководителями становятся.	9
Открываем суперсилы.	
1. С чего начать?	9
2. Почему или Как?!	10
3. Развивайте стратегическое мышление	13
4. Никому не надо, но это важно	18
5. Личная эффективность руководителя: Тайм-менеджмент или три Ф	20
6. Личная эффективность руководителя: Суперсила – Начало!	24
7. Личная эффективность руководителя: Суперсила – Активация!	27
8. Личная эффективность руководителя: Суперсила – Предзапуск!	30
9. Личная эффективность руководителя: Суперсила – Верификация!	33
10. Личная эффективность руководителя: Суперсила – Ответственность!	36
11. Личная эффективность руководителя: Управлять или Вести?	41
12. Личная эффективность руководителя: Наставничество и коучинг	44
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Павел Бормотов

Как стать эффективным руководителем

"Сделайте свою жизнь миссией, а не антрактом "

Автор неизвестен

*"Жизнь – цепь, а мелочи в ней – звенья
нельзя звену не придавать значенья"*

Ф. Фогг

Как уберечь себя от мелочей?

От злого слова или взгляда в спину,

От споров, ненависти, жалости друзей,

Как в предрассудков не нырнуть пучину?

Как уберечь себя от суеты

В погоне за какой-то Синей Птицей?

Как не заметить осуждения толпы?

Куда бежать, чтобы не видеть лица?

Как уберечь себя от мелочей,

От той цепи, чьи сковывают звенья?

Но жизнь и есть сплетение цепей,

Своё у каждого звена предназначенье!

У кого не возникала потребность самостоятельно действовать, добиться признания и воплотить в жизнь свои планы – словом, добиться успеха в командах и проектах, у сотрудников, начальства и коллег, у клиентов и деловых партнёров? Но как это сделать?

В прямом понимании, руководство – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Эффективное управление – это функция, вид деятельности по руководству людьми в современных организациях.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижения целей организации.

Так ключевыми элементами в этом процессе становятся целеполагание и организация. Умение ставить цели и организовывать свою деятельность по достижению результатов в соответствии с ними, является основополагающим умением любого руководителя. Однако не всегда используемое. Ведь самоорганизация и организация деятельности других требует от человека определенных знаний и усилий.

От того как воспринимают руководителя в группе, зависит управляемость и эффективность совместной работы. Это особенно важно, если: Вас только (а может и давно) назначили; появились новые сотрудники (или старые знакомые, ставшие подчинёнными); изменился статус (повышение/понижение); на Вас полагаются; большие дистанции (возраст, интересы, опыт и т.п.); у Вас временное назначение и ряд других.

Позиционирование руководителя – это осознанный выбор руководителем оптимального поведения в профессиональной ситуации с целью формирования адекватного восприятия этого поведения другими людьми (сотрудниками, коллегами, начальниками, контрагентами) в интересах повышения результативности и эффективности рабочей команды.

Книга ориентирована на руководителей-практиков, не имеющих специального управленческого образования MBA. А может и имеющих.

В практикуме есть как основные управленческие навыки, так и понимание того, как выстраивать приоритеты и находить критерии для принятия взвешенных решений и выстраивания эффективного управленческого стиля.

В книге предусмотрена последовательность ключевых действий руководителя, без которых достижение результата – это часто просто лотерея, в которой кому-то везёт, а кому-то нет.

В книге-практикуме более чем 25-летний опыт моей работы с руководителями разных уровней. Здесь каждый найдёт себя!

Я постарался уберечь Вас от тех самых граблей, которые лежат на Вашем пути с привязанным на конце топором!

И самое главное! Совершенно необязательно быть лидером! А, порой, это даже вредно для здоровья человека.

Для кого: руководители любого уровня, стремящиеся сформировать чёткие личные стратегические цели, разработать интеллект-карту достижений, развить управленческие навыки и повысить эффективность своего профессионального окружения.

Цель книги: создание индивидуальной стратегической интеллект-карты личной, профессиональной, командной и управленческой эффективности руководителя и определение путей повышения заинтересованности персонала.

Задачи (отрабатываемые техники):

– овладеть совершенной технологией понимания других людей и выстраивания прогрессивных взаимоотношений;

– чётко идентифицировать и структурировать личностный и профессиональный потенциал руководителя, выявить сильные стороны и ключевые факторы личного и профессионального успеха;

– разработать интеллект-карту трансляции жизненно-важных стремлений в личностное и профессиональное окружение;

– овладеть технологиями мотивирования других к достижению лично и профессионально значимых целей.

Предисловие

Если в жизни у Вас нет мечтаний, к которым стоит стремиться, которых стоит добиваться, которые хотелось бы претворить в реальность, – тогда нет и причины прилагать усилия. /Эрих Фромм/

Человек рождён для счастья! Счастье, это когда личность гармонична! Есть согласованное сочетание профессионального, личного, духовного и физического. А главное, что всё это эмоционально сбалансировано, приносит радость и способно транслироваться во внешний мир! Баланс достигается за счёт чёткого представления и понимания того, что ВАЖНО для самого человека.

Подумайте. Что Вы хотите в жизни? Для чего стоит жить и прилагать усилия? Что Вы хотите оставить после себя? Когда Вы действительно сможете сказать: "Да! Это Я! Я это сделал(а)! И Я счастлив(а)!"

В чём заключаются Ваши главные жизненные цели? С помощью каких внутренних ценностей Вы собираетесь их реализовывать? Есть ли люди, на которых Вы можете положиться и рассчитывать на пути достижения собственной вершины эффективности?

Технологии овладения «Личной эффективностью» нас не учат ни в школе, ни в институте, ни в университете. Как ориентироваться в жизни, своих способностях и возможностях? Как определить для себя личные цели и соотнести их с профессиональными достижениями? Не учат тому, как правильно организовать себя, имеющееся в нашем активе время, как эффективно сотрудничать с коллегами, партнёрами, знакомыми. И в большинстве случаев, только будучи в солидном возрасте мы начинаем осознавать, что неорганизованный стиль работы и жизни обходится нам слишком дорого как в финансовом плане, так в плане временном и в плане здоровья.

Технология «Личной эффективности» необходима прежде всего для того, чтобы правильно оценить свою профессиональную и личную ситуацию, определить чёткие ориентиры достижений, открыть для себя весь горизонт возможностей и адаптировать пути достижения состояния удовлетворённости от собственной личной и профессиональной эффективности. А главное для того, о чём с внутренней гордостью и гармонией потом можно рассказывать детям и внукам, друзьям и знакомым, коллегам и родственникам.

Я предлагаю Вам увлекательнейшее путешествие в мир грёз и мечтаний. В мир желаний и возможностей. В мир Ваших личных интересов и Вашей проницательности. В мир, который в итоге станет Вашей реальностью. Станет Вашим Личным Достижением. Станет Вашей Гордостью и доставит Вам удовольствие длиною в жизнь!

Только ВЫ – Архитектор своей судьбы! И только ВАМ подвластно писать историю своих будущих достижений и побед!

Результат работы с книгой:

– Выстроена гармоничная жизненная стратегическая программа профессиональных и личностных достижений (интеллект-карта развития).

– Снято психологическое и эмоциональное напряжения и повышен жизненный тонус.

– Определены потенциальные возможности, сильные стороны личности, разработана концепция «личного влияния на результат».

– Разработана программа мотивации Вашего окружения на достижения результата с высокой эффективностью.

Желаю Вам приятной работы по саморазвитию!

С уважением,

Управляющий партнёр по организационному развитию «Oxford-Консалтинг»,
Бизнес-консультант, бизнес-тренер, коуч
Павел Бормотов

Глава 1. Руководителями не рождаются, руководителями становятся. Открываем суперсилы.

1. С чего начать?

Всегда начинайте с отпуска! И это не прикол такой – это реальная необходимость. Вам нужно переосмыслить своё положение. Заняться переоценкой ситуации. Определиться с ценностями, ибо они изменились. Выстроить свою стратегию и разработать свою интеллект-карту, в которую необходимо заложить не только “эффемерные” цели, но и методы влияния на ситуацию. Понять как, кто и каким образом может Вам посодействовать. Выявить личные резервы и отработать сценарии. Все возможные сценарии. В общем, Вам нужен план!

Помните?

Есть ли у Вас план мистер Фикс?

Есть ли у меня план? Есть ли у меня план?

У меня целых два мешка отборного плана!

(За 80 дней вокруг света)

И крайне важно, чтобы этот план доставил Вам удовольствие! Всегда помните о том, что любой человек рождён для счастья! И никто, кроме Вас самих, не сможет Вас же сделать счастливым.

Вы к этому стремились или с Вами это просто случилось. Вы стали руководителем. Начальником группы или начальником смены. Руководителем отдела или мастером. В общем, Вы стали руководителем подразделения. Глобально неважно: большого или маленького. Принципы повышения своей эффективности как руководителя практически одинаковы. Вопрос в ответственности. Первое время Вам будет очень многого не хватать: знаний, времени, методов и способов, влияния и терпения, помощи и содействия и т.п. Поэтому, берите отпуск!

А теперь, потратьте на себя любимого(ую) 5 дней. Именно столько оптимально требуется времени Вам, чтобы у Вас появился чёткий, осознаваемый и принимаемый Вами же план.

Прежде, чем приступить к построению плана, давайте прокачаем понятийный аппарат. Это поможет Вам лучше понять нюансы и специфики эффективного управления. Согласитесь, что иногда и инструкцию к утюгу не грех прочитать! Немного разберёмся с понятиями и активируем Вашу личную суперсилу!

2. Почему или Как?!

Для того, чтобы правильно выстроить жизненную и профессиональную программу, важно избавиться от нескольких деструкторов, которые сопровождают нас по жизни. Негативное влияние этих деструкторов заключается в том, что они не позволяют человеку ориентироваться в будущее и разрушающе действуют на личность.

Самое разрушительное чувство, которое есть у человека – это чувство вины. И что самое интересное, так это то, что вся наша жизнь построена на воспитании этого чувства в россиянах.

Откуда, как говорится, «ноги растут»? Сейчас данный факт уже не является «тайной за семью печатями». Эти данные можно спокойно почерпнуть из интернета.

Справка

В 1924 году Фрейд вдруг стал чуть ли не одним из самых богатейших людей мира, после посещения СССР по приглашению И.Сталина. Сталина интересовал лишь один вопрос – как управлять такой большой и многонациональной страной и держать её под контролем. Ответ, который получил Сталин, был до гениальности прост. «Управлять можно только виноватыми!» Необходимо поместить всех в чувство вины. Что было с успехом сделано на уровне государственного управления, системы образования и воспитания. Была внедрена «Глобальная система наказания», взамен «системы предупреждения».

Приведу пример из собственной жизни.

В 2010 году с 10 по 15 июня был привлечён в качестве бизнес-коуча по проведению стратегической сессии для совместного Российско-американского предприятия. Стратегическая сессия проводилась в деревеньке Шамони (Франция). Прилетели самолётом в Женеву и оттуда на 4 микроавтобусах до места назначения. Волею судьбы я ехал в первом микроавтобусе. В процессе движения надо было совершить левый поворот. Перед поворотом был установлен знак: «Поворот запрещён – ремонтные работы – объезд через 1500 метров». Наш водитель со словами: «Работы ещё не начались, я ехал тут 2 часа назад. Знаки у нас ставят заранее, чтобы жители смогли сориентироваться и отработать новые маршруты. Так что мы спокойно повернём здесь, иначе придётся ехать кружным маршрутом на полтора часа дольше», – включил левый поворотник и стал готовиться к манёвру.

Откуда появился полицейский на мотоцикле неизвестно. Вот только он сопровождал наш микроавтобус слева, постоянно показывая правой рукой вперёд “проезжайте прямо”, не давая нам совершить правонарушение. Как думаете, где бы был в это время наш Полицейский Инспектор Дорожного Регулирования, сокращённо... ГАИшник???

Правильно! За поворотом! По принципу: скажи-ка дядя, ведь «недаром» ты притаился здесь с радаром?

Итог: У них всё построено на предупреждении!!! А у нас... на наказании.

Наши дети с самого раннего детства и до глубокой старости воспитываются на «чувстве вины» как дома, так, впоследствии, и в учебных заведениях и на работе:

– Почему ты такой нетерпеливый? Как тебе не стыдно?

– Почему ты встречаешь со своими дурацкими вопросами, когда взрослые разговаривают? Как же тебе не стыдно?

– Почему ты не сделал уроки до конца, как тебе не стыдно?

– Почему поступили рекламации от наших клиентов?

– Почему ты такой несобранный? (ну здесь масса вариантов, в том числе и страхи, присущие человеку и неэффективность самой организации, и неясность производственных бизнес-процессов и т.п.)

– Почему ты проголосовал за другую партию, как не стыдно, почему ты не проявил свою гражданскую солидарность?

Ну и т.п. Примеров знает каждый из нас предостаточно.

Так как же оно, это самое чувство вины (будь оно трижды неладно) возникает? В основе него лежит слово ПОЧЕМУ!

Безусловно – это аналитическое слово. Вот только как оно работает?

Мы задаёмся вопросом ПОЧЕМУ:

– *Почему так случилось?*

– *Почему это стало возможным?*

– *Почему я вляпался(лась) в это?*

– *Ну, почему же мне так не везёт?*

То есть, мы можем получить до 8 вариантов ответов, содержащих аналитическую информацию о произошедшем. Но все они ведут в тупик. Далее, начинается процесс погружения в самоанализ, самобичевание, самоуничужение и, как следствие, возникновение «чувства вины».

Кстати, поэтому же принципу строятся и партнёрские отношения:

– *Почему Вы не выполнили обязательства и договорённости?*

И как оно, потом вашему партнёру ходить с опущенной под тяжестью чувства вины головой? Наверняка, сейчас в душе любого добропорядочного гражданина, начинает формироваться возмущение или непонимание: – А как же быть?

Памятен очень интересный жизненный случай. Дело было в декабре 2011 года. Я, выходя из кабинета одного директора, с которым мы стали друзьями после длительных коммерческих отношений, столкнулся с одним из его «древнейших» сотрудников. Владимир стоял перед кабинетом директора и улыбался. На мой вопросительный взгляд он пояснил, что идёт к шефу на аттестацию. Тут меня пробрало неопишное удивление по поводу его радости. На что Владимир мне будничным тоном пояснил: – «Ну, как же?! Ведь я сейчас узнаю – чего хорошего я добился в этом году и над чем мне стоит поработать в следующем, чтобы добиться ещё лучших результатов!». **ВОТ ЭТО ИНСТРУМЕНТ АТТЕСТАЦИИ С ПРОГРЕССИВНОЙ МОТИВАЦИЕЙ.**

Вспомните интересные моменты из собственной жизни. Вспомните школу (кому повезло?!). Мы проходили такие произведения как: «Война и мир»; «Преступление и наказание»; «Капитанская дочка»; «Что делать»; «Вишнёвый сад» и т.п. Вспомните, пожалуйста! Ни в одном из этих произведений Вы не встретите слова «Почему»?! Там совершенно другие обороты: *Как изволите Вас понимать, Сударь (Сударыня); Что бы это могло значить; Как же нам теперь быть...*

Нам не было свойственно слово Почему в обиходе, впрочем, как и большинстве языков мира (исключение Иврит и Немецкий языки). даже слово Why – переводится как “зачем”, а нам преподносят как “почему”. Более того, оно считалось неким моветоном до 1924 года.

Таким образом, если мы постараемся в своей жизни и практике заменить вопросительное слово ПОЧЕМУ на вопросительное слово КАК, то мы сразу же открываем перед собой двери возможностей:

– *Как мне теперь быть?*

– *Как мне выйти из данной ситуации?*

– *Как я могу повернуть ситуацию в пользу для себя?*

– *Как мне не допустить подобного в будущем?*

– *Как мне могут помочь другие?*

– *Как я могу привлечь дополнительные ресурсы?*

И, на ряду с этим, те же аналитические:

– *Как это стало возможным?*

– *Как это случилось?*

– *Как я в это вляпался (лась)?...*

ИТОГО, 36 вариантов реагирования на одну и ту же ситуацию. А ГЛАВНОЕ, все они прогрессивные, ведущие к конструктивному решению!

Следует упомянуть о том, что система наказания порождает вседозволенность:

– *Иванов, Вы опоздали на 10 минут – с Вас штраф 200 руб.*

– *Вот Вам 4400 и я буду опаздывать каждый день!*

И так во всём!

И самое главное, что это настолько укоренилось в нашей жизни, что воспринимается как данность. Советская пропаганда, выполняя поручения Верховного, рьяно взялась за воплощение идеологии в жизнь. Стали срочно верстаться и выпускаться сначала детские энциклопедии – «Почемучки», а затем и взрослые издания, и научно-публицистические статьи по такой же тематике: «Почему в Советском Союзе так хорошо жить?», «Почему земля круглая?», «Почему космос холодный?» и т.п. Нам активно стали навязывать слово «почему».

Скажите, какой первый ответ приходит Вам в голову на вопрос: почему?... Правильно – Потому! И ВСЁ! Человек в «домике». Потому что так случилось. Наказывайте! А ведь решения нет. Проблема не решена и решения нет. Сложности начинают накапливаться как «снежный ком». И никто не способен исправить ситуацию кроме создавшего её. А создатель в домике!

И вместо того, чтобы спрашивать у своего подчинённого: «*Почему Вы не выполнили поставленную Вам вчера задачу?*». А у ребёнка: «*Почему ты получил плохую оценку?*». А своего партнёра: «*Почему Вы не выполнили свои обязательства?*». Загоняя тем самым всех «в домик» или «чувство вины».

Сформулируйте конструктивный оборот! Сотруднику: «*Как Вы предлагаете поступить в данной ситуации?*». Ребёнку: «*Как в будущем можно избежать подобных ситуаций?*». Партнёру: «*Как мы можем подстраховаться от возникновения подобных ситуаций в будущем?*».

И в данном случае все начнут думать и предлагать конструктивные решения возникшей ситуации!!!

Для достижения личной эффективности, важно строить все отношения вокруг себя только по ПРИНЦИПУ КАК!

Как выбраться из данной ситуации?! Как нам теперь поступить?! Как исправить допущенную ошибку?! И т.д.

ИТАК: Попробуйте в течении, буквально, одной недели, поймав себя мысленно на вопросе ПОЧЕМУ, изменить его на вопросительное слово КАК! Уже через неделю Ваша голова поднимется, а плечи расправятся.

3. Развивайте стратегическое мышление

Также для успешного выстраивания интеллект-карты личной эффективности и формирования жизненной и профессиональной программы важно вспомнить о том, что каждый человек изначально наделён стратегическим мышлением. Если бы мы не обладали стратегическим мышлением, то мы не смогли бы применять процесс искажения. Мы не смогли бы придумывать новые фасоны одежды, новые модели автомобилей, мы не смогли бы элементарно сделать ремонт в квартире или доме. Мы не умели бы мечтать. Итак, самые лучшие стратеги – это дети. У них нет ещё тех самых кризисных и горящих вопросов. Они живут будущим. В ожидании того, как на выходные Папа отведёт их в парк, кино или зоопарк. Они мечтают о том, что Мама в свободное время приготовит вкусный пирог или поиграет в настольную игру. Всё это происходит до тех пор, пока их мечты не разбиваются о «неправду» жизни. Когда у Мама и Папы не находится время на Своих Детей. Когда вместо «дорогого» общения они получают в руки «гаджет», чтобы не мешали проваливаться в оперативку. Сотрудники отчасти такие же дети и тоже ждут. Что ждут? Чуть позднее разберёмся.

Давайте сейчас о нас...

С течением реки жизни, наше стратегическое мышление начинает притупляться. Начинает стираться о всё тот же злосчастный 1 квадрат Эйзенхауэра (будь он трижды неладен).

А самый страшный эффект, который мы пожинаем с потерей стратегического мышления, заключается в том, что мы начинаем допускать немислимое количество ошибок в оперативном же плане. Мы начинаем неправильно использовать и применять разные «инструменты», даже не задумываясь, какой из них будет более полезен.

Вот, например, дрель!

У вас же есть дрель? Ну, если у вас есть дом или место, где жить, то в 90% случаев у вас есть дрель. Ну, хорошо, у кого-то перфоратор!!!)

А скажите, пожалуйста, нужна ли вам дрель???

Когда я задаю этот вопрос на практикумах, в частности первым лицам бизнесов. Тем, кто в первую очередь просто обязан мыслить стратегическими категориями. То, в большинстве случаев, получаю самые банальные ответы.

Конечно же!!! А если вдруг, картину повесить или телевизор?! Полку «присверлить»! Шуруп вкрутить. И т.п.

А мне становится немного горько и обидно за нацию. Мы никогда не сможем повесить полку с помощью дрели. Да, дрель довольно универсальный инструмент. Можно и омлет взбить и зубы подлечить, и тесто замесить, и соседей взбодрить, и много чего ещё. И всё же!

Целевое предназначение дрели – получение технологического отверстия нужного шага и диаметра!!! Так что не нужна нам дрель! Нам нужно отверстие!

А есть ли у вас дома стиральная машина? А нужна ли она вам?

Конечно же, нет! Нам нужно чистое бельё и экономия времени! И если хотя бы на минутку представить, что г-н Чубайс со своими нанотехнологиями всё же дошёл не до производства нано-болтов для всей России весом 199 кг и стоимостью 67 млрд. рублей, а, вдруг, начал производить нано-шкафы! То стиральная машина нам точно была бы не нужна. Ибо, придя вечером домой, мы просто разделись бы и повесили всю одежду в этот самый шкаф. А утром, достали бы из него всю одежду очищенной, отглаженной и отпаренной!

Нам не нужна зажигалка! Нам нужно пламя, чтобы что-то поджечь или прикурить!

Таким образом: дрель, стиральная машина, зажигалка – это всего лишь инструменты для получения чего-то стратегического.

А в чём же наши ошибки? Когда вышестоящее руководство ставит нам какую-либо задачу, то вместо того, чтобы проанализировать, что нам нужно, мы сразу же бежим выпол-

нять задачу, хватаясь за привычные инструменты. А ведь предварительно важно понять: что же именно мы хотим получить на выходе?

А потом уже понять, как и чем мы можем этого добиться? Ведь если нам предстоит сделать технологическое отверстие в бетонной стене, то без дрели, да ещё и с перфоратором, нам точно не обойтись. Если это кирпич, то есть современные дюбели с удерживающими усиками, легко вбиваемые молотком. Если это дерево, то вполне достаточно отвёртки и шурупа. Если это одна дрель, то экономия не очевидна. Если одновременно 200 дрелей или отверстий, то ощутима.

Но, самое главное, важно всегда ориентироваться на конечную цель!!! А вот её-то мы всегда из виду и упускаем.

Давайте вспомним, что у нас есть стратегическое мышление и, заодно, разберёмся, где же мы его потеряли???

Как это работает?!

У каждого человека своя «собака» в голове. Спросите любого, что такое «собачка»? И Вы получите огромное количество вариаций к данному слову: от домашнего питомца до спускового механизма у винтовки. Но сейчас нам необходимо учесть ещё один феномен данной «собаки». Дело в том, что эти самые «собаки» тем больше разнятся, чем меньше мы понимаем смысл терминологии.

Например:

«Нам так нужны мотивированные сотрудники!» – крик души практически любого руководителя.

Вызвать у себя мотивацию (раньше это называлось простым словом «заинтересованность») и суметь **мотивировать** («заинтересовать») других – вот о чём столько говорят и к чему так стремятся, ведь мотивация – действительно важнейшая составляющая успеха.

И что самое интересное, как только мы называем слова своими именами, они тут же приобретают для нас смысл. Вещи встают с головы на ноги. А мы начинаем понимать смысл и придавать значение термину.

Вспомните по себе! Ведь Вы же хоть раз в жизни устраивались на работу, не так ли? Как люди это делают?

Сначала мы выбираем компанию, которая была бы нам интересна!

Потом должность, которая также была бы нам интересна!

Затем оклад, который входил бы в зону наших интересов!

То есть, любой человек, который устроился на работу, изначально заинтересован (по-нашему) или мотивирован (по-их).

Ещё один из ключевых терминов стратегического мышления и управления – это «**стратегия**». Понятие «стратегия» тоже неоднозначно для всех людей.

Давайте разберёмся, что оно означает?!

Ответьте, пожалуйста, ниже на вопрос: «Как поймать тигра в клетку?»

Ваши варианты:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Я думаю, что вполне достаточно. Все варианты, что Вы написали в таблицу – есть СПОСОБЫ! И, действительно, стратегия по-русски – это способ! То есть, *наиболее общее описание действий, направленных на достижение конечного результата*. А вот тактика – это уже набор конкретных измеримых задач:

Иванову в 9.00 пойти на рынок и купить несколько килограмм свежего мяса; в 10.00 разложить мясо на тропе, по которой тигр пойдёт на водопой до клетки; в 11.00 находясь на клетке сверху и захлопнуть клетку.

Оперативный уровень – это контроль: Сидоров наблюдает и контролирует точность действий Иванова.

И всё же, хочется отметить, что все названные Вами способы поимки тигра неверны. Вы никогда не выполните данную задачу с помощью тех способов, которые Вы перечислили.

Давайте пойдём дальше в деле поимки Тигра и восстановления функции стратегического мышления.

В жизни любого человека есть четыре основные стадии научения:

1 Стадия научения: Я не знаю о том, что Я не знаю!

На работу выходит новый сотрудник. Даже если до этого он работал в смежной компании или той же отрасли, первое время он как маленький ребёнок. Пока ещё не знает, что и как ему надо делать. Ему нужны инструкции.

Маленький ребёнок, когда рождается на свет ещё не обладает признаками самосознания. Для него всегда всё в новинку и в диковинку. Но, постепенно в 2 – 2,5 года, жизнь начинает обретать смысл и наступает:

2 Стадия научения: Я знаю о том, что Я не знаю!

Сотрудник проходит адаптационный период. Получает необходимые первичные данные о том, как он должен выполнять свою работу. Мы рассказываем ему, что мы от него ждём. Сотрудник знает, что он должен делать, но он ещё ни разу самостоятельно это не попробовал. Или попробовал, но не отточил навыки.

Как-то утром, ребёнок заглядывает в ванную и... опаньки! Мама с Папой там что-то делают! И Мама с Папой начинают объяснять: «Понимаешь, доченька/сыночек, мы чистим зубки. Чтобы там не завёлся червячок на диване с чемоданом и телевизором. А потом не пришлось его выгонять с помощью бормашины. Итак, ребёнок уже знает, что зубки необходимо чистить, но пока ещё не знает, как это правильно делать. И он переходит к стадии активного научения:

3 Стадия научения: Я знаю о том, что Я знаю!

Сотрудник овладел необходимой квалификацией. Очно знает и понимает, что и как он должен сделать. В чём заключается его результативность и эффективность. Внимательно следит за своей работой.

Ребёнок же уже не просто знает, что надо чистить зубки, но и тщательно за этим следит.

4 Стадия научения: Я не знаю о том, что Я знаю!

Существует правило: 10 000 одинаковых операций и Вы дальше будете выполнять работу на автомате без единой ошибки.

Кстати, вопрос:

Вы хотя бы иногда чистите зубы? ДА/НЕТ (нужное подчеркнуть)

О чём Вы думаете, когда чистите Зубы?

(ваш вариант) -

Этим всё и сказано.

4 стадия – это стадия шаблона, автомата, кухонного интеллекта [1]. Эта стадия значительно облегчает нашу жизнь. Те, кто ездит привычным маршрутом, никогда не задумывается о том, где и когда надо совершить пересадку или в какие двери транспорта лучше всего сесть!

Кто водит автомобиль, никогда не задумывается над тем, что необходимо сделать, чтобы автомобиль начал движение или совершил манёвр. Часто бывает ситуация, когда утром встал, а в сознание пришёл на работе. А вот как добрался – не помню?! Ну, у некоторых бывает и наоборот... В сознании уходил с работы, а вот как добрался домой – не помню... Не самый лучший вариант, но хорошо демонстрирует функции внутреннего автопилота. Это и есть 4 стадия.

Наиболее характерно эта стадия проявляется на некоторых наших коллегах.

О! Семён Семёныч пошёл в сторону кухни! Значит время 9.40, к гадалке не ходи!

Замечали подобное?

Так вот, именно 4 стадия научения, является тормозом для стратегического мышления! Мы больше ориентируемся на привычные алгоритмы и стереотипы, чем на ситуационный анализ или системное мышление, что в свою очередь и является первым уровнем стратегического мышления.

Давайте вернёмся к вопросу: Как поймать Тигра в клетку?

Заполните, пожалуйста, небольшую анкету:

	ДА	НЕТ
У меня дома есть хотя бы один телевизор		
Я знаю о том, что есть канал Discovery про животных Animal		
Я был(а) хоть раз в Зоопарке		
Я знаю какой Он – Тигр и могу его описать		

А теперь опишите, пожалуйста, Тигра. Какой ОН:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Из Вашего описания вытекает очевидный ответ:

Как поймать Тигра в клетку? – Никак! Тигра в клетку не существует! Он в полоску!

На этом шуточном, даже несколько детском примере, я хотел продемонстрировать Вам как важно уметь отказаться от шаблонов и стереотипов, которые насыщают нашу жизнь при принятии важных решений! Тем более, если от этих решений зависит именно наша жизнь, наш успех, наше счастье, наше благополучие! Стратегическое мышление всегда находится на 1 Стадии научения. Умение отбросить все известное и оценить ситуацию с разных сторон – это жизненный успех, как минимум, на 50%.

Руководитель, который начинает принимать шаблонные решения в схожих ситуациях – убийца себя и команды.

Ага! (думает такой руководитель) Ситуация известная! Действующие лица те же! Мы уже это проходили! Этому “пропистон”, а этой “влупидон” – принимать 3 раза в день после планёрки!

Даже в повторяющихся ситуациях, обязательно “погружайтесь” в корень их возникновения. Только так Вы станете более сильными и заслужите неподдельное уважение подчинённых. Шаблонизируя подходы, Вы становитесь скучны и предугадываемы. Ваш авторитет начинает падать. Ещё больше Вы теряете уважение, признание и авторитет, если Вы убегаете от ситуации, сваливая все трудности на подчинённых. Так Вы становитесь отрицательным героем, которому нужно мстить. А месть, как известно, это блюдо, которое надо подавать холодным. Вас обязательно “подставят”!

Развитие гибкости ума – это способ (помните? Стратегия) быть открытым(ой) всему новому, быть счастливым(ой) в процессе изменений, быть готовым(ой) к любой ситуации. Подумайте об этом: если в Вашей жизни есть проблемы или трудности, то так происходит только потому, что Вы держитесь за желаемый исход дел – за то, что удобно. Если Вы освободитесь от этого желания, то перемена станет не такой уж и плохой штукой. Новое – это просто другое, и оно может быть хорошим, если Вы примите это и увидите в нём возможности.

4. Никому не надо, но это важно

Надо ли? Или для чего придумали бумагу?

Практически всегда большинство людей рассматривает свои действия с таких позиций, как:

- Надо заняться...
- Мне надо сделать...
- Надо взяться...
- Надо решить...

И т.п. Только вот основная трудность заключается в том, что мало кому из людей нравится, когда им понукают или к чему-то принуждают. Более того, наш мозг устроен таким образом, что он способен вступать в соглашение сам с собой:

– Надо... А кому надо? А зачем это надо? А надо ли вообще? А если отложить на послезавтра то, что можно перенести на завтра, то будет целых два выходных!

В итоге мы получаем целый комплекс нерешённых задач и вытекающих из этого проблем.

Мы живём в достаточно критичном мире. Критичность этого мира определяется тем, что мы совершенно не застрахованы от коварных и фатальных случайностей. Мы создаём круг своих возможностей. Постоянно стремимся к расширению сферы нашего влияния. При этом мы совершенно не застрахованы от нелепой случайности, в результате которой все наши усилия могут просто лопнуть как мыльный пузырь. НО. Это не повод опускать руки и сдаваться. Все мы являемся заложниками одной из двух гипотез.

Гипотеза 1: обстоятельства влияют на меня

Люди, придерживающиеся этой точки зрения, не верят, что могут повлиять на что-то. Они убеждены, что все предопределено судьбой и собственные поступки ничего не меняют.

Гипотеза 2: я создаю обстоятельства

Отдельная личность в силах изменить ход событий. Вопрос не в том, нужно ли что-то менять, а в том, как это сделать.

Мы активно «включаемся» только тогда, когда это окупается, когда наша деятельность приносит плоды, даёт результат.

И наши подчинённые тоже!!! Для этого совершенно необходимо быть уверенным в своих силах.

Успешные люди не сомневаются, что могут повлиять на ход событий, т.е. они убеждены в собственной эффективности (самоэффективности), что бы ни случилось.

Постарайтесь принять для себя позицию: **Я самый важный для меня Человек!**

Это никак не связано с эгоизмом или эгоцентризмом. Просто все свои действия необходимо рассматривать с осознания **важности** их именно для Вас (более подробно в 3 Главе).

Если Вы чётко понимаете важность для Вас лично предстоящих действий или решений, то Вы ни на минуту не будете сомневаться в необходимости их совершения или принятия.

Ведь задумайтесь на секундочку. Мы стремимся создать свой круг воздействия, свою сферу влияния. И чем больше наша сфера влияния, тем больше мы способны оказать помощи своему окружению!

И сразу вступает в силу закон «древних Гиперборейцев» – «**получилось на бумаге (бересте) – получится в жизни!**»!

Пока Ваши идеи и мысли остаются в голове, то можно считать, что планов нет! Планы только тогда обретают реальность и возможность на осуществление, когда они прописаны или схематически прорисованы и детализированы. Когда есть Стратегии и есть Тактика. Только тогда можно оперативно управлять ситуацией.

При этом следует помнить об одной очень важной детали. Существует 18 способов принятия решения. Один из них – интуитивный. И он же один из самых главных.

Если Вы прорисовали план (интеллект-карту) на бумаге, но при этом испытываете чувство некоей неудовлетворённости либо незавершённости, значит уничтожьте схему и начинайте по новой. Ибо интуиция – это природный объективный инструмент. И этот инструмент практически никогда не ошибается.

Итак! Теперь мы можем двигаться дальше к формированию жизненной программы. И Вы уже знаете, что жизненная программа может быть построена при соблюдении трёх неизменных условий:

- не ПОЧЕМУ, а КАК!
- с обязательным использованием СТРАТЕГИЧЕСКОГО мышления!
- с соблюдением принципа: не НАДО, а ВАЖНО!

5. Личная эффективность руководителя: Тайм-менеджмент или три Ф

Возможно ли достижение целей без управления делами и эффективного тайм-менеджмента? Думаю, что каждый ответит – Нет! Практически 90% руководителей на моём профессиональном пути говорят, что погружались в системы тайм-менеджмента: Архангельский, Эйзенхауэр, Хронометраж, ABC-планирование, Список дел и задач, Принцип Парето и многие другие. И самое интересное, что у 90% из этих 90% ничего толком не получилось. Да, люди стали чуть более собраны, более концентрированы на решении оперативных задач и только.

Как бы не было грустно, но Эйзенхауэр доведёт Вас до могилы, а Архангельский загонит Вас в дурку. Но есть то, что работает!

В конце декабря 2019 года записывал интервью для Вестника Международной Школы Банковского Бизнеса. Вот один из вопросов.

Как Вам удаётся не только поддерживать на высоком уровне этот свой деловой потенциал, но и неуклонно его наращивать?

Практика международного менеджмента свидетельствует о том, что компании, чьи имена звучат десятилетиями и даже веками имеют две составляющие:

1. Точное понимание цели и того, где они хотят оказаться лет через 10, 20, 50 (чёткая стратегическая цель);

2. Внутренняя архитектура, которая объединяет всех участников бизнеса (модель компетенций и корпоративная культура).

Тожё самое есть и у меня как у бизнес-единицы. Я точно знаю, что я хочу и что мне для этого необходимо. Какие компетенции мне нужны, чтобы прийти к цели. И как их развивать и ими управлять.

К моему великому сожалению, у большинства владельцев и управленцев бизнесов этого нет ни в голове, ни даже на уровне понимания или осознания. Поэтому и возникают локальные бизнес-кризисы в отдельно взятых организациях.

И дело даже не в том, что у нас не работают «чужие рубашки», а именно западные методы управления. Например, те же самые SMART-системы постановки задач. Невозможно просто поставить задачу в пустоту. Важно понимать, что любая задача тут же связывается с кросс-культурными особенностями и менталитетом. А он у нас сильно отличается от прозападного и уж, тем более, американского или канадского.

Об этом мы обязательно поговорим позднее. А сейчас я хотел бы предложить Вам альтернативный взгляд на тайм-менеджмент. И связан он, в первую очередь, с ответом на вопрос интервью.

Я хочу поделиться с Вами тремя историями из жизни трёх успешных людей.

История 1. Генри Форд.

Однажды, учёные мужи решили поставить Генри Форда (этого выскочку без образования, по их мнению) на место и задать ему несколько неудобных вопросов. Они позвонили Форду и спросили разрешения встретиться с ним. На что Генри с удовольствием согласился. Группа учёных приехала к Форду. Генри их встретил, усадил, предложил кофе, а сам сел за стол и взял лист бумаги с карандашом. Он предложил гостям озвучить для начала все вопросы, чтобы их записать, а потом дать ответы на все. Когда записи заполнили весь лист, Форд отложил карандаш и взял трубку телефона. Сделав два звонка, он сообщил, что сейчас придут два человека, которые ответят на все записанные вопросы. Он же, в свою очередь, занимается тем, что недоступно большинству людей. На удивлённые взгляды гостей, он ответил, что «Размышляет»!!!

У Форда было выработанное правило, которым он пользовался неукоснительно. Обед Генри Форда составлял один час. Генри всегда обедал за 40 минут. 20 минут, ежедневно, он посвящал тому, что гулял по внутреннему парку и «Размышлял». Но не просто так на произвольные темы. А по заданным им самим параметрам.

Попробуйте поразмышлять 20 минут над тем, как создать команду мечты! На сколько Вам хватит? На 2, 3, 5 минут? А затем Вы вдруг неожиданно осознаете, что Вы уже находитесь на Мальдивах или Канарах (мысленно, конечно же). Но как?! Вы же не строили планов размышлять на тему отдыха! А Ваше сознание, Ваш мозг унесло ветром ассоциаций в те моменты, которые доставят Вам приятные мгновенья. Мозг человека по своей сути ленив. И ему требуется определённая тренировка и зарядка.

Вы знаете, что на свете есть только одно упражнение, укрепляющее сердечную мышцу? Это подъём по лестнице. И больше ничего. Наш мозг, как некая мышца тоже способна тренироваться. В этом плане рекомендую книгу Джона Кэхо «Подсознание может всё». Там подробно и интересно расписаны способы тренировки нашего мозга.

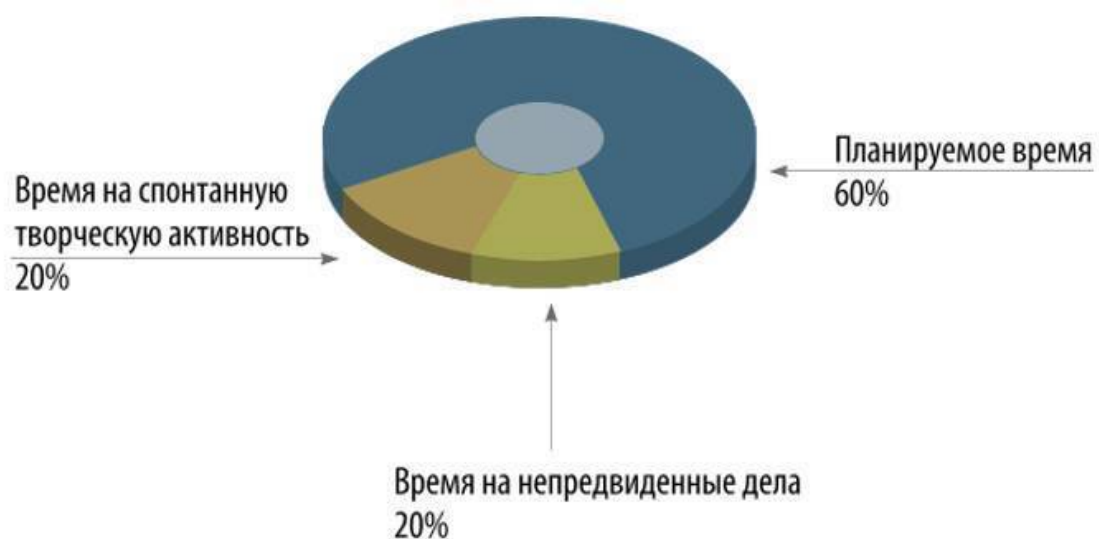
Так вот. Генри Форд эти 20 минут посвящал именно управляемому размышлению. Он заранее составлял план-график размышлений на неделю, месяц и т.д.

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
Производство	Команда	Условия	Коммерция	Развитие

Таким образом, именно концентрируясь на важных для бизнеса моментах и жизненных целях.

Вы же слышали про французскую концепцию «Съесть слона»! Для того, чтобы это сделать, нужно ежедневно откусывать по кусочку. Вы также можете попробовать составить для себя план размышлений. Что такое 20 минут для нас с Вами? Это пшик! Ничего. Но если, Вы хотите создать что-то полезное, разработать какое-то улучшение, написать инструкцию или книгу. То возьмите для себя данное правило: 20 минут ежедневно!!!

Таким образом, необходимо в своём ежедневном графике предусматривать 20% времени на спонтанную творческую активность!



История 2. Эрих Фромм

Ещё раз повторюсь, что убеждён в том, что любой человек рождён для счастья. Счастье, это когда личность гармонична во всём: в личном, профессиональном, в кругу друзей, хобби и здоровье. И наиболее точно данную концепцию сформулировал именно Эрих Фромм: *«Если в жизни у Вас нет мечтаний, к которым стоит стремиться, которых стоит добиваться, которые хотелось бы претворить в реальность, – тогда нет и причины прилагать усилия».*

Счастьем человека движет мечта! Сначала мы мечтаем о том, как мы хотели бы жить и кем мы хотели бы стать. И если мы понимаем, что мечта может стать реальностью, то она распадается на более низкие уровни – движущие силы, которые нас подталкивают к достижению нашей мечты! И мы счастливы!



История 3. Метод Франклина

И вот мы добрались до основ эффективного управления делами во времени.

Бенджамин Франклин (1706-1790) – известный американский учёный, изобретатель, писатель, философ и государственный деятель, эдакий американский Ломоносов. Пятнадцатый ребёнок в бедной семье, Бен Франклин стал одним из образованнейших и известнейших людей своего времени благодаря неуёмной тяге к знаниям и работе над собой. Он самостоятельно освоил несколько профессий, изучил французский, испанский, итальянский языки, латынь. В течение 20 лет Франклин издавал «Пенсильванскую газету» и почти 30 лет – литературный журнал «Альманах бедного Ричарда». Он открыл первую в США публичную библиотеку, создал Американское Философское Общество и основал Пенсильванский Университет. Заинтересовавшись физикой, Франклин самостоятельно прошёл путь от полного профана до учёного с мировым именем, сделал важнейшие открытия в области электричества и создал теорию кораблестроения. По сей день широко используются такие изобретения Франклина, как громоотвод, электрический запал, бифокальные очки, летнее время и т.д. Кроме того, Фран-

клин – один из наиболее видных политических деятелей Америки. Он был одним из авторов Декларации независимости США и под ней стоит его подпись. В годы борьбы Америки за независимость Франклин был посланником в Европе и заключил союзный договор с Францией, а затем и мирный договор с Англией. И это ещё далеко не полный список того, чем прославился этот удивительный человек.

Как он успевал заниматься всеми этими делами сразу? Рассказывают, что он столкнулся с острой нехваткой времени, и тогда он изобрёл систему управления временем, которая позволила ему действовать в несколько раз эффективнее обычного человека.

Пирамида Франклина



Сначала мы укладываем в основание пирамиды свои значимые жизненные ценности и цели (согласно пирамиде Фромма). Затем мы делим эти цели на достижения, которые нам важно реализовать, разбивая их на сроки: 10 лет, 5 лет, 3 года, 1 год, 0,5 года, месяц, неделя и день. И в каждый день мы закладываем обязательно то, что делал Генри Форд: 20 минут на то, что будет ежедневно нас приближать к нашей глобальной цели!

6. Личная эффективность руководителя: Суперсила – Начало!

Помните, как это происходит в Вашей жизни постоянно? Новый Год! Новые планы или новые желания на старые идеи! Много ли Вы успели сделать за прошедший год? Вы реализовали все свои планы и желания? Вы точно успели закрыть все вопросы до боя курантов на стенах Кремля?

Тогда давайте разбираться с нашими минусами. Три Ф, конечно, хорошо. Но это далеко не всё, чтобы сделать свою жизнь счастливой и успешной. Если Вы уже усвоили правило 20 минут, то можно двигаться дальше.

Самые большие ошибки, которые допускают люди, а уж тем более руководители, в жизни – это когда, вдруг, мы принимаем решение, что с завтрашнего дня начинаем бороться со своими негативными или отрицательными качествами. Безусловно, что абсолютно у каждого человека присутствуют положительные и отрицательные характеристики. Но, важно помнить о том, что, берясь за борьбу со своими минусами, мы порой можем потратить на это дело всю жизнь и не добиться результата.

Путь к успеху и эффективности человека и руководителя начинается с умения соблюдать баланс между напряжением и расслаблением.

Материал, на который оказывается постоянное давление, рано или поздно устает. В итоге вовсе становится ломким и ни на что не годным. Время, в течении которого материал способен сопротивляться любому давлению ограничено. Вода камень точит, тормозные колодки стираются, амортизаторы приходят в негодность. И только мы, люди, обладаем уникальной способностью к восстановлению. Смотришь, сотрудник уже весь поникший, уставший, пропускающий ряд моментов в профессиональной деятельности. Но вот – отпуск. Съездил человек на 2 недельки. Отдохнул. И вышел на работу как огурчик!

Но, проходит немного времени и человек снова теряет работоспособность и профессиональную хватку.

Все мы в жизни испытываем напряжение. Напряжение по капельке складывается в стрессы. А дальше происходит очень интересный феномен.

Допустим у нас дома появилась течь. Из крана или трубы, не столь важно. Прежде, чем мы сможем приступить к ремонту протечки, первое, что мы делаем – подставляем какую-то ёмкость. Чтобы вода не протекала, а собиралась в некий сосуд: чашка, миска, ведро и т.п. Чтобы не допустить переливания через край, мы выплёскиваем воду в сточные системы.

А теперь на секунду представьте себе, что наш организм – это такая же ёмкость. И напряжение, которое мы испытываем в нашей жизни – это протечка, по капле накапливающаяся в нас. И если мы также не будем выплёскивать из себя накапливающееся напряжение, то рано или поздно оно перельётся через край. В нашей жизни есть лишь 5 возможностей подобного переполнения.

Оцените себя! На каком этапе в данный момент Вы находитесь или к какому близки?

Этап	Производная	Моё состояние
1 раз	позвоночник	
2 раз	желудочно-кишечный тракт	
3 раз	кровеносная и нервная системы	
4 раз	инсульт	
5 раз	инфаркт	

Первым всегда страдает позвоночник. Ибо первый удар всегда приходится на Дух Человека. Вам же наверняка знакомы высказывания; «Сильный духом»; «Слабый духом». Да, действительно, Дух человека первичен и находится именно в спинном мозге («Спинным мозгом чувствую...», иногда выражаемся мы). Ну, некоторые это делают «копчиком»!

Так вот! Закон сохранения работает именно так. Любое напряжение обязательно должно быть снято с нашего организма.

Я часто спрашиваю у участников разных мероприятий и проектов, вызывает ли у них напряжение аврал на работе. Процентом 80 людей отвечают, что вызывает. Но есть 20 процентов, с которыми я тоже отчасти согласен, которые утверждают, что аврал – это круто! Это адреналин! Это желание действия и результата! Действительно, для некоторых людей – это именно так! Для меня же моя работа – это моё хобби! За моё хобби мне ещё и платят! Это кайф! В тоже время, мои компетенции в настоящий момент позволяют мне в течении одной недели в рамках аудита и консалтинга сделать то, на что ещё лет 10 назад у меня уходили целые месяцы, вплоть до года. И я это делаю с огромным удовольствием. Иногда в моей жизни бывают такие ситуации, когда в понедельник я могу позавтракать, например, а в пятницу поужинать. Для меня мои проекты и моя работа – это драйв. А вот для моего организма – это всё же стресс. И мне просто необходимо использовать инструменты снятия напряжения.

У всех это происходит по-разному. Кому-то достаточно просто полежать на диване сутки. Кому-то почитать книгу. Кому-то сходить в театр, кино, на танцпол, в лес, на лыжах, коньках, велосипеде и т.п. Для меня самый лучший релакс – это руль! Именно поэтому я всегда стараюсь летать только из Шереметьево. Там есть стоянка «Скай-поинт» стоимостью 200 рублей в сутки с ответственным хранением и бесплатными шаттлами до всех терминалов. И я всегда знаю, что сейчас мне предстоит напрячься, зато потом. Я смогу себе позволить...

Релакс должен работать именно таким образом. Не до напряжёметра. Не вместо. А именно после. Хочу Вас предостеречь от алкоголя. Это глубокое заблуждение, что алкоголь является релаксатором. На самом деле, алкоголь – катализатор того состояния, в которое Вы попали. Если Вам радостно – выпив, Вы попадаете в эйфорию. Если грустно – в депрессию. Если чем-то раздражены – то в агрессию. И пока Вы не почешете кулаки – Вы не успокоитесь. А потом Вас ещё и накроет откатом после алкоголя. Поэтому его не рассматривайте, как способ.

Вам предстоит задуматься над тем, что в Вашей жизни вызывает наибольшее напряжение и записать всё в левую колонку:

- Авралы на работе;
- Немыслимые планы;
- Старый автомобиль;
- Постоянный ремонт за стеной;
- Спиногрызы и т.п.

И в правую колонку предусмотреть релаксаторы:

- Книга;
- Прогулка;
- Поездка;
- Музей;
- Фильм и т.п.

Помните о том, что один и тот же релаксатор может работать сразу против нескольких напряжёметров.

Теперь Ваша очередь. Заполните, пожалуйста, таблицу:

Напряжётметры! (Что в моей жизни вызывает наибольшее напряжение)	Релаксаторы! (Что может помочь мне снять данное напряжение? Расслабиться)

А теперь, Лайфхак для руководителей.

Ваши сотрудники тоже испытывают стресс и напряжение. И им тоже необходимо напряжение снимать. Многие из Ваших подчинённых об этом даже не догадываются. Соберите небольшой мозговой штурм на тему: «Что в вашей профессиональной деятельности вызывает наибольшее напряжение. И как мы можем дружно от этого напряжения избавляться?».

Или запустите такую же анкетку для Ваших сотрудников.

Вы получите очень интересные ответы, которые могут Вам значительно помочь в командообразовании и повышении результативности. Например:

- организовать турнир по мини-футболу;
- предоставить возможность посещать бассейн;
- периодически организовывать экскурсии;
- организовать кружок по изучению иностранного языка и т.п.

Используйте полученные данные в качестве «ПРАВИЛЬНОЙ!» социальной политики. У Вас же есть сумма, которую тратит компания на социальные пакеты. Так пусть эти пакеты будут значимыми для Ваших сотрудников, а не отмазкой для государства.

7. Личная эффективность руководителя: Суперсила – Активация!

Мы начали с того, что путь к успеху и эффективности человека и руководителя начинается с умения соблюдать баланс между напряжением и расслаблением.

Между прочим, есть интересные статистические показатели!

Большинство управленцев даже не отдаёт себе отчёта в том, что степень влияния на результат, в первую очередь зависит от того, как они сами позиционируются в глазах начальства, умах подчинённых и взаимоотношениях с коллегами. Ведь любые карьерные успехи и провалы зависят в большей степени именно от этих показателей. Уже давно доказано, что факторы, влияющие на успехи, состоят из:

- 60% влияния на успех оказывают факторы личного знакомства;
- 30% – личный стиль и имидж;
- 10% – фактор достижений и, к сожалению, он не играет основной роли.

У вас должно быть составлено личное коммерческое предложение Вас как продукта. Ведь никому не интересно то, что Вы родились в семье путейщика и кухарки или офицера и учителя. Никому не интересно знать о том, что в детстве у Вас были чугунные игрушки и деревянные гаджеты. Зато всем будет интересно узнать о том, что ещё в школе Вы точно определили для себя свой жизненный путь, свою стезю. Наметили ряд этапов для Вашего развития и уверенно двинулись вперёд. Всех будет захватывать истории о том, с какими трудностями Вы столкнулись на своём пути к светлому будущему и как Вы их преодолевали. И, конечно, же каждый захочет услышать о тех секретах, которые Вам помогли преодолеть все перипетии на Вашем пути и как Вы собираетесь двигаться дальше.

Давайте организуем Ваши факторы, которые окажут максимальное влияние на успех Вашего позиционирования.

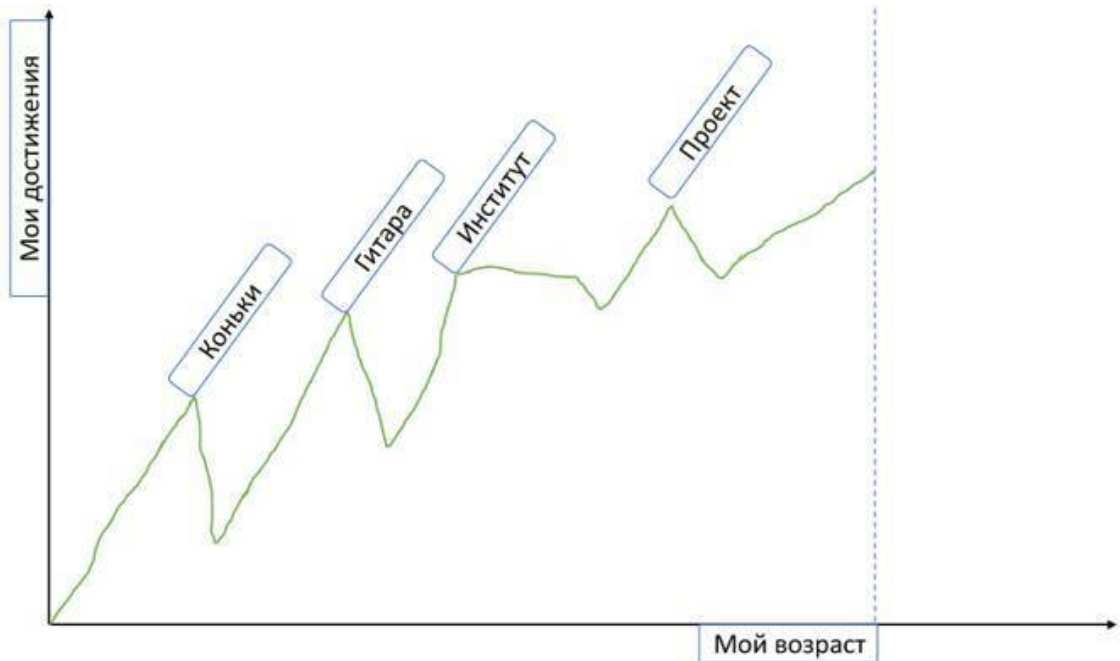
Упражнение.

Сядьте поудобнее на стул или в кресло. Постарайтесь отключиться от всего, что Вас волнует в настоящий момент и всех переживаний. Нужно максимально расслабиться.

И, теперь, окиньте взглядом, полётом мысли или собственными ощущениями свою жизнь. С того момента, когда Вы помните себя. У каждого человека на жизненном пути есть взлёты и падения. Моменты, которые нас огорчают, и мы хотели бы, чтобы они не происходили с нами. И те моменты, которые доставляют нам особое удовольствие, радость и даже гордость за себя. Вот именно про эти моменты мы с Вами и поговорим сейчас. Зафиксируйте их в своём сознании. Это могут быть разные случаи и события:

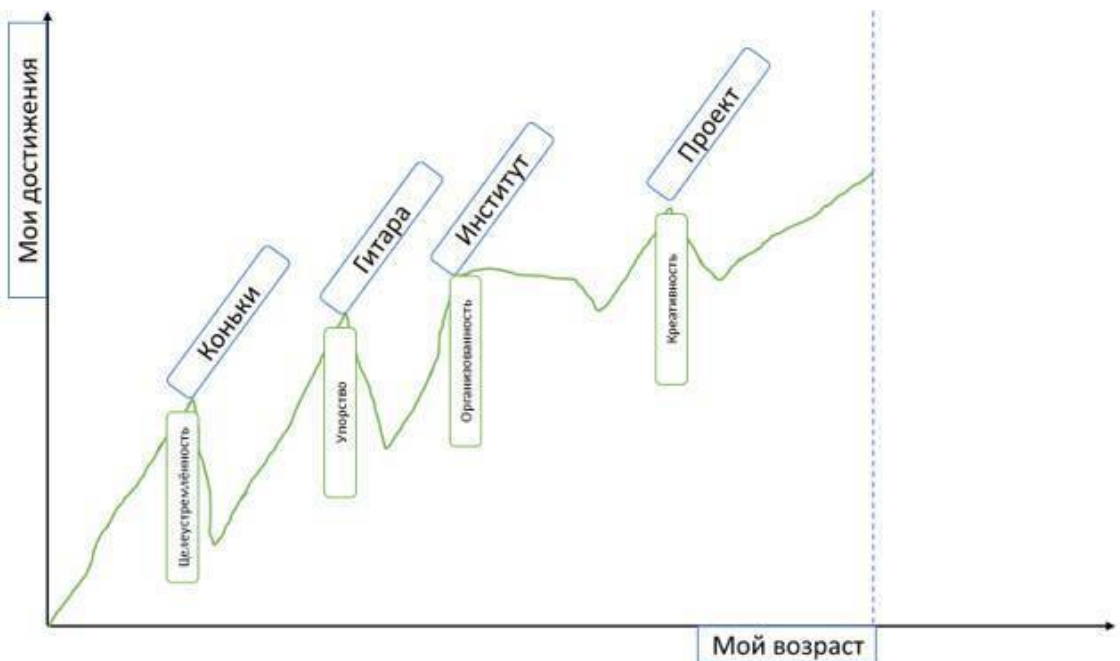
- в 5 лет встал(а) на коньки и сразу поехал;
- со второй попытки освоил(а) двухколёсный велосипед;
- окончил(а) школу с грамотой или медалью;
- поступил(а) именно в тот институт, в который мечтал(а);
- стал(а) номинантом в олимпиаде или конкурсе;
- написал(а) первое стихотворение, рассказ, картину;
- устроился(лась) на престижную должность;
- познакомился(лась) с...
- и т.п.

Теперь представьте, как развивалась Ваша жизнь до сегодняшнего момента. Постарайтесь её изобразить на чистом листе бумаги в виде кривой, спирали или ломаной линии в виде взлётов и падений. Верхние точки Вашего графика должны быть Ваши личные успехи или достижения. Обозначьте эти точки и назовите их какими-то понятными только Вам обозначениями.



После этого, под каждым Вашим достижением внизу напишите своё сильное качество, которое способствовало осуществлению Вашего достижения. Это могут быть:

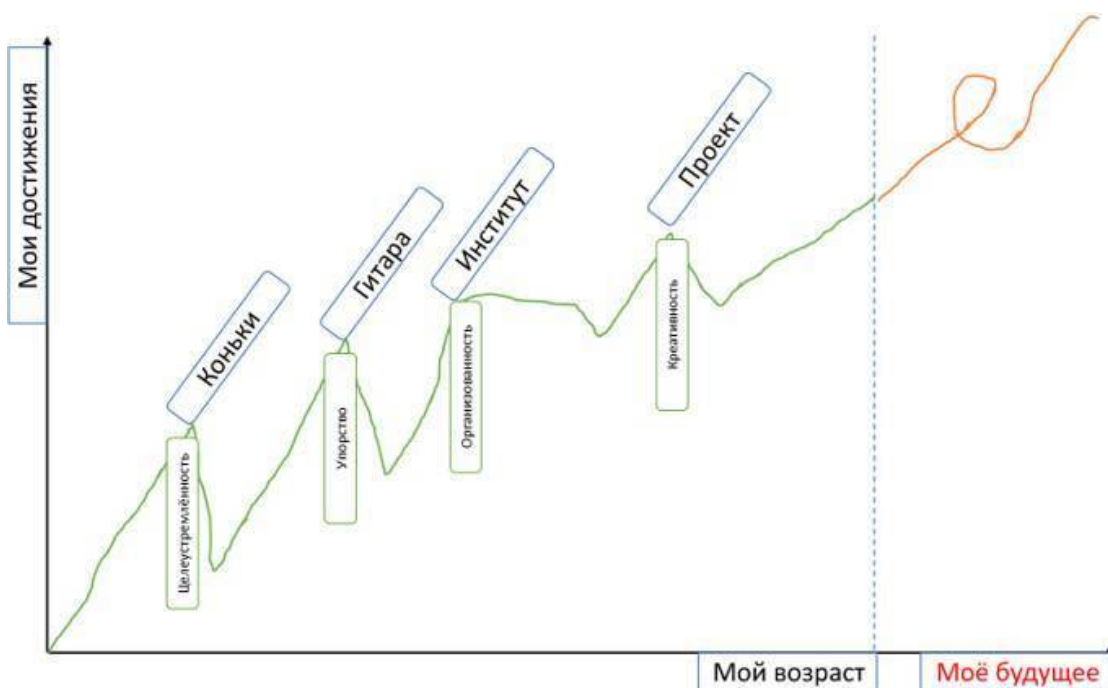
- усидчивость;
- целеустремлённость;
- упорство;
- может упрямство;
- самоорганизованность;
- дисциплинированность;
- креативность и т.п.



Выпишите из графика Ваши сильные качества (3-5 ключевых). Сформируйте из них модель личного арсенала. Составьте перечень сильных сторон Вашей личности – забудьте о том, что «гречневая каша сама себя не хвалит»! Подумайте о всем позитивном, чего Вы хотите достичь в жизни, о всех трудностях, которые Вы должны преодолеть. Какие личные качества помогут Вам при этом? Составьте список, с помощью которого Вы сможете помнить о них постоянно и влиять на своё позиционирование в профессиональной и личной среде.

Моё сильное качество	Проявляется в...	С его помощью я могу добиться...

А теперь подумайте о том, как бы Вы хотели, чтобы дальше развивалась Ваша жизнь? И спрогнозируйте на графике дальнейшее развитие событий. Продолжите линию Вашей жизни и Вашего успеха в будущее.



А вот о том, как правильно реализовать планы и что для этого необходимо сделать, мы поговорим в следующих главах!

8. Личная эффективность руководителя: Суперсила – Предзапуск!

Чем Вы готовы расплачиваться за свою жизнь на Земле? Здоровьем? Временем? Деньгами? Или всё же неподдельным счастьем и удовольствием от каждого прожитого дня, транслируя по вселенную радость и благодарность! Ведь это самая дорогая валюта жизни!

Мы уже сделали несколько шагов в сторону Вашей личной эффективности как руководителя и человека: Время, Суперсила – Начало, Суперсила – Активация!

В статье «Время» мы с Вами разобрались с альтернативной технологией управления делами во времени по технологии, предложенной Франклином. В статье «Начало» мы проделали ряд шагов к обретению внутреннего равновесия. В статье «Активация» – определили свои ключевые факторы успеха и попробовали экстраполироваться в возможные будущие достижения.

Теперь важно разобраться с вопросом запуска своих ключевых факторов успеха во благо своего лучшего будущего.

Напомню ещё раз, что настоящая книга написана для любого уровня руководителей. Не имеет значения в данном случае кто Вы? Владелец бизнеса или начинающий руководитель. Есть некоторые законы, которые действуют одинаково на всех. Ведь когда на свет рождается человек, то независимо ни от чего он в своей жизни проходит ряд этапов развития. Младенчество, детство, отрочество, юность, зрелость, пожилой возраст и старость. И никто ещё не смог перепрыгнуть хотя бы через один из этапов развития. Эти законы являются непреложными по отношению к человеку. Вот именно про такие вещи я и говорю с Вами.

Всегда и везде говорю и буду повторять только одну вещь: Человек рождён для Счастья! Счастье – это когда личность человека гармонична во всём: внутренне; в профессии; в семье; с друзьями; в отношении к здоровью и в хобби!

А мы с Вами сейчас о профессии! Про удовольствие, которое может испытывать человек от своей профессиональной деятельности! Про то, как это может отражаться на всех остальных Ваших сферах жизни! И, в первую очередь, про руководителей любого уровня.

Итак!

Большинство бизнесов терпят неудачу и разваливаются уже через 3-5 лет лишь потому, что нет чёткой идеи. Нет точного и детального позиционирования. Нет понимания того, кто их клиенты и где они находятся. Нет вразумительного бизнес-предложения. Из-за отсутствия бизнес-идеи.

Если у Вас созрело ощущение, что Вы готовы отказаться от всех гарантий. Готовы начать создавать себе гарантии сами. Вы хотите самостоятельности и независимости. Вам необходимо поработать со своей бизнес-идеей.

Я с удовольствием предоставляю Вам такую возможность позднее. Сформируйте свою бизнес-идею. Подумайте над тем, что Вы готовы делать! Для кого Вы готовы это делать! Что и кому Вы хотели бы предложить! И как к этому должны отнестись Ваши сотрудники, коллеги, потенциальные клиенты, потребители или начальники.

Расправьте крылья и мечтайте! Мечтайте и фантазируйте! Откройте для себя новые горизонты привычной реальности!

Всё, что Вы напишите и сотворите – будет только Ваше!

Но, сначала, специализируйтесь в качестве эксперта! При этом стоит упомянуть о ряде перекосов, которые заложены в наше сознание, причём большей частью искусственно. Так, например.

Мотивация – по-нашему это ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ! Это у них мотивация! А у нас именно заинтересованность! Ведь Вы же хоть раз устраивались в этой жизни на работу?!

Вспомните, пожалуйста, как это было! Мы, сначала, выбираем себе компанию, которая было бы нам интересна. Пусть даже из ограниченных условий выбора. Должность, которая была бы нам интересна. Оклад, который хоть каким-то боком входил бы в зону наших интересов. То есть, любой работник, который выходит к нам на работу, изначально заинтересован! Или говоря их языком – мотивирован! И, главное, не потерять эту заинтересованность! А как сделать так, чтобы к Вам приходили только те люди, в которых заинтересованы лично Вы – читайте в разделе: «Свои лояльные сотрудники!».

Стратегия! Стратегия – это способ! То есть, это начало разработки сценариев. Сначала, мы определяем цель, которая для нас важна. А потом мы занимаемся тем, что набрасываем стратегии. Наиболее общие способы описания достижения поставленной цели. Только потом мы закладываем в эти способы тактику. Тактика – это конкретные задачи, которые должны быть конкретно кем-то выполнены, чтобы сработали стратегии. После чего мы начинаем закладывать оперативный или операционный уровень, то есть точки контроля, по которым мы будем делать выводы относительно правильности движения к цели. И если нам это интересно, и мы для себя решили, что для нас это важно, то мы однозначно будем стремиться к своей цели.

Ответственность! На протяжении уже довольно продолжительного времени, на всех своих мероприятиях, задаю участникам один и тот же вопрос: «*Что такое, по-Вашему, ответственность? Что именно означает это слово?*». Практически всегда все одинаковы в своих мыслях и выводах, относительно данного понятия. Что кто-то что-то кому-то должен! При этом, слово ответственность до реформы русского языка 1924 года писалось несколько по-другому. Через буковку «Д». Давайте разберём слово по составу. ОТ-ВЕДСТВЕНН-ОСТЬ. ОТ – это приставка. От чего-то. ОСТЬ – это основа или стержень, на который что-то нанизывается или что-то крепится. ВЕДАНИЕ – это знание. ВЕДАТЬ – ранее это означало «знать», «мочь», «быть компетентным». То есть, Я действую от основы своих компетенций, в соответствии с тем, что я знаю, согласуясь с тем, что я могу! Мы до сих пор иногда употребляем слово ведаю.

Ещё важно, чтобы Вы вспомнили, что мы живём не ПОЧЕМУ, а КАК. Иначе у нас с Вами ничего не получится путного. Ибо, если Вы ставите перед собой хоть какую-то цель, то будет крайне сложно ответить на вопрос: «Почему я должен реализовать свою цель?». Как правило – это тупик. Гораздо правильнее задать себе вопрос: «Как я могу достичь своего счастья и благополучия?». Это прогресс!

Ну вот! Теперь уже и можно перейти к собственной экспертизе:

Чтобы понять каким образом можно осуществить «предзапуск» своих (личных) ключевых факторов успеха, нужно ответить на несколько простых, и в то же время сложных, вопросов.

Когда Вы, по-настоящему, чувствуете себя довольным(ой) или даже счастливым(ой) в своей профессиональной деятельности? Какие именно события или вещи или достижения вносят вклад в это?

Что Вы действительно умеете делать хорошо или даже очень хорошо, возможно даже лучше других? Чем именно Вы владеете в совершенстве? Намного лучше, чем Ваше профессиональное окружение? (или можете овладеть)

Как дополнительно Вы можете усилить себя или усилить свои навыки, развить свои умения и способности?

Какие, не использовавшиеся до этого, возможности у Вас есть под рукой, чтобы усилить себя?

Какие у Вас есть возможности, чтобы рассказать о своих успехах или достижениях широкой публике или транслировать на своих сотрудников, коллег или оказать содействие своим начальникам/руководителям?

Каких основных жизненных стандартов, ценностей Вы придерживаетесь или Вы исповедуете? Отчего Вы никогда не откажитесь, вплоть до конца своей жизни? На основании которых, Вы строите и будете строить отношения и выбирать партнёров?

Не стоит торопиться! Внимательно оцените себя ещё раз. Подберите вразумительные ответы на эти шесть вопросов.

После того, как у Вас появилось более-менее детальное представление о своих ключевых факторах успеха и силе Ваших жизненных ценностей, уже можно пофантазировать на тему бизнес-идей.

Ещё раз хочу напомнить, что абсолютно не имеет значения, являетесь ли Вы владельцем бизнеса или просто даже начинающим руководителем. Любому человеку нужны идеи и мечты. Так хоть помечтайте предварительно, какую пользу Вы могли бы принести другим и извлечь из этого удовольствие для себя!

9. Личная эффективность руководителя: Суперсила – Верификация!

А знаете ли ВЫ, что кенгуру, например, не может прыгать, если хвост оторван от земли? А вот с человеком всё наоборот! Когда «хвост» прижат к земле, человек не сможет оторваться, чтобы совершить рывок! Давайте, перед Вашим личным рывком, верифицируем то, куда Вы хотели бы его совершить!

Мы уже говорили о том, что очень многие руководители (да и просто люди) недооценивают то, как сами себя позиционируют. И как это позиционирование влияет на восприятие их другими людьми. Подавляющее большинство руководителей, на сегодняшний день, фактически тонут в «красном квадрате» Эйзенхауэра: важно и срочно. Именно для таких случаев я поделился с Вами опытом Франклина в статье «Время».

Но есть и другие способы повысить свою значимость и рыночную стоимость. Для того нужно проработать **своё Уникальное Коммерческое Предложение** и определить поля деятельности.

Предыдущая часть «Предзапуск» содержит в себе отработанные на практике инструменты и механизмы раскрытия собственного потенциала, активизации творческого начала любого человека и проектирования своего «прекрасного далёка».

Теперь давайте поработаем с уже имеющимися данными по усилению своего влияния и правильного позиционирования.

Итак, «Ваше личное дело» – Ваш личный сундук сокровищ. Источник Вашего благополучия и позитивного влияния на принятие любых значимых для Вас решений о стороны других людей. Определите, пожалуйста, именно Ваши конкурентные преимущества, которые Вас выгодно выделяют в сравнении с другими людьми или кандидатами. Их должно быть как минимум 5.

Какие мои личные качества и свойства делают контакт других людей со мной особенно приятным? Как я действую на других людей?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Какие профессиональные стороны выделяют Вас среди других? Квалификация, опыт, умения, навыки. Что делает или может сделать Вас успешным(ой)? С чем Вы соотносите себя в первую очередь? За что Вас ценят или должны ценить другие люди?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Теперь давайте перейдём к тому, где Вы хотели бы, чтобы всё перечисленное выше реализовывалось. С кем Вы лично хотели бы ассоциироваться. Как Вы хотели бы, чтобы Вас воспринимали?

Уверен Вы тоже сталкивались неоднократно с подобными ситуациями. Заходишь в магазин и на выходе тебя встречает продавец-кассир. А ты смотришь и понимаешь, что ей глубоко на тебя «всё равно». Она не проявляет к нам никакой клиентоориентированности, зато всем своим видом показывает, что она является недооценённой высокооплачиваемой актрисой, на которую пока по непонятным причинам не обратил внимания Голливуд. А ведь,

по её мнению, именно там ей место! А может она является непризнанной внебрачной сестрой Британской или Испанской королевы. А тут за кассой просто находится временно. И людишки... Эти людишки, которые зачем-то приходят в магазин, чтобы удовлетворить своё непомерное гастрономическое желание. Они отвлекают её от основного занятия – самосожаления.

Вот зачем мы так делаем? Зачем мы отвлекаем её? Замечали такое? Но самое интересное не в этом. Мечты сбываются обязательно! Только для этого необходимо сделать хотя бы один шаг вперёд. Хотя бы начать движение. Хотя бы проработать свою картину мира и восприятия. И Вы уже сделали ряд серьёзных шагов в этом направлении. Теперь давайте усилим себя и ответим на следующие вопросы.

А сейчас давайте весь наш багаж протранслируем в ожидания и представления.

Нам нужно принять во внимание следующие факторы:

– ожидания той целевой группы, с которой Вы хотите ассоциироваться;

– имидж и культуру сегодняшние и те, которые должны соответствовать Вам в идеале;

– внешние рамки, в которых должно произойти Ваше преобразование.

Профиль Вашей целевой группы?

Какие ценности, стандарты, нормы поведения преобладают в той целевой группе, к которой Вы хотели бы принадлежать?

Как Вы хотели бы позиционироваться в сравнении с людьми из этой группы? Как Вы хотели бы, чтобы Вас воспринимали?

По каким именно критериям Ваша целевая группа оценивает равных себе партнёров?

Как достигается вообще или могли бы достичь Вы соответствия данным критериям?

Какие требования из этого вытекают к Вашему поведению?

Какие у Вас среднесрочные и долгосрочные планы?

Какие шаги Вы готовы предпринять для того, чтобы начать ассоциироваться с выбранной целевой группой?

Любой человек всегда является заложником или последователем одной из двух гипотез. Давайте ещё раз вспомним! Мы это уже разбирали.

Гипотеза 1. Обстоятельства влияют на меня, и я не в силах что-либо сделать, чтобы их преодолеть. Всё предрешиено судьбой и мои усилия ничего никогда не изменят.

Это, так называемые, «фаталисты». Люди, которые живут по принципу МИН (мотивации избегания неудачи). Для них самый главный приоритет в жизни: «Как бы мне всё сделать так, чтобы мне за это ничего не было». Мои статьи не для таких людей. Я пишу для тех, кто составляет «генетический потенциал». Мусор же принято выкидывать. Без цинизма и без обид. Если в Вас нет ни капли веры в себя и только в себя, то эта книга не для Вас. Вы можете верить в кого и во что угодно: Дажьбога, просто бога, пророка, аллаха, будду, иуду, шамбалу и т.п. Но для этой книги Вам необходима Вера в Себя. Ибо везде сказано, что человек создан по образу и подобию. И только Вы вправе вершить свою судьбу. А для этого нужна Вера в свои силы и своё божественное происхождение и могущество.

Гипотеза 2. Я создаю обстоятельства сам, и я в силах изменить всё: от отношения до окружения. Это те люди, которые убеждены в том, что они способны изменить себя, окружение,

мир и условия. Для нас основной вопрос не в том – надо ли что-то менять, а в том – как это сделать! Мы придерживаемся МДР (мотивации достижения результата). И любое достижение всегда добавляет нам несколько лет жизни, счастья, удовольствия и, конечно же, здоровья.

Последний шаг – это определить тех, на кого можно было бы опереться или положиться. Так как мы не мартышки на необитаемом острове и наша эффективность познаётся в сравнении с другими людьми и отношениями, а не навыками залезть на пальму и сорвать кокос, нам необходима поддержка в нашем профессиональном и отдалённом окружении. Люди, которые могли бы помочь нам «войти» в нашу целевую группу или «протезировать» нас туда.

Поэтому для себя важно определить, кто мог бы Вам оказать поддержку или к кому Вы могли бы обратиться? И Вам нужно сделать определение – кто эти люди. И как с ними нужно построить отношения.

Инвентаризация: какие контакты у Вас существуют внутри предприятия, вне предприятия, приватно? Каково качество отношений? Какие отношения Вы хотели бы установить и с какой целью? Какие отношения Вы хотели бы оставить отдалёнными, какие совсем прекратить, потому что они Вас обременяют?

С какими людьми Вы хотели бы познакомиться? Кто мог бы быть важным партнёром? Какая у Вас цель? Как Вы хотели бы расположить отношения с точки зрения качества на шкале между «очень близкими» и «отдалёнными»?

Какие средства и возможности есть у Вас, чтобы установить те отношения, которые Вы хотите?

Кому Вы можете быть полезны Вашими знаниями и способностями? Кто в будущем мог бы Вам для этого что-то предложить?

Где Вы можете лучше всего завязать контакты, чтобы создать новые отношения:

- внутри предприятия (например, рабочая группа, общение с коллегами, спорт на производстве, курсы повышения квалификации);

- вне предприятия (например, организации, союзы, профессиональные объединения, семинары)?

- как Вы можете при этом действовать?

Какие личные отношения дороги для Вас, какие Вам нужны для выравнивания баланса и какими Вы не хотите пренебрегать ни в коем случае?

10. Личная эффективность руководителя: Суперсила – Ответственность!

Слушайте, а правда, зачем Вам эта жизнь? Что такого она Вам даёт? Зачем Вам вообще всё это надо? А знаете, что если в Google набрать в поиске слово «askew» то даже изображение будет косым! Что же Вы готовы сделать, чтобы Ваша жизнь не стала askew? Какая ответственность (желательно всё же через букву Д) будет сопровождать Вас по жизни?

Начнём? Вернее, продолжим?

Мы уже прошли и я надеюсь Вы усвоили: Время, Суперсила – Начало, Суперсила – Активация, Суперсила – Предзапуск, Суперсила – Верификация!

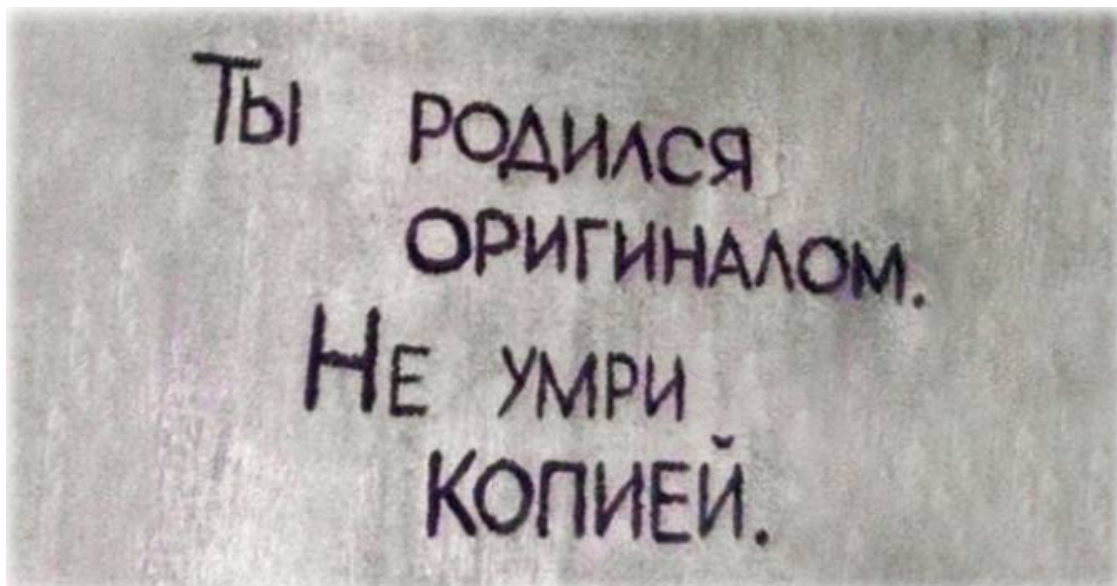
В части «Предзапуск» мы с Вами подробно разобрали, что же так означает слово Ответственность и что, вдруг, с ним случилось, что мы перестали его понимать, осознавать и использовать правильно и по смыслу. В «Верификации» Вы постарались собрать себя в единое целое сами с собой, для запуска своего проекта под названием «Жизнь». Теперь давайте разберёмся с тем, что необходимо сделать, чтобы всё «заработало». Чтобы Вы действительно смогли сказать, что Вы действуете в полном соответствии со своей Компетентностью, с тем, что Вы знаете и с тем, что Вы можете.

Любая мотивация (по-нашему – заинтересованность) всегда складывается из двух составляющих:

Составляющая – общая мотивация. Это желание присутствует у каждого человека. Желание что-то сделать. Чего-то добиться. Это желание заставляет нас чем-то заняться. Найти для себя какой-то труд: будь то работа или собственное дело. Это, своего рода, толчковый механизм, который вынуждает нас зарабатывать средства на жизнь. Не всегда эта составляющая доставляет людям удовольствие или удовлетворённость. Для этого надо, чтобы она, ну, хотя бы как у меня, а в дальнейшем надеюсь, что и у Вас, совпадала со второй составляющей.

Составляющая – специфическая мотивация (заинтересованность). Это уже «возбуждающее желание» делать что-то максимально интересное и полезное для себя! Это то, чем мы готовы заниматься, не считаясь с «потерей» времени, сил, даже средств. Но мы с упорством будем идти к своей цели. Будь то конструирование и моделирование самолётиков, занятие дзюдо, собственный сад-огород, коллекционирование марок или бутылок. Но это всегда то, что доставляет нам немислимое удовольствие!

Да! Идеальная картина, когда Ваше хобби совпадает с Вашей профессиональной деятельностью.



(надпись на стене жилого дома, сфотографированная мной ещё в Ленинграде)

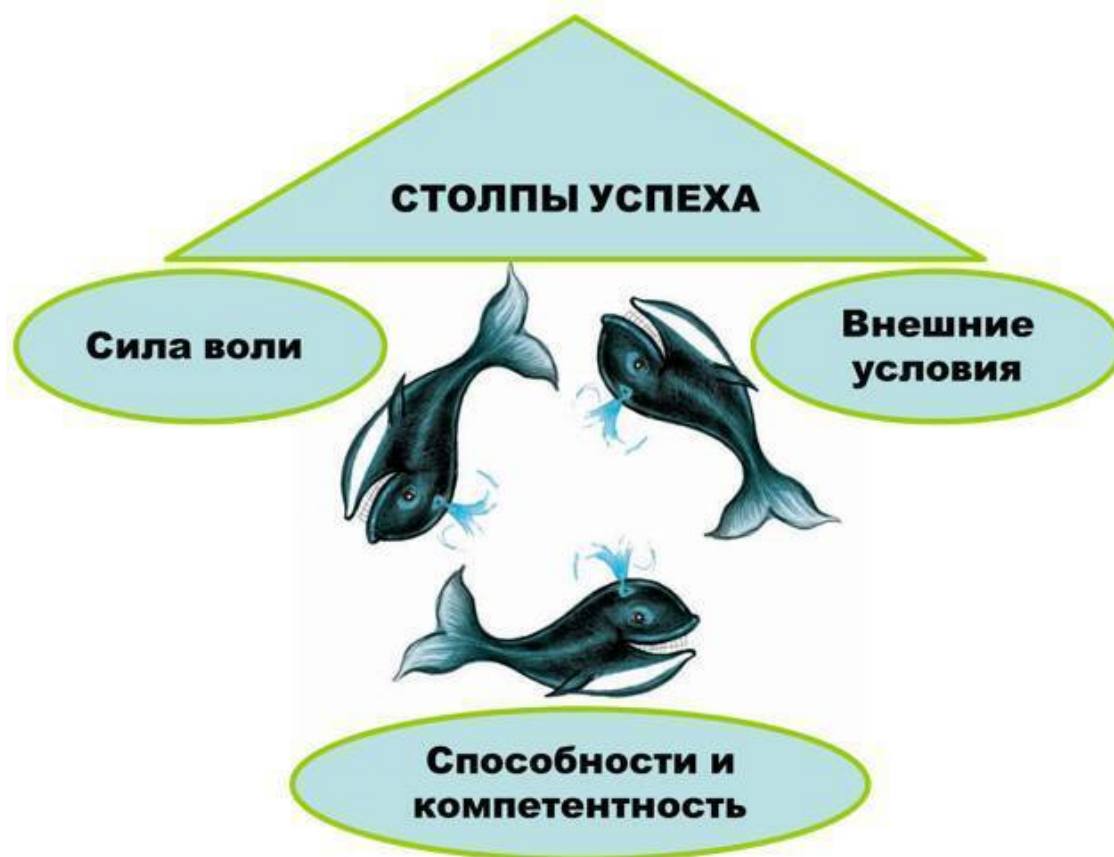
А ведь есть интересная статистика. Всего лишь 17% населения России работает по диплому о первом высшем образовании. Что же происходит с остальными? А остальные мечутся всю жизнь выбирая себе то, что в итоге может действительно оказаться интересным. А кто мешает задуматься об этом заранее?

Согласен, факторов много: школа, родители, государство, соседи, знакомые, примеры из телевизора и жизни других.

А ведь всего-то надо посвятить себе любимому(ой) 2-3 дня! Поработать с технологией «зеркало» (подробно в моей книге «Как?!» или на сайте лэч.рф). Разобраться в своих ключевых факторах успеха. Определить свой направление. Понять как Вы должны позиционироваться в глазах, умах и чувствах других. Как заручиться поддержкой значимых и влиятельных лиц. Об этом мы уже проговорили ранее. А вот теперь давайте сделаем шаг в сторону персональной ответственности или компетентности.

Когда Вы определяли свою целевую группу, то одним из пунктов, нужно было определить какие способности Вам необходимо получить или развить в себе, чтобы начать ассоциироваться с данной целевой группой.

Естественно, что способностям (а это и есть в нормальном, правильном понимании «ответственность») нужны условия для раскрытия. Успех любого человека всегда держится на трёх столпах или трёх китах.



Внешние условия мы определили в «Верификации». Там же мы определили Способности и компетентность, которой Вам важно обладать, чтобы соответствовать этим «внешним условиям». Осталось чистая малость – Сила воли. Но это и самая сложность или трудность. Помните, в статье Время мы вспоминали Генри Форда и его метод 20 минут? Мы поддержали его правилом французов о том, как съесть слона! Мы закрепили это в пирамиде Франклина. И это всего лишь 20 минут! Именно эти 20 минут способны привести Вас к тем самым «внешним условиям».

Руководители всегда будут тонуть в «красной зоне» первого квадрата Эйзенхауэра, пока не возьмут за правило, хотя бы по 20 минут ежедневно посвящать строительству команды или развитию компетенций подчинённых. Руководитель всегда будет вынужден тушить пожары на работе, если не будет уделять внимание, хотя бы по 20 минут в день Наставничеству и Коучингу. Что уж говорить про саморазвитие и самосовершенствование. Вы так и останетесь 15-летним капитаном (это военнослужащий, который 15 лет прослужил в звании капитана – есть такая шутка у военных).

Итак! Правильные шаги!

Обязательно выберите время (оно должно быть детально зафиксировано в Вашем рабочем расписании либо как часть рабочего, либо как один рабочий “методический” день) и внимательно ознакомьтесь с международными стандартами ISO 9001 или 9004. В них Вы найдёте процентов 70 ответов на ряд возникающих управленческих вопросов. Это полезное чтение.

Далее, совершенно необходимо понять свои резервы в развитии профессиональных управленческих компетенций.

В процессе рабочей карьеры успешно работающий сотрудник продвигается по должности и нередко становится руководителем группы других сотрудников.

При этом изменяется соотношение объёмов деятельности, которой он занимается. Всё меньше времени ему удаётся уделять профессиональной деятельности, в которой он, соб-

ственно, и добился успехов. Всё больше времени ему приходится тратить на управление подразделением в целом и подчинёнными сотрудниками.

Так как в зоне особого внимания руководителя должны быть не люди или процессы, а конечная цель, ради которой создавалось само подразделение, то Вы точно должны знать в каких компетенциях Вы проигрываете. Если Вы точно понимаете цель и задачи, то процессы и люди выстроятся сами. Это как с дрелью или стиральной машиной.

Чтобы цель была достигнута, а задачи реализованы, руководителю даются инструменты: Планирование, Организация, Мотивирование, Контроль, Развитие персонала и обратная связь. Этими инструментами важно владеть в совершенстве.

Оцените, пожалуйста, свой уровень владения данными инструментами по приводимым ниже параметрам. Во время самооценки Вы точно поймёте, какие компетенции и какую компетентность Вам необходимо усовершенствовать или подтянуть. А я подскажу Вам как это сделать.

Итак, основные функции управления

1. Планирование – принятие решений о целях и способах их достижения					
1.1. Установка целей и стратегических задач	0	1	2	3	4
1.2. Сбор и анализ информации о клиентах и рынке	0	1	2	3	4
1.3. Детализация бизнес-процессов планирования	0	1	2	3	4
1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях	0	1	2	3	4
1.5. Планирование ресурсов	0	1	2	3	4

2. Организация – это формирование структуры объекта управления и обеспечение её всем необходимым для достижения запланированных целей.					
2.1. Формирование организационной структуры	0	1	2	3	4
2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности	0	1	2	3	4
2.3. Условия для создания самообучающейся организации	0	1	2	3	4
2.4. Выполнение основного процесса	0	1	2	3	4
2.5. Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов	0	1	2	3	4

3. Мотивирование – активизация, побуждение других людей к действиям, ведущим к достижению запланированных целей.					
3.1. Лидерство и корпоративная культура	0	1	2	3	4
3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала	0	1	2	3	4
3.3. Уровень потребностей работников	0	1	2	3	4
3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования	0	1	2	3	4
3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности	0	1	2	3	4

4. Контроль – сравнение действительных параметров объекта управления с желаемыми (запланированными).					
4.1. Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса	0	1	2	3	4
4.2. Критерии оценки полученных результатов	0	1	2	3	4
4.3. Измерение степени удовлетворённости потребителей	0	1	2	3	4
4.4. Рациональное использование ресурсов	0	1	2	3	4
4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям	0	1	2	3	4

5. Развитие персонала - обеспечение качества человеческого ресурса адекватного текущим и перспективным целям					
5.1. Соединение и координация первых четырёх функций	0	1	2	3	4
5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации	0	1	2	3	4
5.3. Система разрешения конфликтов	0	1	2	3	4
5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов	0	1	2	3	4
5.5. Работа над совершенствованием коммуникаций	0	1	2	3	4

По тем подфункциям, по которым у Вас нет внутренней уверенности в том, что Вы способны их реализовывать на 4 балла, Вам необходимо составить свой индивидуальный план развития компетенций. Заходите на мой сайт ravelbormotov.ru и в разделе “Библиотека” Вы сможете найти рекомендуемую литературу для развития. Библиотека построена по иерархическим уровням. В зависимости от Вашей должностной позиции. есть разделение на Линейных руководителей, Средний менеджмент, Высшее руководство и ТОП-менеджмент.

Это нужно для того, чтобы Вам легче было овладеть профессиональными компетенциями эффективного руководителя.

11. Личная эффективность руководителя: Управлять или Вести?

Лидерство или дилерство?!

Компании российского бизнеса, следуя непонятным тенденциям и трендам, всё чаще отдают предпочтения лидерским компетенциям своих сотрудников. Согласен с утверждением, что лидеры для бизнеса необходимы. Вот только надо разобраться в том, где их место и какие именно лидеры нужны?

Согласно определениям, предлагаемым психологией управления, мы можем выделить лидеров:

- по содержанию деятельности (лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель);
- по характеру деятельности (универсальный лидер и ситуативный лидер);
- по направленности деятельности (эмоциональный лидер и деловой лидер) и т. д.

Для бизнеса важно, чтобы во главе компании находился Лидер-вдохновитель. А для того, чтобы не «колбасило» всю компанию от «фонтана идей», ему в помощь очень необходим Исполнитель, которого можно охарактеризовать как «Аналитика и Изыскателя ресурсов» (согласно ролевой структуре по Белбину).

И всё же проблема лидерства остаётся проблемой...

В душный летний день можно взглянуть в небо и с высокой вероятностью увидеть две вещи: огромную серую грозовую тучу и белое перистое лёгкое облако. Так вот представьте себе, что «грозовая туча» – это та огромная серая масса людей-работников-сотрудников, которые «НЕ_Лидеры». А Лёгкое белое перестое облако – это «Лидеры». И вот человек, овладевая лидерскими компетенциями, лишь на несколько мгновений становится заметным, когда совершает переход из «грозовой» тучи в «облако». А в этом облаке точно так же размывается среди «Лидеров».

И вот как раз здесь и кроется достаточно серьёзная проблема для человека. Человек обрёл «лидерские компетенции», а что с ними делать ему совершенно неизвестно. Человеку просто делегировали навыки бессознательного поведения... Он стал дилером чьей-то воли. Вдумайтесь!!! Чьей-то!!! Не своей. А дальше начинается то, что усиленно вредит бизнесу. Как вирусу компьютеру!

Мне частенько приходится работать в качестве коуча с такими лидерами, возвращая их к полноценной, в том числе и профессионально, жизни.

В силу профессиональных интересов я долгое время занимался исследованием мотивации. Не буду вдаваться в подробности в «заметках». Тех, кто интересуется вопросами «правильного» мотивирования сотрудников, создания мотивационной обстановки в компании и получении работников, нацеленных на результат, приглашаю прочитать мою книгу «Как управлять персоналом: маленькие хитрости высокой эффективности». Здесь же вкратце скажу, что существует лишь два полюса мотивации: мотивация избегания неудачи и мотивация достижения результата. Это как аптекарские весы. И склоняет эти весы в ту или иную сторону, так называемая «специфическая мотивация», которая либо находит удовлетворение в профессиональной деятельности Человека, либо нет. И что самое интересное, личная и профессиональная мотивация у сотрудников в российском бизнесе чётко подчиняется «Евклидовому закону», согласно которому «две параллельные прямые не пересекаются». Именно в этом и кроется ключевая проблема российского Лидерства. Чтобы заработали лидерские компетенции необходимо, чтобы прямые пересеклись!!! А точка их пересечения находится в ведении такой простой вещи, как «Личная эффективность».

И если ваша жизнь для вас «не пустой звук», то разобраться с личной эффективностью и овладеть технологией контроля вашей результативности – это дорога к вашему успеху.

Особенно полезна данная технология (как показывает личная коуч-практика с 1993 г.) людям, прошедшим лидерские курсы и тренинги.

Теперь немного разграничим понятия.

Характеристики и качества Лидера:



Средний или несколько выше среднего уровень интеллекта.



Внутренний локус контроля (ответственность за те или иные события склонен брать на себя).



Эмоциональная устойчивость помогает лидеру взаимодействовать со всеми своими последователями, а также участвовать в разрешении конфликтов и спорных ситуаций, не поддаваясь эмоциям и не примешивая собственное отношение.



Адекватная или высокая самооценка даёт лидеру уверенность в своих силах и помогает «вести за собой».



Волевой потенциал – способность задуманное довести до конца.



Доминирование, стремление занять доминирующую позицию при взаимодействии с людьми, мотивация власти.



Низкая готовность к риску.

Характеристики уверенной в себе личности



Эмоциональность речи, что соответствует открытому, спонтанному и подлинному выражению в речи всех испытываемых чувств.



Экспрессивность и конгруэнтность поведения и речи



Умение противостоять и атаковать, проявляющееся в прямом и честном выражении собственного мнения, без оглядки на окружающих



Уверенный в себе человек не стремится спрятаться за неопределёнными формулировками. Чаще, чем другие люди, уверенные в себе, используют местоимение "Я"



Им не свойственно самоуничижение и недооценка своих сил и качеств, они способны без стеснения выслушивать похвалу в свой адрес.



Способность к импровизации, т.е. к спонтанному выражению чувств и потребностей, также характерна уверенным в себе людям.

На практикумах по Личной эффективности руководителя (akme-center.ru) я всегда задаю участникам один и тот же вопрос:



“Опишите, пожалуйста, человека, за которым Вы готовы идти? Которому готовы доверять и который будет заслуженно пользоваться Вашим авторитетом. Опишите своего желаемого руководителя. Каким он должен быть?”

И это всегда ни разу не Лидер. Все хотят, чтобы этот человек соответствовал следующим представлениям:

- не призывал, а вёл (целеустремлённость);
- не указывал, а участвовал (включённость);
- не расставлял, а организовывал (командность);
- не наказывал, а предупреждал и содействовал (порядочность);
- не ссылся, а действовал (уверенность или самоуверенность);
- не внушал, а верил (доверие);
- и т.п.

Стать уверенным человеком и руководителем, за которым готовы будут пойти сотрудники и кому они будут доверять довольно просто, если сам точно знаешь что хочешь и можешь. Предлагаю Вам маленький тест на уверенность в себе. Пройдите его, пожалуйста, и Вам будет понятно, на что необходимо обратить внимание.

Какие признаки относятся ко мне?	Да	Нет
1. Знаю ли я свои сильные стороны?		
2. Занимаю ли я позитивную позицию по отношению к себе и другим?		
3. Есть ли у меня понимание того, чего я хочу достичь в жизни?		
4. Ясны ли для меня мои интересы и цели?		
5. Принял(а) ли я решение защищать свои интересы и цели?		
6. Обладаю ли я высокой чуткостью к потребностям других?		
7. Обладаю ли я такой способностью к коммуникации, чтобы выразить свои интересы и привлечь для их реализации других людей?		
8. Произвожу ли я впечатление компетентного и уверенного в себе человека?		
9. Всегда ли я легко устанавливаю важные для меня контакты? При этом общаясь с людьми у меня никогда не возникает ощущение разговора «слепого» с «глухим».		
10. Знаком(а) ли я со значительным количеством полезных людей в моем ближайшем и отдалённом профессиональном окружении?		
11. Могу ли я в случае необходимости рассчитывать на поддержку в профессиональной среде?		
12. Я всегда точно знаю Что и Зачем я делаю и всегда испытываю удовлетворение от достигнутого?		
13. Вся моя жизнь и мои действия наполнены важным для меня смыслом и я не испытываю чувства вины за свои поступки?		
14. Мои эмоции всегда являются моими настоящими помощниками и никогда меня не подводят!		

Если у Вас есть отрицательные ответы – то это не повод для расстройства – это повод для развития. Если все положительные, то значит Вы двигаетесь в правильном направлении и эта книга поможет Вам ещё больше усилиться.

12. Личная эффективность руководителя: Наставничество и коучинг

Сколько ошибок в жизни вы совершаете? Как часто вы принимаете решения, о которых впоследствии жалеете? Сколько раз вы не выполнили данное себе же слово? Как часто вы проваливаете себя на то, что задержались, пропустили, забыли? А сколько у вас отрицательных качеств? Ведь они же есть? Ведь у каждого человека есть положительные качества (или достоинства) и отрицательные.

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.