

ТЕМА 2. ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРА И ИНСТРУМЕНТЫ КОУЧИНГА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ВЛИЯНИЯ НА НИХ.

Личные качества менеджера

В современном меняющемся мире очень важно руководствоваться такими качествами, которые дадут уверенность для ослабления непостоянства. Новые определенности включают квалификацию и способности осуществлять изменения.

Правила, которыми должен руководствоваться лидер

Можно выделить несколько правил, которыми должен руководствоваться высший руководитель.

Руководство через обучение: лидеры создают будущее, делая упор на то, что работники компании должны учиться, а не пользоваться только старым багажом. То чему высшие руководители хотят научиться сами, сигнализирует о навыках, которыми должны овладеть подчиненные. Директора могут стать более яркими примерами для подражания, когда учатся сами, а не учат других.

Способность усовершенствовать процессы: сосредоточение на производственных процессах столь же важно, как и сосредоточение на изделиях. Процессы не только создают сегодняшнюю эффективность, но также обеспечивают будущее благодаря приобретению работниками опыта и квалификации, что влияет и на новую продукцию.

Абсолютное превосходство, а не относительное качество. С усилением глобальной конкуренции достижение самых высоких стандартов становится более важным, чем надежда на самые простые общие решения. Директора строят возможности компании, стремясь к абсолютному превосходству, а не пытаясь выиграть что-то у сегодняшних конкурентов или выполнить сегодняшние нормы регулирования. Один из японских секретов качества состоит в том, чтобы искать совершенства, а не делать изделие на один балл лучше, чем конкуренты. Хотя эта философия изначально обходится дороже, в конечном счете, она более жизнеспособна.

Политика открытости. По мере того как директора становятся открытыми для обучения, они должны открыть двери своих компаний большему числу клиентов. Сегодня высшие руководители более доступны во всех отношениях. Бесшумный, похожий на храм этаж, где раньше располагались кабинеты директоров-распорядителей, уступает место офисам с дверями, открытыми в любое время.

Взаимозависимость и межфирменные отношения. Внешние клиенты жизненно важные союзники в осуществлении изменений.

Снижение уровня самоуспокоенности.

Современный менеджер - это философ, и врач, и артист в одном лице. Он также ученый весьма важно, глубоко религиозный и обязательно нравственный человек.

Необходимо постоянно развивать позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования. Победитель «вгрызается» в проблему, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее наталкивается.

Есть только два типа проблем:

- проблемы, которые мы в состоянии решить;
- проблемы, с которыми мы ничего поделать не можем.

Какой смысл, например, переживать по поводу своей внешности или своего роста? Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Тем более непродуктивно завидовать другим - лучше радоваться их продвижению и учиться у них, как нам добиться успеха в своей деятельности.

Социальная ответственность менеджера

Наиболее значимая особенность профессии "менеджмент" – высокая социальная ответственность всех занятых управлением за качество и результаты этого труда. И руководители всех уровней управления, и аппарат управления как социальная группа несут на себе социально-типические признаки. Их особый социальный статус в общественном разделении труда налагает особую специфику на управление как разновидность общественно-необходимого труда, на взаимоотношения с другими профессиональными группами одной системы управления. В описании этой профессиональной деятельности (профессиограмма) эта специфика обозначена особенностями предмета, методов, продукта управленческого труда, что систематизировано и представлено в матрице управленческого труда. Именно потому, что эта профессия затрагивает интересы тружеников и всего населения, всех социальных групп микро и макро систем, качество управления является значимой социальной ценностью, что, естественно повышает интерес и требовательность к субъектам труда в этой сфере.

Ответственность всегда связана с обязанностями перед кем-либо, с принятием или возложением на человека определенных обязательств. Ответственность возникает на основе норм, системы ценностей, принятых и господствующих в конкретных социальных системах. В случае невыполнения обязательств применяются санкции. Различают четыре вида ответственности: юридическую, экономическую, нравственную и политическую, которые реализуются различными формами социального контроля (законами, принципами, общественным мнением и др.), а также в субъективной форме - пониманием каждым субъектом социального взаимодействия своей общественной роли, обязанностей и ответственности за качество их выполнения перед другими людьми. Отсюда ответственность рассматривается как внутреннее свойство личности, как ее социальное качество: понимание своего статуса и социальных ролей в системе общественных отношений, осознание необходимости признавать и соблюдать установленные нормы деятельности и поведения, оценивание последствий предпринятых действий для себя и окружающей среды, готовность нести ответственность за допущенные нарушения.

Управление и по своей природе, происхождению, и по своему назначению сугубо социальное явление, характеристика которого напрямую зависит от профессионализма тех, кто занят управленческим трудом, и от уровня культуры, социологического и психологического самосознания тех, кто занят трудом исполнительским. И те, и другие реализуют себя и обеспечивают жизнедеятельность не только одной и той же системы, но и свою собственную жизнь, судьбу. Другой вопрос - как: поврозь, кто как может, отчужденно друг от друга или осознавая свою взаимосвязь и взаимозависимость, на основе социального партнерства и взаимодействия друг другу ради совместного улучшения условий своей жизнедеятельности? На сегодня это одна из ключевых проблем российского общества, решение которой требует комплексной государственной программы совершенствования управления вообще, повышения профессионализма управленческих кадров, прежде всего.

Социальная характеристика профессии "менеджмент" включает права и обязанности представителя данной профессии. Социологическая интерпретация обязанностей руководителя представлена структурой базовых социальных ролей, заданных ему его социальным статусом и подробно рассмотрена в следующей главе.

Данная профессия оказывает позитивное влияние на человека, поскольку создает широкие возможности для развития индивидуальности и самореализации личности средствами и в рамках этой профессии.

Но она имеет негативные стороны. Эта профессиональная работа изобилует множеством различных стрессоров: экстремальные ситуации, много организаций, наделенных правом проверять, штрафовать, закрывать, запрещать и подобное; рискованность принимаемых решений и ответственности за последствия при недостатке информации, непредсказуемое поведение отдельных сотрудников (нарушение должностных инструкций, правил техники безопасности и др.), непредвиденные действия деловых партнеров, конкурентов, различного рода "человеческие слабости", злоупотребления служебным положением. Снижение требовательности к себе, приостановленное профессиональное и нравственное саморазвитие оборачивается в критическую массу ошибок личностного и должностного поведения. У привыкших долгое время властвовать, очень болезненная реакция на "несоответствие" при аттестации или других мотивах ухода "с большой должности" и многое подобное. И еще одна примечательная особенность: в критических социально-экономических и политических ситуациях главными виновниками в общественном или групповом мнении становятся именно руководители, как правило, первые лица. Таких примеров достаточно много в последние годы в различных странах мира.

Теория личности

Проблема личности одна из центральных проблем во всей системе гуманитарного знания. Юристы говорят о правах и обязанностях личности. Педагоги охватывают процесс обучения и становления личности. Психология исследует особенности внутреннего мира и характера личности. Социология рассматривает личность как элемент социальной системы. Философия же интегрируя знания о личности, полученные различными областями науки, дает целостное представление о личности, о факторах, влияющих на ее формирование, и об этапах становления личности о проблемах взаимоотношения человека и общества.

Прежде чем начать говорить о личности необходимо дать определение человека.

Человек – это субъект общественно-исторического процесса, развития материальной и духовной культуры на Земле, биосоциальное существо, генетически связанное с другими формами жизни, но выделившееся из них благодаря способности производить орудия труда, обладающее членораздельной речью, сознанием и нравственными качествами.

Следует различать такие понятия как индивид, индивидуальность, личность. См. табл.3.

Таблица 3. Индивид. Индивидуальность. Личность.

ИНДИВИД	ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ	ЛИЧНОСТЬ
Человек как единичный представитель, отдельно от других индивидов	Человек как неповторимый и уникальный комплекс качеств и действий	Человек как социализированная индивидуальность

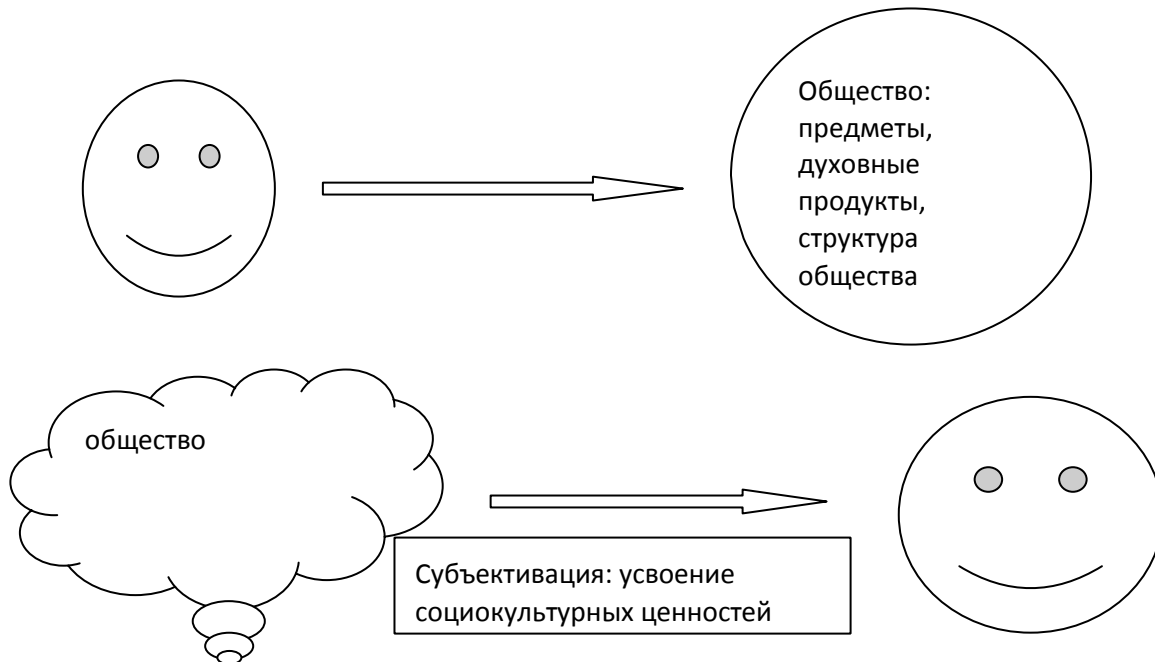
Личность это человеческий индивид в аспекте его социальных качеств, формирующихся в процессе исторически-конкретных видов деятельности и общественных отношений. Природную основу личности образуют ее биологические особенности, определяющим фактором развития являются качества социально-значимые – взгляды, способности, потребности, интересы, убеждения.

Основа личности – биологические особенности.

Определяющие факторы – социальные.

Таким образом, личность – это динамичная, относительно устойчивая целостная система интеллектуальных, социально-культурных и морально-волевых качеств человека, выраженных в индивидуальных особенностях его сознания и деятельности.

Личность рассматривается в ее взаимодействии с обществом. С одной стороны человек создает общественную систему отношений, социальных институтов, а с другой Объективация: создание социокультурных ценностей стороны они формируют личность, ее потребности, интересы, ценности, характер.



Активный процесс субъективации ценностей называется социализацией или адаптацией личности.

Модели взаимоотношения человека и общества:

- борьба, когда человек вступает в конфликт с обществом, добиваясь своей цели любой ценой; □ бегство от мира, когда человек создает свой мир или уходит от мира в прямом смысле;

- адаптация к миру;
- совпадение интересов личности и общества.

Личность включает в себя:

- Общее социально-типическое.
- Особенное классовое, национальное.
- Отдельное, индивидуальное.

Для всех исторических типов личности характерны следующие особенности:

□ наличие потребности трудиться;

- потребность самосохранения, что выражается с социализации и адаптации;
- потребность связи с миром, так как человек по природе коммуникативен.

Потребности – основа деятельности людей, стимул к совершению тех или иных действий. Каждому обществу соответствует свой уровень потребностей и возможность их удовлетворить.

Потребности различают:

- Биологические (естественные) – сохранение жизни, питание, размножение.
- Общественные:
 - Духовные – стремление обогатить внутренний мир, приобщиться к ценностям культуры.
 - Материальные – обеспечить достаточный уровень жизни.
 - Социальные – реализовать профессиональные способности, занять определенное место в обществе.

Интересы – конкретное выражение потребностей, заинтересованность в чем-либо.

Интересы бывают:

- Личные (индивидуальные).
- Классовые (интересы социальных групп).
- Общественные (интересы всего общества).
- Государственные.
- Интересы всего человечества.

Кроме того, интересы различают: материальные и духовные, нормальные и ненормальные, долговременные и ближайшие, разрешенные и неразрешенные, общие и антагонистические.

Отчуждение – философская категория для обозначения общественного процесса, в границах которого происходит превращение результатов и продуктов деятельности людей в независимую силу, становящуюся выше своих творцов и подавляющую их.

«Я» - это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. Человеческое «Я» можно представить как результат выделения индивидом само го себя из окружающей среды, из сообщества других людей.

Реальное «Я» отражает то, кем на самом деле является данный человек, какие внутренние психологические особенности, желания, мысли, чувства ему присущи. Но далеко не все желания, мысли, чувства человек может проявить внешне в своем поведении, общении с людьми, в случае возникновения противоречия между нормами поведения, принятыми в данном обществе, и желаниями человека, в случае не совпадения мыслей, чувств человека и ожиданий окружающих, внешне демонстрируемый образ человека и его

поведение могут не совпадать с его реальным «Я». «Я-образ» - это то, как человек стремится выглядеть перед людьми, как он видит себя и показывает себя людям.

Каждый человек как бы формирует свой внешний образ, он «считывается» другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение.

Любая личность характеризуется:

- общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности);
- подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
- определенным складом характера;
- биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом) ; □ направленностью (совокупностью интересов, стремлений, идеалов, убеждений).

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими.

Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т. е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих. Личность как единство трех частей

Психоаналитическая теория З. Фрейда основана на двух базовых гипотезах:

1. каждое психическое явление имеет под собой определенную причину;
2. бессознательные процессы играют более значительную роль в поведении человека, чем сознательные;

Психоаналитическая теория рассматривает личность как единство трех частей:

1. ОНО резервуар инстинктов и импульсов, находящийся вне воли сознания, как источник человеческих желаний, сексуальных и агрессивных. Существует вне разума, проявляется только в поведении.
2. ЭГО - личная определенность осознание себя, ищет возможность удовлетворения желаний ОНО с учетом внешних факторов и ограничений.
3. СУПЕР-ЭГО – моральные аспекты сознания и поведения человека, этические принципы, которые определяют для него приемлемость или неприемлемость конкретного поведения.

Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера

Понятие и формирование имиджа человека

Одним из важнейших способов формирования своего внешнего образа является выбор имиджа. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я».

Имидж (англ. image, от лат. imago — образ, вид), целенаправленно формируемый образ какого-либо лица, явления, предмета, призванный оказать эмоциональнопсихологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т. п.

Имиджмейкер (англ. *imagemaker*, от *image* — образ и *make* — делать, создавать), специалист по вопросам создания имиджа государственного деятеля, публичного политика, общественного деятеля и т. п.

Из чего же складывается имидж человека при первом знакомстве? Что производит наиболее сильное впечатление при знакомстве?

Прежде всего, это одежда и обувь, а также прическа. Они первыми «сигнализируют» о социальной принадлежности индивида и, следовательно, о том предоставляет ли он потенциальную угрозу для окружающих. Оказалось, первое, что бросается в глаза и запоминается человеку, — это прическа, которая может менять лицо до неузнаваемости.

После прически мы обращаем внимание на глаза человека, которые, как известно, зеркало души. Глаза могут быть добрыми, холодными, лучистыми, хитрыми, злыми, колючими. Они как бы настраивают другого человека на определенный лад: доверительный, настороженный, агрессивный. И, конечно же, улыбка человека нас очень привлекает, особенно если она добрая и приветливая, а не злая и натянутая. Не зря известный американский специалист по общению Дейл Карнеги в качестве первой заповеди хорошего общения провозгласил: если хотите понравиться человеку — улыбайтесь, учитесь улыбаться, делайте специальные упражнения перед зеркалом.

В целом выражение лица формируется мимикой, которая у одних людей очень динамичная, разнообразная, а у других бедная, от чего создается впечатление угрюмости, неприветливости, скрытости.

Каждого человека отличает также определенная манера поведения, жесты, походка, движения тела.

Огромное значение имеет также манера держаться. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т. д.

Особенно важное значение имеет походка. Ученые проделали эксперимент: сняли на видеокамеру прохожих на улице, а затем попросили уголовников: рецидивистов выбрать среди них тех, на кого бы они напали. Большинство опрошенных единодушно указали на одних и тех же лиц. Решающую роль здесь сыграла походка. В список предполагаемых жертв не попали те, у кого чувствуется внутренний стержень, тело не вихляет, упругая, стремительная и энергичная походка.

И, наконец, нельзя не учитывать роль такого фактора, как запах. Его роль в сознании настроения настолько велика, что на Западе существуют специальные маркетинговые фирмы, подбирающие соответствующие запахи, например для банков и супермаркетов.

А дальше мы уже присматриваемся к личностным качествам. Кто он? Что из себя представляет? Можно ли довериться этому человеку? И тут в ход, как правило, идут сложившиеся социальные стереотипы, установки и эталоны восприятия, житейские представления, сформированные у каждого человека, и, конечно, уровень психологической культуры в части умения воспринимать и оценивать другого.

Психологи различают три типа установки на восприятие другого человека:

- Позитивная.
- Негативная.
- Адекватная.

При позитивной установке мы переоцениваем положительные качества и даем человеку большой аванс, который проявляется в неосознаваемой доверчивости.

Негативная установка приводит к тому, что воспринимаются в основном отрицательные качества другого человека, что выражается в недоверчивости, подозрительности.

Лучше всего, конечно, адекватная установка на то, что у каждого человека есть как положительные, так и отрицательные качества. Главное, как они сбалансированы и оцениваются самим человеком. Наличие установок рассматривается, как неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей. Эти установки лежат в основе типичных искажений представления о другом человеке.

Основы тайм-менеджмента. Управление временем.

Термин управление временем является не верным, задача заключается не в том, чтобы управлять временем, а в том, чтобы управлять самим собой.

В данном учебном пособии будет описана система управления временем, предложенная С. Кови. Обращаясь к практике становления технологий управления временем, С. Кови выделяет четыре уровня управления временем, которые характеризуются следующим образом.

Первый уровень - характерны записки и памятки, попытки упорядочить и систематизировать, все что требует затрат времени и сил. Приверженцы первого уровня не являются людьми эффективными, находятся под воздействием внешних сил, им присущ недостаток самоконтроля, низкая самооценка, по большому счету они просто плывут по течению, поддаваясь влиянию обстоятельств. Использование технологий первого уровня не способствует развитию ресурсов человека и их эффективного использования.

Второй уровень характеризуется появлением календарей и ежедневников, отражает попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее. Люди, использующие технологии второго уровня отличаются большим самоконтролем, выглядят более ответственно, так как им удается все делать своевременно. Но их дела не соотносятся с их ценностями и целями. Они не имеют значительных достижений и склонны ориентироваться на графики.

Третий уровень характеризуется как современная ситуация в управлении временем, появляется идея расстановки приоритетов, сосредоточение на постановке конкретных целей, ежедневное планирование. Люди, находящиеся на этом уровне управления проясняют свои ценности и устанавливают цели, планируют каждый день и определяют приоритеты. Третий уровень в большей степени соответствует современному подходу управления временем, но при этом он имеет некоторые недостатки. Ежедневное планирование сужает видение, подчеркивает концентрацию на срочном. Не рассматривает действие в контексте личных ролей и целей. Не обеспечивает баланса в управлении ролями.

Четвертый уровень фокусирует наши ожидания на сохранении и развитии отношений и на достижении результата, а не на самом действии и времени. Суть четвертого уровня управления временем заключается в идеи, что мы расходуем время одним из четырех способов.

Факторы, определяющие вид деятельности:

Срочное – то, что требует немедленного внимания, и обозначается словом сейчас.

Важное – имеет отношение к результатам, это те дела, которые способствуют реализации вашей миссии, соответствуют вашим ценностям и вашим целям. См. табл.4.

Таблица 4. Соотношение «срочного» и «важного».

	Срочные	Несрочные
Важные	1. Дела: Критические ситуации. Неотложные проблемы Проекты с горящим сроком исполнения	2. Дела: Профилактические действия, поддержание РС. Установление связей. Поиски новых возможностей. Планирование. Восстановление сил.
Не важные	3. Дела: Посторонние разговоры и телефонные звонки. Какая-то корреспонденция Какие-то сообщения Некоторые встречи. Предстоящие неотложные дела. Распространенные виды деятельности.	4. Дела: Мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Звонки. Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение

Анализируя эффективность человека в зависимости от того, на какой вид деятельности он делает больший акцент: на срочное и важное, несрочное и важное, срочное и неважное, неважное и несрочное можно дать характеристику его успешности

Квадрат первый содержит срочные и важные дела, которые требуют незамедлительного внимания и приносят значительные результаты. Это дела кризисные или проблемные, люди, которые распределяют свое время подобным образом, оказываются полностью поглощены проблемами, которые нарастают как снежный ком. Уставая от бесконечных проблем, они, уходя в четвертый квадрат, не обращаясь ко второму и третьему.

В незавидном положении и те, кто находятся в третьем квадрате, думая, что это и есть дела первого квадрата, но чаще это основано на приоритетах других людей.

Люди, которые проводят время в квадратах 3 и 4 выглядят как люди безответственные.

Эффективные люди большее время проводят в квадрате 2., который включает в себя, то что, не являясь срочным, является важным.

С. Кови выделяет шесть важных критериев инструментов управления четвертого уровня:

1. Согласованность – наличие гармонии между ролями и целями, приоритетами и планами, желаниями и дисциплиной.
2. Сбалансированность – баланс всех сфер человеческой жизни: здоровье, семья, профессия, личность.
3. Сфокусированность на квадрате 2 - достигается путем недельного планирования. Смысл заключается не в том, чтобы приоритизировать

запланированные действия, а в том, чтобы планировать действия с учетом их приоритета.

4. Человеческое измерение – умение подчинять планы людям, иметь возможность отклонения от первоначального плана с учетом человеческого фактора

5. Гибкость – инструмент планирования должен быть слугой, а не господином.

6. Портативность – возможность иметь инструмент планирования всегда с собой.

Управление на основе квадрата 2 включает четыре основных вида деятельности:

1. Определение ролей – нужно просто выписать свои роли, которые реализуются хотя бы в течение недели.

2. Выбор целей – выбрать два или три важных результата, для каждой из этих ролей, которые могут быть достигнуты в течение недели.

3. Планирование – спланировать свою неделю так, чтобы цели были достигнуты.

4. Ежедневная адаптация – приоритизация действия, реакция на обстоятельства.

Таким образом, можно выделить несколько важных преимуществ четвертого уровня управления. Четвертый уровень основан на принципах внутренней эффективности и успешности человека, не просто декларирует приоритетность квадрата 2, он создает парадигму - время в контексте важности и эффективности. Этот уровень позволяет реализовать внутренние устремления человека, направляется совестью, позволяет организовывать свою жизнь наилучшим образом в гармонии с глубинными ценностями. Овладение технологиями управления четвертого уровня, способствует определению уникальной миссии каждого человека, включая его ценности и цели. Технология четвертого уровня помогает сбалансировать жизнь путем определения своих ролей, превносит больший смысл в дела.

Для реализации современного стиля управления предлагается использовать творческое управление временем. Это значит уметь гибко реагировать на ситуацию, находить собственные способы организации своей деятельности, учитывая особенности и возможности личности. В рамках данного учебного пособия будет рассмотрена концепция творческого управления временем, предложенная Джин Ягер.

Д. Ягер определяет творческое управление своим временем следующим образом. Это максимальное использование времени, контроль над временем, а значит и контроль над жизнью, задачи выступают как возможности, а не как ужасные обязательства.

В своей книге «Творческое управление временем» она выделяет семь принципов творческого управления временем.

- активность – именно вы решаете, что для вас важно, а не действуете в соответствии с чьими-то просьбами. □ определение целей.
- выделите приоритеты
- сосредоточенность – одно основное дело на определенный промежуток времени.
- ставьте реальные сроки
- сделайте это сейчас – приступите к исполнению своего плана. □ уравновесьте вашу жизнь.

Для реализации этих принципов необходимо определить препятствия в управлении временем, для каждого человека это индивидуально и определение этих препятствий возможно только в процессе учета своего времени и анализа эффективности.

Для определения препятствий и анализа эффективности может быть использована методика фотография дня, когда все события дня фиксируются по времени их продолжительности и по полученному результату. Каждый сам может выбрать единицу времени, например фиксировать дела по часам, или по минутам. Для этого удобно использовать таблицу. См. табл. 5.

Таблица 5. Учет времени.

Время	Вид деятельности	Результат деятельности	Важность со (соотнесение своими ценностями)	Препятств
7-00				
7-15				
7-30				
7-45				
8-00				
9-00				

Джин Ягер предлагает свой список основных препятствий в управлении временем, которые встречаются в деятельности большинства людей, и дает рекомендацию, как с этой проблемой справиться.

Слишком много дел выполняется одновременно. Как можно решить такую проблему:

- Составьте список всего, что надо сделать, начав с самого важного.
- Сосредоточьтесь на выполнении одного конкретного задания.
- Не беритесь за новое дело, не завершив предыдущее. □ Используйте метод избирательного внимания.

Неспособность сказать «нет». Как можно решить проблему:

- Решите, что вам нужно и говорите «нет» всему, что вам мешает.
- Отказывайте по-доброму, вежливо, но решительно.
- Станьте менее чувствительны к слову «нет».
- Говорите «нет» в ответ на требование, а не человеку. □ Предлагайте альтернативы: «нет, не это, но...»

Отсрочка. Как решить эту проблему:

- Начните день с того, что так долго откладывали.
- Используйте систему поощрений.
- Примените творческий подход к отсрочкам – начните делать ту часть работы, которая вам менее неприятна.
- Допускайте или предусматривайте опоздание.
- Не позволяйте трудностям удлинять отсрочку.

Работа с документами. Как решить проблему:

- Контролировать всю документацию.

- Выделить время для разбора бумаг. □ Продумать систему работы с бумагами.

Телефон и телевизор. Как решить проблему:

- Записывайте время, проведенное у телевизора или телефона.
- Выделите время для разговора по телефону.
- Смотрите телевизор избирательно.
- Записывайте программы.

Неправильное определение приоритетов. Как решить проблему:

- Проясните задачи.
- Не торопитесь сказать да.

Время на дорогу. Как решить проблему:

- Составьте план поездки.
- Выбирайте для дороги дела, связанные с работой.
- Берите с собой портативный компьютер.
- Используйте время за рулем для расслабления и отдыха.
- Совершайте физические упражнения.
- Спите.
- Общайтесь.
- Читайте.
- Помечтайте.
- Займитесь медитацией.
- Пересмотрите планы и цели.

Жалобы. Как решить проблему:

- Разберитесь с предметом ваших жалоб.
- Осознайте возможные последствия жалоб.
- Рассмотрите вещи в перспективе.
- Найдите другой предмет для разговора.
- Найдите другой способ привлечь внимание к себе.

Отговорки. Как решить проблему:

- Проанализируйте свои отговорки.
- Постарайтесь понять, что стоит за каждой отговоркой.

Одной из технологий совершенствования управления временем является технология использования скрытого времени. Скрытое время это время, неправильно использованное ранее и которое может быть превращено в продуктивное. Для того, чтобы научиться использовать скрытое время надо обратить внимание на следующие моменты. Во-первых, это использование энергетических спадов и подъемов. Для этого надо определить, к какому типу вы относитесь совы, жаворонки или голуби. Определить свое время «послеобеденного спада». Каждый человек должен знать о благоприятных и неблагоприятных для него периодах, чтобы в случае необходимости принимать меры предосторожности. Надо прислушиваться к своему организму в трудные часы суток. Трижды в день наступает отлив и прилив физических сил. Хронобиологи на Западе сегодня работают над практическими рекомендациями, связанными с профессиональной деятельностью человека, с его отдыхом, бытом – любыми жизненными ситуациями. Запомните, что у каждого из нас внутри часы, и грамотнее всего именно по ним определять, что лучше делать сейчас, а что отложить на потом.

Биоритм - это равномерное чередование во времени функциональных состояний организма, физиологической деятельности его органов и клеток. Все биоритмы в организме человека тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Самый важный биоритм - ритм суточный. Группы людей условно названы "жаворонками", "совами" и "голубями". Наибольшее число "сов" встречается среди людей творческих профессий, а "жаворонков" - среди рабочих и служащих. Работоспособность "сов" отодвигается на вечернее время, когда организму приходится затрачивать дополнительные усилия для бодрствования. Естественно в значительной мере преждевременно изнашивается

организм. Активные часы для всех: □ от 5 до 6 часов,

- с 11 до 12 часов,
- с 16 до 17 часов, □ с 20 до 21 часа, □ с 24 до 1 ночи.

Пассивные часы:

- с 2 до 3 часов, □ с 9 до 10 часов,
- с 14 до 15 часов,
- с 18 до 19 часов, □ с 22 до 23 часов.

Во-вторых, для оптимального использования собственных биоритмов необходимо соблюдать режим дня. Режим дня это научно обоснованный и неукоснительно соблюдаемый порядок труда, отдыха, сна, питания. Соблюдение режима позволяет максимально использовать все возможности человека. Физиологической основой режима дня является выработка динамического стереотипа. Динамический стереотип - система условных рефлексов. В результате следования распорядку дня эта система закрепляется, упрочивается. Беспорядочное чередование занятий разрушает стереотип и отрицательно сказывается на состоянии организма.

Составляя распорядок дня, ориентируйтесь на следующие правила. Правила начала дня – позитивный настрой. Составьте реалистичный план на весь день. Вначале — ключевые задачи, к решению которых необходимо приступить без «раскачки». Утро — для сложных и важных дел!

Правила середины дня – отклоняйте возникающие несрочные проблемы. Избегайте незапланированных действий. Делайте паузы и соблюдайте ритм. Выполняйте важные задачи по возможности до полудня. Хорошо выкроить полчаса обдумать план текущего дня, внести соответствующие коррективы.

Правила завершения рабочего дня – небольшие дела завершить в течение одного дня. Контроль за результатами и самоконтроль. План на следующий день составляйте вечером! Не допускайте тревожных мыслей и причин для беспокойства, как сказал М.М. Жванецкий: «Будем бороться с трудностями по мере их поступления!»

Уровень работоспособности колеблется не только в течение суток, но и в течение недели. В понедельник физическая и умственная работоспособность минимальна. Затем она постепенно возрастает, достигая максимальных значений в среду и четверг. В пятницу работоспособность вновь резко падает. Высокий уровень работоспособности во вторник, среду и четверг свидетельствует о нецелесообразности использования этих дней для отдыха. Выходные дни в субботу и в воскресенье требуют более длительного вхождения в трудовую неделю. Понедельник называют "тяжелым днем". В этот день наибольшее количество несчастных случаев и аварий на производстве. Итак, чтобы оптимально использовать скрытое время надо грамотно использовать собственные биоритмы и планировать свое время используя эти знания.

Еще один из способов использования скрытого времени это дела, которые можно делать одновременно:

- До – до начала чего-либо; □ После – после окончания;
- Каждый раз – когда в работе происходит заминка;
- Пока – пока печатает принтер;
- Во время – еды или ожидания звонка;
- Повсюду – где посетит вдохновение;
- Потому что – мы можем много дел делать одновременно;

Принцип Парето в тайм-менеджменте 80% результатов, проистекают из 20% усилий. Этот принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето в 1897 году, и с тех пор подтверждался количественными исследованиями в самых различных сферах жизни.

Для усиления эффективности использования скрытого времени можно использовать технику саморазгрузки. См. табл.6.

Таблица 6. Техника саморазгрузки.

Вопросы, облегчающие нагрузку	Меры
1. Зачем вообще это делать?	Исключить
2. Почему именно я?	Перепоручить
3. Почему именно сейчас?	Установить оптимальные сроки
4. Почему в такой форме?	Рационализировать

Метод «пяти пальцев» (по Л. Зайверту) – метод итогового контроля. Суть метода заключается в том, что человек в конце дня как бы подводит итог, используя пальцы руки как четки.

- М (мизинец) — мысли, знания, информация. Что нового я сегодня узнал?
Какие новые и важные идеи сегодня меня озадачили?
- Б (безымянный) — близость к цели. Что я сегодня сделал и чего я достиг?
- С (средний палец) — состояние духа. Каким было сегодня мое настроение? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией?
- У (указательный) — услуга, помощь. Сотрудничество. Чем я сегодня помог другим? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои взаимоотношения с коллегами (или наоборот)? С кем возник конфликт?
- Б (большой палец) — бодрость, физическое состояние. Что я сделал сегодня для моего здоровья, поддержания моих физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы?

Презентация и самопрезентация. Искусство публичного выступления. Подготовка выступления. Восемь главных вопросов:

- Что говорить? □ Как говорить?
- Кто говорит?
- Кому говорить?
- Зачем говорить? □ Где говорить?
- Когда говорить?
- Сколько говорить?

В рамках данного учебного пособия рассмотрим все перечисленные вопросы.

Первый вопрос что говорить?

Подготовка к выступлению включает в себя определение цели и того, что можно сказать по этому поводу.

Алгоритм подготовки к выступлению:

- Определение темы.
- Фиксация собственных соображений по теме.
- Поиск фактов и аргументов для подтверждения собственной позиции.
- Выстраивание логики выступления.
- Расположение материала в нужном порядке.

Альберт Дж. Беверидж (1862-1927) американский историк и сенатор США, написал книгу "Искусство говорить публично". "Оратор должен владеть темой, Это означает, что все факты должны быть собраны, систематизированы, изучены, переварены, Надо быть уверенным в том, что это действительно факты, а не предположения или недосказанные утверждения. Ничего не принимайте на веру. Собрав и осмыслив факты по тому или иному вопросу, решите для себя, на какой вывод они наталкивают. Тогда ваша речь приобретет оригинальность и силу воздействия - она будет энергичной и неотразимо убедительной. В ней будет отражена ваша личность. Затем изложите свои мысли письменно как можно яснее и логичнее".

Вудро Вильсон (1856 - 1924) 28-й президент Соединённых Штатов Америки (1913—1921). «Я начинаю с перечня вопросов, которые я намерен осветить, осмысливаю, рассматриваю их в естественной взаимосвязи, - таким образом получается костяк выступления. Потом я стенографически это записываю. Затем я сам перепечатаваю текст на машинке, меняя фразы, выправляя слог и добавляя материал по ходу работы.

Теодор Рузвельт (1858-1919) 26-й президент США в 1901—1909 подбирал факты, изучал их, оценивал, определял их значение и делал выводы. Потом, имея перед собой блокнот с заметками, он начинал диктовать и диктовал свою речь очень быстро, чтобы в ней была непосредственность, напористость и живость. Затем он прочитывал перепечатанный «текст, правил его, вносил дополнения, что-то вычеркивал, делал множество карандашных пометок и диктовал еще раз. Он просил советов не о том, что говорить, а о том, как сказать это. Выступая, он импровизировал. Но, несмотря на искусство импровизации основу успешности своих выступлений он определял следующим образом: "Я никогда ничего не добивался без упорного труда, без напряжения всех моих умственных способностей, без тщательной подготовки и долгой предварительной работы".

Принцип Парето 80% результатов, проистекают из 20% усилий. Этот принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето в 1897 году, и с тех пор подтверждался количественными исследованиями в самых различных сферах жизни. При подготовке к выступлению не надо забывать о том, что прилагаемые усилия и полученные результаты должны соотноситься между собой. При подборе информации для выступления

80% информации вы получите в 20% отобранных источниках, из всего времени, которое вы проведете за столом, только 20% дадут вам 80% результата. Это значит надо уметь учитывать свою работоспособность и вдохновение и именно в это время готовить свое выступление. «Если бы у меня было девять часов на то, чтобы срубить дерево, шесть из них я потратил бы на заточку топора». Авраам Линкольн Как говорить? Дикция:

- Артикуляция – придание звукам речи формы, превращающей их в распознаваемые оральные символы, образующие слово.
- Отчетливость.
- Манера выговаривать слова. □ Произношение – форма и акцентирование различных слогов слова. Ошибки:
- Нечеткое произношение звуков.
- Отбрасывание окончаний слов.

Секреты успешного публичного выступления:

- Сравнение – сопоставление разнородных объектов. Слова: подобно или как.
- Метафора – сопоставление, которое выражает фигуральную идентичность сравниваемых объектов.
- Эмфаза – гр. эмоциональная выразительность:
 - Придание силы или интенсивности словам;
 - Больше количество времени наиболее важным идеям;
 - Многократное выражение важных идей;
 - Использование переходов, то есть слов, для связи между идеями.
- Невербальные компоненты речи.
- Разговорный стиль, манера выступления, которую воспринимают как беседу.

Пять компонентов разговорного стиля:

- Энтузиазм оратора;
- Экспрессивность речи;
- Беглость речи;
- Контакт глаз с аудиторией;
- Спонтанность выступления.

Кто говорит? «Встречают по одежке, провожают по уму».

- Одежда.
- Поза.
- Походка.
- Выражение лица. Мимика: Должно соответствовать теме сообщения.

Мимика не должна быть слишком подвижной. Мимика не должна быть застывшей

□ Жесты. Указующий. Описательный. Эмоциональный.

- Правила жестов:
- Не повторяйте многократно один и тот же жест.
- Не делайте порывистых, резких движений.
- Не делайте отрывистых жестов.
- Делайте движения, которые выглядят естественно.

Кому говорить? Знать, кто именно будет слушать ваше выступление.

- Уровень подготовки слушателей к теме вашего выступления.
- Заинтересованность слушателей в теме вашего выступления.

Зачем говорить? Какую цель вы преследуете своей речью.

- Информирование аудитории.
- Пробуждение интереса к проблеме.
- Формирование отношения к идеям и фактам.
- Достижение однозначного понимания проблемы.
- Призыв к действию.
- Обретение доверия аудитории.
- Развлечение аудитории.

Где говорить? Расположение аудитории.

- Размеры и планировка аудитории.
- Наличие вспомогательной аппаратуры. □ Место выступающего.

Когда говорить? Время вашего выступления.

Сколько говорить? «Краткость сестра таланта». Длина речи зависит от многих обстоятельств.

Шесть способов располагать к себе людей по Д. Карнеги:

1. Проявляйте искренний интерес к другим людям.
2. Улыбайтесь!
3. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи.
4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать вам о себе.
5. Ведите разговор в кругу интересов вашего собеседника.
6. Давайте людям почувствовать их значительность - и делайте это искренне.

Двенадцать способов склонить людей к своей точке зрения:

1. Уклониться от спора. Споря, вы не можете выиграть.
2. Проявляйте уважение к мнению других, не говорите человеку, что он неправ.
3. Если вы неправы, признайте это сразу и чистосердечно.
4. Покажите свое расположение к человеку.
5. Пусть ваш собеседник будет вынужден отвечать "да, да". (Секрет Сократа).
6. Старайтесь, чтобы ваш собеседник говорил больше, чем вы.
7. Пусть ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему. Это поможет вам добиться сотрудничества.
8. Честно попытайтесь стать на точку зрения другого..
9. Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других людей.
10. Взывайте к благородным побуждениям!
11. Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их.
12. Когда ничего не действует, попробуйте это. Бросайте вызов!