

Л. В. Шалагинова

Самоменеджмент. Практическое руководство

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



Фактор роста

Лариса Шалагинова

**Самоменеджмент.
Практическое руководство**

«БХВ-Петербург»

2012

Шалагинова Л.

Самоменеджмент. Практическое руководство / Л. Шалагинова — «БХВ-Петербург», 2012 — (Фактор роста)

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

© Шалагинова Л., 2012

© БХВ-Петербург, 2012

Содержание

Введение	6
Часть первая	9
Тема 1	9
Самодиагностика	11
Практикум	14
Тема 2	20
Самодиагностика	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Лариса Шалагинова
Самоменеджмент.
Практическое руководство

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

Введение

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

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

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

Рассмотрим формулу удовлетворенности профессиональной деятельностью:

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

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

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

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

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

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

Теперь рассмотрим последний компонент формулы удовлетворенности профессиональной деятельностью – МОГУ.

Данный компонент определяется наличием у человека таких способностей, благодаря которым становится возможным качественное выполнение трудовых обязанностей. Например, к личности руководителя предъявляются довольно высокие требования: это и определенные

характеристики внимания и памяти, эмоциональные и волевые качества, наличие интеллектуальных возможностей для принятия решений в сложных ситуациях, это и коммуникативные и организаторские способности.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Основные цели самоменеджмента:

- ✓ максимальное использование менеджером времени и своих возможностей;
- ✓ сознательное управление собственной профессиональной деятельностью;
- ✓ преодоление внешних обстоятельств на работе и в личной жизни.

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

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

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

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

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

Часть первая

Личностные качества менеджера как основа технологии самоменеджмента

Тема 1

Оценка и развитие управленческих качеств

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

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

Любая управленческая деятельность имеет три «измерения»:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Гете)

Самодиагностика

Тест «Самооценка личностных качеств»

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

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

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

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

I. Межличностные отношения, общение:

- ✓ Вежливость – соблюдение правил приличия, учтивость.
- ✓ Доброжелательность – желание добра людям, готовность содействовать их благополучию.
- ✓ Заботливость – мысль или действие, направленное на благополучие людей; попечение, уход.
- ✓ Искренность – выражение подлинных чувств; правдивость, откровенность.
- ✓ Коллективизм – способность поддерживать общую работу, общие интересы, коллективное начало.
- ✓ Обаятельность – способность очаровывать, притягивать к себе.
- ✓ Общительность – способность легко входить в общение.
- ✓ Обязательность – верность слову, долгу, обещанию.
- ✓ Ответственность – необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия.
- ✓ Отзывчивость – готовность отозваться на чужие нужды.
- ✓ Откровенность – открытость, доступность для людей.
- ✓ Приветливость – способность выражать чувство личной симпатии.
- ✓ Радужие – сердечное, ласковое отношение, соединенное с гостеприимством, готовностью чем-нибудь услужить.
- ✓ Совместимость – умение соединять свои усилия с активностью других при решении общих задач.
- ✓ Справедливость – объективная оценка людей в соответствии с истиной.
- ✓ Сочувствие – отзывчивое, участливое отношение к переживаниям, несчастью людей.
- ✓ Тактичность – чувство меры, создающее умение вести себя в обществе, не задевать достоинства людей.
- ✓ Терпимость – умение без вражды относиться к чужому мнению, характеру, привычкам.
- ✓ Требовательность – строгость, ожидание от людей выполнения своих обязанностей, долга.
- ✓ Чуткость – отзывчивость, сочувствие, способность легко понимать людей.

II. Поведение:

- ✓ Активность – проявление заинтересованного отношения к окружающему миру, самому себе, коллективу; энергичные поступки и действия.
- ✓ Гордость – чувство собственного достоинства.
- ✓ Добродушие – мягкость характера, расположение к людям.

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

III. Деятельность:

- ✓ Аккуратность – соблюдение во всем порядка, тщательность работы, исполнительность.
- ✓ Вдумчивость – глубокое проникновение в суть дела.
- ✓ Внимательность – сосредоточенность на выполняемой деятельности.
- ✓ Дальновидность – прозорливость, способность предвидеть последствия, прогнозировать будущее.
- ✓ Деловитость – знание дела, предприимчивость, толковость.
- ✓ Дисциплинированность – привычка к дисциплине, сознание долга перед обществом.
- ✓ Исполнительность – старательность, хорошее исполнение заданий.
- ✓ Любознательность – пытливость ума, склонность к приобретению новых знаний.
- ✓ Мастерство – высокое искусство в какой-либо области.
- ✓ Находчивость – способность быстро находить выход из затруднительных ситуаций.
- ✓ Понятливость – умение понять смысл; сообразительность.
- ✓ Последовательность – умение выполнять задания, действия в строгом порядке, в соответствии с логикой.
- ✓ Работоспособность – способность много и продуктивно работать.
- ✓ Скорость – стремительность поступков и действий; быстрота.
- ✓ Скрупулезность – точность до мелочей, особая тщательность.
- ✓ Собранность – сосредоточенность, подтянутость.
- ✓ Точность – умение действовать, как задано, в соответствии с образцом.
- ✓ Трудолюбие – любовь к труду, общественно-полезной деятельности, требующей напряжения.
- ✓ Увлеченность – умение целиком отдаваться какому-либо делу.
- ✓ Усидчивость – усердие в том, что требует длительного времени и терпения.

IV. Переживания, чувства:

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

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

Обработка и интерпретация результатов:

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

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

Вычислите их процентное соотношение по формуле:

$$\Pi = P / И \times 100 \%$$

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

Практикум

Задачи:

- ✓ Актуализировать навык самопознания: предоставить себе возможность раскрыть себя, выявить в себе самое главное.
- ✓ Проанализировать свои лидерские качества.
- ✓ Выявить наиболее важные личностные качества, определить, являются ли они лидерскими.
- ✓ Научиться искать возможности для развития необходимых качеств в повседневной управленческой работе.
- ✓ Осознать важность умения вызывать симпатию у собеседника.

Притча

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

– Зачем тебе это? – спросил мастер.

– Хочу стать сильным и непобедимым.

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

– Почему?

– Потому что тебе не с кем будет сражаться.

Юноша ушел, но через несколько лет вернулся к учителю.

– Что тебе нужно? – спросил старый мастер.

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

И тогда Учитель взял его в ученики.

Задание 1

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

Самоанализ:

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

Задание 2

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

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

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

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

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

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

Самоанализ:

- ✓ Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?

- ✓ Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?
- ✓ Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

Задание 3

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

Самоанализ:

- ✓ Сложно ли было составить выступление?
- ✓ Что показалось вам наиболее сложным? Почему?
- ✓ Какие наиболее важные качества руководителя были обозначены вами в выступлении?
- ✓ Что дала вам работа над заданием?
- ✓ Какие выводы вы сделали для себя?

Задание 4

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

После того, как рисунок выполнен, проанализируйте его.

Самоанализ:

- ✓ Как вы думаете, какие ваши качества отразились в рисунке?
- ✓ Какие из выделенных качеств являются управленческими?
- ✓ Что неожиданного вы обнаружили для себя, анализируя свой рисунок?
- ✓ Что бы вы сказали о человеке по нарисованному образу, зная, что изобразил его руководитель?
- ✓ Какие выводы вы сделали для себя, выполняя это упражнение?

Задание 5

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

Самоанализ:

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

- ✓ Как эти рекомендации можно использовать для саморазвития?

Задание 6

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

Самоанализ:

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

Задание 7

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

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

Оцените себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

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

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

Задание 8

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

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

Поведение. Какими делами заполнен ваш день? Сколько времени вы посвящаете размышлениям и планированию? Сколько времени вы тратите на личные беседы и телефонные разговоры, на работу с электронной почтой и прослушивание автоответчика? Сколько времени вы проводите на собраниях, совещаниях и встречах? Насколько продуктивны эти встречи, помогают ли они решать поставленные задачи? Как вы ведете себя на этих встречах – сами выдвига-

ете идеи или помогаете коллегам вырабатывать их? Сколько человек участвует в совещаниях? Вспомните все, чем вы занимаетесь в течение рабочей недели. Как вы ведете дела? И как это характеризует вас?

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

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

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

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

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

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

Таблица 1. Анализ аспектов работы

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

Самоанализ:

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

- ✓ Выявите качества, которые мешают вам быть лидером.
- ✓ Подумайте, каким образом вы можете расширить диапазон ваших сильных сторон и свести к минимуму слабые?
- ✓ Проанализируйте, нет ли несогласованности между уровнями. К примеру, согласовывается ли ваше поведение с вашими ценностями?
- ✓ Что нужно сделать для повышения согласованности между всеми уровнями?

Тема 2

Освоение способов регуляции эмоционального напряжения

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Дж. Кенджемми и К. Ковальски)

Самодиагностика

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

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

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

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

Бланк для ответов:

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

Вопросы:

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаетесь.
2. Вы объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.
3. Вы всегда советуетесь с друзьями или близкими о том, что бы они сделали, оказавшись в вашем положении.
4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений (лучше быть осторожным, чем подвергать себя риску).
5. Вы полагаетесь на свою интуицию.
6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.
7. Стараетесь держать все под контролем, хотя и не показываете этого другим.
8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.
9. Решая неприятные проблемы, вы выходите из себя и можете «наломать немало дров».
10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.
11. Вы всегда стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.
12. Не стесняетесь при необходимости обращаться к другим людям за помощью или поддержкой.

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

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

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

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

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

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.