

## ГЛАВА 21

### ГИГИЕНА УМСТВЕННОГО ТРУДА И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Если руководитель показывает подчиненному, что он раздражен и не может контролировать свои эмоции, значит, ему надо заняться чем-нибудь другим, а не работой с людьми.*

Мишель Фадуль,  
французский бизнесмен

*Гигиена умственного труда руководителя —  
Психологическая подготовка менеджера к работе*

#### 21.1. Гигиена умственного труда руководителя

Каждый менеджер знает и не подвергает сомнению, что профессиональные навыки и знания необходимо постоянно обновлять и пополнять, т.е. постоянно заботиться о своей профессиональной компетентности. Многие менеджеры стараются как-то заботиться о своем физическом здоровье, но большинство руководителей не уделяют должного внимания заботе о своем психическом состоянии, не придают значения режимам работы и отдыха. А ведь деятельность менеджера связана с постоянным напряженным умственным трудом, и, если не заботиться о своем психологическом состоянии, это может негативно сказаться на здоровье и творческих возможностях.

Данная глава посвящена работе менеджера над самим собой и затрагивает два основных аспекта этой проблемы: гигиену умственного труда руководителя и психологическую подготовку к работе.

Гигиена умственного труда руководителя включает в себя заботу о своей нервной системе, работоспособности, умственном потенциале.

Психологическая подготовка руководителя к работе рассматривает развитие особого управленческого мышления, самосовершенствование, умение управлять своими чувствами и эмоциями.

Но руководитель должен уметь управлять не только своими чувствами, он должен научиться управлять психологическим состоянием своих подчиненных. Однако это уже тема отдельного разговора.

Таким образом, рассматриваемая в главе проблема является важной частью системы

персонального менеджмента и существенно дополняет картину самоорганизации руководителя.

### **Тренированность нервной системы**

Для напряженной работы руководителя особенно важна тренированность нервной системы. Эмоциональное напряжение воспринимается тем легче, чем большим опытом, навыками выхода из трудных ситуаций обладает человек. Неопытный человек всегда гораздо острее испытывает напряжение, чем человек, уже имевший дело с подобными ситуациями и преодолевший их. Вот почему необходимо тренировать нервную систему, закаливать организм в борьбе с трудностями. И делать это необходимо с самых ранних лет жизни. Неопровержимо доказано, что нервная система, лишенная необходимости решения сложных задач, неизбежно развивается по типу слабой нервной системы, для которой даже небольшие трудности могут оказаться роковыми. Многие известные врачи и педагоги утверждают, что родители, по существу, вредят детям тем, что слишком многое делают для них, окружая ребенка чрезмерной заботой и вниманием, оберегая его от любых жизненных проблем.

Вулканы периодически извергаются и то же происходит время от времени с людьми, работающими в обстановке повышенного напряжения. Например, с руководителями крупных предприятий. А в целом же, как установили в американском институте профилактики психологического здоровья, большинство людей взрывается гневом из-за чего-то или кого-то по крайней мере раз в день.

По мнению исследователей, обоснованные вспышки гнева более «полезны» для здоровья, чем его подавление. Последнее может привести к депрессии и сказаться на творческой активности, создать серьезные проблемы на работе.

Для того чтобы определить, является ли ваше выражение гнева «здоровым», рекомендуется подумать над тем, как вы закончили бы следующее предложение:

Когда я полон гнева, я...

- иду пройтись, чтобы обдумать ситуацию;
- громко ругаюсь;
- занимаюсь физическими упражнениями;
- разбиваю настольную лампу;
- объясняюсь с тем, кто меня разгневал;
- покупаю какую-нибудь дорогую вещь;
- переносу гнев на близкого человека.

Как считают исследователи, любой из этих вариантов будет говорить сам за себя. Минутная

раздражительность неприятна, но не страшна. Но, когда эти минуты часто повторяются, когда после них человек испытывает чувство опустошенности, это уже тревожный сигнал.

По данным анкетирования, 49% американских врачей рекомендуют своим пациентам завести домашнее животное — кошку, собаку или птицу: общение с ними снимает нервные стрессы, помогает сохранить душевное равновесие.

Польский журнал «Пшекруй» опубликовал следующую анкету для определения степени своей нервозности.

1. Близко ли вы принимаете к сердцу мелкие неудачи и разочарования?
2. Есть ли у вас трудности в общении с окружающими?
3. Перестали ли вам доставлять удовольствие мелкие радости жизни?
4. Можете ли вы «отключиться» от мрачных мыслей?
5. Чувствуете ли вы необоснованную неприязнь по отношению к некоторым людям и некоторым житейским ситуациям, чего раньше за собой не замечали?
6. Чувствуете ли вы недоверие к людям?
7. Уверенно ли вы выполняете свои обязанности, и не мучает ли вас мысль о собственной никчемности?

Если вы утвердительно ответили на эти вопросы, то над состоянием своих нервов следует задуматься.

Нервная реакция и высокие нервные напряжения в форме раздражения являются следствием неправильного поведения руководителя. С этим следует бороться.

Польские специалисты рекомендуют для раздражительных людей несколько правил:

1. Не старайтесь остаться со своими неприятностями наедине. Выберите для этого человека рассудительного, уравновешенного. В девяти из десяти случаев это поможет, а иногда даже позволит посмотреть на больной вопрос другими глазами.

2. Умейте на время отвлечься от своих забот. Заставьте себя хотя бы ненадолго сбросить гнет неприятностей. Кино, хорошая книга, прогулка, встреча с друзьями помогут вам это сделать.

3. Не впадайте в гнев. Из опыта известно, что после каждой вспышки гнева наступает чувство недовольства собой. Вам нисколько не стало лучше, а напротив, как будто бы еще хуже. Постарайтесь отложить решение конфликта до утра, когда приступ гнева пройдет. Хорошо отвлечься от него с

помощью какой-нибудь физической работы по дому или саду. Если вам удастся победить гнев, это только поможет лучше разрешить конфликт.

4. Иногда нужно уступить. Упрямо настаивая на своем, мы часто бываем, похожи на капризных детей. Сохраняйте свою точку зрения, но делайте это спокойно. В конце концов, вы можете ошибаться, и, конечно, не случится ничего, если вы иногда и уступите. Зато с этого момента напряжение разрядится и станет яснее выход из создавшегося положения. И что самое интересное: уступив кому-либо, вы почувствуете себя так, будто подросли на пару сантиметров.

5. Делайте что-нибудь хорошее для других. Прекратите на некоторое время «переживать» свои неприятности. Попробуйте помочь кому-нибудь, и вы увидите: ваши собственные заботы поблекнут. Сам факт, что вы кому-нибудь понадобились, поднимет вас в собственных глазах.

6. Не все сразу. Людям нервным почти каждое обычное дело представляется таким сложным, что они не знают, с какой стороны за него приняться. А ведь каждое, даже самое сложное дело состоит, как из кубиков, из целого ряда простых маленьких дел. Начинайте обычно с самого важного, не думая пока о менее важных делах. А когда до них дойдет очередь, они окажутся легче, чем представлялись раньше.

7. Нельзя быть совершенством абсолютно во всем. Некоторые Люди живут в вечном страхе, что они хуже других. Их усилия удовлетворять наивысшим требованиям ведут часто к болезненным поражениям. Между тем таланты каждого из нас ограничены. Старайтесь, прежде всего, отлично выполнять главную работу и то, к чему вы действительно имеете призвание. Достаточно иметь успех в одной или двух областях, а в остальном будьте добросовестны и довольствуйтесь средним результатом.

8. Позвольте и другим быть самим собой. Тот, кто слишком много ожидает от окружающих, беспрестанно чувствует себя раздраженным оттого, что окружающие не удовлетворяют его требованиям. Не старайтесь переделать на свой лад жену, тещу, соседа, приятеля, сослуживца. Каждый имеет право на индивидуальность. Не критикуйте на каждом шагу других. В окружающих старайтесь искать, прежде всего, достоинства и умейте ими пользоваться. Это будет намного плодотворнее и полезнее и для вас.

9. Всех не перегонишь. Некоторые раздражительные люди ведут себя так, словно участвуют в непрерывном соревновании по бегу. В окружающих они постоянно видят конкурентов, или противников. Но тот, кто постоянно «гонится» за кем-то, рискует, в конце концов, споткнуться. Соперничество — вещь неплохая, если оно не становится манией преследования. Дайте и другим возможность выдвинуться. И не делайте трагедии из того, что очутились не на том месте, на котором бы хотелось.

10. Выйдите из своей собственной скорлупы. Многие всю жизнь культивируют в себе

горькое убеждение в том, что их недооценивали, отодвинули в тень и т.п. А ведь часто это они сами забираются в свою скорлупу. «Под лежащий камень вода не течет» — гласит пословица. Нужно самому идти навстречу людям, проявлять инициативу. Каждая инициатива дает какой-то результат, нужно только решиться на эту инициативу.

Сейчас возвращается почти забытое искусство акупунктуры. Долго считали его шарлатанством. Оказалось, что иглоукалывание очень эффективно и при обезболивании, и при лечении некоторых заболеваний, и при снятии стрессового напряжения. Древние китайцы утверждали, что в самом человеке заложено все для излечения практически от всех болезней [73].

Так нужны ли нам вообще отрицательные эмоции? Как ни странно, да. Отрицательные стрессовые эмоции, неудовлетворенность стимулируют нас искать выход, развиваться. Наша жизнь в большинстве своем состоит из отрицательных эмоций — яркие, положительные впечатления занимают в ней не так много места. А потому ищите малейшую возможность радоваться.

Итак, нервную систему необходимо тренировать, закаливать организм в борьбе с трудностями. Общение с домашними животными снимает нервные стрессы, помогает сохранить душевное равновесие. Не старайтесь оставаться со своими неприятностями наедине. Умейте на время отвлечься от своих забот. Не впадайте в гнев. Умейте уступать. Делайте что-нибудь хорошее и для других. Начинайте всегда с самого важного. Нельзя быть совершенством абсолютно во всем. Каждый имеет право на индивидуальность. Соперничество не должно становиться манией. Идите навстречу людям, проявляйте инициативу. Ищите малейшую возможность радоваться.

### **Антистимулы работоспособности**

Огромный вред здоровью человека наносят курение и употребление спиртных напитков. Борьба со своими вредными привычками — особая забота каждого руководителя, каждого делового человека.

Распространенная привычка к курению наносит огромный вред организму. Попытки бросить курить связаны с большими усилиями, так как никотин, будучи сильным ядом, включается в какое-то звено биохимических реакций на внутриклеточном уровне. Внезапное прекращение его доставки приводит к тяжелым расстройствам обмена веществ и крайне неприятным субъективным ощущениям. Даже при значительных волевых усилиях бросить курить бывает трудно. Есть различные способы облегчения этого процесса. Главное — это твердое решение и желание расстаться с сигаретой. И чем раньше это случится, тем лучше.

Многие бросают курить лишь после того, как услышат первый тревожный сигнал своего организма — заболевание. Часто, однако, это бывает уже поздно.

Миллионы человек ежегодно умирают от болезней, вызванных курением.

Медицинские работники единодушны во мнении, что курение является, главным образом, причиной абсолютного большинства случаев возникновения злокачественных новообразований в дыхательных путях, заболеваний сердца и сосудов. Так, например, 90% рака легких приходится на долю курильщиков. Для человека, выкуривающего более 20 сигарет в день, вероятность заболевания раком увеличивается в 10—15 раз по сравнению с тем, кто не курит.

Установлено, что у человека с большим стажем курения сосуды изнашиваются на 10—15 лет раньше, а за 20 лет заядлый курильщик «откладывает» в своих легких 6 кг сажи.

Сигареты ускоряют сужение артерий. На целых 15% уменьшается содержание кислорода в крови. Ускоряя сужение кровеносных сосудов и заставляя сердце сокращаться чаще, курение создает перегрузку всей сердечно-сосудистой системы.

Вот несколько эффективных принципов, которые могут помочь желающим бросить курить.

1. Нужно решиться бросить курить. Не пытайтесь бросить, если вы к этому не готовы. Нерешительные попытки будут, скорее всего, обречены на провал.

2. Выработайте план. Если вы пришли к твердому решению бросить курить, стоит, может быть, присоединиться к какой-нибудь организованной группе бросающих курить. Преимущество в том, что вы получите поддержку коллектива. Создайте себе психологическую поддержку.

3. Уничтожьте все имеющиеся у вас сигареты, запретите курить в вашем кабинете и дома.

4. Решительно заявите своим близким, знакомым и сослуживцам, что никогда больше курить не будете.

5. Для поддержания нормального психологического тонуса в период отвыкания от курения необходимо повысить физическую активность.

Менее волевые могут совместить прощание с сигаретой с началом отпуска, длительной командировкой и даже с болезнью.

Деловой человек может быть долгие годы полезным для общества, заниматься творческой деятельностью, вообще быть долгожителем. Но, к сожалению, зачастую мы умудряемся разрушить сердце, головной мозг слишком рано.

Каков срок творческого долголетия человека? Академик АМН Д.Д. Яблоков на этот вопрос ответил так: «Такой срок очень индивидуален. Гете закончил писать «Фауста» в 80 лет. Рембрандт написал «Возвращение блудного сына» в 65, а многие ученые творят до 80—90 лет.

Так, И.П. Павлов в возрасте 80 лет был полноценным исследователем. Бернарду Шоу было 80, когда он написал свои лучшие произведения, а Льву Толстому было под 90 лет, но он не оставлял писательского ремесла». И все же средний творческий возраст где-то около 60 лет.

### **Распорядок жизнедеятельности**

Всем деловым людям, к сожалению, хорошо знакомо чувство усталости. Она накапливается день ото дня, с невероятной быстротой становится хронической. Страшное утомление, усталость приходят с постоянным беспокойством, эмоциональными встрясками, напряжением, отрицательными эмоциями. Одна из причин этого состояния — неправильный суточный режим. Режим дня — это продуманный и согласованный с нормами физиологии труда распорядок труда и отдыха.

В основе рационального суточного режима лежит ритмическое и правильное чередование различных видов деятельности. Правильный суточный режим не только помогает сохранить высокую работоспособность, но и дает возможность лучше планировать свое время. Неуклонное соблюдение режима дня является также хорошим средством воспитания воли, организованности и служебной дисциплины.

Отсутствие постоянного режима или частое его изменение отрицательно сказывается не только на настроении, но и ведет к снижению работоспособности, быстрой утомляемости, вызывает беспокойство и раздражительность.

Если вы строго соблюдаете суточный режим, вы действуете в согласии со своим организмом, помогая ему выработать четкий режим деятельности. В результате этого вы в определенное время можете наиболее эффективно выполнять те или иные виды работы, а также полноценно отдыхать. У каждого из нас свой режим. Образно говоря, для каждого природа заводит свои часы. Если по собственному усмотрению, недомыслию, наперекор ей начать подводить стрелки, ускорять ход или вообще смотреть на часы, добра не ждать.

Нет ничего более властного в жизни человеческого организма, чем режим. И пока вы не признаете, что это для вас аксиома, пока не разработаете индивидуальный суточный режим, как это ни печально, не сможете вырваться из замкнутого круга проблем — служебных, семейных, касающихся здоровья.

Суточный режим — это и регулярное рациональное питание, и полноценный, достаточно продолжительный сон, и разумная ежедневная физическая нагрузка. Рассмотрим одну из составляющих суточного режима — ритмичность трудовой деятельности.

Классическим критерием ритмичной, именно поэтому высокопроизводительной работы

является сердце. Этот крошечный орган выполняет колоссальную работу в течение 60, 70, а то и 100 лет. Как это ему удается?

Многие думают, что сердце работает постоянно. Однако после каждого сокращения существует определенный период отдыха. В обычных условиях в сутки сердце работает эффективно и производительно примерно 30% времени, а 70% отдыхает.

Четкий и необходимый ритм функционирования организма вырабатывается при правильном и строго соблюдаемом суточном режиме. Это, прежде всего выполнение основных видов деятельности в строго определенное время: сон, прием пищи, работа, отдых и т.п.

Для многих деловых людей лучшего восстановителя, чем сон, не существует. Что ж, если у вас есть возможность отключить на 10—15 мин телефон, закрыться в кабинете и вы умеете засыпать, по крайней мере, впадать в дрему, мгновенно, отдыхайте таким образом. Во время даже такого непродолжительного сна происходит переработка и своеобразная сортировка информации, полученной перед этим. Данные, которые не нужны, а может быть и вредны, уходят из сознания: это тревожные мысли, излишнее волнение, воспоминания о конфликтах, страх. «Наилучший способ избавления от тяжелого беспокойства или умственной путаницы — переспать их», — советует основатель кибернетики Н. Винер. После сна, который Шекспир называл «бальзамом души», мысль становится яснее.

Испытав пик работоспособности, прилив сил, не пытайтесь на этой же волне решить еще десяток проблем. Расслабьтесь. Короткий 5—15-минутный отдых обладает уникальной, восхитительной способностью восстанавливать силы, работоспособность, снимать напряжение. Эти минуты нужны нервной системе, организму в целом. Но распорядиться ими можно по-разному.

Для профилактики утомления и стимуляции работоспособности вы можете прибегнуть к физическим упражнениям. Комплекс упражнений выполняют обычно через 2—2,5 ч после начала работы и во второй половине дня. Он, как правило, состоит из 5—8 упражнений. Если вам пришлось несколько часов подряд провести за столом, упражнения выполняйте преимущественно с повышенной физической нагрузкой в течение 10—15 мин.

Если к тому же работа требовала большого умственного напряжения, включите в комплекс упражнения с участием крупных мышечных групп, воздействующих на подвижность позвоночника, а также упражнения для мышц шеи, тренирующих систему мозгового кровообращения. Физкультпаузу начинайте с потягиваний. Затем идут наклоны, повороты, вращения головой. После этого последовательно сделайте по 2—3 упражнения для мышц



туловища, рук, ног, спины, прыжки, подскоки. И, наконец, пройдитесь по комнате, сделайте дыхательные упражнения, восстанавливая дыхание.

Возможно, некоторым из нас большее удовольствие доставит короткая прогулка по ближайшему парку, аллее, нешумной улице, зимнему саду. Природа, свежий воздух удивительно легко восстанавливают душевное равновесие.

А может быть для вас наилучшим средством расслабления станет музыка? 15 мин хорошей музыки, которую вы слушаете, расслабив все мышцы, в том числе и лица, полностью отдавшись на волю красивой, плавной, нежной мелодии, незаметно снимут стресс; усталость.

Еще один совет: решив отдохнуть, не изводите себя мыслями о том, что напрасно теряете время, ведь за 10 мин вы столько дел могли бы переделать. Отдых — это не пустое времяпровождение. Даниэл У. Днюсселин в своей книге «Зачем уставать?» утверждает: «Отдых вовсе не означает ничегонеделание. Отдых — это ремонт. Поэтому в короткие минуты передышки гоните мысли о работе и полностью расслабляйтесь.

Оценивайте, насколько плодотворно вы потрудились за день, не по усталости, а по тому, насколько вы не устали...

Конечно, многие могут сказать: все это правильно, отдых необходим. Но лично у меня нет даже 5 мин, чтобы отвлечься на зарядку, музыку или сон. Но это всего лишь отговорки и неумение планировать свой день, соблюдать режим. Примером тому может быть У. Черчилль — премьер-министр Великобритании. Он, почти в 70-летнем возрасте руководивший страной в самые тяжелые военные годы, находил для сна час после ланча и два часа перед обедом. Благодаря частому отдыху он сохранял работоспособность, бодрость, ясный ум и мог трудиться, если это было необходимо, далеко за полночь.

Приведенный пример и сама жизнь доказывают, что любому из нас под силу выполнить гораздо больший объем работы, если мы будем достаточно отдыхать и использовать рабочие часы рациональнее».

Для того чтобы правильно организовать режим, нужно учесть особенности суточной работоспособности. Ведь всех нас по динамике работоспособности можно условно разделить на три категории: «голуби», «совы», «жаворонки».

Примерно половина людей относится к «голубям». Они легко приспосабливаются к любому режиму труда, т.е. хорошо работают в любое время суток, когда это требуется.

Около 20—30% населения составляют «совы». В ранние, утренние часы их психофизиологические функции еще заторможены. Самочувствие, работоспособность,

настроение в первой половине дня постепенно улучшаются и достигают своего пика ко второй половине дня. Представители этого типа людей наиболее эффективно работают в вечернее и даже ночное время (Менделеев, Бальзак, Моцарт).

Всех остальных можно отнести к «жаворонкам». Они рано встают, лучше всего чувствуют и эффективнее работают именно в первой половине дня (Суворов, Наполеон, Горький, Толстой).

Обратим ваше внимание на то, что «совы» и «жаворонки» работают значительно легче и быстрее именно на гребне функциональной волны.

Установить, кто вы; «голубь», «сова» или «жаворонок», вам поможет тест немецкого ученого Г. Хильдебрандта. Утром, сразу после пробуждения, измерьте частоту сердечных сокращений (ЧСС) и число вдохов (ЧВ).

Если ЧСС: ЧВ = 4 : 1, то вы «голубь»; если ЧСС: ЧВ = 5:1 или 6:1 — «жаворонок».

Увеличение частоты вдохов и уменьшение соотношения ЧСС и ЧВ характерны для «сов».

Чтобы служащие фирмы и ее руководство трудились эффективно и высокопроизводительно, необходимо знать циклы работоспособности.

В соответствии с двумя основными типами работ — физической и умственной различают физическую и умственную работоспособность.

Работоспособность человека в течение дня неодинакова. Можно говорить о ряде ее последовательных этапов. Первый этап — вработывание — приходится, как правило, на первый час от начала работы. За это время происходит полный выход организма из сна и восстановление динамического стереотипа. Второй тип — устойчивой работоспособности — длится последующие 2—3 ч, после чего работоспособность вновь снижается.

Эти три этапа повторяются дважды за трудовой день: до обеденного перерыва и после него.

Таким образом, в течение суток кривая работоспособности выглядит волнообразной. Максимальные подъемы отмечаются в 10—13 и 17—20ч. Минимум работоспособности приходится на ночные часы. Но и в это время наблюдаются физиологические подъемы с 24 до 1 ч ночи и с 5 до 6 ч утра.

По результатам многолетних исследований биоритмолога из Владивостока кандидата медицинских наук Л.Я. Глыбина можно полагать, что периоды подъема работоспособности в 5—6, 11—12, 16—17, 20—21, 24—1 час чередуются с периодами ее спада в 2—3, 9—10, 14—15, 18—19, 22—23 часа. Это нужно учитывать при организации режима труда и отдыха (рис. 20).

Любопытно, что в течение недели отмечаются те же три этапа (рис. 21).

В понедельник человек проходит стадию вработывания, во вторник, среду и четверг имеет

устойчивую работоспособность, а в пятницу и субботу у него развивается утомление.

Весьма важно, что недельный ритм отражается не только на трудоспособности, но и на состоянии здоровья, внимательности, умении сосредоточиться. Об этом свидетельствует статистика несчастных случаев и аварий: чаще всего они случаются в начале недели, в понедельник, когда организм только втягивается в работу. Поэтому, если хотите трудиться эффективно, в радость, тщательно планируйте дела на неделю. Самые важные, требующие значительного внимания, умственного и физического напряжения, намечайте на вторник, среду, четверг.

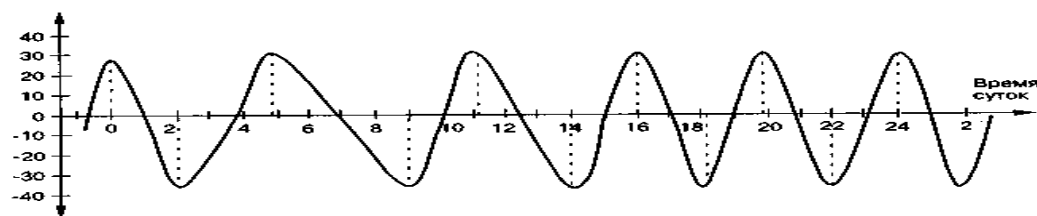


Рис. 20. Суточные физиологические ритмы работоспособности

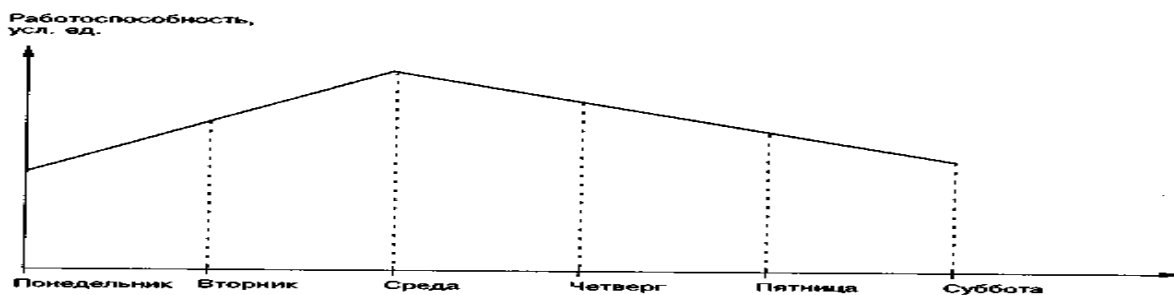


Рис. 21. Колебания работоспособности по дням недели

В выходные дни обязательно отдыхайте, причем не за компьютером, не у теле- или видеоэкрана, а на природе, в тренажерном зале, на спортивной площадке. Если, разумеется, хотите сохранить здоровье, ясность мысли, высокую работоспособность.

Особое значение для сохранения здоровья и высокой работоспособности имеют психическое состояние, оптимизм, чувство юмора, уверенность в себе. Всегда будьте в хорошем настроении. Улыбка, смех — это показатели здоровья, стабильности, успеха в бизнесе и в жизни. С ними легче преодолеть неприятности.

Все сказанное подводит к выводу, что каждому из нас чрезвычайно важно научиться выбирать оптимальное время для того или иного вида работы, совпадающее с пиком суточной,

недельной, месячной работоспособности. В «черные дни» следует ограничить свою активность, стараться переключиться на выполнение менее важной, несложной работы. И, конечно, стоит помнить: на ритмы надейся, а сам не плошай.

- Человеку, работа которого связана с большим умственным напряжением, необходимо в конце недели полностью отключиться от деловой жизни.

- Нужно беречь свое вечернее время. И не только свое. Если, например, вы руководитель крупного учреждения, не загружайте подчиненного вечером производственными заданиями, не звоните ему после работы и не предлагайте на ночь проблему для обдумывания. Пусть он в эти короткие часы отдыха забудет о работе и хорошо отдохнет. Завтра он сделает двойной объем работы. Необходимо вечерние часы отдыха заканчивать прогулкой.

- Деловой человек не должен проводить свой отпуск дома. Нужно выбрать наиболее привлекательный для себя вид отдыха (автотуризм, пеший туризм). Желательно, чтобы отдых проходил на берегу реки, озера, моря.

- Организуя свою жизнь и деятельность, руководитель должен, конечно, учитывать и свои личностные особенности: пол, возраст, характер, биоритмы.

Биоритмы отражают цикличность явлений природы.

Вращение Земли вокруг Солнца, вращение Луны вокруг Земли, периодические изменения солнечной активности — вот наиболее известные всем ритмические природные процессы. Они были восприняты и усвоены в процессе эволюции обитателями нашей планеты. И в этом факте нет ничего сверхъестественного: многочисленные изменения окружающей среды, вызываемые ритмом того или иного явления природы: изменение освещенности, температуры, радиации и т. д., — прямым образом воздействуют на живое, порождая в нем ответные ритмы.

В процессе многовекового развития организм человека также усвоил ритм внешних явлений.

Наиболее важен для человека суточный ритм — «день—ночь». В этом ритме изменяются почти 50 человеческих функций (рис. 22). «Часы» человека заводятся регулярной сменой света и темноты. Свет, падая на сетчатку глаза, через зрительные нервы попадает в отдел головного мозга, называемый гипоталамусом. Гипоталамус — это высший вегетативный центр, осуществляющий сложную интеграцию функций внутренних органов и систем в целостную деятельность организма. Он связан с одной из важнейших желез внутренней секреции — гипофизом, который регулирует деятельность других желез внутренней секреции, вырабатывающих гормоны.

У большинства людей в течение суток имеются два пика повышенной работоспособности, так называемая двугорбая кривая. Первый подъем наблюдается от 9 до 12—3 ч, второй между 16 и 18 ч. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств: утром и днем человек лучше слышит и лучше различает свет.

Исходя из этого, возможно, следовало бы самую трудную и ответственную работу приурочивать к периодам естественного подъема работоспособности, оставляя для перерывов время относительно низкой работоспособности.

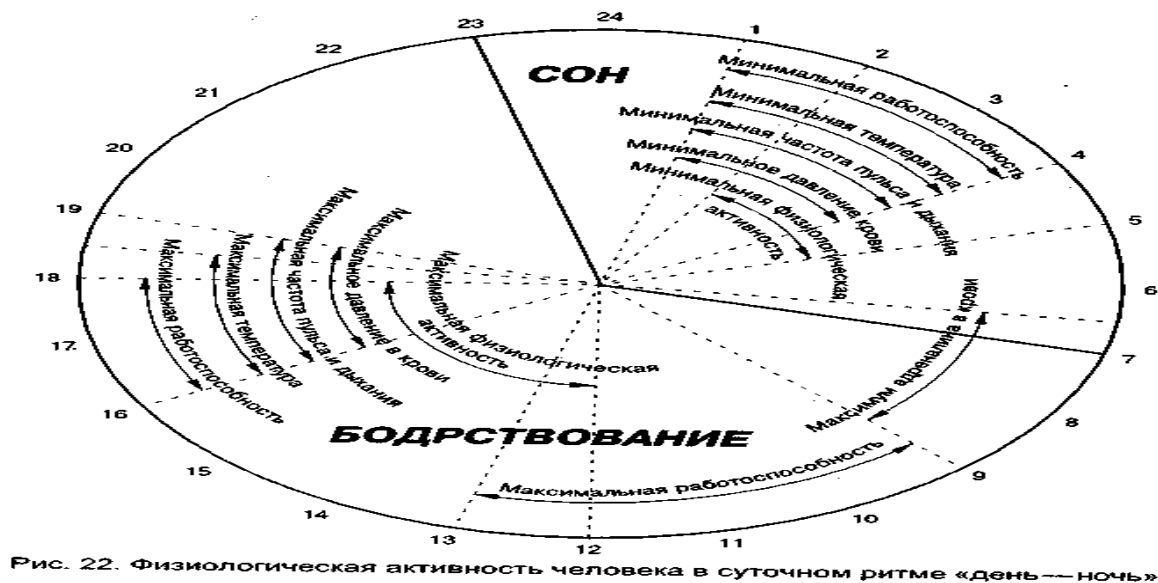


Рис. 22. Физиологическая активность человека в суточном ритме «день — ночь»

А если человеку приходится работать ночью? В ночные часы наша работоспособность гораздо ниже, чем в дневные, поскольку функциональный уровень организма значительно снижен. Особенно неблагоприятным считается промежуток от 1 до 3 ч ночи. Вот почему в это время резко возрастает количество несчастных случаев, производственных травм и ошибок, наиболее ярко выражено утомление.

Ритм работоспособности тесно связан с особенностями организма. Немецкий бальнеолог и физиотерапевт Ламперт придавал основное значение реактивности организма, т.е. силе и скорости его реакций на внешние воздействия.

К первой группе людей он относил лиц с медленной и слабой реакцией на раздражители.

Это спокойные, рассудительные люди, которые не спешат делать выводы и стараются досрочно их обосновать. Иногда педанты, систематики, они склонны к логическим размышлениям, к математике, к абстрактным обобщениям, выжидательны, замкнуты. Их отличает хорошее самообладание. Работоспособность таких людей часто с утра невелика и достигает максимума во второй половине дня.

Вторая группа объединяет людей, сильно и быстро реагирующих на внешние воздействия. Это люди — большие энтузиасты. В науке — это творцы новых идей. Быстро восстанавливают свои силы и быстро устают, поэтому максимально работоспособны с утра.

Какой режим труда и отдыха представляется медикам оптимальным? Сегодня основополагающим является мнение о существовании трех биоритмов в жизнедеятельности людей. Отсюда три типа работоспособности — утренняя («жаворонки»), вечерняя («совы») и недифференцированная («аритмики»). У последних не выявлено преобладания утреннего или вечернего типа работоспособности.

Ученые всего мира к основным причинам возникновения в XX в. «эпидемии» сердечно-сосудистых заболеваний относят такие социальные факторы, как нервно-психологическое напряжение, условия питания, ритм труда и отдыха.

Еще раз остановимся на одной из проблем, связанных с внутрисуточным ритмом, — режиме питания человека. Наша работоспособность и здоровье неразрывно связаны с ним. Древнегреческому философу Сократу принадлежит изречение: «Мы живем не для того, чтобы есть, а едим для того, чтобы жить». Как часто врачам приходится слышать жалобы больных на отсутствие аппетита, появление болей до еды или после еды и т.п. Кроме лекарства, врач обычно назначает диету.

Важно не только не переесть, но и правильно распределять приемы пищи в течение суток. Бытующая поговорка «Завтрак съешь сам, обед раздели с другом, а ужин отдай врагу» с позиции биоритмологии не выдерживает критики. Оценивая в целом имеющиеся данные, можно говорить о целесообразности четырехразового приема пищи — около 7, 10, 15 и 19 ч. Для тех, кто работает в ночную смену, — и около 23 ч. Несмотря на широко распространенное мнение о существовании биоритмологических типов работоспособности, учитывать эти особенности в режиме питания нет необходимости.

Когда водители автобуса японской фирмы «Оми рэйлвей компани» приходят на работу, некоторые из них получают карточку, призывающую их быть особенно внимательными и осторожными, ибо у них — так называемый «плохой» день. Водители, получившие

предупреждения, стараются быть предельно осторожными на потенциально опасных и напряженных маршрутах. С тех пор, как фирма начала применять эту систему (с 1969 г.), число дорожных происшествий ежегодно снижается, а в первый год уменьшилось сразу вдвое.

Необходимо ли руководителю знать график своих биоритмов? Безусловно, это знание позволяет планировать различные виды работ на основании графиков.

Узнать свои биологические циклы несложно. Для этого надо подсчитать полное число дней жизни от дня рождения до первого дня рассматриваемого месяца. Полученное число делится на количество дней в каждом из циклов: сначала на 23, потом на 28 и, наконец, на 33. Полученные в результате деления остатки определяют положение каждого из циклов на первый день месяца.

Для иллюстрации построим циклы для человека, родившегося 9 июня 1980 г., на 1 августа 2002 г.

22 года по 365 дней дают 8030 дней. За счет високосных лет набирается еще 6 дней, и с 9 июня по 1 августа этого же года включительно — 54 дня. Итого со дня рождения набралось 8090 дней. Разделим это число на 23, 28 и 33:

$8090 : 23 = 351$  полный цикл и в остатке 17 дней;

$8090 : 28 = 288$  полных циклов и в остатке 26 дней;

$8090 : 33 = 245$  полных циклов и в остатке 5 дней.

Это означает, что наше вымышленное лицо начнет август на 17-й день своего физического, 26-й день эмоционального и 5-й день интеллектуального цикла (рис. 23).

Началом любого цикла считается его первый положительный день.

Итак, мы получили информацию о том, какие факторы влияют на работоспособность руководителя, что в этой проблеме зависит от самоорганизации личного здоровья, а что — от волевых и от психологических факторов.

С чего же начинать?

С формирования психологической установки на необходимость и возможность повышения своей работоспособности. С этой внутренней убежденностью начинается все. Без этого нет смысла браться за дело.

Формирование этой установки — только начало. Далее нужно критически оценить свои привычки, выявить те, которые следует изменить.

**Иванов Иван Иванович**  
**Вы родились в воскресенье 1 июня 1980 года под созвездием Близнецов в год Обезьяны:**  
**7884 — количество дней, прожитых на 1 января 2002 года**

ЯНВАРЬ	ФЕВРАЛЬ	МАРТ	АПРЕЛЬ	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГУСТ	СЕНТЯБРЬ	ОКТАБРЬ	НОЯБРЬ	ДЕКАБРЬ
ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ	ФЭИ
Вт 1 ---	Пт 1 +---	Пт 1 +---	Пн 1 ---	Ср 1 +---	Сб 1 +---	Пн 1 +---	Чт 1 +---	Вс 1 +---	Вт 1 +---	Пт 1 +---	Вс 1 +---
Ср 2 ---	Сб 2 +---	Сб 2 +---	Вт 2 ---	Чт 2 +---	Вс 2 +---	Вт 2 +---	Пт 2 +---	Пн 2 +---	Ср 2 +---	Сб 2 +---	Пн 2 +---
Чт 3 ---	Вс 3 +---	Вс 3 +---	Ср 3 ---	Пт 3 +---	Пн 3 +---	Ср 3 +---	Сб 3 +---	Вт 3 +---	Чт 3 +---	Вс 3 +---	Вт 3 +---
Пт 4 ---	Пн 4 +---	Пн 4 +---	Чт 4 ---	Сб 4 +---	Вт 4 +---	Чт 4 +---	Вс 4 +---	Ср 4 +---	Пт 4 +---	Пн 4 +---	Ср 4 +---
Сб 5 ---	Вт 5 +---	Вт 5 +---	Пт 5 ---	Вс 5 +---	Ср 5 +---	Пт 5 +---	Пн 5 +---	Чт 5 +---	Сб 5 +---	Вт 5 +---	Чт 5 +---
Вс 6 ---	Ср 6 +---	Ср 6 +---	Сб 6 ---	Пн 6 +---	Чт 6 +---	Сб 6 +---	Вт 6 +---	Пт 6 +---	Вс 6 +---	Ср 6 +---	Пт 6 +---
Пн 7 ---	Чт 7 +---	Чт 7 +---	Вс 7 ---	Вт 7 +---	Пт 7 +---	Пн 7 +---	Ср 7 +---	Сб 7 +---	Пн 7 +---	Чт 7 +---	Сб 7 +---
Вт 8 ---	Пт 8 +---	Пт 8 +---	Пн 8 ---	Ср 8 +---	Сб 8 +---	Пн 8 +---	Чт 8 +---	Вс 8 +---	Вт 8 +---	Пт 8 +---	Вс 8 +---
Ср 9 ---	Сб 9 +---	Сб 9 +---	Вт 9 ---	Чт 9 +---	Вс 9 +---	Вт 9 +---	Пт 9 +---	Пн 9 +---	Ср 9 +---	Сб 9 +---	Пн 9 +---
Чт 10 ---	Вс 10 +---	Вс 10 +---	Ср 10 ---	Пт 10 +---	Пн 10 +---	Ср 10 +---	Сб 10 +---	Вт 10 +---	Чт 10 +---	Вс 10 +---	Вт 10 +---
Пт 11 ---	Пн 11 +---	Пн 11 +---	Чт 11 ---	Сб 11 +---	Вт 11 +---	Чт 11 +---	Вс 11 +---	Ср 11 +---	Пт 11 +---	Пн 11 +---	Ср 11 +---
Сб 12 ---	Вт 12 +---	Вт 12 +---	Пт 12 ---	Вс 12 +---	Ср 12 +---	Пт 12 +---	Пн 12 +---	Чт 12 +---	Сб 12 +---	Вт 12 +---	Чт 12 +---
Вс 13 ---	Ср 13 +---	Ср 13 +---	Сб 13 ---	Пн 13 +---	Чт 13 +---	Сб 13 +---	Вт 13 +---	Пт 13 +---	Вс 13 +---	Ср 13 +---	Пт 13 +---
Пн 14 ---	Чт 14 +---	Чт 14 +---	Вс 14 ---	Вт 14 +---	Пт 14 +---	Пн 14 +---	Ср 14 +---	Сб 14 +---	Пн 14 +---	Чт 14 +---	Сб 14 +---
Вт 15 ---	Пт 15 +---	Пт 15 +---	Пн 15 ---	Ср 15 +---	Сб 15 +---	Пн 15 +---	Чт 15 +---	Вс 15 +---	Вт 15 +---	Пт 15 +---	Вс 15 +---
Ср 16 ---	Сб 16 +---	Сб 16 +---	Вт 16 ---	Чт 16 +---	Вс 16 +---	Вт 16 +---	Пт 16 +---	Пн 16 +---	Ср 16 +---	Сб 16 +---	Пн 16 +---
Чт 17 ---	Вс 17 +---	Вс 17 +---	Ср 17 ---	Пт 17 +---	Пн 17 +---	Ср 17 +---	Сб 17 +---	Вт 17 +---	Чт 17 +---	Вс 17 +---	Вт 17 +---
Пт 18 ---	Пн 18 +---	Пн 18 +---	Чт 18 ---	Сб 18 +---	Вт 18 +---	Чт 18 +---	Вс 18 +---	Ср 18 +---	Пт 18 +---	Пн 18 +---	Ср 18 +---
Сб 19 ---	Вт 19 +---	Вт 19 +---	Пт 19 ---	Вс 19 +---	Ср 19 +---	Пт 19 +---	Пн 19 +---	Чт 19 +---	Сб 19 +---	Вт 19 +---	Чт 19 +---
Вс 20 ---	Ср 20 +---	Ср 20 +---	Сб 20 ---	Пн 20 +---	Чт 20 +---	Сб 20 +---	Вт 20 +---	Пт 20 +---	Вс 20 +---	Ср 20 +---	Пт 20 +---
Пн 21 ---	Чт 21 +---	Чт 21 +---	Вс 21 ---	Вт 21 +---	Пт 21 +---	Пн 21 +---	Ср 21 +---	Сб 21 +---	Пн 21 +---	Чт 21 +---	Сб 21 +---
Вт 22 ---	Пт 22 +---	Пт 22 +---	Пн 22 ---	Ср 22 +---	Сб 22 +---	Пт 22 +---	Чт 22 +---	Вс 22 +---	Вт 22 +---	Пт 22 +---	Вс 22 +---
Ср 23 ---	Сб 23 +---	Сб 23 +---	Вт 23 ---	Чт 23 +---	Вс 23 +---	Вт 23 +---	Пт 23 +---	Пн 23 +---	Ср 23 +---	Сб 23 +---	Пн 23 +---
Чт 24 ---	Вс 24 +---	Вс 24 +---	Ср 24 ---	Пт 24 +---	Пн 24 +---	Ср 24 +---	Сб 24 +---	Вт 24 +---	Чт 24 +---	Вс 24 +---	Вт 24 +---
Пт 25 ---	Пн 25 +---	Пн 25 +---	Чт 25 ---	Сб 25 +---	Вт 25 +---	Чт 25 +---	Вс 25 +---	Ср 25 +---	Пт 25 +---	Пн 25 +---	Ср 25 +---
Сб 26 ---	Вт 26 +---	Вт 26 +---	Пт 26 ---	Вс 26 +---	Ср 26 +---	Пт 26 +---	Пн 26 +---	Чт 26 +---	Сб 26 +---	Вт 26 +---	Чт 26 +---
Вс 27 ---	Ср 27 +---	Ср 27 +---	Сб 27 ---	Пн 27 +---	Чт 27 +---	Сб 27 +---	Вт 27 +---	Пт 27 +---	Вс 27 +---	Ср 27 +---	Пт 27 +---
Пн 28 ---	Чт 28 +---	Чт 28 +---	Вс 28 ---	Вт 28 +---	Пт 28 +---	Пн 28 +---	Ср 28 +---	Сб 28 +---	Пн 28 +---	Чт 28 +---	Сб 28 +---
Вт 29 ---	Пт 29 +---	Пт 29 +---	Пн 29 ---	Ср 29 +---	Сб 29 +---	Пн 29 +---	Чт 29 +---	Вс 29 +---	Вт 29 +---	Пт 29 +---	Вс 29 +---
Ср 30 ---	Сб 30 +---	Сб 30 +---	Вт 30 ---	Чт 30 +---	Вс 30 +---	Вт 30 +---	Пт 30 +---	Пн 30 +---	Ср 30 +---	Сб 30 +---	Пн 30 +---
Чт 31 ---	Вс 31 +---	Вс 31 +---	Пт 31 ---	Ср 31 +---	Сб 31 +---	Пн 31 +---	Чт 31 +---	Вс 31 +---	Чт 31 +---	Вс 31 +---	Вт 31 +---

Обозначения: Ф — биоритм Вашего физического состояния; Э — биоритм Вашего эмоционального состояния; И — биоритм Вашего интеллектуального состояния; +Ф — положительные дни физического цикла — это хорошее время для любой деятельности, требующей физических сил; -Ф — в отрицательные дни снижается тонус, выносливость организма; +Э — в положительные дни эмоционального цикла Вы склонны к хорошему настроению, бодрости, оптимизму, коммуникабельны; -Э — в отрицательные — более подвержены плохому настроению и пессимизму; +И — в положительные дни интеллектуального цикла легче даются различные интеллектуальные занятия, устный счет; -И — во всех трех циклах день перехода от положительной половины периода к отрицательной, или наоборот — критический; \*\* — двойные кризисы: 10 февраля; 27 марта; 28 марта; 2 июня; 16 июня; 21 июня; 8 сентября; 20 октября; 13 ноября; 17 декабря; 29 декабря. Совпадение двух или даже трех кризисов в один день — наиболее опасно. В такие дни будьте особенно внимательны и осторожны!

**Рис. 23. Таблица биоритмов на 2002 год**

Следующий этап — организация собственных знаний, приведение их в единую систему, отвечающую профессии «руководитель».

Теперь можно браться за организацию здоровья (забота о себе, тренированность, прекращение курения, профилактика радостью, режим дня, тренировка нервной системы и др.).

Особое значение имеет формирование волевых качеств, факторов эмоциональной мобилизации. В их числе семейное благополучие, удовлетворение работой, организация свободного времени, психопрофилактика.

Общий эмоциональный настрой, удовлетворенность жизнью — это результат комплексного взаимодействия всех факторов, здесь нет каких-то специальных приемов для регулирования этого взаимодействия.

Возникает вопрос: а не станет ли забота о своем физическом состоянии самоцелью? Можно ответить на это словами известного американского врача Поля Брэгга: «Настоящий человек, если он хочет таковым считаться, во-первых, всю жизнь должен непрестанно работать, во-вторых, всю



жизнь искать что-то новое и совершенствоваться, в-третьих, следить за своим физическим состоянием для того, чтобы иметь эту возможность работать и постоянно совершенствоваться».

Другими словами, здоровье должно быть не самоцелью, а внешним средством для хорошего, радостного самочувствия, для реализации всех заложенных в человеке возможностей, для полнокровной, долгой, не знающей недугов жизни.

### **21.2. Психологическая подготовка руководителя к работе**

Важнейшим качеством руководителя является умение организовать работу всего коллектива для достижения определенных целей. Но, чтобы уметь организовать других людей, надо быть организованным, прежде всего самому руководителю. Самоорганизация руководителя осуществляется в двух направлениях: технологическом (организация руководителем своего личного труда, управленческой деятельности) и психологическом.

Рассмотрим психологический аспект подготовки руководителя к своей деятельности.

#### **Развитие особого управленческого мышления**

Мышление руководителя должно отличаться наличием установки на выработку таких личных особенностей, которые позволяют наилучшим образом решать встающие перед ним проблемы.

Исходными понятиями процесса управления собственным мышлением являются «подчинение» и «упорядочение». Речь идет, с одной стороны, о подчинении мышления задаче достижения определенной цели, а с другой — об упорядочении на основе радикального включения в работу необходимых знаний, приемов и методов. Здесь можно отметить два уровня мышления: стратегический — способность решения управленческих задач перспективного характера и тактический — умение использовать свои интеллектуальные возможности для решения конкретных насущных проблем.

Многообразие особенностей мышления руководителя можно представить следующим примерным перечнем. В частности, в процессе практической деятельности руководитель должен уметь мыслить:

- проблемно и перспективно, заранее определяя возможные трудности и способы их преодоления;
- системно, охватывая все стороны дела и влияющие факторы;
- практично и обоснованно, уметь отличить действительные факторы от субъективных мнений, реальное от желаемого;
- не консервативно, нешаблонно, сочетая преимущества накопленного опыта с

оригинальными, новаторскими методами руководства;

- оперативно, быстро реагируя на изменение производственной и хозяйственной обстановки, принимая самостоятельно наиболее рациональные решения в условиях дефицита времени;

- последовательно и целеустремленно, добиваясь поставленной цели, отделяя главное от второстепенного, не зарываясь в текущих мелочах.

Чтобы упорядочить процесс мышления, можно использовать современные методы и средства. Одним из них является «Алгоритм решения управленческих проблем» (АРУП) [66].

Он позволяет контролировать такие свойства мыслительного процесса, как инертность, стереотипность, фантазия, воображение и интуиция.

Этот алгоритм содержит три относительно самостоятельные подсистемы:

1. Постановка управленческой проблемы.
2. Решение проблемы (процесс нахождения связи между существующим состоянием системы и желательным, определяемым целью управления).
3. Принятие решения (система действий, связанных с выбором лучшего варианта).

В постановку проблемы входит несколько элементов.

1. Анализ ситуации:

а) всестороннее осмысливание трудностей, качества, сроков и других особенностей того, что нужно сделать;

б) оценка возможностей выполнения необходимой задачи;

в) определение вероятных результатов выполнения задачи, ожидаемых плюсов и минусов.

2. Формирование проблемы. Предполагает четкое описание противоречия между средствами и целями (оно отражает степень напряженности проблемной ситуации).

3. Построение проблемы:

а) выделение и четкое описание главного звена в проблеме;

б) определение всего круга вопросов, решение которых необходимо для решения центрального вопроса;

в) нахождение содержательных и временных связей и соподчинений всего комплекса вопросов, составляющих проблему.

4. Классификация проблемы, т.е. отнесение ее к определенному типу:

а) по функциональному критерию — аналитическая или конструктивная;

б) по назначению — стратегическая (ключевая) или тактическая;

- в) по источнику — следствие ошибок людей или порождаемая самим развитием системы;
- г) по разрешимости — разрешимая (собственными силами или с внешней помощью) и неразрешимая (неразрешимая собственными силами и неразрешимая на данном этапе даже с помощью извне);
- д) по структуре — сложно (иерархически, многоуровневое и многопланово) построенная проблема и структурно простая;
- е) по периодичности — регулярная (постоянно возникающая при определенных условиях) или эпизодическая, случайная;
- ж) по степени проблемности — научно-практическая (содержащая высокую степень неопределенности и потому требующая привлечения специалистов-ученых) и практическая (разрешимая собственными силами специалистов-практиков и управленцев).

5. Поиск аналогов проблемы по списку вышеизложенных критериев квалификации. Реализация отмеченных выше практических рекомендаций помогает руководителю упорядочить весь комплекс решаемых задач. Именно умение заниматься «будущими» проблемами до того, как их решение потребует больших усилий, отличает перспективного руководителя.

#### **Самовоспитание как метод самосовершенствования**

Любой интеллигентный человек, любой руководитель может высказать интересные мысли о самовоспитании, продемонстрировать глубокие суждения о том или ином приеме. Чаще всего он может подтвердить свои слова личной практикой и победой над вредной привычкой.

Одна из наиболее трудных задач самовоспитания руководителя — научиться самообладанию, т.е. умению внешне спокойно относиться к чрезвычайным происшествиям, к проступкам подчиненных.

Самовоспитание направлено на формирование духовных потребностей. Незаменимую роль в этой не прекращающейся на протяжении всей жизни работе играют книги. Они помогают нам познакомиться с интересными, глубокими людьми, общение с которыми делает нас лучше, чище. Книги рассказывают об огромных потенциальных возможностях человека в интеллектуальной, духовной, физической сферах. Познавая же свои возможности, человек становится сильнее, у него появляется потребность в самосовершенствовании, стремление стать лучше.

В выработке нравственной культуры, мужества, в формировании эрудиции, в умении руководить людьми немалую роль играют приемы самосовершенствования.

Самосовершенствование начинается с самооценки. Человек должен точно знать, какие качества следует воспитывать у себя. Самооценка формируется путем сравнения себя с

другими людьми и путем сопоставления уровня своих притязаний с результатами своей деятельности.

Адекватная самооценка позволяет правильно сформулировать цели самовоспитания. Она формируется в тех случаях, когда субъект выявляет мнение о себе и своих поступках у людей, с которыми контактирует в семье, учебном заведении, на отдыхе; критически сопоставляет себя с окружающими. Если результат этих контактов — заниженная самооценка, человек начинает находить в каждом деле непреодолимые препятствия. Он теряет уверенность в себе. Ему становится труднее работать, сложнее контактировать с коллегами, устанавливать контакты с людьми.

Заниженная самооценка самого руководителя непосредственно влияет на его отношение к подчиненным. Руководитель с низкой самооценкой часто бывает, несправедлив к подчиненным, которых считает удачливее, умнее себя. Он, как правило, мнителен и отрицательно относится к тем, кто, как ему кажется, его не любит, не, уважает. Он стремится к авторитарному стилю управления, установлению жесткой дисциплины. Считает, что каждый подчиненный старается его обмануть, за глаза посмеивается над ним, отсюда появляются подозрительность, неверие в честность . сотрудников.

Завышенная самооценка отдаляет руководителя от подчиненных, коллег, мешает установлению нормальных деловых отношений, созданию положительного психологического климата в коллективе. Несколько завышенная самооценка, если она не ведет к себялюбию, высокомерию, зазнайству, не страшна. Она обязательно способствует достижению успехов в любом виде деятельности. Самоприказ — это короткое, отрывистое распоряжение, сделанное самому себе: «Разговаривать спокойно!», «Не поддаваться на провокацию!», «Молчать!» Он помогает сдерживать эмоции, вести себя достойно, соблюдать требования этики.

Среди обязанностей руководителя есть такие, выполнять которые неприятно. Они малоинтересны, выполняются несколько лет подряд, заставляют не отвлекаться, держать себя в узде, сдерживать эмоции. Но нравственные нормы отношения к труду, профессиональный долг заставляют старшего неуклонно выполнять и эти обязанности. Вот здесь его помощником и может стать самоприказ. Важно, чтобы он был разумным и в то же время, чтобы заставлял делать то, что нужно, а не что хочется.

Применяется самоприказ, когда человек уже убежден, что надо вести себя определенным образом. Он ясно видит свои недостатки, но никак не может заставить себя выполнить намеченный план действий. В этот момент и появляется необходимость в приказной форме

решительно потребовать от себя необходимого действия. В следующий раз выполнить такое действие будет легче. А в дальнейшем станет привычкой. Если самоприказ не помогает, необходимо повторить его несколько раз. Если это возможно, повторить его вслух. Иногда приходится применять самоприказ несколько недель и даже месяцев. В конце концов, волевой человек всегда добивается успеха.

Самовнушение помогает вести себя, не выходя за рамки принятых в данном обществе правил культурного поведения, владеть собой в самых трудных ситуациях. Оно может быть также применено в процессе самовоспитания любых качеств личности. В течение нескольких недель, а иногда и месяцев с целью изменения поведения в требуемую сторону по многу раз в день произносится заранее подготовленная фраза: «Я ни при каких обстоятельствах не буду повышать голос», «Я буду слушать собеседника, не перебивая, как бы трудно мне ни было», «Меня не выведут из себя никакие замечания окружающих». Делается это повторение заученных формул до тех пор, пока уверенность не становится непоколебимой, не оставляя ни тени сомнений в возможности справиться с собой, вести себя в соответствии с самовнушением.

Особенно действенным самовнушение бывает в тех случаях, когда проводится перед сном или сразу же после утреннего пробуждения, лежа в кровати. Какие-либо усилия, волевые действия здесь не нужны. Все утверждения произносятся спокойно, без напряжения. Мысленно произносимые слова вызывают эффект самовнушения, который приводит к соответствующим изменениям в организме. Мысленные внушения должны быть простыми и краткими. Слова произносятся в медленном темпе, в такт дыханию.

Длительное время внушая себе: «Я правдив и никогда не кривлю душой», можно приучить себя не лгать. К различным формулам самовнушения предъявляется одно требование — они должны представлять категорическое и обязательно положительное утверждение: «Я уверен в себе!», «Я овладею этим материалом!» и т.п.

Самоободрение. Во многих жизненных ситуациях целесообразно «оглянуться назад», вспомнить о своих успехах в аналогичном положении. Прошлые успехи говорят человеку о его возможностях, скрытых резервах в духовной, интеллектуальной, волевой сферах и вселяют уверенность в свои силы. Ободряя себя, надо не бороться со своими недостатками, а изменять свое отношение к ним. Относиться с юмором, скажем, к длинному носу, оттопыренным ушам, низкому росту.

«У меня самые красивые уши в мире, — говорил Сократ. — Назначение ушей — воспринимать звуки. Моя огромная оттопыренная ушная раковина позволяет делать это наиболее

эффективно».

Помимо утренней физической зарядки целесообразно ежедневно заряжаться духовными упражнениями. Нередко четкое словесное оформление бодрых, жизнерадостных утверждений помогает почувствовать себя лучше, увереннее, разобраться в сложной проблеме.

Огромную помощь в этой работе могут оказать ободряющие слова. Психологи называют их «зарядкой позитивного мышления». Так, Д. Карнеги называет их «Именно сегодня». Он предлагает чаще использовать следующие обороты речи: «Именно сегодня меня постигнет счастье, именно сегодня я постараюсь приспособиться к той жизни, которая окружает меня, именно сегодня я позабочусь о своем организме, начну делать зарядку, именно сегодня я займусь нравственным самосовершенствованием, сделаю что-то хорошее, именно сегодня я не буду бояться жизни и собственного счастья, я буду любить и верить...».

Самокорректировка. Трудно переоценить умение контролировать свои действия и поступки, осуществлять самоуправление поведением. Самокорректировка дает возможность корректировать канал страстей, приучает держать себя в руках, быстро успокаиваться в сложных ситуациях.

Самокорректировка позволяет преобразовать хаос негативных мыслей и чувств, разрушающих жизненный потенциал, в гармоничную структуру. Если такое преобразование происходит сознательно, то оно приводит к более эффективному использованию жизненной энергии личности.

Первое знакомство с самокорректировкой приводит к мысли, что ее осуществление требует размышлений и недюжинной воли. Но это не так. Многие привычки прививаются индивиду с раннего детства, и соответствующие действия выполняются без раздумья, автоматически. Так, каждый воспитанный человек, ни секунды не раздумывая, бросается на помощь женщине, на которую напал негодяй, или врывается в горящий дом, чтобы спасти ребенка. Весь ход его предыдущей жизни и воспитание приучили его в таких ситуациях действовать мгновенно, не раздумывая. Это не что иное, как чувство долга, ответственность личности перед обществом — важнейшая форма самокорректировки. Таким образом, самокорректировка является одним из эффективных способов самосовершенствования.

Саморегулирование предусматривает обучение умению следить за внешними проявлениями эмоциональных состояний. Дело в том, что, изменяя внешнее выражение эмоции, можно регулировать свое внутреннее психическое состояние. Например, хаотичные, не подкрепляющие речь движения рук в разговоре, дрожание пальцев вызывают неуверенность в себе; заискивающие интонации усугубляют беспокойство. И наоборот, приучая себя не

размахивать руками в разговоре, не горбиться, а стоять перед собеседником, развернув плечи, подтянув живот, демонстрируя красивую осанку, улыбаться в момент растерянности, недоумения, смотреть уверенно и строго в конфликтной ситуации, руководитель приобретает уверенность в себе, не теряется в момент сильной тревоги, при возникновении чрезвычайной ситуации.

Очень непросто управлять своими чувствами, обуздать их, но и этому можно научиться. Необходима обыкновенная тренировка, как на стадионе. Сначала надо сдержаться один раз, потом второй, третий, десятый, двадцать пятый, а потом эти невидимые мускулы станут натренированными.

Самостимулирование. Ряду руководителей, в первую очередь мнительным и самолюбивым людям, большую помощь в самовоспитании могут оказать методы самопоощрения и самонаказания.

Желательно, чтобы реакции самопоощрения и самонаказания регулировали наше поведение постоянно. Хотя прибегать к ним, очевидно, необходимо в зависимости от ситуации, К сожалению, очень часто человек не получает положительной оценки своего поведения со стороны. А лишение элементарного внимания без самоподкрепления интенсивной работы — одна из причин повышения нервозности, депрессий.

Очевидно, поощрять и наказывать себя можно не только словесно. Подкреплять успех можно с помощью проведения внеочередного вечера с друзьями, выхода в театр, чтения увлекательной книги и т.п. Естественно, лишение себя удовольствия будет эффективным средством самонаказания.

Умение управлять своими чувствами. Руководитель подвержен различным воздействиям в течение рабочего дня. Но поддаваться этим воздействиям, а тем более «выходить из себя» нельзя. Эмоции в этом случае могут принять различный характер, вплоть до вспышек гнева.

Они опасны тем, что в этот момент контроль человека над своим поведением теряется.

Проблема самоорганизации в эмоционально-волевой сфере является наиболее понятной многим руководителям. Но это мнение возникает потому, что психологическую подготовку руководителя часто сводят к умению сдерживаться в общении с людьми или к способности управлять своим настроением. Конечно, это очень важное качество, но им далеко не исчерпывается организация своей эмоционально-волевой сферы. Для того чтобы уровень психической самоорганизации руководителя был высок, он должен быть настойчивым, обладать сильной волей, психологической устойчивостью, быть уравновешенным и решительным...

Определенные психические качества, приведенные выше, которые необходимы для решения возникающих проблем, очень редко вырабатываются у руководителя без специальной тренировки. Чтобы играть определенные психологические роли (быть жестким в требованиях или, наоборот, дать простор демократическому образу деятельности), необходимо наряду с высокой чувствительностью к требованиям обстановки умение подчинять делу свою эмоциональную сферу. Самообладание, умение не растеряться в сложных ситуациях, выдержка — все это характеризует человека, умеющего управлять своей психикой. Но характеризует не полностью. Руководитель должен уметь реализовывать намеченные программы, когда условия не способствуют интенсивной деятельности, уметь настроить себя на любой требуемый уровень активности.

Руководитель должен обладать способностью привлекать к себе людей, своим поведением вызывать у них доброжелательное к себе отношение, уважение и полное доверие, демонстрировать нравственные и деловые качества; должен контролировать поступки, чувства и эмоции, продумывать тактику поведения, так как руководитель постоянно находится под наблюдением своих подчиненных и «настроение» руководителя сильно сказывается на работе многих подчиненных.

Внутренний контроль над внешними проявлениями эмоций и чувств во все времена относился к несомненным достоинствам человека и считался чертой сильных личностей. Более привычен и характерен внутренний контроль для жителей Востока, чем для европейцев и американцев. Это обусловлено во многом национальными, культурными и религиозными традициями. К примеру, в Японии из-за постоянных землетрясений людям приходилось жить в бумажных домиках, которые было легко восстановить в случае их разрушения. Но безопасность таких строений имела и обратную сторону. Все, что происходило в таком домике, немедленно становилось достоянием соседей, что ввиду большой плотности населения вынудило японцев выработать своеобразный этический комплекс, где яркое проявление эмоций выглядело не очень прилично.

Для руководителя это свойство человека, наверное, даже более необходимо, чем людям других профессий. Ведь от руководителя зависит очень многое (он должен принимать решения, касающиеся многих людей, различных сфер производства, где нет места решениям, принятым под влиянием того или иного эмоционального состояния). А многие руководители практически совсем не умеют контролировать внутренние процессы и относительно не умеют контролировать внешние. Более того, зачастую даже не отдают себе отчета в своих действиях и эмоциональных



проявлениях, чисто механически реагируя на какие-то, иногда абсолютно незначительные раздражители (маленькая складка на костюме вашего подчиненного). Такие причины, которые мельче рисового зерна, заставляют в течение дня и всей жизни наше настроение метаться из стороны в сторону, причем размах маятника напрямую связан с устойчивостью нервной системы. Косой взгляд, комплимент, грубое слово, небольшой подарок, потеря зонтика, успех в работе и т.д. бесконтрольно меняют наше настроение от печали, раздражения, гнева, неуверенности в себе к ощущениям силы, счастья, удовольствия, веселья и обратно. Эмоции необходимы человеку для нормального функционирования так же, как пища или вода. Существует даже специальный термин — эмоциональный, или сенсорный, голод, обозначающий более или менее продолжительное лишение человека сенсорных впечатлений.

Точно так же, как пища, эмоции могут быть целительны для организма и разрушительны. Неумеренность эмоции, так же как и неумеренность в питании, может нанести непоправимый вред, даже если эмоция положительная и считается предельно чистой и светлой.

Но одним лишь умением управлять своими чувствами не обходится психологическая подготовка руководителя к своей деятельности. Он должен уметь управлять психологическим состоянием других людей. Но это уже проблема отдельного разговора.

### **Резюме**

- При выполнении напряженной работы для руководителя важна тренированность нервной системы. Общение с домашними животными помогает снять стресс.
- Нервная реакция и высокие, нервные напряжения являются следствием неправильного поведения руководителя. С этим необходимо бороться.
- Специалисты рекомендуют применение некоторых правил для раздражительных людей:
  - не оставайтесь со своими неприятностями наедине;
  - умейте вовремя отвлечься от забот;
  - не впадайте в гнев;
  - иногда уступайте;
  - делайте что-нибудь хорошее для других;
  - начинайте обычно с важного;
  - не бывает совершенных людей;
  - позвольте и другим быть самим собой;
  - всех не перегонишь;
  - не замыкайтесь в себе.

• Огромный вред здоровью наносят курение и употребление алкоголя. Борьба с этими привычками — особая забота, каждого делового человека.

Вот несколько эффективных способов, которые помогут помочь бросить курить:

- нужно решиться бросить курить;
  - выработайте план;
  - уничтожьте все имеющиеся у вас сигареты, запретите курить в кабинете и у себя дома;
  - заявите во всеуслышание, что никогда больше курить не будете;
  - повысьте физическую активность.
- Здоровье должно быть не самоцелью, а средством для хорошего самочувствия, для реализации всех заложенных в человеке возможностей, для долгой жизни.

• Каждый деловой человек должен придерживаться следующего распорядка жизнедеятельности:

- человеку, занимающемуся умственным трудом, в конце недели нужно полностью отключиться от деловой жизни;
- необходимо беречь свое вечернее время;
- деловой человек не должен проводить свой отпуск дома;
- организуя свою жизнедеятельность, руководитель должен учитывать свои личностные особенности.

• Самоорганизация руководителя осуществляется в двух направлениях:

- технологическом;
- психологическом.

• Самосовершенствование руководителя осуществляется с помощью следующих методов самовоспитания:

- Самооценка.
- Самоприказ.
- Самоободрение.
- Самовнушение.
- Саморегулирование.
- Самокорректировка.
- Самостимулирование.
- Руководитель должен научиться управлять своими чувствами и эмоциями.

### **Практическое задание**

1. Внимательно ознакомившись с текстом, попытайтесь определить, к какой категории людей по динамике работоспособности вы относитесь: «голуби», «совы» или «жаворонки». В этом вам поможет отношение ЧСС/ЧВ, приведенное в тексте. Исходя из этого, составьте для себя график работоспособности:

- в течение трудового дня;
- в течение суток;
- по, дням недели.

2. Исходя из прочитанного, составьте правильный, с вашей точки зрения, распорядок дня для руководителя.

3. Постройте для себя график своих биоритмов.

### **Контрольные вопросы**

1. Что подразумевается под гигиеной умственного труда?
2. Что вы можете посоветовать легковозбудимым людям?
3. Какие вы знаете антистимулы, наносящие вред здоровью человека и его работоспособности? Как справиться с этими привычками?
4. Приведите распорядок жизнедеятельности делового человека.
5. В чем заключается психологическая подготовка руководителя к работе?
6. Что такое АРУП? Какие подсистемы он в себя включает? Охарактеризуйте их. , .
7. Какие методы самосовершенствования вам известны? Раскройте суть некоторых из них.
8. Для чего руководителю нужно уметь управлять своими чувствами?

### **Рекомендуемая литература**

Афонин И., Травинка В. Как прекрасен этот мир, посмотри! — СПб: Питер Пресс, 1997.— 288 с.

Глыбин Л.Я. Несколько мыслей о режиме сна и питания // ЭКО. — 1987.-№ 6.

Жикаренцев В.В. Путь к свободе: Кармические принципы возникновения проблем, или Как изменить свою жизнь. — СПб.: ООО «Золотой век», 1998. — 224 с.

Карнеги . Как перестать беспокоиться и начать жизнь. — М.: Прогресс, 1990. -700с.

Комаров Е.Н. Режимы труда и отдыха персонала // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Лаптев А.П. Ваш режим дня. Каждый день в хорошей форме // Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Резник С.Д. Как повысить свою работоспособность. — Пенза: Олимп, 1995.-72с.

Резник С.Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве. — М.: Стройиздат, 1988. — 270с.

Станкин М. Эмоциональный самоконтроль позволяет менеджеру достойно выглядеть в радости и в беде // Управление персоналом. — 1997.-№12.

Стюарт А. Ты устал... Современные методы восстановления. — М.: Рипоклассик, Вече, 1997. — 416 с.