

Русский Гуманитарный Интернет Университет

БИБЛИОТЕКА УЧЕБНОЙ И НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

WWW.I-U.RU

Работа менеджера над собой

Вересов Николай Николаевич

veresov@finmanagement.ru

Работа менеджера над собой

Спору нет, сильная (доминантная, креативная, уверенная в себе, целеустремленная) личность - неременное условие профессионального успеха менеджера. Формирование в себе качеств сильной личности является одним из обязательных условий работы менеджера над собой. Однако поставим вопрос: как соотносятся между собой "сильная личность" и "сильный руководитель"? Можно быть сильной личностью и при этом не быть сильным руководителем, хотя сильные руководители, как правило, являются сильными личностями. Проблема, следовательно, заключается в том, что для успеха в управлении другими людьми,

менеджер, развивая свои личностные качества, не должен забывать о том, что работа над собой; саморазвитие, безусловно, включает в себя развитие чисто управленческих качеств.

С чего начинается работа менеджера над собой? Она начинается, во-первых, с осознания своих сильных и слабых сторон, а во-вторых, с преодоления некоторых стереотипов сознания, мешающих менеджеру строить эффективные отношения: с людьми, блокирующих возможности для собственного развития, для творческого отношения к профессии и жизни. Рассмотрим сейчас некоторые признаки сильного и слабого руководителя так, как они представлены в современных исследованиях. Итак, хороший, "сильный" руководитель:

- обладая высокой сопротивляемостью к фрустрации, то есть состояниям, возникающим при столкновении с препятствиями, кажущимися непреодолимыми;
- умеет общаться с людьми;
- способен отказаться от своей точки зрения, если подчиненные докажут, что она не оптимальна;
- обсуждает свои качества, принимает критику, но при этом сохраняет уверенность в себе;
- выдержанно принимает и победы и поражения;
- проигрывает без чувства поражения, немедленно принимаясь за новые проблемы;
- энергичен, с высоким уровнем усилий;
- компетентен в проблемах управления;
- любит управлять, организовывать дело;
- способен вызвать расположение к себе;
- способен видеть изменения и внутри организации и вне ее;
- готов к изменениям и готов их начать;
- способен нести ответственность за решения;
- умеет продуктивно использовать свое время.

Анализ этих признаков показывает, что некоторые из них непосредственно связаны с личностными качествами менеджера, являясь "производными" от них (сопротивляемость, общительность, выдержка, уверенность в себе и т.д.). Другая часть представленных характеристик (способность видеть изменения, компетентность, умение использовать время, и т.д.) являются чисто менеджерскими качествами, выработка которых требует специальных усилий. Ну а такие черты, как, например, компетентность в управленческих проблемах, вообще требует специального обучения. Так что сильная личность и сильный руководитель - явления близкие, но не идентичные. Действительно, если исходить из того, что одно из главных качеств руководителя есть умение организовывать работу коллектива для достижения поставленных целей, то одной силы, даже силы принуждения, явно недостаточно. Для успешного управления следует иметь в виду, что это - специфическая деятельность, которая предъявляет к человеку специфические требования. Например, в корпорации "Дженерал моторс" к менеджерам предъявляются следующие требования:

1. Компетентность.

Это означает, что каждый менеджер должен знать: что делать и как делать свою работу наилучшим образом. Это, конечно, не исключает того, что каждый менеджер работает в своей, только ему присущей манере. Компетентность культивируется среди менеджеров "Дженерал моторс" достаточно оригинальным способом: а именно исходя из идеи о том, что менеджер не может позволить себе учиться на собственных ошибках. Знания по управлению могут быть получены в результате специального обучения, либо в результате тщательного анализа ошибок других и собственного опыта.

2. Достоинство и ответственность.

Требование подходить ко всем делам с достоинством и ответственностью это больше чем просто деловая этика. Каждый менеджер точно знает: за какую работу и по каким критериям он несет абсолютную ответственность. Эта ответственность никогда и ни при каких обстоятельствах не может быть передана кому-то другому (подчиненному) даже в тех случаях, когда руководителя нет на рабочем месте. Отсюда и достоинство, ведь оно определяется постоянным кругом ответственности.

3. Чувство нового и умение рисковать.

Чувство нового развивается в результате постоянного изменения способов выполнения задач. Новые способы и средства выполнения старых,

стандартных задач имеют преимущество хотя бы потому, что они новые. Чувство нового возникает как устойчивый результат постоянного поиска нового, который поощряется в деятельности каждого менеджера. С другой стороны важно желание не просто рисковать и способность идти на риск, но именно умение рисковать. Менеджер, умеющий рисковать, должен быть:

готов эффективно использовать все имеющиеся у него ресурсы;

готов к риску;

способен планировать свои действия (планирование не исключает риска, скорее наоборот хорошее планирование вооружает тех, кто способен рисковать).

4. Чувствительность и подвижность.

Чувствовать происходящее, основные тенденции в развитии дела и подчиненных, своевременно улавливать настроение людей, их нужды, потребности, это значит, кроме всего прочего, еще и уважать мнение других (имея свое собственное) и быть готовым к изменениям. Это качество культивируется путем поощрения новых идей, стратегических решений на любом уровне подчинения. Предвидение проблемы позволяет справляться с ней еще до того, когда она встанет в полный рост. А это экономит не только время, но и деньги.

5. Высокая работоспособность.

Это управленческое качество понимается весьма своеобразно. Работоспособность - это не только способность долго и качественно работать. Это умение наиболее оптимальным образом организовывать свой труд (понимаемое как количество решаемых важных решений в единицу времени). Это и терпение, без которого невозможна длительная напряженная работа.

Даже беглый обзор этих управленческих требований показывает, что сильная личность не всегда может быть сильным руководителем. Ведь сама специфика управленческой деятельности такова, что исключительно важным является то, на что, куда направлена эта сила. Нетрудно увидеть, также, что компания "Дженерал моторс" не только предъявляет эти требования к менеджерам любого ранга, но и в равной степени стимулирует менеджеров предъявлять эти требования самим себе, естественно, помогая им в этом. Едва ли можно представить себе менеджера в равной степени обладающего всеми перечисленными качествами. Речь здесь, скорее, идет об идеале, о том, к чему надо стремиться. В реальности каждый менеджер ищет и находит

свой стиль, свое собственное сочетание личностных качеств, управленческих способностей и менеджерских умений. И это правильно, ведь рассмотренные нами качества сильного руководителя есть не более чем цель, к которой нужно стремиться. Так что вряд ли найдется менеджер, на все 100% соответствующий этим требованиям. Но, вместе с тем, любой руководитель на все 100% должен не соответствовать характеристикам слабого управленца. Вед, знать каким быть не надо - это первый шаг к тому, чтобы найти свой путь и свой стиль в менеджменте.

Итак, каковы же общепризнанные, типичные черты слабого (плохого) руководителя?

Слабый руководитель:

Всегда сталкивается с массой неожиданных, непредвиденных обстоятельств, тратя на устранение их колоссальное количество времени и сил. "Вот тебе и раз!", "Все у нас не слава Богу!", "Где тонко - там и рвется" - таким или примерно таким образом можно охарактеризовать обычные проблемы, которые ежедневно, а то и ежечасно преследуют его. Происходит это потому, что такой руководитель, во-первых, не может предугадать, почувствовать приближение проблем такого рода и подготовиться к их появлению заранее и, во-вторых, все время постоянно занимается второстепенными вопросами, выпуская из вида главное - стратегические задачи, которые, если пустить их на самотек, порождают эти самые злополучные "непредвиденные обстоятельства".

Убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому все старается делать сам. В основе этого - непонимание по крайней мере двух важнейших аксиом менеджмента, а именно:

- абсолютно нормальным является то, что ежедневно менеджер должен решить гораздо больше задач, чем он физически способен. Поэтому грамотный профессиональный менеджер распределяет часть задач среди своих подчиненных, делегируя им так же и соответствующие полномочия. Он просто вынужден это делать и хорошо знает как это делать правильно.
- абсолютно нормально, что многие работники знают свое дело не хуже, а лучше, чем шеф. Кто производит - тот не управляет, кто управляет - тот не производит. Дело менеджера – управлять (производить нечто руками других людей), а не делать все

самому. Профессиональный менеджер организует людей на труд и знает, как делать это максимально эффективно.

Занят делами, старается вникать во все дела, поэтому практически не имеет времени. Зачастую гордится своей занятостью. Принимает посетителей, одновременно разговаривает по телефону, подписывает приказ и дает устные распоряжения подчиненным. В том случае, когда этот стиль работы не является имитацией бурной деятельности (ИБД), что конечно же встречается, то я назвал бы такой принцип работы принципом "Юлия Цезаря". Как известно, римский император славился своей возможностью делать несколько дел одновременно. Думаю все же, что для современного руководителя это не самый лучший пример для подражания - ведь Юлия Цезаря в конце концов зарезали; так что он плохо кончил и в этом смысле никто не может быть исключением.

Заваливает бумагами письменный стол. При это совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие вообще не нужны. При таком "порядке" на рабочем столе, менеджер не только зачастую не может найти нужную ему в данный момент бумагу, служебный документ, но и демонстрирует окружающим (прежде всего сотрудникам) свое неумение или нежелание организовывать свой труд, устанавливать приоритеты в делах.

Работает с раннего утра и до позднего вечера, порой даже по ночам. В этом случае менеджер часто производит вид человека загруженного до предела, "не дающего спуска ни себе ни подчиненным". Ничего, кроме сожаления, такой руководитель не вызывает. Почему? Потому что такой руководитель явно игнорирует некоторые основные заповеди эффективного управления:

- каждое дело занимает все время, которое отпущено для его выполнения;
- работа больше 8 часового рабочего дня крайне непродуктивна и за нее платится слишком высокая цена.

Его портфель "раздут" от бумаг, которые руководитель носит с работы домой и назад. Единственная реальная польза этого занятия состоит в том, что перетаскивание портфеля может в некотором смысле заменить физические упражнения (Известно, что знаменитый русский борец Иван Поддубный ходил с пудовой тросточкой для поддержания

спортивной формы). Папка для бумаг, легкий дипломат вот к чему нужно стремиться.

Решение любого, а тем более важного, вопроса старается отложить. Он надеется на то, что вопрос либо решится сам, либо его решит кто-то другой. Кроме того, если он берется за решение проблемы, то никогда не решает ее до конца. В результате этого груз нерешенных проблем начинает все больше и больше давить на него, вынуждая совершать управленческие ошибки.

Обладает "черно-белым" мышлением. Все видит только белым и только черным, его оценки всегда однозначны, категоричны, не имеют оттенков. Это приводит к тому, что менеджер теряет возможности достигать компромисса. "Пан или пропал!" - не лучший девиз для менеджера.

Придает слишком большое значение случайным, второстепенным деталям, не умея отличить главное от второстепенного, важное от неважного, существенное от несущественного. Он раздувает детали, склонен "из мухи делать слона".

Старается принять наилучшее решение вместо выполнимых. При этом менеджер забывает о том, что ни одно решение, тем более решение управленческое, не может устраивать абсолютно всех, абсолютно всем нравиться. Искусство управления, кроме всего прочего, заключается еще и в том, чтобы выбирать решение не из множества возможных (идеальных), а из реально имеющихся, реально выполнимых. Максимально эффективное решение при минимальном ущемлении интересов - главный ориентир современного менеджера.

Старается приобрести репутацию хорошего руководителя и делает это оригинальным образом - либо фамильярничая с подчиненными (вариант "рубаха парень") либо используя принцип открытых дверей, когда в его кабинет идет кто хочет, когда хочет и по какому угодно вопросу.

Старается избегать ответственности, склонен валить вину на других, короче говоря, ищет "козла отпущения".

Присваивает себе успехи своего коллектива и отдельных его сотрудников, следуя принципу "их успехи были бы невозможны без моего чуткого руководства".

Что ж, слабый руководитель обнаруживает свою слабость, даже несмотря на свой грозный вид. Ведь любой слабый руководитель совершает множество управленческих ошибок, порой элементарных. Рассмотрим некоторые из них.

Семь типичных управленческих ошибок и их устранение

Перенос решения на завтра, (или вообще на неопределенный срок или откладывание).

В основе этой ошибки могут лежать следующие проблемы или обстоятельства:

- надежда на то, что вопрос каким-то образом решится сам собой или его решит кто то другой;
- у менеджера нет ясного и четкого представления о том, чего он на самом деле хочет добиться.

Должен сказать, что у откладывания, как метода решения задач, есть некоторые реальные основания. Говорят, что если проблему не решать, то через некоторое время она начинает решаться сама. С другой стороны, следует помнить, что маленькие проблемы, если их не решать, имеют тенденцию превращаться в большие.

Что делать для устранения этой ошибки? Психологи рекомендуют несколько способов, в зависимости от причин, ее вызывающих. Если откладывание происходит от того, что у менеджера нет ясного понимания своих целей и представления о том, чего же он хочет, то в этом случае хорошо помогают следующие действия:

- письменная формулировка ближайших задач;
- обсуждение проблемы с ближайшими сотрудниками;
- установление жестких сроков решения проблемы;
- разделение задачи на части и их поэтапное решение. Если откладывание связано с неуверенностью в себе, с нерешительностью и страхом, то в этом случае можно воспользоваться рекомендациями американского исследователя Нормана Пила.

Надо выделить в задаче тот компонент, который более всего "напрягает" и преодолеть его. Для этого сделать следующее.

- спросить у себя "Каков должен быть мой первый шаг?". В этом ответе заключается "энергия движения".
- представить (ярко, в деталях) что будет, если вы будете медлить, тянуть, представить последствия этого в картинках и сказать об этом вслух. Это действует как кнут.
- вспомнить о том, что если бы люди ждали или собирали всю информацию и ресурсы, нужные для дела, то 80% дел не были бы сделаны. Нужно начать, а все, что не хватает, появится на пути к цели. Даже если вы думаете, что готовы к работе на 100 процентов, то стоит только начать и станет ясно, что это не так.

Нужно установить очередность дел по степени их важности.

Сфокусируйте внимание на одной проблеме и занимайтесь ей до тех пор, пока она не будет решена, а затем перейдите к следующей.

Следует установить сроки выполнения так, чтобы об этом знали и попросить кого-то контролировать ваше продвижение к сроку.

В первую очередь следует делать самую сложную часть работы. В противном случае наиболее тяжелая работа останется на то время, когда накопится усталость.

Для начала дела будет достаточно, если будут ясны начальные детали и конечная цель.

Выполнение работы наполовину.

С точки зрения организации собственной деятельности и в целях сохранения собственной нервной системы, гораздо полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся довести до конца. Психологи рекомендуют заниматься только теми делами, которые вы можете решить сегодня. Если задача слишком объемная и сложная, то ее следует разбить на части так, чтобы ежедневно можно было решать одну из них целиком.

Стремление все сделать сразу.

Переходить к решению новой задачи можно только тогда, когда предыдущая задача уже решена или хотя бы получено ясное представление о характере ее решения и о том, кто будет ее решать. Задача руководителя заключается в том, чтобы создать условия для эффективного функционирования системы, а не принимать участие во всех деталях или в ликвидации каждого сбоя в ее работе.

Стремление все сделать самому.

Дело руководителя - управлять, а не производить. Профессиональные менеджеры говорят: "Коллектив занимается развитием производства, руководитель - развитием коллектива". Менеджер работающий эффективно, занимается решением только тех задач, которые никто кроме него решить не может.

Убеждение, что менеджер знает все лучше всех.

Нельзя быть компетентным по всем. Какой смысл в старании узнать работу подчиненных -лучше, чем они знают ее сами? Каждый должен заниматься своим делом. Если перед менеджером встает новая, нестандартная задача, то НУЖНО, отбросив ложный стыд, обратиться за помощью к коллегам. Авторитет от этого не пострадает.

Неумение разграничить полномочия.

Одна из основных бед организации - отсутствие четкого разграничения задач, служебных функций сотрудников. Зачастую бывает так, что сотрудники знают свои должностные обязанности лишь в общих чертах. Это приводит к тому, что возникают соблазны переноса ответственности за невыполнение работы на чужие плечи и неоправданного дублирования управленческих действий. Для избежания этих неприятностей необходимо четко определить круг обязанностей и ответственности каждого работника, создать ясные и недвусмысленные должностные инструкции.

Сваливание вины на других.

Поиск "козла отпущения" дело совершенно непродуктивное. Ваша энергия при этом направлена в прошлое, хотя исправить уже ничего нельзя. Гораздо продуктивнее нацелить деятельность на будущее. Задача руководителя состоит в том, чтобы установить объективные

причины неудачи и найти пути к их устранению, а не искать "козла отпущения".

Обсуждение типичных управленческих ошибок я хотел бы закончить следующим вопросом. Почему, несмотря на их очевидность, несмотря на достаточно простые способы их устранения, эти ошибки все равно совершаются? Может быть, есть нечто, что вопреки очевидности заставляет человека действовать не лучшим образом. Действительно, есть. Но об этом – чуть ниже.

Без постоянного и ежедневного труда по совершенствованию и саморазвитию стать и оставаться эффективным менеджером совершенно невозможно. Этого требует сам характер управленческой деятельности. Ведь управление, напомню, есть такое руководство людьми, которое приводит их к успеху и самореализации. Развитие людей, развитие своей организации, фирмы, предприятия невозможно если менеджер не развивает и не совершенствует себя.

Программа саморазвития и ее выполнение - одна из важнейших личных и профессиональных целей менеджера. Из каких основных компонентов, направлений может состоять такая программа? Психологи рекомендуют включить в нее следующие аспекты:

развитие личностных качеств, способствующих эффективному менеджменту;

развитие профессиональных умений, совершенствование управленческих действий;

развитие коммуникативных умений и навыков.

Говоря о развитии собственных личностных качеств я имею в виду следующее. Люди не идеальны, у каждого есть собственные недостатки. Правда, далеко не все осознают собственные недостатки, пытаюсь искать причины своих неудач в других -людях, в обстоятельствах или астрологических прогнозах. И, тем не менее, профессиональные менеджеры, эффективные управленцы - это люди прекрасно осознающие свои личностные достоинства и недостатки. Осознавая их, они стараются максимально использовать свои достоинства и свести к минимуму последствия своих недостатков. Самовоспитание, то есть выработка в себе соответствующих личностных качеств, как раз и начинается с осознания своих недостатков стереотипов сознания, заблуждений, внутренних барьеров

и преград, и преодоление их. Ведь прежде чем бороться, требуется сначала обнаружить врага, противника. Это нелегко, и тем более нелегко если он, противник, находится в вас самом. Поэтому есть смысл более подробно остановиться на анализе этих личностных помех, субъективных преград на пути личностного роста.

Психолог **Альберт Эллис** выявил 11 представлений, существующих в сознании людей, весьма широко распространенных в умах и тем не менее совершенно нелепых. Человек, ориентирующий свое сознание и деятельность на эти представления, не только блокирует возможности для саморазвития, но и очень часто изводит себя ненужными, бесполезными переживаниями. Эти распространенные заблуждения можно назвать "блокирующими установками сознания". Прежде чем я перейду к их анализу, остановлюсь на одном важном обстоятельстве, а именно на том, как, каким образом можно от них избавиться. Здесь есть один универсальный совет: принимая какое-либо управленческое решение, проанализируйте, не стало ли оно результатом какого-то из этих представлений. Помните, что на основе ложных представлений едва ли возможно принятие верного решения. Итак...

Одиннадцать "блокирующих установок сознания"

1. Все должны меня любить и одобрять то, что я делаю. Это - общая установка и она может быть конкретизирована в виде следующих вариантов:

а) все должны уважать меня, потому что я - менеджер (начальник, директор, босс);

б) если я делаю что-то, то я должен быть уверен, что все это одобряют (если не все одобряют мои действия - значит я делаю что-то не то или не так).

Эта установка сознания абсолютно неразумна. Судите сами: ожидать любви и одобрения - значит подвергаться беспокойству, огорчениям, особенно потому что кто-то не одобряет наших действий. Но ведь никто не может удовлетворять вкусам одновременно всех людей. То, что нравится одним, раздражает других. Кроме того, если человек целиком ориентирован на одобрение других людей, он вольно или невольно начнет улавливать чувства других людей, попадая в зависимость от них. Из всех видов зависимости этот - наихудший, ведь чувства и эмоции переменчивы. Нет лучшего пути к потере самостоятельности, уверенности в себе, целостности и глубины, чем постоянное желание заслужить любовь окружающих. Лучше оставаться верным самому себе, стремясь к творчеству, продуктивной деятельности, раскрытию своих способностей. Если человек таков, то любовь или нелюбовь

со стороны окружающих вряд ли будет его заботить. Но если, в силу индивидуальных особенностей, вы зависите от мнения других людей, то лучшим выходом для вас будет поиск людей с которыми вас объединяли бы общие взгляды, убеждения, идеи. Лучше тратить время на общение с друзьями и единомышленниками, чем на бесплодные попытки угодить всем и каждому.

2. Человек должен быть прекрасным (идеальным) и добиваться успеха в любой области, быть безупречным во всех отношениях.

Распространенный вариант этого ложного убеждения может выглядеть так: если человек не добивается успеха - это не стоящий человек.

Очевидно, что быть совершенным, безупречным во всем сразу невозможно. Если это становится цепью человека, то он обречен на постоянные терзания по поводу своих неудач, настоящих прошлых и будущих. Человек заголяет себя в психологический тупик, ведь даже тогда когда он добивается успеха и окружающие признают его талантливым (даже самым талантливым) в какой-то области, он постоянно беспокоится из-за того, что завтра, возможно, утратит это положение. Конечно, стремление к совершенству необходимо, но история показывает, что многие люди находясь в плену завышенных требований к себе не добиваются того чего хотели. Ведь в действительности мало кому удается достичь чего-то сверхъестественного, зато практически каждого человека постигали неудачи, промахи. Важно хорошо делать дело, усваивать уроки, которые дает нам жизнь, а остальное - приложится.

3. Существуют ошибочные поступки и каждый, кто их совершил, должен быть наказан. Как говорил один из советских наркомов: "У каждой, так называемой накладке есть имя, фамилия и отчество".

Конечно, ничего хорошего в ошибках (ваших подчиненных и ваших собственных) нет. Однако, совершенно ясно, что многое из того, что делают другие и что вам не нравится вы не стали бы делать. Но верно и обратное. Нет никаких оснований считать их плохими людьми, заслуживающими лишь наказания. Простое наказание ничего не дает, а преследование таких людей вообще вредно. Гораздо полезнее исходить из "презумпции невиновности", из права на ошибку. Вспомните, что вы тоже ошибаетесь и посмотрите на ошибку подчиненного его глазами. Постарайтесь понять смысл его поведения и отнеситесь к этому терпимо. Вообще, на мой взгляд, ничто так не вдохновляет подчиненных как способность шефа взять ответственность за их ошибку на себя. Мне кажется, что каждый человек совершает в жизни ровно столько ошибок сколько ему положено совершить. Ни больше ни меньше.

Правда этот закон действует при одном условии - следует стараться совершить их как можно меньше.

4. Ужасно, когда у меня получается не так как хочется. Вариант этого убеждения - "Вечно у меня все не так !" или "Другим все дается легко, а мне ...". Такого рода взгляды можно охарактеризовать как инфантилизм, то есть сохранение во взрослом возрасте некоторых детских представлений о мире. Это иллюзия, что мир и все, что в нем происходит, должен быть таким, чтобы нравиться нам. Ведь в конце концов он создан не для нашего удовольствия, не для того чтобы все и вся вращалось вокруг нас. Взрослый человек принимает как должное то, что мир, в котором он живет, все то, что его окружает никогда точно не соответствует его желаниям. Ведь мы часто втолковываем детям, что невозможно иметь все, что хочется. Когда мы сталкиваемся с тем, что нам не нравится, не стоит воспринимать это как личное оскорбление. Единственное, что стоит сделать это сказать себе: "Да это плохо да это мне не нравится" и подумать как изменить создавшееся положение, да и стоит ли его вообще менять.

Что же касается успехов других, убеждения о том, что им все легко дается, то здесь следует иметь ввиду следующее обстоятельство: когда мы видим успехи других, мы прежде всего обращаем внимание на результат. Усилия направленные на его достижение остаются скрытыми от нас. Отсюда иллюзия, что результат достигнут легко. Без усилий можно выиграть в лотерею, но победить нельзя. Вместо того, чтобы мучиться и переживать по поводу успехов других, лучше обратит, свои усилия на достижения успеха собственного. Важно помнить, что в нашем мире больше сдавшихся, чем побежденных. Не сдавайтесь, и победить вас будет невозможно.

5. Человек расстраивается из-за внешних событий и обстоятельств, на которые не может повлиять.

Отсюда вытекает убеждение, что причины наших волнений, переживаний, негативных эмоций лежат вне нас, в объективном мире, который от нас не зависит. В действительности же в абсолютном большинстве случаев люди расстраиваются не из-за каких-то обстоятельств, а из-за того, как они интерпретируют их для себя.

Строго говоря, нет никакого смысла переживать из-за какого-то события, которое уже произошло. Переживания не только не исправят дело, но и заблокируют выход из создавшегося положения. А, во-вторых, событие может оказаться не таким страшным, как это представляется. Простой пример пояснит, что я имею ввиду. Представьте, что вы потеряли кошелек.

Конечно, это может заставить вас нервничать. Но сколько бы вы не расстраивались, кошелек к вам не вернется, а нервы будут потрачены зря. Слишком сильно переживая по этому поводу, человек только преувеличивает последствия этой потери, нанося вред самому себе. Кроме того, эта потеря не является невозполнимой. Человек потерявший близких вряд ли будет переживать по поводу геморроя. Как мы реагируем когда кошелек теряет один из наших друзей? "Мне бы твои проблемы" или "Пусть это будет самой большой твоей потерей". Эту истину не следует забывать когда неприятности случаются не с вашими друзьями, а с вами,

6. Возможная неприятность порождает беспокойство. Пока опасность не пройдет, надо все время ее ожидать и готовиться к ней.

Спору нет, нужно быть готовым к неприятностям. Но беспокойство по поводу возможной неприятности - это не лучший способ борьбы с ней. Во-первых, нет никакого смысла беспокоиться и нервничать по поводу неприятности, которая еще не произошла. Своим беспокойством и волнением вы не избавите себя от нее. Более того, такие мысли и такое беспокойство не только не могут предотвратить неприятность, но могут способствовать ей, сделать ее из возможной вполне реальной. Во-вторых, часто бывает, что когда ожидаемая неприятность все-таки происходит, человек уже неспособен с ней справиться, ведь все его внутренние силы ушли на переживание в ее ожидании. Ну и, наконец, может случиться и так, что ожидаемая неприятность вообще не случится или случится, но не с такими последствиями, которые ожидалось. А это означает, что силы и нервы потрачены зря.

Если же вы действительно хотите быть готовым к неприятности, то действуйте следующим образом. Во-первых, всегда можно снизить потенциальную опасность ситуации, предусмотрев правильный выход. "Надейся на лучшее, готовься к худшему". Это значит, что можно хотя бы перестать думать, что эта неприятность есть крах, конец всему. Это не так.

7. Избегать трудностей и ответственности легче (удобнее), чем брать их на себя и справляться с ними.

Под этой фразой подпишутся тысячи руководителей разного ранга. Избегание (переваливание) ответственности стало профессиональной болезнью многих. Удивительно, сколько порой приходится делать управленцу, сколько времени потратить на то, чтобы уйти от ответственности! Существует сотни уловок, позволяющих делать это чрезвычайно эффективно. Желание и стремление уходить от ответственности за решение вопросов, перекидывать решение на других и, крайнем случае откладывать решение на время - это лучший способ

превращения управленца в обыкновенного чиновника. При этом неважно как будет называться его должность (пусть даже "главный специалист управления образования") - управленец в нем уже умер. Что же касается менеджеров-профессионалов, эффективных руководителей, ориентированных на дело, а не на сохранение своего кресла любой ценой (даже ценой развала дела), то они исходят из того, что устранение от трудностей и ответственности приводит к тому, что в будущем эти проблемы становятся вообще неразрешимыми. Лучше всего не прятаться, а предельно энергично взяться за их решение. Менеджер - профессионал никогда не откажется от возможности проявить свои способности. Решение проблемы укрепляет уверенность в своих силах, уважение к себе. Ну, а если проблему решить не удалось - что ж из этого урока тоже можно извлечь пользу. Счастливая жизнь это не отсутствие проблем, а успешное их решение.

8. В жизни всегда нужен кто-то, кто сильнее, могущественнее, на кого можно положиться.

Эту установку сознания, весьма распространенную, можно было бы назвать "принципом волосатой лапы". Варианты ее достаточно разнообразны, от : - я должен быть благодарен за добро, сделанное мне кем-то, кто сильнее и могущественнее меня, до - люди должны быть благодарны мне за то, что я для них сделал и ответить мне тем же. Что можно сказать по этому поводу?

Сейчас многим людям становится ясно, что "покровитель", каким бы сильным и могущественным он ни был, не возьмет решение ваших проблем, не примет ответственность за ваши управленческие ошибки, ведь тогда ему придется фактически работать за вас. Конечно, в покровительстве есть свои плюсы. Но есть и минусы, главный из которых - зависимость. Никто не бывает абсолютно независимым, скажете вы. Это верно, но только в том случае, если мы зависим от других людей ровно на столько, на сколько они зависят от нас. Люди нуждаются друг в друге. Но вся наша жизнь не может зависеть от одного человека. Иногда нам может казаться, что наша жизнь невысказана без кого-то, но это не так. Жизнь все равно продолжается, идет вперед и не важно есть ли с вами этот человек или нет. Если вы человек самостоятельный, цельный, способный, стремящийся к самовыражению, то неудачи, проблемы, даже потери "покровителя" не станут губительными. Что же касается чувства обязанности за то, что сделано для нас, то здесь следует помнить одно важное обстоятельство: если вы хотите кому-то помочь, сделайте это ничего не ожидая взамен. Само чувство удовлетворения от того, что вы сделали то, что хотели, будет лучшей наградой. Если это станет вашим основным правилом, то вы сами можете не считать себя обязанным

другим при подобных обстоятельствах. Чувство благодарности это очень важное чувство, с него, как я думаю, начинается человеческая культура, но между чувством благодарности и ощущением зависимости - дистанция огромного размера.

9. Поведение человека в настоящем определяется тем, что влияло на него в прошлом. Влияние прошлого невозможно преодолеть.

Несмотря на свою нелепость, это заблуждение стало устойчивым стереотипом сознания, некой "очевидностью" не нуждающейся в подтверждении. И, тем не менее, окружающая жизнь показывает нам многочисленные примеры, что возможно изменить даже то, что было сформировано еще в детстве. Ведь цель человека и цель жизни --личностный рост и развитие. Человек никогда не перестает изменяться и физиологически и психологически. Например, вы сейчас совсем не такие, какими были десять лет назад, да и условия вашей жизни тоже изменились. Творческие люди учатся на прошлом опыте и никогда не бывают чрезмерно привязанными к нему. Действительно, то что было уместно и даже необходимо в прошлом, может совершенно не годится в настоящем. Человек - существо способное изменить себя, свои взгляды, свое мировоззрение, свою жизнь и изменить радикально. Очень важно уметь преодолевать в себе негативное влияние некоторых обстоятельств прошлого, нужно строить себя. Однако в любой период жизни человек может начать строить себя заново.

10. То, что делают другие, для нас очень важно. Поэтому нужно приложить все усилия, чтобы они изменились в нужном направлении.

Спору нет, воспитание подчиненных есть одна из задач и функции руководителя. Однако, подходить решению этой задачи можно по-разному. Лучше исходить из того, что жизнь и поведение других людей - это их личное дело. Мы не можем влиять на них и изменять их сколько-нибудь существенно. А если это и происходит, то требует колоссального количества времени и сил. Стоит ли менеджеру тратить на это столь дорогое для него время? Кроме того, все попытки оказать влияние на поведение или образ жизни сотрудников вызывает противодействие и только ухудшает ситуацию. Гораздо полезнее и эффективнее во взаимоотношениях людьми исходить из принципа терпимости: "Я - это я, ты - это ты, я живу свою жизнь, ты - свою, давай дадим друг другу жить свои жизни". Кроме того, следует помнить, что очень часто мы, пытаясь понять поведение других людей, навязываем им мотивы и стремления, которых у них на самом деле нет. Короче говоря, очень

часто человек, чье поведение вы оцениваете, не имеет в виду ничего того, что вы придумываете.

Что же касается помощи (и по жизни и по работе), то следует исходить из того, что если кто-то просит помощи, ее надо оказать. Но мы не вправе навязывать свою помощь тому, кто в ней не нуждается. В отношениях с людьми важно понимать, что у людей бывают недостатки, с которыми приходится мириться.

11. Каждая проблема имеет единственно правильное решение. Его необходимо найти - в этом главная задача.

На самом деле абсолютное большинство проблем имеет много решений (больше двух), так что редко существует одно, абсолютно правильное решение. Каждое из возможных решений имеет свои достоинства и недостатки. Какое-то решение имеет стратегические достоинства и тактические недостатки и наоборот. Нам остается только выбрать одну из альтернатив и действовать.

В заключении подчеркну еще раз: блокирующие установки сознания мешают ясно и точно оценивать ситуации, а значит эффективно управлять. Работа по преодолению стереотипов сознания - дело не одного дня. Но избавляясь от ложных представлений, человек должен получать что-то взамен. А взамен я хотел бы предложить вам для обдумывания несколько позиций, которые, вслед за Л.П. Гримаком и Р.Л. Кричевским я назову принципами мудрого отношения к профессии.

Эти принципы сформулированы исследователями в области психологии управления - теоретиками и практиками. Главное в них то, что они вполне реализуемы в повседневной жизни.

1. Уметь отличать главное от второстепенного.

Этот, достаточно ясный, принцип может быть реализован как в отношении к делу, так и во взаимодействии с людьми. Во-первых, он ориентирует нас на нахождение какой-то основной, доминирующей линии жизни или жизненной цели, предостерегает от погони за многими сиюминутными случайными целями. Очень часто именно в стремлении достичь их незаметно проходит вся жизнь. "Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц" - говорил Г.Селье. Во-вторых, этот принцип можно и нужно использовать при построении отношений с другими людьми. Часто бывает, что за какими-то внешними второстепенными деталями (особенно

теми, которые нам не нравятся и нас раздражают) мы упускаем главное в человеке. А главное, т.е. достойное в нем то, что действительно является его сутью и решающим образом определяет его поступки, есть всегда. Нужно обладать своеобразным "внутренним взором", "глазами сердца", чтобы избежать ошибки, когда в основании нашей оценки кого-то другого кладется что-то второстепенное для него, вызванное каким-то минутным порывом и бросающееся в глаза. Выработка в себе такого "внутреннего умственного взора" (вспомните принцип неокончателности оценки!) дело непростое. Но выработать его можно - здесь важно не поддаться желанию и соблазну принять видимое, явное за существенное, которое не всегда бросается в глаза.

2. Знать меру воздействия на события.

Этот принцип, так же как и предыдущий, может быть рассмотрен с двух точек зрения. Во-первых, он призывает нас к реалистичности в оценке собственных возможностей. "С какой бы жизненной ситуацией вы не столкнулись, подумайте сначала, стоит ли сражаться" (Г. Селье). С другой стороны, следует помнить, что недооценка собственных возможностей по принципу: "Я человек маленький, это от меня не зависит", зачастую блокирует реально имеющиеся возможности действовать. Если вы решили сражаться и это того стоит, то прежде чем говорить что от вас что-то не зависит, сделайте все, что от вас зависит. Очень часто это решает исход дела, хотя, повторяю, действие не всегда лучше бездействия. Впрочем, не зря говорят, что сильный человек сомневается до того, как принял решение, а слабый - после.

3. Умение подходить к проблеме с разных сторон.

Во многих случаях одно и то же событие, явление или проблема приобретают разные значения в зависимости от того, с какой позиции о них судят и их оценивают. Например, жизненная неудача одними воспринимается как катастрофа, крах, другими - как временное явление, как необходимая передышка для новой борьбы, для новых побед. Или, например, барьеры в создании вертикальной карьеры многими воспринимаются как потеря перспективы, однако это не так. Ведь существует еще так называемая, "горизонтальная карьера", т.е. рост профессионального мастерства менеджера, а если есть мастерство, то должность приложится. Так что односторонность в оценках и позициях вредна. Человек всегда и при всех обстоятельствах может, способен взглянуть поэтому на многие вещи, проблемы, реально оценив различные стороны и аспекты предмета своих размышлений. И это не означает потерю собственной позиции. Любая

позиция личности только выигрывает от всестороннего анализа того, что составляет его основу.

4. Готовность к любым неожиданным событиям.

Неожиданные, зачастую весьма неприятные, события время от времени происходят. Никто не застрахован от неожиданностей. Однако парадокс заключается в том, что эти вполне естественные события остаются непрогнозируемыми, и порой их невозможно предсказать, предвидеть. И поэтому, дога того, чтобы они не выводили человека из равновесия, следует быть готовым к ним. Можно сказать и так: мы не знаем что готовит нам судьба, но должны быть готовы к превратностям судьбы. Настраивая себя на возможные и, тем более, на непредвиденные повороты событий мы, тем самым, проявляем гибкость, реалистичность в подходе к действительности, избавляемся от однозначных, односторонних суждений, иллюзий, а порой готовимся к малоприятным новостям. Д.Карнеги говорил по этому поводу следующее: "Вместо того, чтобы переживать из-за неблагодарности, будьте готовы к ней". Перефразируя это высказывание можно заметить: "Вместо того, чтобы расстраиваться из-за неудачи - будьте готовы к ним".

5. Умение извлекать положительный опыт из всего происходящего.

Говорят, что на ошибках учатся. Это верно, но только отчасти. По наблюдениям исследователей, многие менеджеры вообще не извлекают уроков из собственных ошибок, возлагая всю вину за прошедшее на судьбу. Идеальный вариант для менеджера-профессионала это анализ ошибок других, но это только идеальный вариант. Конечно, негативный опыт - хороший учитель. "Слабый" управленец расстраивается из-за ошибки, "сильный" извлекает уроки. Однако, существует и другая сторона медали, а именно опыт положительный. "Слабый управленец" радуется успеху, сильный - кроме радости еще и анализирует условия, обстоятельства, действия, которые привели его к успеху. Жизнь - хороший учитель, она преподносит нам уроки и от нас зависит, станем ли мы хорошими учениками.

Обобщая представленные выше принципы мудрого отношения к жизни и профессии, можно сказать следующее: жизнь испытывает нас и одни ломаются, другие - закаляются в этих испытаниях, максимально используя "подарки судьбы" и извлекая уроки из ошибок. Что бы ни случилось, как бы ни складывались обстоятельства, следует помнить, что не обстоятельства должны управлять нами, а мы - обстоятельствами. Современный управленец - это человек, который не просто реагирует на некоторые внешние события, воздействующие на него, он активно влияет на эти события, актуализируя

себя, свои способности управлять собой и другими людьми в любой ситуации.

Самоактуализация - это именно то, что составляет ядро, основу любого действия менеджера - профессионала. Я думаю, что современный менеджмент, его человеческое измерение, невозможен без самоактуализирующихся людей. Поэтому в завершении лекции я хотел бы остановиться на краткой характеристике основных черт самоактуализации, с тем, чтобы вы могли увидеть собственные слабые места и начать работу над их устранением.

Итак, самоактуализация - это полное использование и реализация способностей личности, ее таланта и творческого потенциала. Самоактуализирующиеся личности полностью реализуют все, на что они способны, они развиваются до уровня полностью адекватного их возможностям. Возможно ли это? Предела развитию, конечно, нет, Самоактуализация это не результат, а процесс.

Итак, вот список наиболее важных черт самоактуализирующихся людей.

1. Эффективное восприятие реальности и верные отношения с ней.

Обратите внимание - А. Маслоу говорит не о правильном или неправильном восприятии реальности, но об эффективном. Почему? Потому что восприятие реальности всегда субъективно и в этом смысле всегда неправильно, не точно, не полно. Эту неправильность, неточность невозможно преодолеть, но эффективное восприятие есть такое восприятие, которое позволяет в любой ситуации увидеть возможность ее изменения или возможность управления ею. Что такое эффективные отношения с реальностью? Вот что пишет А. Маслоу "Было обнаружено, что самоактуализирующиеся личности много лучше друготличают свежее, конкретное, непосредственное, индивидуальное в каждой жизненной ситуации от общего, абстрактного, стереотипного. Поэтому они способны жить в реальном мире, а не той искусственной массе понятий, абстракций, убеждений, стереотипов, которую большинство людей принимают за реальность. Именно поэтому они намного более способны воспринимать сам объект, а не собственные желания, надежды, страхи и тревоги по поводу этого объекта, явления или события".

Нетрудно заметить, что обсуждаемая здесь черта самоактуализации во многом совпадает с тем, о чем мы говорили выше, когда рассматривали "блокирующие" стереотипы сознания.

Продолжим анализ этой черты и вновь обратимся к А. Маслоу. "Самоактуализирующиеся личности не боятся неизвестного, но принимают его. Часто неизвестное даже более притягательно для них чем известное. Они не только терпят не определенное, не конструктивное - они стремятся к нему, они не отвергают незнакомое, не бегут от него, когда общая объективная ситуация требует этого, они могут хорошо себя чувствовать в неупорядоченном, анархическом, хаотическом, сомнительном. Колебания сомнения, неопределенность, которые для большинства кажутся опасной угрозой, для этих людей являются приятно стимулирующим вызовом."

2. Принятие себя, других и мира.

По мнению А. Маслоу, многие личностные качества могут быть понятны как проявления или производные единого фундаментального отношения к миру - наличия или отсутствия чувства вины, стыда и тревоги. Многие люди в каждом своем проявлении одержимы этими чувствами, они беспрестанно ощущают свою вину, ответственность за слишком большое число дел, испытывают тревогу за многие не имеющие к ним отношения ситуации. Самоактуализирующиеся же люди принимают собственную человеческую природу, других людей и мир такими какие они есть, с достоинствами и недостатками. Они принимают слабости и пороки, зло и грех человеческой природы с тем же чувством, с каким мы принимаем явления природы. Никто не жалуется на воду за то, что она мокрая, а на небо за то, что оно голубое или серое. Это, конечно, не означает, что такие люди безразличны к недостаткам или удовлетворены собой, самодовольны. Вовсе нет, они просто не испытывают излишнего беспокойства и тревоги по поводу этих недостатков. "Поскольку они способны уживаться даже с собственными недостатками, в конце концов они воспринимаются уже не как недостатки, а просто как нейтральные свойства личности." - пишет А. Маслоу. Что дает личности способность спокойно, без тревоги и беспокойства, принимать себя, других и мир? Это, во-первых, освобождает их от необходимости защитных реакций, масок, поз и т.д., то есть помогает сохранить себя. Во-вторых, это избавляет от многих "искусственных" поведенческих штампов (хитрость, лицемерие, стремление произвести впечатление и т.д.), изуряющих личность. В этом случае я всегда вспоминаю фразу из песни Стинга: "Be yourself - no matter what they say..."

3. Спонтанность, простота и естественность.

Поведение самоактуализирующихся людей отличается простотой и натуральностью, отсутствием искусственности, желанием произвести эффект.

Это, однако, не означает, что их поведение неконвенционально (т.е. они не следуют существующим правилам и условностям). Отлично понимая, что их нестандартное поведение может привести в замешательство или даже шокировать других людей и люди могут не понять иди не принять их, самоактуализирующиеся люди, не желая этого и не стремясь бороться по пустякам, проходят через ритуалы условностей с добрым юмором и максимальным изяществом. Конвенциональность, следование "правилам игры" - это одежда, которая легко может быть сброшена : самоактуализирующаяся -личность, уступая по пустякам, никогда не позволит принудить себя отказаться делать то, что она считает важным и основным. В такие моменты проявляется ее внутренняя неконвенциональность как результат их собственного осознанного выбора.

4. Проблемная центрация.

Этот тип личности характеризуется тем, что сфокусирован на проблемах, внешних по отношению к себе. Говоря психологическим языком; они не эгоцентрированы, а проблемно центрированы. Они, не представляя проблемы для самого себя и не очень озабоченные собой, ориентированы на некоторую внешнюю цель. Они привыкли жить широкими интересами, и никогда не приближаются к деревьям настолько, чтобы не висеть леса. Разумеется, такое отношение к жизни имеет массу следствий - широкие горизонты видения проблем, умение смотреть поверх мелочей, не застревая на них - все это имеет огромное личностное и межличностное значение, доставляя мудрость и спокойствие, которые облегчают жизнь не только этим людям, но и всем тем, кто с ними связан. Среда других черт самоактуализирующихся людей выделяются:

- автономность (независимость суждений и оценок от мнения и "давления " окружающих);
- непосредственность оценок;
- демократичность;
- чувство юмора.

Таковы, вкратце, черты самоактуализирующихся личностей. Эти черты, при всей своей независимости и автономности, тем не менее, хорошо соотносятся, коррелируют со многим из того, что мы обсуждали раньше, говоря о личностных качествах руководителя и о блокирующих установках

сознания, а так же о принципах творческого, мудрого отношения к жизни и профессии. В заключение подведем некоторые итоги.

Итак, работа менеджера над собой, самосовершенствование, саморазвитие - важнейшая задача, работа над которой позволяет менеджеру включить в действие весь свой творческий потенциал, максимально полно использовать свои возможности и способности. Эта работа осуществляется по следующим направлениям:

- развитие личностных качеств, способствующих эффективному управлению;
- развитие профессиональных (управленческих) умений, совершенствование самой управленческой деятельности в каждом ее компоненте;
- развитие коммуникативных умений и навыков. Сейчас мы можем более подробно описать, что включает в себя первый компонент работы менеджера над собой, т.е. развитие личностных качеств.

Эта работа предполагает:

1. "Расширение" собственного сознания путем отказа от "блокирующих" стереотипов сознания, как первое необходимое условие личностного роста.
2. Овладение принципами рационального (мудрого) отношения к профессии и жизни и применение их на практике в той степени, в которой они соответствуют типу вашей личности.
3. Развитие в себе черт самоактуализующейся личности, ибо только такая личность способна помочь раскрыть, себя другим и управляя людьми, приводить их к успеху и самореализации.