

T A S C H E N G U I D E

Просто! Практично!



Анита Бишоф, Клаус Бишоф

Самоменеджмент

Эффективно
и рационально

2-е издание

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-Л

личный
персонал
рекомендует

Самоменеджмент

УДК 316.612
ББК 88.492
Б67

Lizenzausgabe des Rudolf Haufe Verlags,
Bundesrepublik Deutschland, Freiburg i. Br. 2003

Licensed edition by the Rudolf Haufe Verlag,
Federal Republic of Germany, Freiburg, 2003

Лицензионное издание «Издательства
Рудольф Хауфе», ФРГ, Фрайбург, 2003

Бишоф, Анита.

Б67 Самоменеджмент. Эффективно и рационально / Анита Бишоф, Клаус Бишоф; [пер. с нем. Д. А. Пергамент]. — 2-е изд., испр. — М.: Омега-Л, 2006. — 127 с: ил.; табл. — (TASCHEN GUIDE. Просто! Практично!). — Доп. тит. л. нем. — ISBN 5-365-00123-0.

1. Бишоф, Клаус.
Агентство СІР РГБ

За словом «самоменеджмент» скрывается понятие и умение самоорганизации. Как добиться того, чтобы не делать «ничего лишнего», не совершать поступки «просто так», «зря», просто потому, что «так принято», как действовать осмысленно и целенаправленно, добиваясь максимального раскрытия своих способностей и возможностей и адекватного им высокого результата, — как всего этого достичь? Существуют специальные технологии, основанные на отработанных техниках и стратегиях, позволяющие приблизиться к поставленной цели. О них рассказано подробно и обстоятельно.

Книга написана простым, ясным и доступным языком, обильно иллюстрирована примерами.

Адресована широкому кругу читателей.

УДК 316.612
ББК 88.492

ISBN 5-365-00123-0 (рус.)
ISBN 3-448-05335-X (нем.)

© 2003, Rudolf Haufe Verlag
GmbH et Co. KG
© Омега-Л, 2006

TaschenGuide — все, что Вы должны знать

Для всех, у кого мало времени и кто хочет знать суть дела. Для начинающих и профессионалов, которые хотят быстро освежить свои знания.

Вы сэкономите время и сможете эффективно применить полученные знания на практике.

Авторы излагают каждую тему просто, в доступной форме.

Все разделы структурированы в соответствии с наиболее важными вопросами и проблемами, встречающимися на практике.

Наглядный план содержания позволит Вам быстро и четко ориентироваться в книге.

Подробное руководство «шаг за шагом», системы самопроверки и полезные советы будут для Вас необходимыми инструментами в работе.

Данные издания могут послужить оперативным и наглядным пособием для трудовых коллективов различных организаций и предприятий.

Нас очень интересует Ваше мнение! Присылайте свои отзывы и предложения на электронный адрес: info@omega-l.ru. Будем рады Вашим откликам.

Содержание

- 8 • **Предисловие**
- 9 • **Каково Ваше место в профессиональной жизни?**
- 10 • Баланс удовлетворения — разочарования
- 12 • Баланс производительности
- 14 • Анализ сильных и слабых сторон
- 18 • Определение и оценка компетентности
- 23 • **Как Вы определяете цели и достигаете их?**
- 25 • Поиск цели
- 29 • Формулирование цели
- 36 • Реализация цели с помощью списка активных действий
- 39 • Знаете ли Вы ход процесса?
- 46 • **Как правильно организовать свое время?**
- 46 • Для чего нужна организация времени?
- 48 • Принцип Эйзенхауэра: что важно, что срочно?
- 50 • Рабочий протокол
- 52 • Сначала А, затем В и уж только потом С
- 55 ■ **Определение и исключение тормозящего фактора**
- 58 • Планируйте день с Alpen!
- 60 • Планирование времени

Список звонивших по телефону •	62
Список активных действий •	64
Преодоление стресса •	65
Как эффективно работать в команде? •	70
Готовьтесь к переговорам! •	70
Умелое представление и изложение •	74
Рецепты от волнения перед выступлением •	77
Уверенно держитесь перед публикой •	80
Используйте средства визуализации! •	83
Каковы Ваши коммуникативные способности? •	91
О чем идет речь? •	91
Протестируйте свои коммуникативные способности! •	94
Анализируйте и устраняйте трудности в общении •	100
Организация Вашего рабочего места •	105
Позаботьтесь о порядке на рабочем месте •	106
Система ведения архива по категориям •	112
Заключение •	120
Оригиналы для копирования •	122

Предисловие

Самоменеджмент — ключевая техника, которой владеют немногие, и в этом нет ничего удивительного, потому что ни в школе, ни в университете нас не учат тому, как ставить перед собой профессиональные цели и достигать их, организовывать свою работу, правильно использовать время и эффективно сотрудничать с коллегами или развивать коммуникативные способности. Уже будучи сотрудниками или руководителями различных предприятий, мы осознаем, что неорганизованный стиль работы обходится нам слишком дорого (если учитывать как деньги, так и время и нервы).

Эта книга поможет Вам спланировать рабочий день и достичь профессиональных целей.

Учитесь организовывать себя, и Вы будете быстро продвигаться вперед по карьерной лестнице!

Анита Бишоф, д-р Клаус Бишоф

Каково Ваше место в профессиональной жизни?

Тот, кто хочет осознанно нести ответственность за свою профессиональную карьеру, должен прежде всего определить, чего он уже достиг. Возможности и шансы достижения успеха должны быть изучены с первого шага на пути к самоменеджменту.

Ниже мы представим Вам некоторые испытанные инструменты, с которыми Вам будет проще и быстрее определить свое сегодняшнее положение.

- Баланс удовлетворения — разочарования.
- Баланс производительности.
- Анализ сильных и слабых сторон.
- Оценка компетентности.

Позднее, когда мы сформулируем Ваши возможные цели и запишем их, эти инструменты необходимо будет пополнить.

Пример

Предположим, при анализе сильных и слабых сторон Вы определяете, что Вам труднее всего дается работа с коллективом и Вы значительно лучше работаете в одиночку. Но в будущем Вы хотите сотрудничать с определенной фирмой, например, по сборке двигателей. Вам известно, что тогда придется работать вместе с инженерами, поэтому Вы должны, естественно, задаться вопросом: «А смогу ли я работать в коллективе?». Тогда, возможно, Вы сочте-

те бы, что будете успешнее совсем в другой области деятельности, которой и стоит отдать предпочтение. Затем спросите себя, не растратите ли Вы впустую свой талант, если в будущем найдете работу без контакта с людьми.

- **Обязательно запишите результаты нижеследующих анализов. Тот, у кого ответы на поставленные вопросы остаются только в голове, рискует получить расплывчатые малоконкретные ответы. Что не записано на бумаге, не продумано до конца, чаще всего забывается или в дальнейшем интерпретируется совсем иначе, чем первоначально,** •

Баланс удовлетворения - разочарования

Прежде всего необходимо, чтобы Вы правильно оценивали свою действительную профессиональную ситуацию. Речь при этом идет не о фактах, а о Ваших эмоциях, которые Вы определяете письменно в балансе удовлетворения — разочарования.

- На основе этого баланса Вы сможете узнать, какая работа доставляет Вам удовольствие и выполняется легко, а какая является Вашим слабым местом и вызывает разочарование.
- Баланс отражает Вашу реальную ситуацию. Позднее с его помощью Вы сможете легко увидеть то, как изменилось Ваше положение.

Ваши действия

- 1 Сопоставьте ряд факторов, определите их влияние на Вашу рабочую удовлетворенность или неудовлетворенность. Такими факторами могли бы быть: задания из разных областей знаний, совместная работа с руководством или коллегами, рабочий климат, Ваши отношения с клиентами и поставщиками и т. п.
- 2 Теперь письменно зафиксируйте в левой стороне баланса то, что Вам приносит радость, а в правой — то, что вызывает неудовольствие.

Баланс удовлетворения — разочарования, разъясняющий негативные и позитивные эмоции



Пример баланса удовлетворения — разочарования консультанта

Удовлетворение	Разочарование
<ul style="list-style-type: none"> • Совместная работа с людьми • Опрос клиентов • Различные задания • Концептуальная работа 	<ul style="list-style-type: none"> • Не всегда возможно получить настоящую обратную связь • Ночевка в гостинице

- Если Вы не можете сразу ответить, когда Вы были довольны, а когда рассержены, поразмышляйте над тем, какие задания Вы постоянно откладываете в долгий ящик, а какие делаете быстро? Выполняя какую работу, Вы спокойны или, наоборот, раздражены? С какими коллегами, руководителями и клиентами Вы предпочитаете иметь дело, а каких избегаете? •

Баланс производительности

Знаете ли Вы, что сделали, например, за последний год? Ваш персональный баланс проделанной работы даст ответ на то, в каких областях Вы были успешны, и наоборот. Он поможет узнать Вашу производительность и определить, в каком направлении дальше работать.

Ваши действия

- 1 Выберите определенный временной интервал, например, последний год, и спросите себя: что я тогда предпринял, чего я мог достичь и где я сбился с выбранного пути?
- 2 Запишите в левой стороне баланса как запланированные достижения, так и «случайные», в правой же стороне — постигшие Вас неудачи.
- 3 Включите также и те пункты, которые Вы вспомните позже. Таким образом создастся полный и актуальный баланс Вашей производительности.

Баланс производительности, объясняющий Ваши успехи и неудачи

Успех	Неудача

Пример баланса производительности консультанта

Успех	Неудача
<ul style="list-style-type: none"> • Многолетние связи с клиентами • Результаты получаются из заказов • Возросло число знакомств • Высокое качество продукции 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная раскрученность бренда • Не используется Интернет

Анализ сильных и слабых сторон

При помощи баланса удовлетворения — разочарования и баланса производительности Вы зафиксировали, какое место занимаете сегодня. Теперь обратитесь к анализу своих сильных и слабых сторон.



- Данный анализ поможет определить Ваши способности и уязвимые места. В процессе продолжительного анализа можно проследить за динамикой Вашего профессионального и личностного развития.
- Кто понимает, в чем его сильные стороны, тот сознательно их использует и благодаря этому получает большую уверенность в своих силах. Кто выявил свои слабые стороны, тот скорее сможет справиться с ними.

Ваши действия

- 1 Спросите себя прежде всего о своих сильных сторонах!

Какими сильными сторонами я обладаю? Что у меня получается лучше всего? Чего я могу достигнуть благодаря своим способностям? Вредит ли моим сильным сторонам то, что я, например, работаю в другой области?

- 2 Подробно изучите свои слабые стороны!

Каково значение моих слабых сторон? С какими заданиями я постоянно не справляюсь? Существуют ли при многих слабых сторонах скрытые шансы на успех в других сферах деятельности? Смогут ли перерасти мои слабые стороны в сильные в других областях?

- **Распечатайте анализ Ваших сильных и слабых сторон с учетом различных сфер деятельности. Таким образом Вы получите систематизированный профиль своей самооценки.**

Анализ сильных сторон

Дата			
Задание (личностная или профессиональная область)	Сильные стороны	Следствия / шансы	Открытые вопросы / намерения
1.			
2.			
3.			

Анализ слабых сторон

Дата			
Задание (личностная или профессиональная область)	Слабые стороны	Следствия / риски	Открытые вопросы / намерения
1.			
2.			
3.			

Пример: анализ сильных и слабых сторон Александры Б.

Дата 01.04.2003			
Задание (личностная или профессиональная область)	Сильные стороны	Следствия / шансы	Открытые вопросы / намерения
1. Концептуальные задания	<ul style="list-style-type: none"> Высокая аналитическая мыслительная способность 	<ul style="list-style-type: none"> Проблемы и задачи по существу наглядно структурируются, тем самым легко понимаются 	
2. Проектное руководство	<ul style="list-style-type: none"> Структурирование 	<ul style="list-style-type: none"> Обзорный проектный план с ясными обязанностями и сроками 	

Дата 01.04.2003			
Задание (личностная или профессиональная область)	Слабые стороны	Следствия / риски	Открытые вопросы / намерения
1. Технически ориентированное задание	<ul style="list-style-type: none"> Неудовлетворенность полученным заданием 	<ul style="list-style-type: none"> Не верит в свои силы, длительная фаза обучения 	
2. Выступление, доклад	<ul style="list-style-type: none"> Большое волнение перед выступлением 	<ul style="list-style-type: none"> Плохо принимается слушателями 	

Определение и оценка компетентности

Имеется ряд областей компетенции, которые мы хотели бы в дальнейшем более пристально рассмотреть. К ним относятся: Ваша индивидуальность, способность продавать другим услуги или товары, профессионализм, социальные и руководящие способности. Чтобы определить, в каких областях Вы особенно сильны, а в каких, наоборот, некомпетентны, Вам необходимо проанализировать свои данные. В результате Вы:

- получите ясное представление о своих способностях;
- узнаете, в каких областях Вы компетентны, а где имеются пробелы;
- научитесь концентрироваться на том, что у Вас лучше всего получается.

Ваши действия

1 Наблюдайте за своими действиями и записывайте их!

Прежде чем Вы начнете анализ, внимательно понаблюдайте за собой в работе, например, при посещении клиентов, в своем кабинете и на совещании с коллегами и руководством. Записывайте все, что Вы можете отметить в своем поведении.

Возьмите в помощь нижеперечисленные характеристики поведения, чтобы облегчить себе работу. Вы можете также попросить людей, которым Вы доверяете,

понаблюдать за Вами. Это расширит Ваше представление о себе и придаст объективность результатам.

2 Оцените свою компетентность!

Выберите час времени и прочитайте Ваши записи. Вы можете также привлечь и более ранние заметки (например, анализ сильных и слабых сторон). Сформулируйте свои высказывания более четко и запишите их в правый столбец таблицы по оценке компетентности (см. с. 22). В среднем столбце Вы можете сами оценить свою работоспособность в различных сферах деятельности или попросить третье лицо дать Вам оценку.

- Оценка компетентности пригодна также для разговора при назначении на должность. Прежде всего оцените претендента на должность, затем попросите его пройти тест. Обменяйтесь результатами и обсудите возможную разницу. Точно также Вы можете оценить сложных по характеру сотрудников или таких, которые должны и дальше совершенствоваться •



Характеристики поведения, помогающие при детальном описании Ваших способностей

<p>1. Индивидуальность</p> <p>Гибкость и инициатива</p> <ul style="list-style-type: none"> • Быстро адаптируется к новым условиям • В работе ориентируется на новые обстоятельства • Быстро реагирует на проблемы и при этом сохраняет спокойствие • Самостоятельно определяет задачи и выполняет их, предварительно не получив точного плана действий <p>Поведение</p> <ul style="list-style-type: none"> • Говорит свободно и открыто • Пишет четко и кратко • Уверен в себе • Умеет убеждать • Позволяет высказаться партнерам • Слушает с интересом • В дискуссиях уважает мнение других <p>2. Поведение при продаже</p> <ul style="list-style-type: none"> • Без возражений согласовывает сроки по телефону • Уверенно ведет разговоры с клиентами и добивается конкретных результатов • Убеждает неинформированных клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Результативно советует неуверенным клиентам • Спрашивает мнение клиента <p>3. Профессионализм</p> <p>Качество работы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выполняет собственную работу практически безошибочно <p>Длительность работы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выполняет задания точно в срок • Проявляет выдержку и постоянство в работе <p>Способность суждения и контроля</p> <ul style="list-style-type: none"> • Распознает цели и необходимости • Расставляет приоритеты • Выбирает новые пути решения по их действенности • Контролирует собственные результаты работы <p>Обращение с выделенными ресурсами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Достигает предварительно заданных целей практически с минимальными затратами времени • Рационально обращается с ресурсами • Определяет источники потерь и устраняет их
---	--

4. Социальное поведение и поведение при руководстве

Совместная работа

- Совместно работает с коллегами и руководством
- Участвует в общих заданиях
- Собирает идущую на пользу делу информацию при использовании всех путей коммуникации
- Передает информацию точно и быстро
- Соблюдает секретность с доверительными вещами
- Отмечает важные мысли в разговорах и сосредоточивается на них

Целенаправленная работа и сила убеждения

- Формулирует собственное мнение на основе профессиональной компетентности и понятно его излагает
- Убеждает аргументами, а также разговором и выступлением, даже несмотря на возражения
- Двигается постепенно
- Перепоручает собственные любимые задания другим

Руководство (только при руководящих заданиях)

- Принимает решения, которые достигают заданных целей
- Вводит для недобросовестных сотрудников систему наказаний
- Представляет предпринимательские решения своих сотрудников
- Оказывает содействие в решении проблем у сотрудников
- Дает советы сомневающимся сотрудникам
- Умеет выслушать

Развитие сотрудников

- Определяет возможный потенциал сотрудников
- Содействует сотрудникам в их развитии
- Полностью использует потенциал своих сотрудников
- Участлив
- Применяет теоретические и практические знания
- Не нуждается в контроле

Оценка компетентности, показывающая, где находятся Ваши сильные стороны

Оценка компетентности		Дата:
Фамилия:		
Сущность компетентности	Наблюдение / оценка руководством	Собственное описание
1. Индивидуальность • Гибкость и инициатива • Поведение	100 % 75 % 50 % 25 % <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
2. Продажи • Знание продукции • Поведение с клиентами	100 % 75 % 50 % 25 % <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3. Профессионализм • Качество работы • Длительность работы • Способность суждения и контроля • Обращение с выделенными ресурсами	100 % 75 % 50 % 25 % <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
4. Социальное поведение и поведение при руководстве • Совместная работа • Целенаправленная работа и сила убеждения • Руководство (при руководящих заданиях) • Развитие сотрудников (при руководящих заданиях)	100 % 75 % 50 % 25 % <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Как Вы определяете цели и достигаете их?

Вы теперь уяснили свою исходную ситуацию. Вы знаете, как чувствуете себя в своем нынешнем положении, чего Вы достигли, каковы Ваши сильные и слабые стороны, в чем заключаются Ваши таланты и навыки. Таким образом, Вы хорошо подготовились к следующим этапам на Вашем пути к успешному самоменеджменту: поиску цели, ее формулировке и реализации.

Почему цели так важны?

Каждый день мы встречаемся с огромным количеством заданий, наш рабочий календарь переполнен, коллеги, руководство и клиенты сваливаются как снег на голову с новыми заданиями. Так проходит неделя за неделей. Только, к сожалению, мы при этом легко теряем из виду одно: наши цели.

Мы направляем слишком много своего внимания на отдельные задания. Вместо этого мы должны учиться думать о целях и направлять нашу активность строго на эти цели. Только так мы сэкономим свои силы и достигнем того, чего хотели.

Исходя из этого, мы ставим себе цель: главным образом, правильно оценить нашу работоспособность. Если мы для оценки своей работы не имеем ни критериев, ни средств измерения, то не сможем узнать, хорошо или плохо мы ее выполнили.

Благодаря чему Вы ставите перед собой цели?

Цели являются представлениями, направленными в будущее. Чтобы их достичь, необходимо предпринять что-нибудь и реализовать это. В противном случае это не цели, а только планы или намерения.

Кто ставит перед собой цель, должен ответить на следующие вопросы:

- К чему я стремлюсь? В каком направлении я хочу измениться или развиваться? Что я хочу изменить в самом себе, в моем окружении?
- Каким образом я могу что-то изменить?
- Как быстро я хотел бы достичь своей цели?

С кем Вы согласуете свои цели?

Ясно одно: Вы не достигнете цели как боец-одиночка, Вам нужны люди, которые поддержат Вас в Ваших устремлениях. Вы должны знать мнения других людей, которые каким-либо образом связаны с Вашими планами. К ним относится, наряду с Вашим шефом, Ваш спутник по жизни. Открытость здесь просто необходима. Ничего не получится, если Ваши цели расходятся с целями Вашего шефа относительно Вас.

Что касается Вашей второй половины, то она чаще всего должна быть заинтересована в Вас. Чрезвычайно важно, чтобы Ваш партнер и / или Ваша семья вместе с Вами принимали важные решения, например, если Вы должны уехать на год за границу.

Именно в тяжелых ситуациях хорошо функционирующее партнерство или гармоничная семейная жизнь могут привести к профессиональному успеху.

Поиск цели

Наверняка Вам знакомы такие выражения, как: «Я хотел бы как-нибудь прочесть книгу» или: «Мне очень хотелось бы когда-нибудь иметь собственное предприятие». Такие желания имеем мы все — однако насколько серьезно мы к этому относимся? В процессе постановки цели выясните, что именно Вы хотите и насколько это желание важно для Вас. При постановке цели выработайте представление, направление, идеи для Вашего дальнейшего индивидуального развития.

С чего Вы начинаете?

Мы сформулировали четыре вопроса, которые помогут Вам совершить первые шаги на пути к Вашим целям. С их помощью:

- Вы определите для себя, какие желания и за какое время Вы хотите осуществить;
- Ваши представления о желаниях упорядочиваются, потому что Вы расположили их по времени достижения;
- Вы можете все идеи и желания, которые не смогли расположить по времени, проверить на их серьезность. Вполне возможно, что речь идет всего лишь о замках на песке;
- Вы определите направление для своего дальнейшего индивидуального развития.

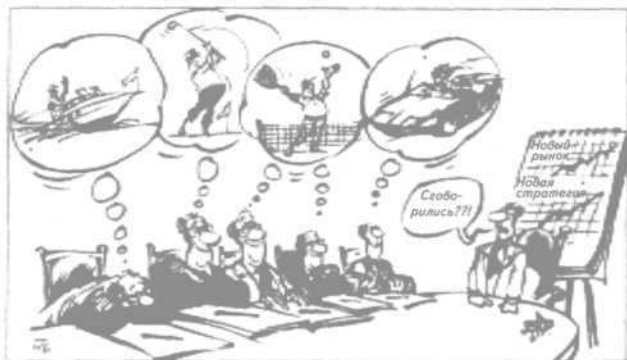
Теперь приведем семи вопросы:

1 Что бы я сделал за месяц / год удовольствий?

2 Что будет меня сердить за месяц / год или нервировать?

3 Чего бы я хотел достичь за месяц / год?

4 Чего бы я не хотел достичь за месяц / год?



Что помогает Вам при поисках цели?

Рассмотренные здесь инструменты и способы действий облегчат Вам поиск цели.

Ваши желания, представления и идеи относительно Вашего дальнейшего развития Вы устанавливаете с помощью баланса удовлетворения — разочарования и баланса производительности. Проверьте, чем вызвано Ваше недовольство и что именно Вы хотите в себе изменить. Представьте себе конкретные временные рамки на осуществление своих намерений; так все желания распадутся на категории «если бы было возможным» или «могло бы быть интересным».

Для нахождения цели используйте также анализ сильных и слабых сторон с учетом занимаемого Вами места и оценки Вашей компетентности. Запишите свои сильные стороны и надежды, связываемые с ними. Проверьте, насколько эти надежды могут оправдаться. Оцените компетентность своих навыков, а также обдумайте здесь, какой навык Вы хотели бы усовершенствовать.

Что Вы должны изменить в себе в будущем?

Составьте баланс удовлетворения — разочарования, который направлен в будущее.

- Вы задали себе вопрос: «Что должно мне доставить в будущем (за год / месяц) удовольствие?». Запишите ответ в левой стороне баланса удовлетворения — разочарования.
- Ответ на вопрос: «Что в будущем (за год / месяц) будет все еще меня сердить, заставляя нервничать?» запишите в правой стороне баланса удовлетворения — разочарования.

Удовлетворение

Разочарование

Чего Вы хотите достичь в будущем?

Точно так же составьте баланс производительности, который направлен в будущее. При этом обдумайте следующее.

- Чего бы я хотел достичь за год / месяц? Важно, чтобы Вы четко понимали, в каких временных рамках Вы стремитесь к определенному изменению. Отражайте в балансе только тот успех, который ожидаем и реалистичен.
- Чего бы я не хотел достичь за год / месяц? С какими трудностями я могу столкнуться? Запишите в балансе пункты, которые, на Ваш взгляд, не будут зависеть от Вас. Назовите также, каких результатов Вы объективно не сможете достичь. Исходя из этого, отметьте, чего Вы по причине внешних и внутренних обстоятельств не достигнете.

Успех

Неудача

Формулирование цели

Чем конкретней и ясней сформулирована цель, тем проще Вы можете ее реализовать. Цель описывается следующими положениями:

- намерение, смысл изменения;
- мероприятия, активные действия для реализации цели;
- результат, состояние, которого необходимо достичь;
- временные рамки, в пределах которых происходит изменение.

Для чего формулируют цели?

- Формулировка цели создает ясность при ее достижении. В результате становится возможным определить те моменты, которые будут подвергнуты изменениям.

- Формулировка цели содержит план по реализации Ваших целей. Во время формулировки цели выявляются и разрешаются целевые конфликты.

Ваши действия

Чтобы иметь возможность формулировать собственные цели, ответьте добросовестно на следующие четыре комплекса вопросов.

1 Чего Вы хотите добиться изменением?

Определите для себя следующие пункты:

- намерения изменения;
- что означает изменение для меня;
- какие преимущества, какую пользу я ожидаю в результате изменения?

2 Каким образом можно достичь цели?

Сформулируйте мероприятия для Вашей цели.

- Что я должен делать, чтобы достичь поставленной цели?
- Какие конкретные действия и мероприятия необходимы для достижения цели?

Пример

Сотрудник международного отдела недоволен рутинным планированием, практикуемым компанией, и ставит перед собой цель его улучшить. Прежде всего он выясняет, какие

пункты следует пересмотреть. Таким образом, он сможет представить своему руководству более полный отчет и при согласовании сроков составить более сбалансированный график командировок.

Выясните конкретные условия

В чем Вы нуждаетесь для реализации своих намерений? Условиями для достижения цели могут быть:

- время, например, чтобы Вы могли освоиться с новой темой;
- определенные лица, например, наставник, который разъясняет Вам суть вопросов;
- деньги, например, для книг, учебных материалов, оплаты образования;
- место, например, помещение, в котором Вы можете учиться без помех;
- качество, например, официальная оценка Вашей работы;
- длительность, например, определенное время для официального признания Вашей работоспособности.

Разметьте области Вашего влияния

Можно ли создать требуемые условия?

Создание условий иногда находится вне сферы Вашего влияния. Поэтому очень важно, чтобы Вы уже при формулировке цели задумались, какие условия необходимы.

В случае, если будет невозможно обеспечить все условия, Вы откажетесь от этой цели. Это означает, что Вы должны или отодвинуть эту цель на более позднее время, или привести ее в соответствие с обстоятельствами, или полностью вычеркнуть из списка Ваших желаний.

3 Чего Вы хотите достичь?

Куда должно вести профессиональное развитие?

Какого уровня Вы хотели бы достичь? Это позволит понять, в каком направлении Вы хотите развиваться. Что является результатами Вашего развития? Развитие обязательно связано с целями, которые согласованы с Вами в качестве сотрудника. Цели могут быть ориентированы как на задания, так и на отношения. Какое содержание они примут, зависит, естественно, от поставленных Вами целей. Поэтому мы рекомендуем свои желания согласовать с Вашим руководством.

Какую роль играют личные цели?

С этим вопросом связан индивидуальный аспект. У каждого человека, разумеется, есть свои собственные цели. И чем больше усилий прилагается к их достижению, тем скорее человек добивается желаемого. Профессиональное развитие и индивидуальные цели Вы можете согласовать только при открытом разговоре с Вашим руководством и прочими участвующими лицами (например, с Вашим спутником по жизни).

4 За какое время я хочу достичь своей цели?

Более конкретно определите, в каких временных рамках должна реализоваться Ваша цель.

- Когда должно произойти изменение?
- Когда следует проявить активность?

Цели отражаются в схеме

Эта схема дает Вам представление о том, какие конкретные пункты содержит формулировка цели. Это поможет Вам упорядочить свои мысли.

Целевая схема

Цель

*С какой целью мы это делаем?
Что я получу от этого?
Какое значение это имеет для нас?*

Содержание

*Нуждаюсь ли я в чем-то для этого?
Методы, способы действия, люди,
мероприятия и активность, условия
Как и чем?*

Результаты

*Измеряемое и проверяемое состояние
Критерии успеха?
Что?*

Продолжительность

Как долго?

Пример целевой схемы

	Цель	Содержание
	<p><i>С какой целью мы это делаем? Что я получу от этого? Какое значение это имеет для нас?</i></p>	<p><i>Нуждаюсь ли я в чем-то для этого? Методы, способы действия, люди, мероприятия и активность, условия Как и чем?</i></p>
Цель 1	<p><i>Работа без помех дает возможность экономии времени</i></p>	<p><i>При помощи телефонной связи от 12 до 14 часов и планирования рабочей недели я создаю себе свободное пространство и ...</i></p>
Цель 2	_____	_____
Цель 3	_____	_____
Цель 4	_____	_____
Цель 5	_____	_____

Результат

Измеряемое и проверяемое состояние

Критерии успеха?
Что?

Продолжительность

Как долго?

Результат

Задания, которые требуют высокой концентрации внимания, могут переделываться

Продолжительность

Немедленно

ЦЕЛЬ устанавливается при этом для:

- решения задач;
- конкретизации содержания;
- достижения результата;
- определения продолжительности

и объединяет тем самым четыре области, которые Вам необходимы, чтобы достичь цели. С этой схемой Вы одновременно получаете компактный обзор планирования Ваших целей.

Целевая схема может также применяться в других областях:

- для разъяснения себе и Вашему руководству, прежде чем Вы получите новое задание;
- для подготовки и четкой деловой аргументации на совещании с руководством или сотрудниками о поддержке;
- для определения четких соглашений с новыми сотрудниками на испытательный срок и после этого;
- с проблемными сотрудниками, чтобы выяснить их готовность к совместной работе, например, с сотрудниками с алкогольной зависимостью, при снижении работоспособности, при уговорах;
- с сотрудниками, которые должны принять данную целевую схему (прежде чем Вы примете ее).

Реализация цели с помощью списка активных действий

Итак, Вы четко сформулировали свои цели. Теперь начинается самое главное — осуществление действий,

направленных на их достижение. В противном случае это уже не цели, а только намерения. Чтобы Вам действительно изменить себя и достичь своих целей, разработайте список активных действий, в котором определите все необходимые задания для достижения цели (см. также «Список активных действий» в разделе «Как правильно организовать свое время?»).

Для чего нужен список активных действий?

- Вы можете в любой момент получить представление о поставленных перед Вами задачах. Кроме того, Вы можете с помощью этого инструмента лучше отслеживать и контролировать свою активность.
- Ваше планирование становится реальностью и должно преодолеть все препятствия, которые приходят к Вам извне.
- У каждого сотрудника есть свои ежедневные дела. Поэтому на случай изменений Вы должны зарезервировать дополнительное время в своем ежедневном рабочем процессе. Так Вы будете уверены, что действительно достигнете поставленной цели.

Ваши действия

1 Планирование действий и расстановка приоритетов

Вы размечаете все необходимые действия, которые связаны с Вашей целью, проверив каждое из них на логическую связь друг с другом, и располагаете их в той последовательности, в которой они затем будут выполняться.

Далее Вы составляете текущий план.

Вашим слабым местом может оказаться время, предоставляемое в Ваше распоряжение. Это связано с тем, что помимо Вашей планируемой цели есть еще и обычная повседневная работа, также требующая выполнения. Поэтому Вы можете заниматься реализацией своих целей только от случая к случаю.

Еще одним слабым местом для достижения определенной цели выступают внешние условия, не зависящие от Вас. Чтобы внешние обстоятельства сильно не тормозили реализацию цели, запланируйте необходимое задание, предварительно предусмотрев время для его выполнения.

2 Отслеживание списка активных действий

Составьте список, куда Вы могли бы записывать отдельные действия и относящуюся к ним информацию, указывая их приоритетность, а также участвующих заинтересованных лиц. С помощью этого списка Вы можете отслеживать изменения, происходящие на всех мероприятиях. Регулярно пополняйте список.

Этот список годится в тех же случаях, что были названы для целевой схемы (см. с. 34):

- объяснительных переговоров с Вашим руководством;
- переговоров о содействии с Вашим руководством или собственными сотрудниками;
- соглашений с новыми или давно работающими сотрудниками;
- соглашений с проблемными сотрудниками.

Перечисление активных действий, создающих прозрачность

Дата	Приоритет	Активные действия	Время завершения	Исполнители	Выполнено

Наряду с этим Вы можете применить список активных действий для детального распределения заданий в рамках:

- проектного менеджмента;
- коллективной работы и тренировки.

Знаете ли Вы ход процесса?

Введение

Каждое изменение, связанное с Вами, Вашим сотрудником или с предприятием в целом, проходит четко определенные стадии, представляющие собой ход процесса изменения.

Все начинается со стадии эйфории, на которой приветствуют все новое. Затем участник срывается, заме-

чая, что многого не может, что уже где-то ошибся. И он идет затем сквозь разочарование, с которым приходит осознание того, что все это делается не зря, ведь он сделал выводы из своих ошибок, а следовательно, набрался опыта.

В этой ситуации становится необходимой кропотливая работа, медленное продвижение к изменению, к новому инструменту. И вот мы приблизились к стадии обучения, где новые инструменты находят освещение. В заключение следует стадия непосредственной работы, в которой действительно используются новые инструменты.

Четыре стадии процесса

1 Стадия эйфории

При вводе чего-то нового мы прежде всего вступаем в стадию эйфории. Естественно, это справедливо и для нового метода, и для нового процесса, и для прихода нового сотрудника и т.д.

Эта первая стадия прежде всего связана с надеждой, что теперь все изменится к лучшему, станет легче и т.п. Участники, как правило, радуются изменениям. Они видят, что это нововведение поможет лучше решать возникающие проблемы.

2 Стадия разочарования

За стадией эйфории следует стадия разочарования. Вдруг становится ясно, что внедрить что-то новое оказывается не так-то просто. Одновременно приходит

осознание того, что в прошлом были допущены определенные ошибки, а новым инструментом так еще и не овладели, и все идет не так просто, как казалось вначале.

Кроме того, уже долго стоит нерешенный вопрос. Это приводит к тому, что знакомое задание выполняется хуже или с нежеланием. На стадии разочарования делается больше ошибок, становится больше нерешенных вопросов, и в отношениях возникает напряженность.

Критическим моментом оказывается то, что сверхосторожные и негативно воспринимающие все новое люди на стадии разочарования хотят отказаться от нововведений: им не хватает терпения схватывать новое, и они сомневаются в своих силах. Появляются такие высказывания, как: «Вот видите, я же Вас предупреждал. Постоянные нововведения не улучшают рабочий процесс. Раньше все это делалось гораздо проще, и я не понимаю, зачем было все усложнять».

3 Стадия обучения

На стадии обучения, в которой снова начинает господствовать уверенность, благодаря грамотному руководству становится ясным, что есть шанс овладеть новым средством. Участники, конечно, понимают, что они еще не получили необходимых навыков, однако под умелым руководством они постепенно смогут применять эти знания и этот инструментарий.

Инструменты нужны для того, чтобы их апробировать. Растерявшийся работник сознает, что сам он еще не владеет этими инструментами и не имеет определен-

ной уверенности в том, в какой ситуации он может их применять. Обучающийся знает, что не все области применения им рассмотрены и изучены.

4 Стадия выполнения работы

Последняя стадия относится к непосредственному выполнению работы. Здесь новое знание преобразуется и опять начинает доставлять участникам удовлетворение, что свидетельствует об их уверенности в себе. Они видят, в каких различных областях можно применить инструменты, и, следовательно, понимают, что чему-то научились, что достигли необходимого результата и могут принести пользу в дальнейшем. Теперь пришла пора начинать новое задание.

График удовлетворения - разочарования, наглядно показывающий процесс обучения

Любые процессы всегда проходят определенные этапы. Здесь «процесс» означает этап обучения, который можно однозначно описать. На этапе обучения имеются показатели, свидетельствующие о том, кто и как выполняет определенную задачу.

Одновременно существуют еще и эмоциональные показатели, которые сигнализируют, насколько уверенно, надежно и рассудительно чувствует себя участник, выполняя это задание. О том, какие позитивные и негативные эмоции определяют ход процесса, разъясняет график удовлетворения — разочарования.

Ход процесса

Выполняемая работа

Успех / удовлетворение / уверенность



Почему важно знать ход процесса?

- Тот, кто знает ход процесса, может в нем легко ориентироваться. Знание о ходе изменения облегчает движение вперед через «долину слез» в случае, если Вы беспомощны. Вы можете также определить для себя некоторые экстремальные ситуации, которые хотели бы миновать. На основе этого определения планирующий получает контроль над своими действиями в экстремальных ситуациях.
- Кто знаком с ходом процесса, может быть хорошо подготовлен к определенным поворотам, связанным с его протеканием.
- Если процесс дальнейшего развития представляется размытым, то определенные наработки позволят сделать его прозрачным.

Эта модель процесса, разумеется, не новая. Она используется в каждом случае индивидуально, и Вам лучше всего при ее применении ориентироваться на собственную интуицию.

Как я могу применить модель процесса?

Здесь не даются конкретные рекомендации относительно того, где может применяться модель процесса. Но Вы можете понять для себя, на какой стадии Вы сейчас находитесь.

- Возможности применения предлагаются, например, в тяжелых ситуациях. Просто оцените, в каких ситуациях Вы испытываете затруднения.
- Существуют ли определенные этапы в процессе обучения, являющиеся преградой для Вас?
- Существует ли начальная стадия, на которой у Вас возникают трудности при вводе новых изменений? Например, в случае, если Вы не можете испытать эйфорию, которая так необходима, чтобы задание действительно выполнялось?
- Является ли для Вас сложным период между стадиями разочарования и обучения?
- Появляются ли у Вас мысли о выгоде, которую Вы получите, взявшись за это задание?
- Не тормозите ли Вы себя своим скептическим настроем?
- Спорите ли Вы много с другими лицами, притом что Вашим главным аргументом выступают риски, а не шансы?

- Вы можете также показать модель процесса другим, если изменения будут происходить в Вашей сфере. Покажите соответствующим сотрудникам, коллегам или друзьям, что они проходят различные стадии. Это помогает легче пережить тяжелые времена, а также лучше понять самого себя, если возникают страхи или неуверенность при обращении с новыми инструментами.

Где особенно важна модель процесса?

Она особенно важна при больших структурированных изменениях (слиянии, стратегическом альянсе, объединении отделов), этим заранее показывается ход процесса.

- Абсолютно необходимо показать вехи этих изменений. Благодаря этому руководство предприятия отчетливо дает понять, что все почувствуют эти изменения.
- Разъясните, какие инструменты применяются для изменений. Участники смогут оценить, каково значение результата этих изменений для каждого в отдельности как на профессиональном, так и на личном уровне. Эта прозрачность в конечном счете способствует тому, что все участники признают изменения.

Несомненно, что с изменениями придется столкнуться не один раз. Мы не можем их просто отодвинуть в сторону. Поэтому мы также считаем необходимым четко показать эти изменения. Такой аргументацией Вы ясно показываете, что обладаете сноровкой в ходе процесса и четко знаете, что является важным.

Как правильно организовать свое время?

Для чего нужна организация времени?

«Только тот, кто умеет организовывать себя, может организовать других!»

Индивидуальная организация времени является очень важным компонентом успешного самоменеджмента. Чем больше времени Вы можете использовать для существенных дел, тем лучше Ваши результаты. Во-первых, это говорит о том, что Вы различаете существенные дела и несущественные. Во-вторых, имеет значение баланс времени: как можно больше времени отводить для существенных дел и как можно меньше для несущественных.

Следующие инструменты помогут не только Вам во многих ситуациях организовать себя и тем самым добиться высокой организации деятельности, но и Вашему руководству и коллегам, а в случае если Вы занимаете руководящий пост, Вашим подчиненным.

Двадцать преимуществ последовательной организации времени

1. Концентрация на существенном
2. Снижение распыления сил и средств
3. Отграничение важных от менее важных дел
4. Решение о приоритетных заседаниях и делегациях
5. Хорошая память
6. Рационализация в результате объединения заданий
7. Уменьшение неполадок и прерываний и управление ими
8. Снижение стрессов
9. Невозмутимость в случае непредусмотренных результатов
10. Самодисциплина при выполнении заданий
11. Планирование предстоящего дня
12. Распорядок в ходе дня
13. Обзор и ясность в выполнении заданий
14. Согласованность заданий на следующий рабочий день
15. Повышение самоконтроля
16. Выигрыш времени благодаря методичной работе
17. Переживание успеха в конце рабочего дня
18. Достижение целей дня
19. Высокое удовлетворение и мотивация
20. Повышение работоспособности

Принцип Эйзенхауэра: что важно, что срочно?

Важной помощью при целевом планировании является принцип Эйзенхауэра: умение отличать срочность, с одной стороны, и важность — с другой.

Не все, что срочно, так же важно! Каждый знаком с ситуацией, когда того, кто громче всех кричит или является наиболее влиятельным человеком, обслуживают раньше всех, как будто только для того, чтобы его успокоить. Такая ситуация представляет опасность для достижения Вашей цели. В конце концов Вы должны ориентироваться на свое дело, а не на того, кто мешает.

- С разъяснением важнейших и / или срочных дел (заданий, решений) Вы становитесь более рациональными, а это означает, что Вы поступаете правильно.
- Встречаются дела срочные и несрочные, следовательно, Вы должны их или немедленно выполнить, или отложить на время. Расстановка приоритетов препятствует распылению на неважном.
- Расстановка приоритетов помогает не забывать важные дела.

Ваши действия

С помощью принципа Эйзенхауэра Вы немедленно решаете, принимаетесь ли Вы за задание тотчас, позднее или совсем не выполняете его. В зависимости от степени срочности и важности задания Вы можете очень просто определить момент времени его выполнения.

Принцип Эйзенхауэра говорит Вам, что действительно важно

Важность и срочность	Срочно	
	Несрочно	Срочно
Важно	Планировать, по возможности сделать самому _____ _____ _____	Немедленно сделать самому _____ _____ _____
Неважно	Немедленно отбросить _____ _____ _____	Поручить или выполнить по возможности _____ _____ _____

- Задания, которые одновременно важны и срочны, дают Вам при качественном и своевременном выполнении очень много преимуществ. Эти задания Вы должны выполнять сами и немедленно.
- Задания, которые важны именно для Вас, но не срочны, Вы должны планировать и выполнять позднее.
- Задания, которые являются срочными, но для Вас не важны, Вы должны по возможности поручать или, если это невозможно, выполнять по мере возможности.
- На задания, которые не важны и не срочны, Вы не должны тратить свое время. Сложите их в папку для бумаг. Часто такие дела решаются сами собой.

Рабочий протокол

Многие чувствуют себя в конце рабочего дня или рабочей недели измученными и усталыми и, несмотря на это, все равно думают, что мало достигли и сделали. Здесь рабочий протокол играет важную роль: Вам дается точная справка о том, что Вы сделали, когда и где.

Для чего нужен рабочий протокол?

- Рабочий протокол создает Вам обзор, на что, собственно говоря, Вы потратили свое время.
- С его помощью Вы можете определить, есть ли у Вас приоритеты и в чем они заключаются.
- Вы можете проверить, согласованы ли приоритеты с Вашими собственными желаниями и целями.

Ваши действия

Выберите два определенных дня и запишите, что Вы сделали за эти дни. Достаточно один раз составить рабочий протокол, чтобы очень быстро понять, следуете ли Вы своим приоритетам.

Рабочий протокол, показывающий, на что Вы потратили свое время

Дата: _____ Цели: _____

08.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
09.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
10.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
11.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
12.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
13.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
14.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
15.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
16.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
17.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
18.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
19.00	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55

Запишите

Обсуждения

Звонки по телефону

**Переговоры и время,
потраченное впустую**

Задачи управления

Прерывание (= Помеха)

Продажи

Телефонные разговоры

Руководитель

Работа по связям с клиентами

Перерыв

Сначала А, затем В и уж только потом С

Если мы хотим достичь своих целей, важно расставить приоритеты. Как часто мы распыляемся и растрачиваем наше время по мелочам! В конце дня мы спрашиваем себя — что мы собственно сделали?

Приоритет означает, что имеется некоторое преимущество. Как правило, мы расставляем приоритеты по трем ступеням: А, В и С. Если мы выполняем сначала задание с приоритетом А мы достигаем здесь лучшего результата, большей выработки и большего успеха.

Уясните для себя следующее :

- Отдавая предпочтение А заданиям, Вы тратите 15 % собственного времени, достигая при этом 65 % выработки, т. е. $\frac{2}{3}$ от возможных результатов.
 - Выполняя В-задания, Вы тратите 20 % своего времени и достигаете 20 % своей выработки.
 - Если Вы выполняете задания С, то Вы получаете только ничтожную часть результатов. При этом Вы тратите 65 % своего времени, достигнув всего лишь 15 % возможного результата.
- Используйте свое время оптимально для заданий А, В и С. Тогда Вы достигнете 100%-го результата. Но ни в коем случае не тратьте большую часть Вашего времени на задания С В противном случае Вы никогда не придете к 100 %-му результату!

Как Вы расставляете приоритеты?

Расположите все выполняемые задания Вашего рабочего протокола по их значимости, т. е. важности (но не по их срочности).

• **Задания А обрабатывайте в первую очередь!**

15 % заданий являются заданиями А, т. е. это те задания, на которые Вы ежедневно должны тратить около 15 % своего времени. А-задания имеют в планировании времени абсолютное преимущество. Они достигают тем самым высокой рациональности (около 65 % Вашей выработки).

2 Задания В перепоручайте!

Средние задания, задания В, составляют 20 % от общего числа заданий. Здесь следует обдумать, какие задания Вы сами можете выполнить, а какие перепоручить. Вы не должны ни в коем случае пренебрегать на основе Б-заданий заданиями А. Для заданий В Вы должны запланировать около 20 % рабочего времени.

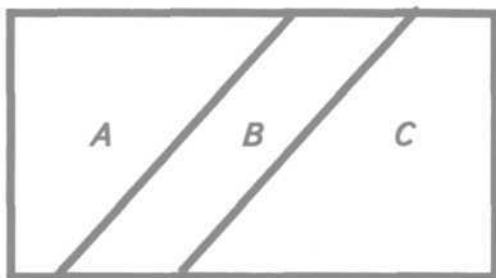
3 Задания С - рутина.

Остающееся рабочее время (65 %) запланируйте для выполнения ежедневных рутинных заданий. Это время Вы должны попытаться сэкономить, чтобы использовать для завершения затянувшихся дел. Чем больше заданий С Вы можете отсрочить, тем лучше. Нередко они выполняются сами собой. Всегда думайте о том, что срочность уступает важности.

Приоритеты, расставленные с ABC-анализом

Расстановка приоритетов

Выработка / Действие / Выигрыш / ...



Затраты / Цели / Сотрудники / Клиенты / Продукция

Приоритеты

15 % заданий являются заданиями *A*, приносят 65 % дохода и занимают примерно 15 % собственного времени

20 % заданий являются заданиями *B*, приносят 20 % дохода и занимают 20 % собственного времени

65 % являются заданиями *C*, приносят 15 % дохода и отнимают 65 % собственного времени

ABC-анализ показывает, что Вы всегда должны резервировать небольшую часть дня для важных заданий, иначе Вас может затянуть рутинная работа.

Определение и исключение «тормозящего фактора»

«Тормозящим фактором» являются большей частью лица или действия, которые требуют много времени, невероятно действуют нам на нервы и в конце оставляют расстроенными с малыми результатами. Вы можете, однако, легко исключить «тормозящий фактор» тем, что проведете самотестирование.

- Оно поможет Вам определить неприятные, мешающие факторы. Вы не допустите тогда больше, чтобы эти помехи тормозили Вашу работу.
- Вы перестанете расстраиваться из-за этих проблем.

Ваши действия

Чтобы исключить «тормозящий фактор», Вы должны сначала провести самоанализ. Спросите при этом себя открыто и честно, на какие задания или на каких лиц Вы тратите много времени и нервов, вместо того чтобы при этом сделать что-нибудь полезное.

Воспользуйтесь для этого представленной ниже контрольной таблицей.

Контрольная таблица: Само тестирование, определяющее Ваш наибольший «тормозящий фактор»

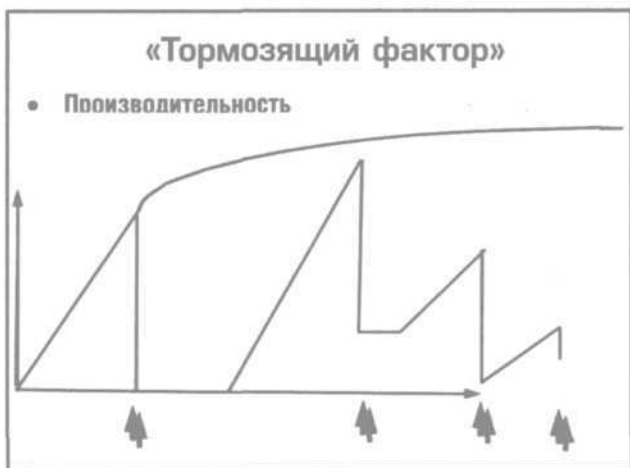
		Никогда	Редко	Часто	Всегда
1	Можете Вы при Вашей работе меньше разговаривать по телефону?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Могли бы Вы лучше систематизировать свои руководящие обязанности?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Могли бы Вы добиться большей ясности в переговорах со своими сотрудниками?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Могли бы Вы лучше подготавливать свои обсуждения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Могли бы Вы использовать меньше / другие транспортные средства?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Могли бы Вы передать другим лицам важные дела?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Могли бы Вы применять больше вспомогательных технических средств?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Могли бы Вы наладить обмен информацией?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Могли бы Вы объединить множество путей в меньшее количество?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Разрешаете Вы другим «тормозить» Вашу выработку?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Если Вы рассмотрите контрольную таблицу, то определите распыляете ли Вы свое и чужое время. Вос-

препятствуйте этому, чтобы Вы свое время планировали по своим потребностям и целям, а не разрешали отнимать его у Вас.

Заставьте «тормозящий фактор» исчезнуть из Вашей жизни; таким образом, Вы его идентифицируете и устраните. Иначе жизнь станет еще лихорадочней! Это Ваше единственное время! Вы не сможете его вернуть назад!

«Тормозящими факторами» являются лица, которые разрушают Вашу производительность



Каждое прерывание во время выполнения задания стоит Вам времени и денег. После этого Вы вынуждены заново вдумываться в задание.

Планируйте день с Alpen!

Одним из важнейших инструментов для эффективной работы является план дня. Реалистичный план дня содержит, в принципе, только то, что Вы в этот день хотите, должны и, прежде всего, также можете выполнить. Чем больше поставленных целей Вы считаете достижимыми, тем больше Вы мобилизуете свои силы и концентрируете их на достижении этих целей.

Для чего нужен план дня?

- Он содержит все действия, которые Вы хотите выполнить за один день, а также дает возможность выполнять их в имеющееся в Вашем распоряжении время.
- Он создает Вам быстрый обзор и дает убедиться, что Вы ничего не забыли.
- Вы концентрируете взгляд на существенном. Тем самым Вы преодолеваете опасность рассредоточивания себя!

Что означает планирование дня по методу Alpen?

Если Вы откровенно считаете, что работа Вас душит, не отчаивайтесь! Действуйте по методу Alpen.

- Метод Alpen помогает Вам систематически планировать Ваш день, в пять ступеней. Метод относительно прост и требует после некоторой тренировки в среднем ежедневно не больше 5—10 минут.
- Метод Alpen достаточно легок в использовании, потому что каждая заглавная буква соответствует одной задаче.

Метод Alpent помогает:

A	В се написать
L	О ценить продолжительность
P	З арезервировать время
E	В ыбрать приоритет
N	О существлять последующий контроль

1 Все записать

Запишите все активные действия. К этому относятся задания, сроки, дневная работа, незаконченность.

2 Оценить продолжительность

Для всех видов деятельности оцените, сколько времени необходимо для ее осуществления.

3 Зарезервировать время

Считается правилом, что Вы планируете только 60 % своего рабочего времени, а 40 % оставляете в запасе для непредвиденных дел (60 : 40). Если Вам это кажется завышенным требованием, поработайте в течение некоторого времени по этому правилу, а затем проверьте, какое соотношение, по Вашему мнению, будет верным для Вас.

4 Выбрать приоритет

Расставьте приоритеты, кратко обсудите, поручите задания и установите сроки.

5 Осуществлять последующий контроль

В конце рабочего дня проверьте свой план. Все невыполненные задания перенесите или на один из предстоящих дней или в свой список активных действий

(см. также раздел «Как Вы определяете цели и достигаете их?»).

Планирование времени

Планирование времени, безразлично на компьютере или на бумаге, — это нечто большее, чем простой календарь сроков. Оно является своего рода руководством. Планирование времени включает сроки, список активных действий, приоритеты, распорядок дней, обзоры недели и / или месяца, обзоры года и прочую важную информацию. Кроме того, ему присуща многофункциональность: его можно использовать как календарь сроков, записную книжку, инструмент планирования, помощь для напоминания, адресную книгу, накопитель идей и инструмент контроля.

Какие преимущества предлагают календарные планы?

- Они дают обзор предстоящих заданий (список активных действий) и запланированных сроков (план дня, месяца и года).
- Они служат инструментом планирования, позволяя расставлять приоритеты предстоящих активных действий и принимать затем во внимание задания в Вашем планировании дня или месяца.
- Так как Вы наметили контакты и активные действия на конкретные сроки, то для Вас в конце дня, недели или месяца не составит труда подвести баланс. Вы очень быстро сможете определить, какие задания выполнены, а какие еще предстоит выполнить.
- Календарный план поддержит Вас при последующем контроле.

Ваши действия

- 1** Все значимые для Вас активные действия Вы регистрируете в специальном списке.
- 2** Вы систематизируете активные действия, отличительными чертами которых являются сроки окончания и логическое единство.
- 3** Вы оцениваете время выполнения отдельных активных действий.
- 4** Вы расставляете приоритеты.
- 5** Вы вносите сроки в план дня, месяца, года. Сроки в плане месяца или года носят напоминающий характер.
- 6** Вы планируете свой день. Распорядок следующего дня Вы составляете накануне. Благодаря этому Вы получаете прозрачность и ясность в требованиях следующего дня. За основу берите свой список активных действий. В нем Вы увидите, к какому сроку должно быть выполнено задание и какова степень его важности.
- 7** Вы осознанно оставляете около 40 % времени в день не занятым для непредвиденного.
- 8** Активные действия, контакты, которые Вы еще не смогли / не хотели конкретно обозначить сроками, запишите в список активных действий без сроков.
- 9** В конце дня Вы проверяете свой суточный план. Все не достигнутые цели дня учитываются еще раз при последующем планировании дня.
- 10** Вы проверяете свой список активных действий тогда, когда Вам это удобно, например, раз в неделю. Все выполненные активные действия получают статус «Выполнено», всем активным действиям, сроки которых уже истекли и которые еще не выполнены, нужно проставить новые сроки.

Список звонивших по телефону

Кто хочет эффективно расходовать свое время, должен также вести список звонков по телефону. В нем фиксируются все входящие звонки и определяется, что нужно делать. Список звонков по телефону обуславливает целый ряд преимуществ:

- устраняет привычку все записывать на листках бумаги и систематизирует звонки;
- сразу направляет в определенное русло важную информацию;
- может, когда Вы в дороге, известить, что прислан факс. Это избавляет от тягостных дополнительных вопросов, разговоров по телефону и экономит затраты.

Ваши действия

Поручите кому-нибудь в Ваше отсутствие вносить в список все входящие звонки. Естественно, Вы можете такой список вести сами и для коллеги, и для руководителя. Обратите внимание на то, чтобы было видно:

- кто и когда звонил;
- номер телефона, по которому Вы можете связаться со звонившим;
- что хотел звонивший;
- какими активными действиями Вы отреагировали на звонок.

Список звонивших по телефону с указанием тем разговора

Дата / Время	Звонивший	Номер	Тема	Задание



Список активных действий

В списке активных действий Вы определяете все задания, которые находятся под Вашей ответственностью. То, как выглядит этот список, Вы можете увидеть на с. 39. Он служит для того, чтобы:

- устранить привычку все записывать на листках бумаги и наглядно представлять все еженедельные задания;
- концентрировать свои усилия, препятствуя их распылению;
- постоянно напоминать о главных задачах.

Ваши действия

- 1 Запишите любые активные действия, за которые Вы ответственны, в список.
- 2 Отметьте срок окончания каждого действия.
- 3 Расставьте для каждого действия приоритеты.
- 4 Проверьте при регулярном планировании дней, недель и месяцев свой список. Добавьте новые активные действия. Решенные задачи получают статус «Выполнено». Активным действиям, срок окончания которых уже превышен, назначьте новый срок.
- 5 Активные действия, за которые Вы ответственны, но которые не обязательно должны быть выпол-

нены самостоятельно, Вы можете в случае необходимости перепоручить кому-нибудь другому. Однако за отслеживание сроков отвечаете по-прежнему Вы.

Преодоление стресса

Считается, что мы сами ввергаем себя в стрессовые ситуации. Справочник по труду и советы по предпринимательству отчетливо говорят о том, что многие стрессы связаны с недостаточным планированием и дисциплиной. При плохом планировании многие действуют под лозунгом: «После того, как я потерял цель из виду, я должен удвоить мои усилия».

Для чего нужно управлять стрессом?

- Кто хорошо планирует, может лучше предотвратить стресс. Подготовьтесь, например, к обсуждениям, о которых Вы заранее знаете, как они будут проходить.
- Внутренняя уверенность помогает преодолеть многие барьеры, с которыми мы периодически сталкиваемся в работе.
- При недостаточном планировании мы тратим много времени на устранение ошибок и недостатков. Кроме того, мы постоянно заняты тем, что сердимся на себя. Поэтому лучше используйте свое время!

Ваши действия

Просто обратите внимание на следующие моменты при планировании своей работы. Вы увидите: стресса можно избежать, если Вы этого только захотите!

Список рациональной работы по планированию

- 1** Планирование времени большей частью проводится на месяц, неделю, день и час. Если мы, конечно, преследуем определенные жизненные или профессиональные цели, мы можем и должны пытаться спланировать на год.
- 2** Планируйте обозримый отрезок времени. Чем дальше планируют в будущее, тем менее реальным становится выполнение этих планов.
- 3** Планируйте письменно! Только то, что действительно записано, является обозримым. Очень мало людей может все держать в памяти. Кроме того, мотивируйте написанное и исполняйте свои поручения.
- 4** Планируйте в конце дня (недели или месяца) на следующий день (неделю или месяц).
- 5** Не выбирайте слишком коротких промежутков времени для проекта. Планирование служит для обзора, распределения времени и подготовки работы.
- 6** Не забывайте планировать на каждый день, неделю или месяц. Время бежит, и, только связав свои обязанности в четкую структуру, мы можем получить обзор. Незапланированный рабочий день является потерянным!

- 7** Определите необходимое время для выполнения каждой работы. Только планирование позволяет осуществлять контроль!
- 8** Объедините вместе равноценные умственные задания. Были ли у Вас случаи, когда Вам приходилось пере-страиваться с одного задания на полностью противоположное? Для перехода от технических проблем к социальным необходимо определенное время. Чтобы снизить время умственной адаптации, должны создаваться пакеты заданий с одинаковым содержанием.
- 9** Объедините работы, которые можно выполнить в одном и том же месте. Время, проведенное в дороге, как правило, тратится впустую. Вместо того, например, чтобы носить по одному листку для отксеривания, делать это нужно только один раз в день. В результате «путешествий» теряется много времени.
- 10** Избегайте ожиданий. Половина жизни состоит из ожиданий. Мы ждем:
- переговоров с клиентами / сотрудниками;
 - документов, которые нам необходимы для дальнейшей работы;
 - пока освободятся телефонные линии;
 - пока мы сможем попасть к руководителю;
 - пока мы кого-нибудь пропускаем вне очереди (у руководства, врача);
 - пока загрузится компьютер;
 - пока моют машину.
- 11** Определите сроки. Учтите предыдущий опыт выполнения заданий. Внесите в Ваш план сначала обязательные дела, затем важные, но не срочные по времени работы и, наконец, прочие задания.
- 12** Проверьте, ничего ли Вы не забыли.

- 13** Согласуйте свой план времени со всеми связанными с Вами работниками.
- 14** Назначьте время обсуждений. Тогда многие переговоры легче будет направить в определенное русло.
- 15** Многие работники выполняют свою любимую работу собственно перед началом службы или после ее окончания. Многие виды деятельности прерываются в ходе дня другими людьми или деловыми нуждами (!). Это приводит к эффекту пилы, который занимает до 28 % Вашей производительности. В результате прерываний производительность постоянно снижается, так как для того, чтобы снова войти в работу, Вам требуется время. Для этого имеются многие пути решения.
- 16** Отведите себе «тихие часы» в течение дня, в которые Вы можете выполнять важные работы без помех (задания А).
- 17** Отведите себе такое время, в котором Вы можете отвлечься от работы (телефонные звонки, запросы, короткие обсуждения).
- 18** Отведите себе такое время, в котором Вы не можете быть доступны. Распланируйте сроки и на это время.
- 19** «Тихие часы» Вы должны ввести в то время, когда Вам все равно уже относительно мало мешают! Чаще всего это бывает после обеденного перерыва или ранним утром. Но в любом случае все решается индивидуально.
- 20** Попытайтесь оградить себя от помех, отключив телефон на определенное время. Вы можете закрыться в кабинете или найти другой письменный стол, пока все не привыкнут к Вашему новому поведению.

- 21** Повесьте табличку на дверь, если Вы не хотите, чтобы Вас отвлекали. Например: «Пожалуйста, не мешайте до 10.30! Спасибо», «Часы приема от 10.00 до 11.00».
- 22** Запишите в списке все, что касается Вашего планирования. Он может включать отчет о выполненной работе и возможные мешающие факторы. Вы можете подготовить списки дня, месяца, помех, телефонов, приоритетов и сроков.
- 23** Делайте себе перерывы. Они позволяют отдохнуть и дают новые силы.
- 24** Балуйте себя каждый день чем-нибудь, что Вам доставляет радость.
- 25** Обдумайте, как Вы можете уменьшить расход сил в своей фирме по времени.
- 26** Найдите общее в заданиях. Если Вы получаете маленькое задание, немедленно запишите его. Сгруппируйте все задания так, как Вы хотите.
- Если Вы затем объедините несколько заданий, и в Вашем плане времени образуется окно, тогда выполняйте рутинное задание (С-задания).
 - Вычеркните выполненные задания.
- 27** Поразмышляйте о деятельности, которой Вы занимаетесь. Любой деятельностью в известном смысле можно манипулировать. Вредные привычки препятствуют творческому созиданию.
- 28** Вывесите список!

Как эффективно работать в команде?

Готовьтесь к переговорам!

Как часто мы сидим в течение долгого времени при обсуждениях и спрашиваем себя в итоге: что собственно дало нам это марафонское заседание? Однако тот, кто научился организовывать себя, может предотвратить такие непродуктивные обсуждения. Указания для подготовки обсуждения, которые мы приводим ниже, годятся для любого обсуждения или любого действия, как формального, так и официального. Также при подготовке обсуждений уделяйте внимание точным формулировкам целей.

Почему важны цели для обсуждений?

В каждой ситуации при обсуждении имеются цели, которых Вы должны достичь в любом случае. Мы называем их обязательными целями. Но с ними могут быть связаны также и негативные моменты, которых в любом случае следует избегать.

Например, Вы или Ваш партнер по переговорам чувствительно реагирует на определенные представления целей, поэтому важно их знать и обходить стороной. Следовательно, при подготовке к переговорам следует учитывать серьезные расхождения в собственной позиции и в позиции партнера.

Для чего подготавливать переговоры?

В подготовке переговоров имеются многие преимущества:

- В результате формулировки цели Вы раскрываете существенную информацию и мнение партнера по переговорам.
- В переговорах Вы концентрируетесь на существенном. Благодаря этому Вы не будете жертвой в случайных дискуссиях.
- Вы не сталкиваетесь с аргументами, которые Вас выбивают из седла и затем вводят в стресс. Ваша голова остается свободной.
- Вы не будете сердиться на то, что должны были бы предусмотреть определенные пункты и аргументы Вашего партнера по переговорам.



Сформулируйте цели для Ваших переговоров!

Тема: _____ Участники: _____ Дата / Место: _____ Прочее: _____

- 1** Что является моей главной целью?
- 2** Какие пункты могли бы / должны войти в обсуждение?
- 3** Какие интересы могли бы / должны пересечься?
- 4** Чего я должен достичь?
- 5** Чего я хотел бы достичь?
- 6** Чего я должен избежать?
- 7** Чего я хотел бы избежать?
- 8** Чего должен достичь мой партнер по переговорам?
- 9** Какие цели отстаиваются?
- 10** В чем заключаются наши возможные конфликты целей?

Пример подготовки переговоров

Тема: Оценка сотрудничества и дальнейшего развития
 Участники: Стикер, Тейлор
 Срок / Место: 20.01.2003 / 11.30, его кабинет
 Прочее: Документы для подготовки сданы 7.01

- 1** Что является моей главной целью?
 - Проверить последние соглашения.
 - Оценить сотрудничество.
 - Определить следующие совместные шаги.
- 2** Какие пункты могли бы / должны войти в разговор?
 - До сих пор все было хорошо, и последние достигнутые соглашения в переговорах были им соблюдены.

- Я хочу знать его мнение о себе.
- Следует показать возможности.
- Хочет ли он остаться? Согласуется ли его план с моим?

3 Какие интересы могли бы / должны пересечься?

- Главные пункты: сроки? Обучающие курсы и другие задания: особенности образования.
- Каковы должны быть главные задачи?

4 Чего я должен достичь (обязательная цель)?

- Ясности и доверия.
- Разъяснения: есть несколько аргументов против характеристики сотрудников / развития карьеры, а также связанных необходимых мероприятий по содействию.

5 Чего я хотел бы достичь (желанная цель)?

- Сотрудник сам предлагает другой путь и готов заняться этим вплотную.

6 Чего я должен избежать?

- Исполнения по принуждению.
- Это не должно сводиться исключительно к желанию повышения по службе.
- Это не должно сводиться к требованию определенных мероприятий.

7 Чего я хотел бы избежать?

- Впечатления, что я хочу достичь своей цели любыми средствами.

8 Чего должен достичь мой партнер по переговорам?

- Ясного представления о сложившемся мнении о нем.
- Ясности о дальнейших действиях, которые мы с ним планируем.

9 Какие цели отстаиваются?

- Ясность содержания.

Умелое представление и изложение

Представления и сообщения протекают по принципу односторонней связи: Вы посылаете информацию своим слушателям, которые непосредственно не реагируют. Например, Вы хотите продать продукт и описываете присутствующим его преимущество. В этой ситуации Вы должны предложить слушателям, которые остаются в пассивной роли, ясную аргументацию, увлекательное содержание и, естественно, доброжелательную позицию! Будут ли Вас слушать с интересом или же начнут засыпать, зависит только от Вас. Отметьте для себя: как докладчик Вы сами управляете ситуацией. Это означает также, что Вы являетесь пилотом своего выступления, способствуете надежности и можете избавиться от неуверенности.

Для чего необходимо готовиться к презентации и докладам?

- При подготовке презентации или доклада Вы определяете путеводную нить Вашего выступления, которая послужит Вам опорой, а также сделает смысл сказанного более ясным и обзорным.
- Благодаря хорошей подготовке Вашей презентации Вы можете полностью избавиться от волнения. После подготовки становится абсолютно понятным, каким должно быть Ваше выступление и насколько удачно оно раскрывает содержание темы.
- Во время подготовки отберите те вспомогательные инструменты, которые помогут Вам в ходе вы-

отупления. Благодаря ясной цели, хорошему плану и средствам визуализации Вы убеждаете своих слушателей и действуете как компетентный докладчик.

Ваши действия

- 1 Изучите следующую контрольную таблицу и сравните ее со своим стилем презентации.
- 2 Перед презентацией: воспользуйтесь необходимыми инструментами для подготовки.
- 3 После презентации: найдите обратную связь с публикой.
- 4 Упражняйтесь, упражняйтесь и еще раз упражняйтесь. Хорошо подготовьтесь, сконцентрируйтесь на существенных моментах и используйте каждую представляющуюся возможность для выступлений. Ваше волнение вряд ли кто-то заметит.

Контрольная таблица: Инициативы к докладу

ВВЕДЕНИЕ	1 Разъясните своим слушателям для начала, о чем идет речь.
	✓ Назовите тему.
	✓ Приведите примерный план.
	✓ Укажите на смысл или цель (доклада).
	2 Вызовите интерес у своих слушателей.
	✓ Сошлитесь на актуальность темы.
	✓ Укажите на проблемы.
	✓ Приведите практические примеры.
	✓ По возможности быстро переходите к делу.
	✓ Введение не должно быть слишком затянутым.
✓ Привлеките внимание слушателей при помощи зрительного контакта и оживленной манеры разговора.	

3 Помогите своим слушателям узнать план выступления.

- ✓ Сошлитесь во время доклада на примерный план и расширьте его.
- ✓ Расставляйте голосом акценты на словах и выдерживайте паузы.

4 Помогите своим слушателям при понимании и запоминании важнейших положений.

- ✓ Предпочитайте простоту в выборе слов и построении предложений.
- ✓ Поработайте над выразительностью, над короткими, ясными и понятными фразами.
- ✓ При выступлении смело используйте рисунки, модели, статистику, таблицы.
- ✓ Акцентируйте внимание на отдельных моментах.

5 Завершите выступление убедительным заключением.

- ✓ При длительном выступлении дайте небольшое заключение (без повторения).
- ✓ Избегайте внезапных прерываний.
- ✓ В зависимости от постановки темы:
 - делайте в заключении выводы;
 - обращайтесь к слушателям;
 - укажите на возможное развитие данной темы в будущем.

Рецепты от волнения перед выступлением

Волнение перед выступлением представляет собой внутреннюю неуверенность. Она является всегда симптомом чего-то неясного: что будут за слушатели? Какие будут вопросы? Подвергнут ли меня критике? Поймут ли меня? Волнение связано с Вашей чрезмерной требовательностью к себе.

Стрессовое и нестрессовое волнение перед выступлением

Волнение идет изнутри. Стрессовое волнение перед выступлением ухудшает речь. В результате Вы выглядите растерянным и некомпетентным. Такого рода волнение перед выступлением является внутренней преградой, направленной против самого оратора.

Нестрессовое волнение перед выступлением способствует хорошей работоспособности, а также побуждает собраться и принять ситуацию как вызов. Поэтому важно, чтобы Вы не выстраивали перед собой стену неуверенности и разрабатывали стратегию по преодолению возникших трудностей.

Кто утверждает, что он никогда не испытывал волнения перед выступлением, при выходе на сцену или при определенных поводах, обманывает или настолько холодный, расчетливый и изворотливый человек, что с ним лучше и не спорить.

Не теряйте мужества!

- Возникшие у Вас трудности не говорят о том, что Вы не обладаете достаточными ораторскими способностями, как многие думают. Трудности — нормальное явление на пути к свободно и с удовольствием произносимой речи!
- Волнение перед выступлением — результат стрессовой реакции. Вы не должны ее рассматривать негативно, так как реакция свидетельствует о необходимости активизироваться. Однако Ваша активность не должна поставить Вас в затруднительное положение.
- Сильное волнение перед выступлением может затормозить переход от передачи Ваших знаний к осознанному восприятию слушателями, но с этим можно бороться!

Для чего необходимо снять волнение перед выступлением?

- Вы концентрируетесь исключительно на задании.
- Вы не откладываете подготовку в долгий ящик. В результате подготовки неприятные моменты переживаются как контролируемые.
- Позднее Вы не будете себя упрекать, что недостаточно подготовились и не избавились от волнения.

Ваши действия

Знание техники и собственных реакций послужит Вам предпосылкой к успеху.

Чем лучше Вы подготовитесь, тем лучше будет Ваше выступление. Доклад — это своеобразный полет на длитель-

ное расстояние, который необходимо тщательно спланировать, проверить и доработать, если это потребуется.

Обратите внимание на план презентации

- 1** Хорошо подготовьтесь. Правильные записи — первое условие для уверенности (даже если они лежат у Вас в кармане). Часто помогает краткий план.
- 2** Расслабьтесь. Хорошо выспитесь, совершите небольшую прогулку, займите себя любимым делом, не зубрите до последнего.
- 3** Не перегружайте желудок — лучше слегка перекусите.
- 4** Используйте самовнушение! Скажите себе: «Я должен сообщить слушателем нечто важное, и я могу сделать это интересно».
- 5** По возможности спокойно осмотрите помещение, в котором будет проходить Ваше выступление, без посторонних. Встаньте, например, на сцену и попробуйте что-нибудь громко сказать. Представьте себе, как Вы будете всматриваться в отдельные лица в зале.
- 6** Вдохните глубоко несколько раз, выберите себе удобное положение при выступлении, а затем расслабьтесь! Включите микрофон и установите зрительный контакт со слушателями.
- 7** Вначале говорите подчеркнуто медленно.
- 8** Старайтесь говорить естественно. От официальности в обращении лучше отказаться.
- 9** Найдите контакт и обратную связь с Вашими слушателями.
- 10** При выступлении на собрании: выберите какого-нибудь человека (возможно, перед началом речи) в первом или в последнем ряду и говорите непосредственно ему. Можно также выбрать определенную точку немного выше людей в последнем ряду и говорить, устремив взгляд в эту точку. Это помогает сконцентрироваться.
- 11** В общем, ищите всегда любые возможности для тренировки: на личных праздниках, при выполнении незначительных поручений.

Уверенно держитесь перед публикой

Если Вам часто приходится выступать, то Вы должны постоянно совершенствоваться в этом. Уверенное выступление перед публикой говорит о том, что у Вас будет больше шансов быть услышанным и понятым.

Почему уверенное выступление так важно?

- Кто проверяет собственное выступление, убеждается, насколько он готов к нему. Проверка просто необходима для того, кто выступает впервые: он с помощью контрольной таблицы переносится мысленно к ситуации и концентрируется на важных для него пунктах. Это снимает неуверенность, что так важно при выступлении перед публикой.
- Тренированному оратору проверка помогает внести необходимые коррективы в свою речь, тем самым отточить свое мастерство.

Ваши действия

1 Воспользуйтесь контрольной таблицей

С помощью приведенной ниже контрольной таблицы подготовьте свое выступление. Отметьте для себя определенные моменты, на которые Вы хотели бы обратить внимание во время своей речи. Постоянно пользуйтесь этой таблицей.

- Если у Вас нет большого опыта выступлений, то не применяйте только один способ поведения в аудитории. Иначе Вы быстро устанете. Отметьте в своих записях большими буквами свою манеру поведения. Если Вы достаточно подготовлены, то сконцентрируйтесь только на определенных способах поведения, над которыми нужно еще поупражняться. Положите рядом с собой свои записи и проработайте шаг за шагом каждый пункт.
- Если у Вас уже есть опыт выступлений, сконцентрируйтесь лишь на тех аспектах Вашего поведения, которые Вы хотели бы изменить. Положите таблицу рядом с текстом Вашего выступления и проработайте все пошагово с начала и до конца.

2 После выступления

Изучите таблицу еще раз и выявите свои слабые места, сделав соответствующие выводы для следующего раза. Вы можете также обратиться за помощью к человеку, которому Вы доверяете.

3 Будний день

Выберите из таблицы пункты, над которыми Вы хотели бы поработать. Практически каждый день придется сталкиваться с менее стрессовыми ситуациями, на которых можно потренироваться. Эти небольшие упражнения позволяют достичь определенного мастерства в выступлениях.

Контрольная таблица: Концентрация на определенных способах поведения, снимающая стресс

Способы поведения _____	Да
1 Осанка, движения корпусом	
• Установите зрительный контакт _____	<input type="checkbox"/>
• Держитесь прямо и не сутультесь _____	<input type="checkbox"/>
• Держите руки на виду, не прячьте их за спину _____	<input type="checkbox"/>
• Снимите напряжение мускулов небольшим физическим упражнением _____	<input type="checkbox"/>
• Если Вы выступаете стоя, то ступни ног должны быть параллельны друг другу _____	<input type="checkbox"/>
• Соблюдайте плавность движений _____	<input type="checkbox"/>
2 Голос и манера разговора	
• Говорите так громко, как этого требует ситуация _____	<input type="checkbox"/>
• Найдите такой темп разговора, который даст Вам время на размышления _____	<input type="checkbox"/>
• Делайте паузы для раздумий _____	<input type="checkbox"/>
• Постоянно тренируйте четкость высказываний _____	<input type="checkbox"/>
• Исключите по возможности профессиональные термины и слова иностранного происхождения _____	<input type="checkbox"/>
3 Поведение с партнером по разговору	
• Поставьте себя на место своего партнера _____	<input type="checkbox"/>
• Уважайте его как собеседника _____	<input type="checkbox"/>
• Попытайтесь понять его точку зрения _____	<input type="checkbox"/>
• Оставьте отговорки _____	<input type="checkbox"/>
• Умейте выслушать _____	<input type="checkbox"/>
• Обращайтесь к ней / к нему по имени _____	<input type="checkbox"/>

- Реагируйте терпимо и дружелюбно _____
- Подстраивайте тембр голоса
и подбирайте слова _____

4 Работа над собственными высказываниями

- Внутренняя подготовка: имейте представление о том, что Вы хотите _____
- Четко разделяйте и структурируйте свои высказывания _____
- Действуйте концентрированно невзирая на внешние обстоятельства _____
- Придерживайтесь своей линии _____
- В заключение сделайте выводы _____

Используйте средства визуализации!

Для работы с людьми очень помогают средства визуализации, как для Вас самого, так и для Ваших слушателей.

- Средства визуализации позволяют Вам упрощать содержание, делать его более понятным для Ваших слушателей.
- Выступление без визуализации на 80 % будет забыто. Информация запоминается лучше всего через зрительное восприятие.
- Средства визуализации разгружают память. Например, если Вам необходимо сравнить семь чисел, то чтобы не загружать голову лишней информацией, лучше воспользоваться наглядными таблицами.

Какие функции выполняют средства визуализации?

Они помогают выступающему тем, что:

- лучше разъясняют определенную информацию;
- экономят время;
- вызывают интерес;
- у слушателей лучше откладывается в голове важная информация;
- обеспечивают результат.

Какие средства визуализации Вам необходимы?

Следующая таблица поможет Вам выбрать для себя необходимые инструменты.

	Преимущества	Недостатки
1. Flip-Chart (набор скрепленных сверху рейкой демонстрационных плакатов)	Подготовка/повторное применение возможно. Легкая подставка. Маленькие заметки на полях экономят место. Отвечает современным требованиям: сегодня имеются приборы, которые делают фотопротоколы	Ограниченное пространство. Хранение неудобно. Опасность пораниться об острые края бумаги
2. Проектор	Пленки можно копировать. С отпечатанных оригиналов можно изготавливать пленки. При докладе часть текста может закрываться. Некоторые пленки могут размещаться друг над другом.	Необходимо электричество. Требуется поверхность для проекции. Должны приниматься

	Преимущества	Недостатки
	<p>На устойчивых к воде рисунках могут делаться специальным карандашом стираемые заметки. Докладчики сохраняют зрительный контакт с аудиторией</p>	<p>во внимание расстояние от проекции и освещенность помещения</p>
3. Демонстрационная доска	<p>Все участники могут оказывать активное содействие. Собранный материал может легко располагаться и структурироваться. Дополнения и исправления возможны. Из нескольких досок могут сооружаться целые информационные стенды. Заметки на обратной стороне карточек могут заменять записи на бумаге. Карточки различных цветов и форм предлагают множество возможностей представления</p>	<p>Принуждает к краткости, так как на карточках мало места. Это может быть также преимуществом! Подготовка требует больше времени, чем при других средствах</p>
4. Настенная доска	<p>Стоит недорого, возможно внесение исправлений, знакома каждому со школы. Также пригодна для вывешивания бумажных листов. Удобна для долгих работ, при которых можно постепенно стирать определенную информацию</p>	<p>Мел на руках и одежде. Что стерто, того уже не вернешь. Беглые записи. У некоторых доска вызывает неприятные воспоминания о школе. Пишущий поворачивается к аудитории спиной.</p>

Какие предпосылки имеются для применения средств визуализации?

Прежде чем Вы будете использовать средства визуализации, Вы должны проверить определенные условия, при которых состоится Ваше обсуждение или презентация. Цели, методы или стоимость вспомогательных средств должны согласовываться, иначе их применение не окупится.

Цели	Какие моменты в моем выступлении являются самыми важными для понимания?
Методы	Какая помощь будет мне предложена для пояснения (наглядного показа) этого пункта выступления? Визуальные или акустические, механические или ручные средства?
Стоимость	Какие будут расходы?
Время	Сколько времени мне потребуется для подготовки и каково соотношение стоимости и пользы?
Ситуация	В какой ситуации необходимо воспользоваться специальными средствами?
Публика	Какие предварительные высказывания я могу сделать, чтобы заинтересовать аудиторию?

Ваши действия

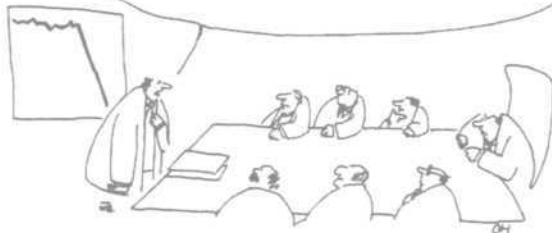
- 1 Постоянная тренировка оттачивает Ваше мастерство! Экспериментируйте всеми возможными методами.
- 2 При особо тяжелых обсуждениях всегда пользуйтесь хорошо подготовленными дополнительными методами представления информации.

Показывайте успешно

<p>Цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обзорность • Представление связей • Наглядное объяснение • Дать пищу для размышлений • Облегчить обучение • Облегчить запоминание • Записать готовность к работе информационной системы • Представление хода процесса при работе с аудиторией • Документация результатов 	<p>Методы для представления чисел, количества, порядка величины:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Таблицы • Матрицы • Шкалы • Координаты, графики, диаграммы <p>Для представления делений и связей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Дерево» разветвлений • Матрица • Органиграмма
<p>Визуальные средства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Настенная доска • Flip-chart • Проектор дневного света • Устанавливаемая доска, подвесная доска • Диапозитивы • Фильмы, видеозаписи • Модели • Раздаточный материал (копии) для участников 	<p>Для представления хода выступления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Блок-схемы • Планы • Эскизы <p>Для структурирования комплексных проблемных полей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Работа у устанавливаемых досок с упаковочной бумагой и цветными карточками • Использование всех графических элементов и композиционных возможностей

<p>Графические элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Шрифт • Краски • Линии • Плоскости / формы • Символы 	<p>Композиция:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Плоскостное деление • Свободные плоскости • Очередность • Ритм • Ударение • Динамика
<p>Правила: читаемость благодаря:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виду и размеру шрифта 	<p>Обзорность благодаря:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ограниченному количеству информации • структурированию, делению • выделению важного
<p>Понятность благодаря:</p> <ul style="list-style-type: none"> • хорошему почерку • ясным, точным понятиям • планомерному построению • наглядному представлению 	<p>Возможность совершенствования благодаря:</p> <ul style="list-style-type: none"> • достаточному свободному месту

Собственно, я могу объяснить это уменьшение оборотного капитала только с помощью теории хаоса: вероятно, в Индии или где-то еще взлетела бабочка и из-за этого...



Важно также, чтобы Вы при использовании средств визуализации обращали внимание на следующие пункты.

Контрольная таблица: Принципы при применении вспомогательных средств

Поведение _____ **да**

- 1** Проводя презентацию, не усложняйте положение дел _____
- 2** Применяйте понятные слова и символы _____
- 3** Используйте краски экономно и со смыслом _____
- 4** Обращайте внимание на освещенность и расстояние между аудиторией и самим изображением. В случае если шрифт подходит для применения, проверьте его читаемость (размер шрифта!) _____
- 5** Применяйте простые средства, если они могут достичь цели _____
- 6** Не выступайте слишком долго _____
- 7** Позаботьтесь о подходящих и надежных приборах для презентации _____
- 8** Не забывайте отключать проектор, если Вы его в данный момент не используете, (мешает шум, утомляет освещенность) _____

Как обстоит дело с акустическими вспомогательными средствами?

Если Вы применяете акустические вспомогательные средства, Вы должны в любом случае избегать сверхдлинных презентаций. Все, что сообщается с помощью магнитной ленты, лучше всего воспринимается, если это не затягивается на длительное время. Слушатель теряет интерес уже через десять минут. Не следует забывать в этой связи, что все слышат по-разному. Проблемы со слухом не так редки. Поэтому необходимо убедиться, что все могут слышать текст. Применяйте только те вспомогательные средства, которые в большей степени способствуют достижению Ваших целей.

В то же время, чтобы достичь лучших результатов с визуальными и акустическими вспомогательными средствами, нужно знать, где, когда и как они могут применяться: приведите их в соответствие другим частям Вашей презентации. Даже если Вы хорошо подготовились, но неправильно и не вовремя использовали то или иное средство, это может испортить все впечатление от Вашего выступления. Средства должны применяться только как помощь в разъяснении определенных положений, поэтому ими тоже нельзя злоупотреблять.

Каковы Ваши коммуникативные способности?

О чем идет речь?

Вы уже получили практические указания на то, как Вам определить свои цели и реализовать их, как правильно организовать свое время и эффективно работать в команде. Здесь же мы хотим вернуться к нашим исходным положениям.

«Чего Вы достигли?»

Этот вопрос был поставлен в самом начале: Ваш баланс удовлетворения — разочарования, баланс производительности, анализ сильных и слабых сторон и оценка компетентности дали Вам возможность определить Ваше место в жизни.

Теперь же мы хотим направить Вас на то, чтобы Вы сами глубоко изучили свои коммуникативные способности, а затем показать Вам способы, с помощью которых Вы могли бы анализировать и устранять трудности в общении.

Коммуникативная компетентность как ключ к успеху

Умение понимать других и в свою очередь быть понятым может рассматриваться как ключевой навык во всех сферах жизнедеятельности.

Умение общаться означает не только:

- уверенно чувствовать себя в разговоре;
- успешно действовать;
- убеждать других.

Коммуникативная компетентность предполагает прежде всего умение находить пути для понимания других и делать самого себя понятным и охватывать тем самым такие способности, как:

- эффективно вести переговоры и правильно оценивать своих партнеров по переговорам;
- быть открытым, участвуя во внутрипроизводственном общении;
- во взаимодействии с другими преследовать свои собственные цели;
- понимать позицию другого и создавать совместную базу;
- расшифровывать скрытые известия и правильно объяснять невербальные сигналы;
- и многое другое.

Как Вы можете начать свое дальнейшее развитие в области общения?

Мы хотим показать Вам возможность оценки Ваших умений, чтобы Вы могли максимально использовать свои коммуникативные способности.

- 1 Прежде, чем Вы займетесь практикой дальнейшего коммуникативного развития, Вы должны составить представление о своих коммуникативных способностях. Тестом, представленным здесь, Вы можете оценить себя или попросить других сделать это.
- 2 После этого Вы должны уделить особое внимание тем проблемам, которые связаны с отсутствием взаимопонимания с другими.

Что нужно Вам для дальнейшего развития?

Вы должны принять во внимание следующие пункты:

- Пути, показанные здесь, были задуманы в качестве первых шагов, которые должны дать Вам возможность подробно изучить Ваши сильные и слабые стороны в этой области и провести соответствующие активные действия по самосовершенствованию.
- Общение непосредственно касается каждого вида взаимопонимания, является дальнейшим коммуникативным развитием очень обширного комплекса, поэтому тест ставит основной акцент на сферу внут-

рипроизводственных коммуникаций. Он дает Вам понять, где находятся Ваши сильные и слабые стороны, и с каких общих положений Вы можете начинать.

- Наряду с представленными здесь возможностями по преодолению трудностей в общении Вы найдете другие конкретные предложения и инструментарию для успешной профессиональной коммуникации, особенно если обратитесь к карманному справочнику «Деловой разговор с сотрудниками».
- Другую полезную информацию о том, как Вам улучшить свои коммуникативные способности, Вы найдете в книге «Как вести переговоры».

Протестируйте свои коммуникативные способности!

Прежде чем Вы займетесь практикой и инструментами для взаимопонимания, Вы должны иметь представление о своих коммуникативных способностях. Только тот, кто объективно оценивает себя, может развивать свои сильные стороны и нацеленно работать над слабыми.

Для чего нужен тест?

Следующий тест ведет к первым важным шагам на пути к эффективному внутрипроизводственному общению.

- Вы воспринимаете критику своих коммуникативных способностей. Это делает Вас уверенным в Вашей самооценке: Вы узнаете, требуется ли Вам что-то изменить в себе, и если да, то что именно.
- Вы можете затем начинать нацеленно работать над своими уязвимыми местами.
- Тест показывает, согласуются ли чужая оценка и Ваша самооценка: попросите людей, которым Вы доверяете, оценить Ваше поведение на основании этого теста. Затем обсудите полученные результаты!
- Тест также можно применить для оценки сотрудников. Может быть, они желают получить от Вас обратную связь по их поведению!

Ваши действия

Отвечайте на вопросы, долго не раздумывая. Оценку Вы найдете в конце теста. Если Вы отвечаете на вопрос «да», то ставите рядом с ним галочку. В случае же отрицательного ответа Вы оставляете это место пустым.

Тест

Да

- | | |
|----------|--|
| 1 | Общаетесь ли Вы со своими партнерами по переговорам открыто и честно? _____ <input type="checkbox"/> |
| 2 | Вы проводите обсуждения всегда с конкретной целью? _____ <input type="checkbox"/> |

- 3** Обдумываете ли Вы перед разговором степень подготовленности к общению Вашего партнера по переговорам? _____
- 4** Используете ли Вы при обсуждении лексику, понятную партнеру? _____
- 5** Не скрываете ли Вы своих эмоций перед своим партнером по переговорам, даже если осознаете, что можете повредить этим дальнейшему ходу беседы? _____
- 6** Резервируете ли Вы при обсуждении достаточное время и укладываетесь ли Вы в запланированное время? _____
- 7** Избегаете ли Вы таких формулировок, как «да, но...»; «следовало»; «могли бы»; «да, я думал, что...»? _____
- 8** Проводите ли Вы регулярно обсуждения не только, чтобы информировать о важном, а также чтобы поговорить о проблемах и возможных путях их решения? _____
- 9** Охотно ли Вы задаете вопросы и отвечаете на них? _____
- 10** Проводите ли Вы регулярно обсуждения, при которых достигнутые результаты фиксируются в контрольной таблице и позднее контролируются? _____
- 11** Проводите ли Вы регулярно обсуждение с сотрудниками, при которых фактически

Продолжение табл.

- достигнутый результат сравнивается с первоначально запланированными целями? _____
- 12** Открыты ли Вы для своих сотрудников и оказываете ли Вы им помощь, если они к Вам за ней обращаются? _____
- 13** Проводите ли Вы регулярно обсуждения вне фирмы, например в ресторане или отеле? Создаете ли Вы благодаря этому расслабляющую атмосферу и готовность к открытым дискуссиям по проблемным темам? _____
- 14** Проводите ли Вы минимум раз в полгода обсуждения с сотрудниками на формальной основе, отмечаете ли при этом успехи и неудачи в их работе? _____
- 15** Обсуждаете ли Вы собственные проблемы и дела с сотрудниками, которых Вы уважаете, и прислушиваетесь ли к их идеям и замечаниям? _____
- 16** Поощряете ли Вы своих сотрудников искать помощи у других групп и экспертов и просите ли Вы их предоставлять себя в распоряжение другим? _____
- 17** При важных изменениях внутри Вашей фирмы созываете ли Вы всех сотрудников вместе, чтобы объяснить им их причины и возможные последствия? _____

Продолжение табл.

- 18** Информируете ли Вы сотрудников о важных обстоятельствах? _____
- 19** Обращаете ли Вы внимание при обсуждениях на внешнее окружение и на то, что не произойдут никакие сбои и перерывы? _____
- 20** Если у Вас один руководитель, информируете ли Вы коллег о возможных последствиях, после того как Вы информировали своего шефа об изменениях в Вашей сфере деятельности? _____
- 21** Держите ли Вы сотрудников в курсе происходящего, когда приняли решения, которые могли бы повлиять на их работу? _____
- 22** Проводите ли Вы время от времени заседания «мозгового штурма», которые должны подбадривать сотрудников для внесения новых идей? _____
- 23** Общаетесь ли Вы со своими сотрудниками большей частью лично, чем через письменные распоряжения? _____
- 24** Применяете ли Вы понятие «доверчивый» как можно реже и поощряете ли Вы своих сотрудников действовать точно так же? _____

Окончание табл.

- 25** Если Вы узнаете о том, что сотрудник понапрасну беспокоится о распространившемся о нем слухе, информируете ли Вы открыто своих сотрудников? _____
- 26** Если один из Ваших сотрудников отличился в работе, поздравляете ли Вы его с достигнутым успехом? _____
- 27** Обращаетесь ли Вы в вестибюле или по дороге к сотрудникам? Развиваются ли из этого стоящие разговоры? _____
- 28** Подбадриваете ли Вы своих сотрудников при разговоре о квалификации, свободно высказываясь об их работоспособности? _____
- 29** Выслушиваете ли Вы терпеливо? _____

Оценка

Каждый положительный ответ считается за пункт.

25—29 пунктов. Поздравляю, Вы превосходно руководите ходом беседы. Вы общаетесь рационально со всеми сотрудниками на предприятии. Из этого также следует, что Вы склонны доверять людям и те Вам платят той же монетой.

15—24 пункта. Вы общаетесь большей частью рационально, но у Вас есть некоторые слабые стороны. Возьмитесь сегодня за те слабые места, которые легче всего можно устранить, и работайте над ними.

6—14 пунктов. Вы должны будете интенсивно работать над собой, прежде чем станете рационально общаться. Вероятно, Ваше поведение является результатом неуверенности, из-за чего у Вас возникает достаточно проблем. Дайте другим и самому себе шанс: это Ваше право распоряжаться личной информацией, передавать ли ее другим или нет, и никто не может ее требовать от Вас. Расслабьтесь и разговаривайте со своими сотрудниками!

5 или менее пунктов. Показывают Вашу низкую оценку: Вы значительно лучше работаете в одиночестве, чем руководите сотрудниками. Когда же Вы откажетесь от своего отшельнического существования?

Анализируйте и устраняйте трудности в общении

Чувствуете ли Вы себя недовольным, потому что получаете мало информации? Подозреваете ли Вы, что важная информация просачивается через определенные каналы? Случается, что Вы приходите с обсуждения, которое внесло больше неразберихи, чем ясности? Или иногда у Вас есть чувство, что проект не продвигается по-настоящему вперед, потому что его суть так никогда и не была обсуждена?

Другими словами, ощущаете ли Вы недостаток в общении и при этом не понимаете его причину?

Как Вы можете устранить недостаток коммуникации?

Далее Вы найдете путь решения перечисленных выше трудностей. Мы даем Вам путеводную нить, т. е. последовательность действий, которые Вам необходимы: от определения и оценки до поиска решения, фокусирования решений и плана действий по их проведению до контроля.

Эти путеводные нити Вы можете дополнять затем по отдельности инструментами самоменеджмента, например, ставите перед собой цели, составляете список активных действий, расставляете приоритеты, ограничиваете решение проблем временными рамками и т. п.

1 Определение проблемы

Разъясните следующие вопросы.

- Что означает для меня «недостаток общения»?
- Какими могли быть возможные причины этого недостатка?
- Как конкретно отражается этот недостаток и где я его чувствую? Как и когда он чаще всего проявляется?
- Какие чувства вызывает у меня этот недостаток?
- Находится ли главный недостаток в области «информации», «контакта» или «совместной работы»?
- В каких местах / лицах точно установлен недостаток?



Обработайте для ясности оба последних вопроса следующего списка Недостаток выражается в процентах. Следовательно, чем больше недостаток, тем большее число Вы ставите.

Аспекты общения	0 %	100 %
1 Постановка цели	_____	_____
2 Содержание	_____	_____
3 Объем	_____	_____
4 Компактность (краткость изложения)	_____	_____
5 Выделение более важных данных	_____	_____
6 Ясность	_____	_____
7 Актуальность	_____	_____
8 Понятность	_____	_____
9 Источник информации	_____	_____
10 Отправитель	_____	_____
11 Передатчик	_____	_____
12 Канал коммуникации	_____	_____
13 Адресат	_____	_____
14 Обратная связь	_____	_____
15 Организационные указания	_____	_____
16 Распределитель	_____	_____
17 Складывание / доступ	_____	_____

Могли бы Вы установить конкретные недостатки коммуникации?

Если да, мы рекомендуем Вам переработать пункты 2—7.

2 Поиск решения

Прежде всего обратите внимание на те недостатки коммуникации, которые Вы действительно можете контролировать. Те, которые Вам в данный момент неподконтрольны, оставьте без внимания.

- С помощью «мозгового штурма» Вы смогли бы выявить способы преодоления отдельных недостатков.
- Вы могли бы попросить совета для исправления отдельных недостатков у коллег, которым Вы доверяете.
- Вы могли бы целенаправленно внести в свой коллектив вопрос: «Я определил, что мы при ХУ имеем трудности. Я хотел бы, чтобы мы совместно искали возможные пути решения этой проблемы. Какие предложения у Вас есть?».
- В какой последовательности Вы можете и хотите получить к ним доступ? Отдайте недостаткам, которые Вы можете контролировать, главный приоритет. Попытайтесь сначала применить простые средства для их решения.
- Какие альтернативные возможности предоставляются в распоряжение для решения устранения этого недостатка?

3 Оценка

- Возможные решения оцениваются относительно их разработанности. Те, которые можно осуществить быстро и без больших затрат, получают статус «Выполнено».
- Те, которые могут выполняться с затратами и, возможно, только при привлечении людей со стороны, получают второй приоритет. Те, которые плохо преобразовываются и только с большими затратами, вычеркиваются.
- Затем принимается решение относительно того, какой недостаток общения должен устраняться, как и в какое время? С какого начинать прежде всего?

4 Увязка решений

- Найдите временный ход при упорядочивании преобразования. Возможна ли увязка решений, т. е. могут ли определенные возможности решений объединиться?
- Может быть, многие проблемы могут устраняться через нахождение пути решения?

5 Составление плана действий

Если предлагаются определенные возможности решения, тогда Вы фиксируете их письменно. Какие конкретные изменения могут проводиться, до какого срока и через кого? Кто должен информировать об этих изменениях?

6 Проведение решений

Запланированные мероприятия осуществляются на практике. Какому из конкретных недостатков Вы хотите уделить наибольшее внимание при следующем обсуждении?

7 Контроль проведенных решений

Контроль над тем, могли ли исключаться решения соответствующих обнаруженных коммуникационных недостатков, проводится немедленно после первого обсуждения.

Организация Вашего рабочего места

При самоменеджменте следует принимать в расчет следующее: с одной стороны, у нас есть определенная помощь в ежедневной работе, как, например, в виде регистратора, подвесного архива, факса, электронной почты или других вспомогательных средств. Но, с другой стороны, эти инструменты используются только при рациональном обращении, т. е. если мы владеем определенными навыками. Лучшая система порядка ничего не вносит, если ее пользователь хаотичен и, например, сваливает письма в одну кучу без какой-либо систематизации.

Далее мы хотим Вам показать, насколько хорошо Вы умеете организовывать свое рабочее место. Мы расскажем Вам о таком важном вспомогательном инструменте, как система хранения, а также покажем, как

именно нужно пользоваться этим вспомогательным средством, чтобы улучшить свою производительность.

Позаботьтесь о порядке на рабочем месте

Рабочее место, в кабинете или дома, является местом, где Вы можете заниматься своим основным делом и где работа должна доставлять удовольствие. В идеале рабочее место оснащено только вспомогательными средствами и техникой (например, компьютером), которые действительно необходимы.

Однако, как правило, обычное рабочее место выглядит иначе. В шкафах находятся папки-скоросшиватели с различными темами и беспорядочным расположением. Возможно также, что бумагами завалены и пол, и подоконник — все то, что когда-то было свободным.

На письменном столе рядом с телефоном, календарем и материалами громоздятся архивы из заданий, смешанные с письмами, записи об обсуждениях и т. п. Рядом лежат старые документы, журналы и письма. Повсюду расклеены желтые липкие листки. Множество заданий укрывается в ящиках письменного стола. Среди них много материалов, которые собственноручно уже давно пора было выбросить.

Также скоросшиватели в шкафах зачастую переполнены документами лиц, которые давно уже не работают на предприятии, или документацией заданий, которые уже давно выполнены.

Усиливается эта необозримость еще из-за того, что безбумажный офис, как правило, ведет к еще большему количеству бумаг. Средства массовой информации непременно определяют Ваше поведение: почтовая корреспонденция, презентации, письма и т. п. распечатываются для безопасности или просто потому, что всегда так делалось, так что образуется неупорядоченный бумажный поток.

В любом случае для того, чтобы навести порядок на своем рабочем месте, Вам потребуется много времени. Часто оказывается, что внутренний и внешний беспорядок связаны между собой. У кого царит порядок в приоритетах и целях, тот также заботится и о порядке на своем рабочем месте.

Что делать, если завал на столе достиг критической отметки?

При таких «исторически выросших» архивах многие решают навести порядок большей частью перед отпуском, перед Рождеством или Новым годом. Именно тогда многое выбрасывается — но не обманывайте самого себя: это длится недолго и уже через какое-то время кипы бумаг снова начинают расти на Вашем столе. Главной причиной этого выступает то, что стекающая к нам информация не может сама по себе упорядочиться. Следовательно, мы должны это делать сами!

Простым объяснением того, что мы не можем избавиться от лишнего, служит, вероятно, историческое поведение охотников и коллекционеров. Чтобы вы-

жить в тяжелые времена, наши предки прилежно собирали старые вещи и сохраняли их для вторичного использования. Только времена уже изменились. Несистематизированное хранение бумаг ведет к захламлению.

Имеются только два рациональных действия, которые Вы должны взять на вооружение: регулярно выбрасывайте ненужное и постоянно убирайте на своем рабочем месте.

Какие преимущества имеет убранный рабочий стол и письменный стол?

Перегруженный рабочий стол постоянно нас отвлекает. Стоит только начать одно задание, как неожиданно на глаза попадает следующее, возможно, более привлекательное. Тогда первое задание откладывается, и мы с удовольствием принимаемся за другое.

Следовательно, порядок на письменном столе необходим. Убранный письменный стол:

- препятствует отвлечениям;
- ведет к меньшему внутреннему давлению («Я должен сделать еще это и то»). Не выглядят «запутанными и неоконченными» дела, лежащие повсюду;
- препятствует тому, что задания начинают выполняться, но впоследствии могут отложиться;
- препятствует также тому, что несколько различных заданий выполняется одновременно, в зависимости от настроения, в результате чего теряется много времени.

- Список приоритетов и убранный письменный стол способствуют выполнению действительно важных заданий.

Ваши действия

Но как все же приходят к длительному порядку на письменном столе или рабочем месте?

1. Создайте благоприятные условия для «работы по уборке»:
 - Зарезервируйте для уборки как минимум от двух до четырех часов.
 - Возьмите себе за правило все задания выполнять за один прием. Ни в коем случае не позволяйте себе каких-нибудь лазеек.
 - Далее Вы должны выдержать структуру рабочего места минимум четыре недели.
 - Каждый вечер Вы должны договариваться с самим собой, чтобы отводить около пяти минут на небольшую уборку. Вы должны быть готовы вначале тратить на это немного больше времени.
 - Найдите себе помощников: возможно, Вам при уборке поможет коллега. Если Вы убираете вдвоем, решение выбросить часто принимается легче.
2. Вы начинаете с одного места, например, с левой стороны стола, и стопку за стопкой разбираете весь

стол. Подумайте, так ли необходимы ежедневно эти стопы. Если Вы действительно нуждаетесь в кипах бумаг (например, актуальные дела), обдумайте и решите, должны ли они лежать у Вас.

Вероятно, Вы можете оставить их в почтовом ящике, в секретариате или на полках в подвесном шкафу, пока они Вам нужны.

3 Если Вы наталкиваетесь на документы или журналы, которые Вы никогда не читали и не собираетесь этого делать в дальнейшем, тогда смело их выбрасывайте. Выбрасывайте все, чем Вы до этого времени так и не воспользовались. Естественно, сначала Вы будете говорить, что не можете так поступить, потому что не знаете, потребуется ли этот документ в будущем. Но будьте откровенны с самим собой: нужно ли Вам в действительности то, что Вы держите в руке.

4 Затем Вы заметите, как стали более внимательны к бумагам и делам, которые Вам еще нужны. Далее Вы должны утвердиться в необходимости структурированных архивов. С этого момента Вы могли бы перейти к разработке своей системы хранения, что наверняка займет у Вас не менее часа. О том, как сделать, чтобы эта система работала эффективно, Вы узнаете в п. «Система ведения архива по категориям».

Еще один совет в заключение: если Вы все же сомневаетесь, нужен ли Вам тот или иной документ, рекомендуется завести месячный ящик: в сентябре, например, Вы складываете туда все, что подходит в каче-

стве «кандидата на выброс». То, что в течение этого времени так и не понадобилось, Вам действительно не нужно. Тогда ровно через месяц выбрасывайте все содержимое, не раздумывая, чтобы не поддаваться слабости и не оставить опять на хранение.

- Указание: если Вы в ближайшее время минимум три-четыре раза что-нибудь ищете, что у Вас было, Вы управляетесь все еще с превышенным содержанием запаса. Вы сохраняете больше, чем Вам нужно, Вы еще не достигли цели постоянно выбрасывать ненужное. •

Контрольная таблица: Как организовано Ваше рабочее место?

Тест	Да	Нет
1. Оказываются ли вперемешку дела, когда Вы быстро убираете свой письменный стол?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Складываете ли Вы бумаги в стопку на своем письменном столе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Растут ли у Вас кипы бумаг?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Часто Вам приходится долго искать среди кипы бумаг необходимый документ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Лежат ли Ваши дела несортированными на письменном столе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Разыскиваете Вы иногда перед поездкой проездные билеты, билеты на самолет, заказы гостиниц или важные документы в последний момент?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Окончание табл.

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 7. Случается ли такое, что на заседаниях или обсуждениях Вы не имеете важных записей в руках? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Теряли ли Вы уже однажды важные документы для своих проектов? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Ищете ли Вы расчеты или другие документы? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Решение

- | | |
|-----------|--|
| 0 х да | Сердечно поздравляем Вас! На Вашем письменном столе царит образцовый порядок. |
| 1 х да | Позаботьтесь об этом пункте. Постройте план мероприятий, как Вам избежать в будущем этой проблемы. |
| 2 х да | Запланируйте время, чтобы разобраться на своем письменном столе. |
| от 3 х да | Вам необходимо срочно что-то поменять! |

Система ведения архива по категориям

Система хранения помогает создать для себя обзор накопленной информации в письменной и иллюстрационной формах или прочих средств информации. Каждый сам определяет для себя свою систему хранения, но подвергаться ей должны только те документы, которые необходимы для выполнения исключительно собственных заданий.

- Типичным для нефункционирующей системы хранения информации является, например, то, что при увольнении сотрудника на его рабочем месте остаются какие-то документы. И никто не знает, что с ними следует делать.

Не перестает удивлять то, что многие системы хранения построены несистематично. Так уж сложилось исторически. Например, система хранения информации в компьютере организована иначе, чем в картотеке. Это ведет к различным подходам при хранении, к дублированию и — таким образом — к путанице. Хранение организовано частично хронологически, частично по алфавиту. Затем идет разбивка информации по темам. Полезность данных не всегда ясна, и неизвестно, как часто к ним обращаются. Из-за этого возникает огромное количество несистематически архивированных документов.

Беспорядок в компьютере не виден, но он существует. Примерно после трех-пяти лет работы на нем почти невозможно найти с ходу определенные тексты, таблицы, документы. Много времени тратится на поиски. Способ поведения, неоднократные спонтанные сортировки файлов и импульсивное распределение их материала существуют в процессоре. Разный тип информации и отсутствие логической системы ее хранения ведут к заполнению жесткого диска (или как минимум к потере качества), потому что нет точного представления о том, какая информация вообще имеется в распоряжении и к чему она относится.

- Несмотря на то, что в компьютере все прилежно сохраняется, сам архив полностью редко когда просматривается, а ненужная информация чаще всего не удаляется.

Эта проблема стоит перед пользователем интранетом и Интернетом, потому что там возможности сбора информации кажутся почти неограниченными, но упорядочение информации редко соблюдается.

В чем заключаются преимущества структурированного архива?

Преимущества структурированного архива очевидны.

- Информацию можно быстро классифицировать и находить.
- Быстрый обзор всей информации.
- Заместители, которые должны принимать на себя задания, легче ориентируются.
- Упорядочивание: четкая система хранения помогает другим коллегам быстрее находить содержимое.
- Обзор: в качестве руководителя проекта / начальника все лучше держать под контролем; таким образом архив становится инструментом для руководства.
- В помещении становится больше места.
- В архиве хранения меньшее количество бумаг, и, таким образом, собирается меньше пыли. Тем самым уменьшается вред, наносимый здоровью различными бактериями.

Как создается архив?

- 1 Проанализируйте собственные главные задания.
- 2 Затем образуйте блоки, но не больше десяти. Примером для блоков могли бы быть клиенты, поставщики, продукция, проекты, инструменты, сотруд-

ники или те сферы деятельности, за которые они несут ответственность.

- 3 Когда Вы создали блоки, создайте подструктуры: можно как в алфавитном порядке, так и в хронологическом.

Возможность идентифицировать главные блоки показывает следующий пример.

Вы получаете от поставщиков определенную продукцию. Следовательно, первой группой являются поставщики от А до Я. Второй группой будет полученная Вами продукция, которую в свою очередь можно распределить по алфавиту. Вы работаете с этой продукцией с помощью определенных инструментов, которые также могут распределяться по категориям. Следующей главной группой среди других групп можно выделить своих сотрудников и тех, кому Вы реализуете свою продукцию, т. е. клиентов. Другую группу образуют различные источники информации и Ваши предложения. Это могли бы быть также темы для обсуждений внутри Вашей организации, которые непосредственно не связаны с Вашими заданиями.

Как выглядят подкатегории? Если Вы, например, работаете над проектом, Вы могли бы их расположить:

- по названиям в алфавитном порядке
- по хронологии.

Другой подкатегорией при проектировании мог оказаться ход проекта. Он, как правило, состоит из нескольких этапов: предварительного эскиза, главного эскиза, программирования, тестирования и сдачи. Эти

этапы могут повторяться и при других проектах. Иногда отсутствуют определенные элементы, тогда эти подкатегории остаются незаполненными.

Примеры для структур хранения

Архив **руководящего работника** может строиться по трем категориям:

- Сотрудники:
 - прием на работу;
 - увольнение;
 - совершенствование;
 - согласование цели;
 - оценка работоспособности;
 - образование.
- Профессиональное задание, например, проект:
 - определение ступеней проектирования;
 - предварительный план;
 - концепция;
 - реализация;
 - тест;
 - внедрение.
- Планы и доклады:
 - месяц;
 - квартал;
 - год.

- Другая административная информация (при необходимости):
 - специальные темы;

— ...

Если под Вашей ответственностью находятся множество сотрудников, профессиональных заданий и проектов, тогда расположите их по алфавиту или хронологически. Это облегчает поиск.

Для **советника** информация систематизируется, например, следующим образом:

Продукция

Продукт А	Инструменты Тесты Документы участников Игры Концепции
-----------	---

Продукт В	Инструменты Тесты Документы участников Игры Концепции
-----------	---

Клиенты

Клиент А	Договоры Корреспонденция Соглашения и условия
----------	---

Клиент В	Договоры Корреспонденция Соглашения и условия
----------	---

Поставщики

Поставщик А Договоры
 Корреспонденция
 Соглашения и условия
 Информация о продукции

Поставщик В Договоры
 Корреспонденция
 Соглашения и условия
 Информация о продукции

О формах хранения и вспомогательных средствах

Затем необходимо выбрать правильную форму хранения. Выбор определяется по заданным производственным условиям. При этом считается действенным принцип объединения, по возможности, с формой хранения.

Возможны следующие формы хранения:

- кольцевые скоросшиватели;
- папки;
- ящики для хранения;
- копии / рабочие папки (1–31; А–Я; 1–7 и т. п.);
- скоросшиватели;
- каталожные ящики;
- электронные системы (электронные документы, базы данных, электронные архивы).

Рабочая помощь используется ежедневно. К ней относятся инструменты, бумага или электронные приборы. Они помогают технически поддерживать ежедневный ход работы. При этом следует различать инструменты, соответствующие рабочей ситуации и прямо противоположные ей. Важно, чтобы эти инструменты также подходили. Кто, например, не имеет дело с электроникой и не принимает ее ни под каким видом, нуждается соответственно в других средствах для бумажной работы.

- При работе с бумагами рекомендуется использовать подвесные регистраторы, обеспечивающие быстрый доступ. Блоки остаются обзорными и небольшого объема, но не годятся для архивирования. Преимущества папки перед регистраторами заключаются в том, что их можно взять с собой и открываются они гораздо быстрее.
- Для различных документов требуется свой способ хранения. Например, счета и накладные лучше всего хранить в скоросшивателях. Проспекты же и пробные образцы продукции лучше всего складывать в коробку или ящик, где могли бы разместиться их различные формы.

Заключительные рекомендации: сначала изучите различные способы хранения, а уж затем выберите для себя наиболее подходящий. Обдумайте также, какое программное обеспечение (например, Интернет) для общего управления данными может поддерживаться на Вашем предприятии. При работе с важными документами для всего предприятия лучше всего ввести единый принцип архивирования. •

Заключение

Вот Вы и сделали первые шаги. Пожалуйста, не останавливайтесь на достигнутом. Возможно, читая эту книгу, Вы в какой-то момент подумали: «Да, это и вправду моя слабая сторона!». Если Вы действительно это почувствовали, то именно в этом направлении Вам и следует работать. Вы выявили проблему. Сделайте следующий шаг. Каким будет решение? В течение какого времени должна быть решена проблема? Будьте последовательны до тех пор, пока не достигнете совершенства в самоменеджменте. И затем приступайте к работе над следующим своим слабым местом.

Примените здесь также список приоритетов. (Что важно? Что срочно?)

Не подходите избирательно к своим проблемам, т. е. не останавливайтесь на решении только тех проблем, с которыми Вы знаете, что легко можете справиться. Поставьте перед собой конкретную цель, стремитесь к ее реализации, не забывая использовать вспомогательные средства. Не позволяйте себе отвлекаться!

Если что-то идет наперекосяк или не получается сразу, не отчаивайтесь. Наверняка Вы уже знаете, в чем кроется причина этого и с чего Вам необходимо начать.

Мы желаем Вам:

- мудрости, чтобы обернуться назад и понять свои ошибки;
- искренности и радости, чтобы принять настоящее;
- терпения к себе, мужества и сил для движения вперед.

Теперь все в Ваших руках!

Участники: _____

Дата / Место: _____ Прочее: _____

1 Что является моей главной целью?

2 Какие пункты могли бы / должны быть в разговоре?

3 Какие решения могли бы / должны встретиться?

4 Чего я должен достичь?

5 Чего я должен избежать?

6 Чего должен достичь мой партнер по переговорам?

7 Чего должен избежать мой партнер по переговорам?

8 Какие цели отстаиваются?

9 В чем заключаются наши возможные целевые конфликты?

10 В какой области недостаточно информации?

Бишоф Анита
Бишоф Клаус

Самоменеджмент

Ведущий редактор М. В. Петелина
Редактор Л. Б. Брусиловская
Корректор К. В. Чегулова
Дизайнер Е. О. Осьминина
Компьютерная верстка О. Г. Горюновой

Подписано в печать 21.02.2006. Бумага офсетная.
Формат 70x90^{1/32}. Уч.-изд. л. 4,68. Печ. л. 4,0.
Тираж 5000 экз. Заказ 64007

ООО «Омега-Л»
123022, Москва, Столярный пер., д. 14, под. 2, оф. 23
Тел: (095) 258-08-38
www.omega-l.ru

Отпечатано ЗАО «Типография «Полиграфист»
410031, г. Саратов, ул. Волжская, 28



Оптовая продажа осуществляется ТД «Учкнига»:

Центральный офис: 123022, Москва, Столярный пер., 14, под. 2;

для почты: 123022, Москва, а/я 34

Тел./факс: (495) 258-08-38, 253-46-82, 252-29-25, 253-46-25, 253-12-29, 253-15-11

E-mail: market@omega-l.ru; zakaz@omega-l.ru

Информационный сайт: www.omega-l.ru

Хотите сделать заказ? Выбирайте любой вариант:

Позвоните по телефонам: (495) 253-46-25/15-11/12-29, 258-08-38.

Пришлите заказ по факсу: (495) 253-12-29/46-25.

Посетите наш сайт: www.omega-l.ru.

Пришлите заказ по электронной почте: zakaz@omega-l.ru.

Посетите лично наш офис: Москва, Столярный пер., д. 14, п. 2 (с 9.00 до 19.00).

Закажите книги по почте: 123022, Москва, а/я 34 (только для юридических лиц)

Свяжитесь с нашими региональными дилерами. (www.omega-l.ru)

Интернет-магазин www.sprinter.ru

117105, Россия, Москва, Варшавское ш., 9, пав. 515-09

Тел.: (495) 737-03-77, доб. 5017; info@sprinter.ru

Фирменные магазины «О'кей-книга»

«Деловая литература» на книжной ярмарке «Центральная»

(м. «Тулъская», Варшавское шоссе, д. 9, эт. 5, павильон 515-09);
тел.: (495) 737-03-77, доб. 5017

Всех клиентов и покупателей мы будем рады видеть в сети наших розничных магазинов, где представлен весь спектр деловой и учебной литературы издательства «Омега-Л» и более 800 ведущих московских и региональных издательств. Это более 35 000 книг по всем наукам!

В режиме свободного доступа Вы сможете выбрать любую книгу, профессиональные консультанты ответят на все Ваши вопросы.

Для постоянных клиентов предусмотрена система скидок, накопительных бонусов, распродажи. Нашим клиентам бесплатно предоставляются каталоги продукции, осуществляется подписка на рассылку прайс-листов.

Об авторах

Анита Бишоф — имеет многолетний опыт работы в качестве руководителя и консультанта; в настоящее время вместе с д-ром Клаусом Бишофом руководит предприятием «BISCHOF management» (www.bischof-management.de); основная сфера деятельности — управление, техники организации труда, руководство проектами.

Д-р **Клаус Бишоф** — много лет работает в области управления развитием предприятий в качестве директора по персоналу и консультанта; основные сферы деятельности — повышение квалификации персонала, руководство, коммуникация, инструктаж.

www.natahaus.ru

Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления! Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах, и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена! По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям, либо в соответствующие организации торговли!

www.natahaus.ru

Из книги «Самоменеджмент»
Вы узнаете:

- как сформировать адекватную самооценку;
- как поставить перед собой цели и реализовывать их;
- как распределить свое время;
- как эффективно работать в команде.

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-Л

123022, Москва, Столярный пер., 14

Тел./факс: (495) 258-08-38

[Http://www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)

