

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Елена МЕРЗЛЯКОВА

# ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

для офисного  
работника



ББК88.4  
М52

**Мерзлякова Е. Л.**

М52 Эффективный тайм-менеджмент для офисного работника. — СПб.: Издательство «Речь», 2007. — 240 с.

ISBN 5-9268-0588-0

Работники офисов хорошо знают, что такое аврал и deadline. Иногда такие ситуации острой нехватки времени служат хорошим мобилизирующим средством, но часто являются источником проблем, депрессии, недовольства начальников и коллег, невыплаченных премий и подмоченной репутации. Книга в помощь работнику офиса содержит рекомендации, которые помогут эффективно распорядиться своим рабочим временем, правильно расставить приоритеты, не загоняя себя в ситуацию хронического стресса.

ББК88.4

© Е. Л. Мерзлякова, 2007  
© Издательство «Речь», 2007  
© П. В. Борозенец, обложка, 2007

ISBN 5-9268-0588-0

[www.natahaus.ru](http://www.natahaus.ru)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ОФИСНЫЕ ХРОНОСЕКРЕТЫ.....	5
Секрет первый. Не пытайтесь управлять временем. Куда эффективнее управлять собой во времени.....	7
ЧЕРЕЗ ХАОС ПЕРЕПРАВА: СПОСОБ «ЛЕВЫЙ», СПОСОБ «ПРАВЫЙ».....	21
Секрет второй. Для управления собой во времени необходимо понимать ситуацию и проявлять адекватную индивидуальную активность.....	23
«ОФИСНАЯ КУХНЯ»: РЕЦЕПТЫ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ.....	41
Секрет третий. Даже в стандартных ситуациях старайтесь применять нестандартный подход.....	43
БОЛЬШОЙ ПРИЕМ, ИЛИ ОВЛАДЕНИЕ РОЛЬЮ «ХОЗЯЙКИ БАЛА».....	57
Секрет четвертый. Тренируйте навык внимательного отношения ключам — он вам пригодится не однажды. ....	59
ПРОБЛЕМА - НЕ ВОЛК, В ЛЕС НЕ УБЕЖИТ.....	73
Секрет пятый. В целях экономии времени, растрачиваемого впустую, овладевайте навыками «суперрешателя» проблемных вопросов и задач.....	75
...И ВСЕ ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ!.....	89
Секрет шестой. Помните, что вас не только видят, но и слышат. Осваивайте искусство «гармоничного звучания»....	91

ОСНОВЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА: КАК МОТИВИРОВАТЬ СЕБЯ К РАБОТЕ.....	105
Секрет седьмой. Человек всегда находит время для того, что считает важным.....	107
ДРУЖБА СО ВРЕМЕНЕМ - ЯРМАРКАМ РЕЦЕПТОВ И НАХОДОК.....	121
Секрет самый важный — научитесь получать от выполнения своей работы удовольствие.....	123
КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ.....	135
Консультация первая. Определение психологического типа....	136
Консультация вторая. Выяснение различных аспектов «дружбы со временем» и поиск путей укрепления этой дружбы. . . .	147
Консультация третья. Определение личного творческого потенциала и потенциала организации.....	158
Консультация четвертая. Развитие навыков диагностики и самодиагностики.....	171
Консультация пятая. Определение предпочтительных способов преодоления конфликтных ситуаций.....	208
Консультация шестая. Умение правильно вести телефонный разговор.....	212
Консультация седьмая. Определение преобладающей рабочей мотивации.....	215
Консультация восьмая. Будьте оптимистичны и активны. . . .	229

---

---

## ОФИСНЫЕ ХРОНОСЕКРЕТЫ

Каждому овощу — свое время.  
А каждому человеку — свой способ время-  
восприятия.  
Время — дорогая трата.

(около 372—287гг. до н. э.) Греческий философ Теофраст

Крон<sup>2</sup> — всепоглощающее время — был рожден Ураном (Небо) и Геей (Земля). Хитростью низверг он своего отца и отнял у него власть. Богиня Ночь родила в наказание Крону целый сонм ужасных существ: Таната — смерть, Эриду — раздор, Апату — обман, Кер — уничтожение, Гипноса — сон с роем мрачных, тяжелых видений, не знающую пощады Немесиду — отмщение за преступления — и много других. Ужас, раздоры, обман, борьбу и несчастье внесли эти боги в мир, где воцарился на троне своего отца Крон.

По мотивам мифов Древней Греции

---

<sup>1</sup> Хроно... (от греч. chronos — время) — часть сложных слов, указывающая на их отношение ко времени.

<sup>2</sup> Крон (Кронос) — в греческой мифологии титан, сын Урана и Геи; оскотив отца, стал верховным богом. Низвергнут сыном Зевсом в тартар. Ему соответствует римский Сатурн.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

Как видите, древние связывали время и его власть не обязательно с чем-то очень приятным и позитивным. А чем является время в восприятии современного человека? И есть ли какие-то особые секреты дружбы с ним? Каким образом эти секреты применимы в работе, например, офисного работника? И что стоит за столь загадочно-обворожительным термином «деловой тайм-менеджмент»?

Эти вопросы открывают пространство нашего разговора о времени и секретах дружбы с ним =>

## **СЕКРЕТ ПЕРВЫЙ. Не пытайтесь управлять временем. Куда эффективнее управлять собой во времени<sup>3</sup>**

### **МЫ ВСЕ УЧИЛИСЬ ПОНЕМНОГУ..**

Современные учебники по тайм-менеджменту (искусству управления временем) очень часто снабжены иллюстрациями, где символом времени служит торт с нанесенным сверху циферблатом. Задача опытного «пользователя временем», таким образом, — как можно точнее и искуснее поделить этот торт на необходимое количество «претендентов» — дела, делишки и, возможно, запланированное безделье. С самого раннего детства нам прививали навыки планирования собственного времени. Заполнение школьных дневников и дневников самонаблюдения (в курсе природоведения), красочные настенные календари школьника с расписанием дня и обязательные сентябрьские «Как я провел летние каникулы...» — все это наши постепенные уроки «тайм-менеджмента». Поскольку мы все учились в единой системе образования, заполняли идентичные школьные дневники и писали похожие сочине-

---

<sup>3</sup> При написании главы были использованы материалы книг Гарри Адлера «НЛП — современные психотехнологии» и «Практика эффективного использования времени».

ния о едином распорядке дня в летнем лагере — мы вправе предполагать, что все мы замечательно овладели навыком «искусной нарезки временного пирога».

И тем не менее... И тем не менее где-то что-то не срабатывает. И мы в который раз догоняем упущенные минуты и часы, пытаясь выполнить все увеличивающийся список важных и неотложных дел; разгребая завалы того, что выполнить своевременно не успеваем; создаем новые завалы того, до чего не доходят руки. Причем составление жестких списков, подробных планов и прописанных по минутам графиков очень мало помогает. Во-первых, чтобы все это прописывать, тоже необходимо время. А его катастрофически не хватает. Во-вторых, все эти планы трещат по швам под натиском непредсказуемых, а поэтому и незапланированных «надо». Следует заметить, что на выполнение подобных непрогнозируемых «надо» уходит большая часть времени офисного работника. И таким образом мы подходим к следующему тезису, который, пожалуй, можно назвать основной причиной неэффективности жесткого планирования в работе секретаря или менеджера среднего звена.

## РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ ВАМ НЕ ПРИНАДЛЕЖИТ

Чтобы это утверждение не выглядело голословным, предлагаем небольшой перечень должностных обязанностей для самой распространенной категории офисных работников — секретарей, взятый из типичного договора о найме на работу.

На протяжении рабочего дня секретарь:

- следит за выполнением запланированного распорядка дня, как собственного, так и руководителя;
- обеспечивает технически и организационно рабочий ритм;
- выполняет задачи руководителя, составляет список текущих и незавершенных дел;
- подбирает необходимые руководителю служебные документы;
- пересматривает все документы, адресованные руководителю, и выделяет в них самые важные места, делает выводы;
- принимает распорядительные, справочно-информационные и именные документы на рассмотрение и подпись руководителя, помогает ему в работе с периодическими и специальными изданиями;
- выполняет задания руководителя по информационной и технической подготовке деловых встреч и совещаний;
- организует работу приемной, регулирует поток посетителей, самостоятельно решает вопросы о возможности приема;
- организовывает личный прием руководителем посетителей;
- постоянно контролирует выполнение устных указаний руководителя;
- ежедневно в установленные сроки получает и просматривает поступившие документы, проводит их регистрацию, выбирает документы, требующие немедленного рассмотрения, готовит их для доклада руководителю.

Даже этот, далеко не полный, список секретарских обязанностей наглядно демонстрирует, что время офисного работника находится:

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

- во власти производственных обстоятельств (фактор непредсказуемости и частой неопределенности);
- в зависимости от информационных потоков (фактор неравномерной загрузки с возможными запредельными пиками);
- и, конечно же, в подчиненности у руководителя (непредсказуемость + неопределенность + неравномерная нагрузка + возможный эмоциональный прессинг).

Пытаться управлять тем, что тебе не принадлежит, — заранее проигрышный вариант. Правомочен вопрос: а что же тогда офисному работнику принадлежит (в рабочее время, естественно)? Ну конечно же, он сам — со своим профессионализмом, с навыками самоорганизации, с собственным ощущением времени.

## ПОГОВОРИМ О СЕБЕ, ХОРОШЕМ...

Надеемся, идея взаимосвязи навыков самоорганизации (самоменеджмента) и организации рабочего времени (тайм-менеджмента) вам ясна. Но прежде чем дать какие-либо рекомендации по улучшению самоорганизации, давайте попытаемся разобраться, что именно нуждается в коррекции. Для этого необходимо выполнить небольшое упражнение. Сделайте это упражнение, пожалуйста, прежде чем продолжить чтение пояснений к нему.

## ОФИСНЫЕ ХРОНОСЕКРЕТЫ

### УПРАЖНЕНИЕ-САМОИССЛЕДОВАНИЕ

Разграфите, пожалуйста, чистый бумажный лист на четыре равных сектора и зафиксируйте в каждом из них ваши персональные взаимоотношения со временем.

Рабочее время	Время вне работы
Мне никогда не жалко времени для...	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Обычно мне не хватает времени для...	
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Постарайтесь не ограничиваться 2—3 пунктами, пишите все, что придет в голову. Чем длиннее будут списки в каждом из секторов, тем достовернее окажутся результаты вашего самоисследования и тем подробнее окажется ваша персональная матрица взаимоотношений со временем.

Готово? Чтобы объяснения были понятнее, проиллюстрируем, каким образом может выглядеть заполненный бланк.

## ПЕРСОНАЛЬНОЕ ВОСПРИЯТИЕ ВРЕМЕНИ

Ни для кого не секрет, что восприятие времени очень зависит от ситуации. Порой оно летит — например, когда не успеваешь сделать срочную работу; а порой замирает — долго тянется летний рабочий день, когда большая часть офиса во главе с шефом в отпуске, а друзья ждут на пляже. Но помимо подобных ситуативных различий во времявосприятии существуют различия в ощущении времени между разными типами людей. Одни люди как бы обитают в прошлом, другие устремлены в будущее, а третьи живут только сегодняшним днем.

Большинство людей представляют образы прошлого и будущего перед собой, как бы глядя на них со стороны. При этом прошлое обычно располагается с одной стороны, а будущее — с другой. Такой тип восприятия времени получил название «сквозь время».



Рабочее время	Время вне работы
Мне никогда не жалко времени для...	
1. Приготовления чашечки кофе для дорогого шефа и дружеского обмена с ним последними новостями. 2. Обмена последними новостями с коллегами. 3. Просмотра электронной почты.	1. Просмотра любимого телесериала. 2. Похода в кафешку с друзьями-близкими. 3. Шоппинга (когда есть деньги).
Обычно мне не хватает времени для...	
1. Сортировки документации, скопившейся за день (часто делаю после работы). 2. 3.	1. Полноценного сна и отдыха. 2. 3. Ежедневной уборки в квартире.

Теперь отследите, насколько часто в вашем списке (и в рабочем, и в нерабочем) встречается описание процессов (обмен новостями, просмотр сериала, поход по магазинам) и насколько часто идет фокусировка внимания на конкретный результат (приготовленный кофе, разобранный корреспонденция, убранная квартира). Заметьте, когда вы больше обращаете внимания на процесс деятельности: на работе или после нее, в контексте приятных занятий или неприятных обязанностей. Эта информация вам понадобится для лучшего понимания вашего индивидуального восприятия времени.

Некоторые представляют время в виде некой прямой, проходящей сзади вперед. При этом прошлое располагается позади, и некоторая часть времени оказывается как бы внутри нас. В этом случае, для того чтобы вспомнить события прошлого, вам придется как бы обернуться назад. Будущее же спрятано за событиями настоящего, и его тоже человек воспринимает не совсем отчетливо. Этот тип восприятия получил название «во времени», поскольку часть временной оси находится внутри нас.



Наиболее ярко различия между людьми типа «сквозь время» и типа «во времени» проявляются в процессе межкультурных взаимодействий. Западный человек склонен воспринимать время линейно, как некую прямую, вдоль которой он движется. Наверное, нагляднее всего этот подход иллюстрирует всем известный алгоритм гадания на картах: что было, что есть, что будет. Базовая же концепция времени в рамках арабской культуры предполагает вечно для-

шее настоящее и прошлое, которое находится позади нас. Для иллюстрации — ставшие афоризмом слова из песни: «Есть только миг между прошлым и будущим — именно он называется жизнь».

Отчетливое представление и прошлого, и будущего обычно означает, что человек в достаточной степени осознает движение времени и поэтому может быть, например, хорошим диспетчером (или секретарем). Человек, менее четко представляющий себе временную ось, в большей степени живет в настоящем. Он не видит особого смысла в соблюдении какого бы то ни было режима. Поэтому легко может пропустить назначенную встречу. Корни этих различий уходят в глубь нашего сознания и затрагивают даже уровень электрохимических процессов. Поговорим об этом подробнее.

### НАЛЕВО ПОЙДЕШЬ - ПОКОЙ ПОТЕРЯЕШЬ, НАПРАВО - ВРЕМЯ УПУСТИШЬ. КАК БЫТЬ?..

Разница в «западном» и «восточном» способе восприятия времени можно пояснить особенностями межполушарного взаимодействия коры головного мозга.

Левое полушарие любит все анализировать: слова, языки, числа, всякие логические последовательности и все, что с этим связано. Правое полушарие отвечает за весь мир образов, форм, цветов, идей и чувств, которым нет точного выражения в языке.

Если говорить о восприятии времени, то левое полушарие «замечает» его течение, фиксируя результаты вашей активности — планируемые и достигаемые цели (западный способ «сквозь время»); правое же более склонно обращать внимание на протекание самого процесса деятельности и чувства, переживания, с ним связанные (восточный способ «во времени»). При выполнении предложенного выше упражнения на что вы обращали внимание чаще: на процессы и связанные с ними чувства (общение, познание, творчество, расслабление и т. д.) или на конкретные результаты (подготовленная документация, прочитанная книга, убранная квартира)? Сравнили? Это первая подсказка, какое полушарие, левое или правое, и в каких ситуациях, работает у вас более активно. Уточнить же эти данные поможет следующее упражнение.

## ВАШЕ ЛЕВО- ИЛИ ПРАВОПОЛУШАРНОЕ ПРЕДПОЧТЕНИЕ

Чтобы узнать, какое из полушарий, левое или правое, является у вас доминирующим, достаточно выполнить предлагаемое несложное упражнение. Вам необходимо выбрать утверждения в одной из двух колонок. Будьте внимательны — можно выбрать только одно утверждение. Если затрудняетесь с выбором, лучше полностью пропустите эту строку. Выбирайте тот вариант, который интуитивно кажется вам лучшим. Посчитайте количество выбранных вами утверждений

верждений в каждой колонке, и вы узнаете ваше доминирующее полушарие — то, которое набрало большее количество баллов. Из сопоставления двух цифр вы поймете, какая сторона сознания является у вас основной. Но определенно это сказать можно только в том случае, если разница составит не меньше 3–4 баллов.

Левое полушарие. Восприятие «сквозь время»	Правое полушарие. Восприятие «во времени»
Мне нравится планировать новые дела во всех подробностях	Мне нравится делать новые дела спонтанно, в зависимости от момента
Я размышляю и действую логически и редко сразу перехожу к выводам	Я делаю выводы без последовательного обдумывания всех деталей аргументации
Я редко мечтаю наяву или вспоминаю сны	Мои сны очень яркие, и я часто мечтаю наяву
Я стараюсь найти причину каждого поступка других людей	Я редко задумываюсь о мотивациях поступков других людей
Я предпочитаю математику и научные дисциплины художественным предметам	Я предпочитаю художественные предметы математике и научным дисциплинам
Я пунктуальный человек и обладаю хорошим чувством времени	Я редко бываю пунктуальным, у меня плохо развито чувство времени
Я прекрасно могу описать свои чувства словами	Мне трудно описать свои чувства словами
Я полагаюсь на очевидное, когда принимаю решения	Я полагаюсь на свои чувства, когда принимаю решения
Мои бумаги и рабочие материалы в полном порядке	Я редко привожу свои бумаги в порядок
Я не жестикулирую во время разговора	Я много жестикулирую во время разговора
Меня редко посещают предчувствия, и я предпочитаю не полагаться на интуицию	Я полагаюсь на свой инстинкт и слеую предчувствиям
Я редко прибегаю к визуальным образам	Мои впечатления и мысли часто являются в виде картин

Окончание таблицы

Левое полушарие. Восприятие «сквозь время»		Правое полушарие. Восприятие «во времени»
Я прекрасно могу объяснять разные вещи		Я понимаю, что имеет в виду другой человек, хотя и не могу объяснить это
Я прекрасно справляюсь с паззлами и играми со словами		Я не люблю паззлы и игры со словами
Я держу свои чувства под контролем		Я не стесняюсь своих проявлений чувств
Я предпочитаю читать публицистику, а не романы		Я предпочитаю читать романы, а не публицистику
Я анализирую проблемы		Я рассматриваю проблему в целом
Я не особенно музыкален		Я обожаю музыку
<i>Общее количество утверждений</i>		<i>Общее количество утверждений</i>

Конечно, тест небезапелляционен. Он просто укажет вам тенденцию — насколько сильна у вас склонность к какому-то одному типу мышления, если она вообще есть. Вы не можете из этого упражнения узнать, насколько часто вы используете каждое полушарие. Кроме того, следует учитывать, что в одних ситуациях вы больше полагаетесь на свои чувства, в других — на логику.

Наиболее распространенные способы управления временем, предлагаемые современными учебниками по тайм-менеджменту, основаны именно на левополушарном восприятии. Если оно у вас оказалось доминирующим — поздравляем: во-первых, вы и сами можете проводить мастер-класс по рациональному использованию «временного пирога»; а если и возникнут сложности — знаете, где искать рецепты. Хотя одна из сложностей, скорее всего, останется

вне поля зрения популярных руководств по тайм-менеджменту. Какая? При вашей структурированности и склонности к четкому планированию собственной деятельности различного рода форс-мажорные ситуации доставляют вам огромный дискомфорт. А, учитывая тот факт, что функционал секретаря/менеджера во многом построен именно на необходимости укрощения всех факторов непредсказуемости, упорядочении «информационного хаоса», ваши каждодневные обязанности во многом будут являться источником постоянного стресса. Как быть? Конечно, развивать правополушарный, творческий, способ восприятия и мышления.

Пусть не торопятся радоваться те, кто обнаружил у себя доминирование правополушарного способа мышления. Хотя именно радоваться жизни вы умеете на всю катушку. Страдаете, следует сказать, на всю катушку тоже. Это ваша особенность — фиксировать свое внимание на процессуальности жизни, ощущении ее бытийности, а не включаться в погоню за результатами по западному образцу «быть успешным — значит иметь». Все, что люди стремятся иметь в жизни — ощущение радости, комфорта, наполненности, — вы имеете в любой момент времени, потому что умеете это заметить и почувствовать. Это очень замечательно, но... Но если вам и удастся не испытывать на работе постоянный стресс, вполне возможно, этот стресс будут испытывать ваш шеф и все остальное ваше окружение. Потому что, весьма вероятно, вместо функции укротителя хаоса вы чаще играете роль дополнительного фактора непредсказуемости. Ведь ваша правополушарная логика далеко не всегда согласована с логикой производственной необходимости и динамикой каждоднев-

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

ной жизни офиса. И поэтому вам абсолютно не повредит овладение левополушарными хитростями организации времени и пространства.

### *Взаимодействие полушарий*

Говоря компьютерным языком, каждое полушарие — это отдельная операционная система. Они работают параллельно. Если научиться пользоваться обоими полушариями одновременно — можно достичь многого!

Дальнейшие офисные хроносекреты как раз и будут посвящены активизации работы каждого из полушарий, развитию навыков межполушарного взаимодействия, а также маленьким и большим хитростям управления самим собой, рабочей информацией, офисным пространством в условиях рабочего времени.

---

## ЧЕРЕЗ ХАОС ПЕРЕПРАВА: СПОСОБ «ЛЕВЫЙ», СПОСОБ «ПРАВЫЙ»...

Каждый человек обладает индивидуальной манерой восприятия времени. Не последнюю роль в этом играет персональная специфика межполушарного взаимодействия. Согласованная работа левого и правого полушарий — эффективный путь подружиться со временем, сделать его своим союзником =>

**СЕКРЕТ ВТОРОЙ.**  
**Для управления собой во времени**  
**необходимо понимать ситуацию**  
**и проявлять адекватную**  
**индивидуальную активность**

«Левополушарные» люди (то есть люди с доминирующим левым полушарием), как правило, видят течение времени. Для них восприятие времени, прежде всего, связано с отслеживанием и фиксацией целей деятельности, ее промежуточных и планируемых результатов. Умение видеть ситуацию позволяет им лучше ее понимать.

«Правополушарные» люди скорее время чувствуют. Его течение для них чаще связано с ощущениями и переживаниями, возникающими в процессе нахождения, «проживания» постоянно меняющегося потока событий. Люди с доминирующим правым полушарием интуитивно находят внутреннюю гармонию той или иной ситуации и проявляют собственную активность в соответствии с законами найденной гармонии. Это умение чувствовать ситуацию позволяет им проявляться естественно, гармонично и, как правило, своевременно.

## РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ АНАЛИЗА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИТУАЦИИ И ОБЩЕГО ЕЕ ВИДЕНИЯ (левополушарный подход)

Рекомендации по развитию левополушарного подхода хочется начать с известного солдатского анекдота с бородой:

Сержанту Петренко предложено решить «сложную проблемную ситуацию»: как собрать урожай яблок с высокой яблони, где руки до плодов не дотягиваются?

— Что ж тут думать — трясти надо! — быстро решил ситуацию сержант Петренко.

Как часто мы «трясем» наши производственные проблемы, дела, ситуации. Энергии, сил, времени уходит масса. Полученный результат, увы, не всегда адекватен затраченным усилиям. Чтобы не уподобляться сержанту Петренко, давайте попробуем на некоторое время отказаться от привычных способов решения тех или иных производственных проблем и займемся небольшим мониторингом собственного рабочего дня. Рабочее время существует не само по себе. Оно заполнено, измеряется количеством дел, которое вам необходимо сделать.

### ЗАДАНИЕ 1. ФИКСАЦИЯ НЕОБХОДИМЫХ РАБОЧИХ ЗАДАЧ

Для выполнения этого задания вам понадобится минут 10-15 свободного времени, небольшой блок самоклеящихся листочков (приблизительно 10 x 10 см) и пространство вашего активного воображения. Для активизации последнего предлагаем небольшое «разогревающее» упражнение. Выложите перед собой на стол канцелярскую кнопку, скрепку, ластик. Придумайте (можно с фиксацией на бумаге) как можно больше способов нестандартного применения этих предметов. Например, кнопку можно использовать как инструмент для пирсинга, украшение на одежде и... эффективное противозачаточное средство(?..). Скрепка хороша в качестве пояса-цепочки, для фиксации ширины открывания дверей, как изумительная сережка (можно в пупок). На ластике можно разместить рекламу вашей компании, использовать в качестве фиксатора для ящиков стола и шкафчиков (чтобы не стучали) и положить под пятку (туфли меньше трут, ступать мягче, а рост — выше). Ваш список готов?

Теперь в том же приподнятом и юморном настроении начните вспоминать все дела и делишки, которые вам необходимо выполнить в течение ближайших 3—5 дней. Каждую новую производственную задачу записывайте на отдельном самоклеящемся листике. Не смущайтесь записывать самые мелкие и кажущиеся незначительными дела — как известно, мелочей в работе не бывает. Постарайтесь, чтобы таких записей у вас набралось не меньше 20—25. Иначе может возникнуть вопрос: за что же вы получаете деньги?

Готово? Прежде чем перейти к следующему заданию, позвольте поделиться ярким воспоминанием о наглядной организации работы.

Эта наглядность меня впечатлила в кабинете девушки — начинающего менеджера по кадрам, которая на тот момент имела рабочий стаж около двух недель. Стены, дверцы шкафчиков и даже настенное зеркало в кабинете были «украшены» распоряжениями, инструкциями, входящими/исходящими документами и прочей текущей документацией. На мой удивленно-недоуменный взгляд она объяснила: «Мне так легче ничего не забыть и разобраться, что к чему».

При более подробном рассмотрении «настенных украшений» можно было найти в расположении тех или иных документов определенную закономерность. На дверцах шкафчика были прикреплены готовые документы, которые осталось только зарегистрировать и разместить в необходимой папке. На стене ближе к компьютеру красовались рукописные шедевры, требующие компьютерного набора текста. Поверхность зеркала заслоняли документы, которые необходимо было отдать в ближайшее время руководству или сотрудникам. Надо заметить, что через два месяца работы кабинет приобрел обычный вид, а документы отправлялись сразу в необходимую папку, подшивку или скоросшиватель.

Для нашего занятия сейчас важна идея структурирования всех необходимых дел по понятному для вас принципу. Начнем с самого простого критерия сортировки задач: дела очень срочные и те, с которыми можно повременить.

## ЗАДАНИЕ 2. СОРТИРОВКА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАДАЧ ПО КРИТЕРИЮ СРОЧНОСТИ

Помимо заполненных самоклеящихся листочков (стикеров) с зафиксированными на них делами вам понадобится большой лист бумаги (формат А-2 или А-1). Лучше прикрепить его к стене. Разделите карандашом или маркером лист пополам, выделив верхнюю половину для дел очень срочных, нижнюю — для менее срочных задач. Рассортируйте ваши записи по этому признаку, прикрепляя листочки то ли к верхней, то ли к нижней половине бумажного листа. У вас получится нечто подобное.

(См. таблицу на с. 28). Назовем эту таблицу матрицей ближайших производственных задач. Как видите, она наглядно демонстрирует приоритеты и позволяет определить очередность дел. Срочные и неотложные дела могут обладать равной приоритетностью, и если их количество велико, вы имеете все шансы что-то упустить из виду и обрушить на себя гнев руководства. Когда же у вас перед глазами есть конкретная схема действий, быстро сориентироваться и заслужить одобрение (возможно, и в виде премиальных) значительно легче.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

Матрица ближайших производственных задач

СРОЧНЫЕ И НЕОТЛОЖНЫЕ ДЕЛА			
Набрать на компьютере текст доклада для шефа	Собрать документы для получения сотрудником загранвизы	Известить сотрудников о переносе рабочего времени с ... на...	Собрать деньги на подарок для С. в связи с его юбилеем
Навести порядок в компьютерных файлах и папках	Информация об авиакомпаниях в связи с командировкой сотрудника	Обзвонить клиентов по поводу измененного № телефона	Собрать фотографии сотрудников для новых удостоверений
ЗАДАЧИ, С ВЫПОЛНЕНИЕМ КОТОРЫХ МОЖНО ПОВРЕМЕНИТЬ			

ЧЕРЕЗ ХАОС ПЕРЕПРАВА: СПОСОБ «ЛЕВЫЙ», СПОСОБ «ПРАВЫЙ»...

Теперь добавим еще один признак структурирования задач. Для этого разделите ваш бумажный лист пополам вертикальной чертой. С левой стороны пусть останутся дела, выполнение которых зависит исключительно от вас, а с правой — задачи, решение которых требует взаимодействия с другими людьми. Ваша «матрица задач» приобретет следующий вид.

Матрица видения ситуации

СРОЧНЫЕ И НЕОТЛОЖНЫЕ ДЕЛА				
Индивидуальное выполнение задач	Набрать на компьютере текст доклада для шефа	Известить сотрудников о переносе рабочего времени с ... на ...	Собрать документы для получения сотрудником загранвизы	Собрать деньги на подарок для С. в связи с его юбилеем
	Навести порядок в компьютерных файлах и папках	Обзвонить клиентов по поводу измененного № телефона	Информация об авиакомпаниях в связи с командировкой сотрудника	Собрать фотографии сотрудников для новых удостоверений
ЗАДАЧИ, С ВЫПОЛНЕНИЕМ КОТОРЫХ МОЖНО ПОВРЕМЕНИТЬ				Необходимо подключение других

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

Если есть возможность оставить созданную вами «матрицу ближайших производственных задач» украшать стену вашего офиса — рекомендуем это сделать. Вы сможете отмечать на стикерах появление новых задач и располагать их в соответствующем сегменте матрицы, удалять листочки с выполненными делами, а также фиксировать перемещение заданий из одного статуса в другой (например, из дел несрочных в срочные). Наглядное отображение вашей производственной ситуации позволит не только ее увидеть, но и лучше понять. А человек, понимающий собственную ситуацию, и действует, как правило, более эффективно. О нюансах и тонкостях вашей рабочей эффективности поговорим подробнее.

### ПОВЫШЕНИЕ РАБОЧЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗА СЧЕТ РАЗВИТИЯ ЧУВСТВОВАНИЯ СИТУАЦИИ (правополушарный подход)

Когда все клеится и работа выполняется как бы сама по себе — и ваше настроение приподнятое, комфортное. Наше состояние перестает быть особо радостным, когда происходит определенный сбой, ситуация уходит из-под нашего контроля, начинает развиваться не так. Причем толчком к появлению ощущения «не так» для пра-

## ЧЕРЕЗ ХАОС ПЕРЕПРАВА: СПОСОБ «ЛЕВЫЙ», СПОСОБ «ПРАВЫЙ»...

вополушарных людей и людей левополушарных служат различные факторы. Так, люди с доминированием левого полушария комфортно себя чувствуют в четко структурированном пространстве. Оно может быть как задано извне (четко прописанные должностные обязанности и расписанный рабочий режим дня), так и создано ими самими (использование приемов планирования рабочего времени и самоорганизации). Нарушение же привычной системы ведет к нарушению всего плана деятельности, сбою прогнозируемых сроков и общей «разбалансировке» механизма самоорганизации. Как правило, чаще всего это бывает под влиянием непредсказуемых обстоятельств или из-за рассогласованного взаимодействия с другими людьми (например, другие люди не выполняют вовремя принятые на себя обязательства).

Правополушарные люди могут находиться в непредсказуемой среде и чувствовать себя при этом достаточно комфортно, если только нет мощного прессинга по срокам. Жесткий цейтнот разрушает их интуитивное чувство ситуации, и тогда уже не они управляют событиями, а ситуация крутит человека подобно воронке водоворота.

Если изобразить это графически, используя сегменты построенной нами матрицы производственных задач, то мы получим следующее.

(См. таблицу на странице 32.) Назовем эту таблицу матрицей чувствования ситуации. Она наглядно демонстрирует, в какой точке работа превращается в «поле боя». Подобная опасность подстергает работников с разными доминирующими полушариями — это еще раз доказывает, что левополушарный и правополушарный подходы сами по себе не имеют выраженных преимуществ.

Матрица чувствования ситуации



Как видите, срочные задания, выполнение которых связано с другими людьми, являются стрессовым фактором как для правополушарных, так и для левополушарных. Потому что в этом случае остается только «трясти» ситуацию подобно сержанту Петренко. Посмотрите, насколько большой круг задач попадает у вас именно в эту область?

Естественно, что выполнение срочных поручений руководителя, так или иначе связанных с другими сотрудниками, партнерами, клиентами, — одна из основных функциональных обязанностей. Другими словами, нахождение периодически в «зоне стресса» подразумевается уже в силу вашего служебного положения. И тем не менее в ваших силах сделать некоторый пересмотр собственного отношения к тем или иным задачам и времени, которое вы выделяете для их выполнения.

Поскольку «ресурсной зоной» является сегмент а, давайте попробуем его «уплотнить» за счет задач других сегментов.

## ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К РУТИННЫМ ЗАДАЧАМ

Неординарный подход к решению тех или иных задач позволяет увидеть их абсолютно в ином свете и найти новые, часто необычные, способы их решения.

Возьмем из нашего примера задачу из сегмента d «Собрать фотографии сотрудников для новых удостоверений». Как правило, не-

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

обходимость у сотрудников что-либо просить, собирать, узнавать сопровождается их частой забывчивостью, невнимательностью, пассивным игнорированием просьб или открытым противостоянием. Если подходить к этому вопросу шаблонно, хлопот не оберешься. Задачи сегмента d плавно перетекают в сегмент с, обрастая различными сложностями и вашей «головной болью». Решить же подобные задачи нестандартно вам помогут оптимизм, воображение и... цветик-семицветик.

### УПРАЖНЕНИЕ «ЦВЕТИК-СЕМИЦВЕТИК»

Для активизации работы правого полушария и общей гармонизации рекомендуем предварительно выполнить следующее релаксационное упражнение.

Расположитесь как можно удобнее (желательно иметь возможность облокотиться о спинку кресла или стула). Не переkreщивайте руки и ноги, найдите для них максимально расслабленное и удобное положение. Прикройте веки. Представьте, что вы вдыхаете запах прекрасного цветка (возможно, это и есть наш семицветик). Обращайте внимание, как на вдохе поднимаются ваши ключицы и, соответственно, опускаются на выдохе. Сделайте 3–5 вдохов-выдохов, сосредоточив свое внимание на верхней части грудной клетки.

Вы по-прежнему вдыхаете запах прекрасного цветка. Теперь обратите внимание, как во время вдоха расширяется ваша грудная

## ЧЕРЕЗ ХАОС ПЕРЕПРАВА: СПОСОБ «ЛЕВЫЙ», СПОСОБ «ПРАВЫЙ»...

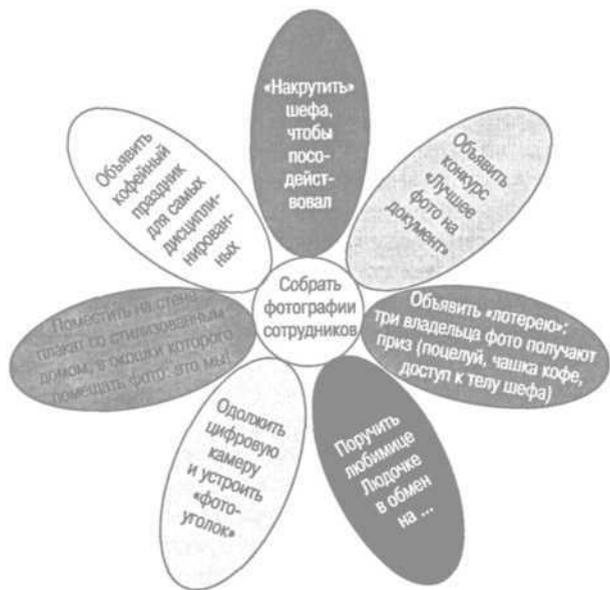
клетка подобно мехам аккордеона. На выдохе вы плавно «сжимаете мехи». Прodelайте эту процедуру 3–5 раз.

Теперь обратите внимание на низ живота: при вдохе в этом месте как бы надувается воздушный шарик, при выдохе — сдувается. Тоже прodelайте это 3–5 раз.

Запах цветка по-прежнему прекрасен. Вы плавно вдыхаете его, обращая внимание, как поднимаются ваши ключицы, расширяется грудная клетка, поднимается низ живота... На несколько мгновений задержите дыхание и насладитесь ощущением наполненности ароматом цветка, энергией жизни, окружающей свежестью. На выдохе позвольте плавно «сдуться шарик» в нижней части живота, «стянуться мехам» вашей грудной клетки, опустите ключицы. Задержитесь на мгновение, ощутив себя пустотой, готовой к новому наполнению, к новому возрождению. Повторите полный дыхательный цикл несколько раз.

Это упражнение можно выполнять, когда необходимо снять последствия эмоциональной перегрузки, расслабиться или, наоборот, срочно привести себя в рабочее состояние. В данном случае вы готовы к творческому полету фантазии. Представьте себе цветик-семицветик, в самой серединке которого записана (или изображена в виде символа) проблема, которую вы хотите решить нестандартно. Нарисуйте этот цветок на листе бумаги. Позвольте своей фантазии буйствовать — все, что приходит в голову в связи с зафиксированной проблемой, располагайте в очередном лепестке семицветика.

Возможно, у вас получится нечто похожее.



Лепестков может быть больше, чем семь, — все зависит от вашей фантазии. Возникающие идеи можно записывать и в виде солнечных лучиков. Главное — не тормозить собственный творческий полет. А он будет обязательно. Дело в том, что подобное образное восприятие активизирует работу правого полушария.

Помимо нахождения нестандартных путей решения ситуации ваш выигрыш — хорошее настроение, улучшение отношений с коллегами (творческие и доброжелательно настроенные люди всегда привлекают) и возможность перевести задачи из сектора зависимости от других людей (d) в сектор собственной компетенции (a). Ведь организация кофейного праздника, фотолотереи или фотоуголка — это уже ваша инициатива и ваша самоорганизация!

## ЖЕСТКОЕ СТРУКТУРИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Следующий способ оптимизации вашего временного графика — это анализ задачи сегментов a и b. Это задачи, выполнение которых зависит исключительно от вас. Важно, чтобы ваш рабочий график предполагал время, которое вы могли бы посвятить работе этого рода. Это может быть время обычных совещаний вашего шефа или другое время, когда наплыв посетителей в офис не так велик. Постарайтесь объяснить своему непосредственному руководителю, что возможность поработать 2–3 часа без постоянного дергания и аврала будет

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

на пользу и вам, и интересам дела в общем. Чтобы разговор не был беспредметным, используйте материалы вашей «матрицы видения рабочей ситуации». Объясните с помощью «матрицы чувствования ситуации», к чему приводит необходимость постоянного выполнения заданий «сегодня на вчера». Заручившись поддержкой шефа, вы сможете приучить сотрудников организации и даже постоянных клиентов и посетителей без крайней надобности не беспокоить вас в специально отведенные для индивидуальной работы 2—3 часа.

При условии, что рабочее время будет принадлежать в первую очередь вам самим, а не посетителям и обстоятельствам, очень эффективным является использование различных «левополушарных способов» организации времени и пространства. Это и ведение органайзера, и вывешивание «листочков-напоминаний» на специальном стенде, и иные техники и хитрости.

Пока же несколько советов и рекомендаций тем, кто единственно возможным способом своей работы считает нахождение в «зоне стресса» (с).

## РАБОТА - НЕ ВОЛК, В ЛЕС НЕ УБЕЖИТ

Конечно, выполнять работу необходимо. И желательно делать ее по возможности быстро. Но делать это за счет персональных сверхусилий, догоняя убегающие минуты и ускользающие шансы, малоэффективно. Посмотрите материалы и публикации, раскрывающие проблемы трудоголизма и синдрома эмоционального сго-

## ЧЕРЕЗ ХАОС ПЕРЕПРАВА: СПОСОБ «ЛЕВЫЙ», СПОСОБ «ПРАВЫЙ»...

рания, — возможно, это подтолкнет вас к пересмотру собственного отношения к работе и ее обычному ритму. И еще несколько соображений, касающихся времени и взаимоотношения с ним.

- Временная разбалансировка часто сигнализирует о ценностно-смысловой разбалансировке человека. Другими словами, тот, кто вечно опаздывает, ничего не успевает, срывает сроки, возможно, занимается не своим делом или стремится к ложным целям.
- Для решения вопросов, действительно важных для человека, он, как правило, время находит. Декларируемая нехватка времени может быть сигналом скрываемого безразличия к данному вопросу.
- Часто форсирование или затягивание времени является излюбленным оружием манипуляторов. В первом случае человек не успевает поразмыслить и будет плясать под чужую дудку, во втором — он скорее примет на себя всю полноту ответственности, чем будет ждать включения в ситуацию того, кто от ответственности отлынивает.
- Время лучше использовать для наслаждения имеющимися благами жизни, чем для вечной погони за ускользающим мифом о счастье (успехе, благополучии, любви: у каждого — свой персональный миф).
- Когда очень хорошо или, наоборот, невыносимо плохо, когда время летит птицей и когда застывает, подобно истукану, помните о заповеди на кольце царя Соломона: «И это пройдет».

---

## **«ОФИСНАЯ КУХНЯ»: РЕЦЕПТЫ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

Каждодневная деятельность заполнена множеством малоприметных дел, которые не особенно привлекают к себе внимание: документы, папки, телефонные звонки, дежурные улыбки посетителям... Чаще всего эти вопросы решаются на автомате, без особого обдумывания. И потому становятся привычной производственной рутинной. Не секрет, что именно подобные рутинные дела съедают большую часть рабочего времени. Если список дел урезан до необходимого минимума, а времени по-прежнему не хватает, пора подумать о повышении эффективности работы за счет видоизменения способов ее выполнения. Возможно, некоторые рекомендации сегодняшнего занятия придутся вам кстати =>

## **СЕКРЕТ ТРЕТИЙ.**

### **Даже в стандартных ситуациях старайтесь применять нестандартный подход**

В предыдущих главах мы разобрались, что повысить эффективность использования рабочего времени помогает сочетание левополушарного и правополушарного подходов. Левополушарный подход позволяет увидеть ситуацию и, значит, организовать ее наилучшим способом. Правополушарное прочувствование ситуации запускает механизм интуитивного ощущения времени и продуктивной спонтанной активности.

Чтобы увидеть ситуацию, необходимо ее каким-то образом нарисовать, смоделировать. Активизировать же чувства помогает подключение личного опыта.

### **ОБЩЕЖИТИЕ ИЛИ КВАРТИРА- ВЫБОР ЗА ВАМИ**

Вполне возможно, что ваша производственная ситуация на уровне ощущений сравнима с общежитием. Масса малозависимых друг от друга людей, дел, информационных потоков, которые живут своей производственной жизнью в относительно изолированных ячейках-

комнатах. Приемная — это комната для гостей; компьютер, шкафы и их содержимое — складские помещения; кабинет шефа — конечно же, кабинет коменданта общежития и т. д. При таком моделировании ситуации остается центральная роль вахтера да масса ролей по совместительству — кладовщика, уборщика, хозяйки. Деятельность последних регламентируется четко заданными инструкциями, не претендуя на особую оригинальность и творческий подход: проверяй, кто приходит и уходит, выдавай вовремя необходимое, убирай лишнее... Проситесь на ум формулировка:

— Я человек маленький, — какой с меня спрос? Что скажут, то сделаю. А все остальное меня не касается.

Трудно что-либо изменить в ситуации, если она находится вне зоны вашей компетенции. Если представить рабочую ситуацию в виде общежития — вряд ли мы продвинемся дальше пожеланий четко и добросовестно исполнять должностные инструкции и негласные «правила общежития» — предписания и нормы, свойственные вашей конкретной организационной культуре.

Поэтому первое условие возможной оптимизации вашей производственной ситуации — почувствовать себя ее хозяином (хозяйкой). Например, хозяином многокомнатной квартиры, где каждая комната символизирует тот или иной аспект вашей производственной деятельности.

### «АРХИТЕКТУРНЫЙ ПЛАН» ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИТУАЦИИ

Надеемся, из предыдущей главы у вас сохранился список всех ежедневных дел, каждое из которых зафиксировано на отдельном самоклеющемся листике. Если в прошлый раз мы сортировали дела по принципу «срочно — не срочно», то сегодня предлагаем попрактиковаться распределять дела согласно их внутренней логике. Пусть это будет логика обыкновенной многокомнатной квартиры. Когда в квартире раскардаш, в ней и находиться неудобно, и что-либо делать сложно. Поэтому рано или поздно мы затеваем ремонт или хотя бы генеральную уборку.

Чтобы определиться, что именно в вашей производственной ситуации тоскует по вашей хозяйской руке и каким образом лучше всего навести порядок в той или иной комнате, для начала необходимо составить план всей квартиры.

Для этого разложите на столе несколько листов бумаги формата А-4, подписав их по аналогии с содержимым квартиры: прихожая, кухня, гостиная, рабочий кабинет, спальня, гигиенические помещения. Теперь либо рассортируйте заготовленный список ежедневных рабочих дел «по разным комнатам», опираясь на опыт и интуицию, либо активизируйте ваши фантазию и воображение и «заселите» ваши комнаты теми или иными производственными задачами.

Возможно, на ваших листах окажется записанным нечто подобное.

<p><b>Прихожая</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поступление новых производственных заданий и их сортировка.</li> </ol>	<p><b>Кухня</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хранение документов и «информационных запасов»</li> <li>2. Подготовка необходимой информации</li> <li>3. Своевременное «кормление шефа».</li> </ol>	<p><b>Гостиная</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посетители.</li> <li>2. Телефонные звонки.</li> <li>3. Совещания.</li> <li>4. Презентации.</li> </ol>
<p><b>Рабочий кабинет</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переписка.</li> <li>2. Индивидуальная работа.</li> <li>3. Информационные ресурсы (работа со справочниками, книгами, в сети Интернет).</li> </ol>	<p><b>Спальня</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддержание неформальных отношений.</li> <li>2. «Творческий секс» — внесение в рабочий процесс элементов творчества и неординарности.</li> <li>3. Время для себя — отдых, релаксация.</li> </ol>	<p><b>Гигиенические помещения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Очистка пространства (утилизация лишнего).</li> <li>2. Очистка мыслей.</li> <li>3. Очистка чувств.</li> </ol>

Если в вашем подчинении находятся люди, можете смело добавлять детскую комнату, наполнив ее управленческими решениями, контролем за их выполнением и иными менеджерскими задачами.

Производственная горячка сравнима с квартирной суетой. Чему отдать приоритет, когда времени мало, а дел — много? Пока вылизывали гостиную для встречи посетителей (особенности нашего менталитета) — все «горит» на кухне (то есть завал с документацией). Пока разбираешь бумажные завалы — собираются завалы ненужного и в офисе, и в мыслях, и в чувствах; то есть пора в «гигиенические помещения». Пытаешься выкроить время для индивидуальной работы (кабинет) — и, как всегда, не остается времени для себя (спальня). О творчестве уже и не думаешь — дай бог силы восстановить. Потому что слышны новые звонки в прихожей — новые дела, задания не позволяют расслабиться. И все — по новому кругу.

Печальная метафора?

Любой кажущийся тупик имеет свой позитив. Потому что именно ощущение безвыходности заставляет нас остановиться, задуматься, попытаться увидеть ситуацию под иным углом зрения, попробовать иные способы ее решения.

В прошлом разделе мы разобрались с возможным способом сортировки поступающих производственных задач, то есть навели порядок в нашей «производственной прихожей». Теперь предлагаем познакомиться поближе с «офисной кухней».

## ХРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ - НАВОДИМ ПОРЯДОК НА ПОЛКАХ

Прежде чем мы начнем разбирать секреты «офисной кухни», рекомендуем сделать упражнение, способствующее активизации правополушарного восприятия и мышления, предложенное на прошлом занятии. Творческое мышление нам понадобится для наведения порядка в системе хранения и использования текущей информации.

Достаточно привычно видеть в рабочем шкафу офисного работника стройные ряды однотипных папок с длинными надписями или короткими шифрами на корешках. Аккуратно, красиво, удобно... Так ли это всегда удобно, как кажется? То нужная папка не сразу попадется на глаза, то в суматохе поставишь ее не туда, а потом перебегаешь взглядом с ряда на ряд раз, другой, третий. Хуже, если пытаешься вспомнить, в которой из папок лежит необходимый документ, скосив голову набок и перечитывая длинные надписи — заголовки. А это все время. И нервы.

Для экономии первого и сбережения второго предлагаем несложный, но весьма эффективный способ маркировки папок.

Во-первых, постарайтесь убедить вашего шефа в необходимости обновить канцелярские принадлежности и приобретите папки нужного вам размера, но разных цветов: синего, красного, желтого, фиолетового и т. д. Кроме этого запаситесь разноцветными маркирующими полосками и такими же разноцветными маркерами.

Выберите признаки, по которым вы смогли разделить всю хранящуюся в бумажном виде документацию на пять-шесть категорий. Самое простое — по времени заполнения. Хотя лучше ввести логическую структуру. Например: информация о партнерах, информация о конкурентах, информация о поставщиках, информация о клиентах и т. д. Каждой категории подберите свой цвет — здесь смело активизируйте фантазию и подключайте интуицию.

Фантазия и интуиция вам понадобятся на следующем этапе «наведения порядка на кухне». Потому что внутри каждой категории — папок определенного цвета — целесообразно выделить несколько подразделов и зафиксировать это на корешках папок то ли разноцветными полосками, то ли маркерами. Желательно выделять тот или иной подраздел не только цветом, но и формой значков — кружочки, треугольники, ромбики и т. д. Замечательно, если логика выбора геометрических фигур будет единой для всей документации: входящие письма — треугольники, исходящие — ромбики, договоры — кружочки и т. д. Осталось разложить документы по новым разноцветным папкам, подписать и снова подключить фантазию и воображение. На этот раз необходимо придумать визуальный образ, символ, простенький рисунок, который намекал бы вам, какое именно содержимое хранится в той или иной папке. Если содержимое папки относится к какой-либо организации, имеющей свой логотип, можно использовать его. Если очень стесняетесь рисовать, можно вырезать готовые картинки из журналов или поискать подходящие рисунки в коллекциях для WEB-дизайнеров.

Завершите оформление папок подобранными рисунками. Эта простая и даже, возможно, лишняя на первый взгляд процедура имеет несколько позитивных эффектов. Во-первых, искать документы, ориентируясь на рисунки и символы, намного проще, чем перечитывать надписи на корешках папок. Во-вторых, символизация информации активизирует правое полушарие. А значит, вы всегда будете находиться в хорошем творческом тоне. И наконец, это просто занятно и интересно — учиться выражать информационные смыслы и понятия при помощи маленьких рисунков. На подобном навыке построены целые технологии улучшения работы памяти, активизации творческого подхода в решении сложных задач, анализа, планирования и т. д.

Подобным же образом вы можете рассортировать дискеты, диски CD и другие информационные носители. Мы обязательно вернемся к образному выражению идей и мыслей, когда будем наводить порядок в иных помещениях нашей «квартиры» — различных аспектах вашей производственной ситуации.

Поскольку сегодня мы разбираемся с «кухней», предлагаем рекомендации по эффективному «кормлению шефа» от Генри Мильора.

### «КОРМЛЕНИЕ ШЕФА»

Генри Мильор, американский бизнес-консультант и талантливый популяризатор своих бизнес-подходов в различных практических пособиях, рекомендует всем подчиненным регулярно «кормить» своего шефа следующим образом.

Поскольку любой руководитель чувствует себя более комфортно и уверенно в том случае, если он уверен:

- что подчиненные его поняли правильно;
- что они своевременно выполняют то, что они поняли;

то ради поддержания у руководителя хорошего расположения духа его необходимо регулярно «кормить» подтверждениями того, что задание услышано и верно понято и сообщениями о выполнении задания.

Конечно, это шутка. Хотя рекомендация перепроверять правильность понимания того или иного задания, поручения — вещь абсолютно необходимая. Существуют целые технологии сбора информации, которые снижают риск разночтения передаваемой информации до минимума. Алгоритм выяснения необходимой информации вы найдете в следующей главе.

Для начала постарайтесь задавать проверяющие вопросы:

Правильно ли я вас понял, что... ?

Уточните, пожалуйста, что вы имели в виду, когда сказали... ?

Как я понял, мне необходимо... ?

Огромные потери времени и сил происходят именно из-за неверного толкования распоряжений.

Не менее вредит делу и неверная расстановка приоритетов, ошибочное представление о планируемых сроках выполнения той или иной задачи. Руководитель в силу своей занятости и «нахождения в

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

пространстве стратегических задач» не всегда разъяснит данные детали и нюансы подчиненному. При этом он ожидает от последнего выполнения поставленной задачи в строгом соответствии со схемой, которая присутствует в его начальствующей голове. Дополнительное уточнение необходимых сроков и информирование о выполнении задания — маленькие хитрости «кормления» шефа, которые будут на пользу обоим.

## ПОДГОТОВКА ИНФОРМАЦИОННОГО СООБЩЕНИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Любого шефа необходимо «кормить», но при этом важно «не перекармливать». Совершенно нет необходимости докладывать о любых ваших телодвижениях, производимых в течение рабочего дня. Если ваш непосредственный руководитель не страдает болезненно-мнительным синдромом всеобщего непонимания и предательства или желанием всех опекать и все контролировать, чрезмерное информирование о ходе выполнения работ его, пожалуй, будет раздражать. Значит, важно определить, какую именно информацию и в каких объемах необходимо донести до его ведома.

Сделать ваше информационное сообщение компактным и красивым поможет все тот же принцип смысловых рисунков.

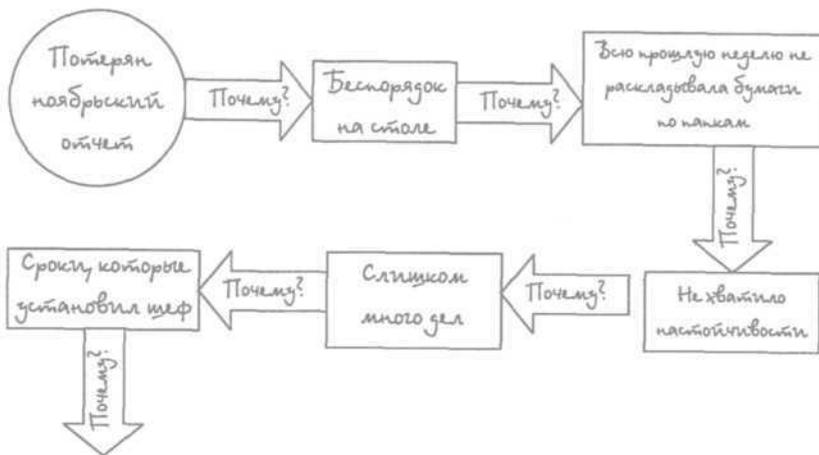
## «ОФИСНАЯ КУХНЯ»: РЕЦЕПТЫ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ



Прежде чем разговаривать с руководителем (ответственным посетителем, клиентом и т. д.), проделайте небольшое упражнение по «причесыванию» информации. На чистом листе бумаги запишите ключевую идею предстоящей беседы. Нарисуйте рядышком значок — символ зафиксированной идеи, мысли. Это центральная часть «карты» вашей предстоящей беседы. Нарисуйте несколько расходящихся в стороны спиц-лучиков. Зафиксируйте возникающие мысли, идеи, соображения, которые так или иначе связаны с основным вопросом. Придумайте рисунок для каждого случая (например, финансовое обеспечение — \$; необходимые контакты — ♥; поставленные цели — =>; полученные результаты — Σ и т. д.). Если от второстепенного вопроса возникают новые ответвления, рисуйте очередное «солнышко», «дерево» или «паровозик». Главное — вы

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

визуализируете ту информацию, которую собираетесь обсудить. Уже в процессе рисования вы лучше поймете взаимосвязи различных аспектов данного вопроса.



Возможно, у вас возникнут новые, неординарные идеи относительно его решения. И вы действительно увидите, что в данной информации является первостепенным, и поэтому об этом стоит говорить, а что можно опустить, дабы не «засорять» пространство коммуникации.

## «ОФИСНАЯ КУХНЯ»: РЕЦЕПТЫ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

Опять-таки, при видимой простоте овладение предложенным навыком обработки информации имеет несколько положительных эффектов. Помимо того, что вы лучше сами будете разбираться в той или иной информации, вы сможете более четко и структурированно обсудить этот вопрос с другим человеком. И самое важное, вы будете приучать ваш мозг к правополушарному способу переработки информации. Навыки моделирования — очень сильный инструмент наведения порядка и в «офисной кухне», и в собственной голове, и, в общем, в производственных или житейских ситуациях. Мы неоднократно будем прибегать именно к этому приему — приему рисования и моделирования — в последующих упражнениях и рекомендациях.

## КУХОННЫЕ ХИТРОСТИ - КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- ✓ Как для повара мало выучить рецепт приготовления блюда, так и для офис-менеджера важно подойти к процессу творчески и с душой, поскольку эффективная работа предполагает несколько больше, чем простое выполнение предписаний и инструкций.
- ✓ Сочетание правополушарных и левополушарных приемов самоорганизации позволяет лучше понимать, а значит, и эффективнее решать производственную ситуацию.
- ✓ Способы передачи информации в рисунках и символах активизируют работу правого полушария.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

- ✓ Составление из рисунков-символов информационных схем и ситуационных моделей дает «аналитическую пищу» левому полушарию. После подобной процедуры человек не только сам начинает понимать, с чем имеет дело, но и в состоянии это объяснить другому.
- ✓ Во взаимодействии с руководителем (как и с любым другими деловым партнером) очень важно перепроверять правильность понимания полученной информации и информировать заинтересованное лицо о ходе дел.
- ✓ Как и в любом другом деле, в информационном обмене необходимо знать меру. Найти, зафиксировать эту самую меру — что говорить и насколько подробно — позволяет все тот же метод схематизации и ситуационного моделирования.

---

## БОЛЬШОЙ ПРИЕМ, ИЛИ ОВЛАДЕНИЕ РОЛЬЮ «ХОЗЯЙКИ БАЛА»

Насколько большую часть вашего рабочего времени съедают контакты с посетителями: запланированные и непредвиденные, продолжительные и скоротечные, целесообразные и бесполезные, приятные и раздражающие?.. Конечно, в каждом конкретном случае это зависит от специфики производственной ситуации, должностных предписаний, «коммуникативного размаха» вашего предприятия. В любом случае овладение навыками эффективной коммуникации (то есть общения, имеющего позитивный производственный эффект) позволит перераспределить высвободившееся время на выполнение других важных, сложных или «горящих» задач =>

**СЕКРЕТ ЧЕТВЕРТЫЙ.**  
**Тренируйте навык**  
**внимательного отношения к людям —**  
**он вам пригодится не однажды**

— Где же гости? — спросила Маргарита у Коровьева.

— Будут, королева, сейчас будут. В них недостатка не будет. И, право, я предпочел бы рубить дрова, вместо того чтобы принимать их здесь на площадке.

— Что рубить дрова, — подхватил словоохотливый кот, — я хотел бы служить кондуктором в трамвае, а уж хуже этой работы нет ничего на свете.

Михаил Булгаков. Мастер и Маргарита

Есть выражение, что театр начинается с вешалки. А с чего начинается знакомство с организацией? Вопрос риторический — конечно же, с приемной. И дальнейший разворот событий очень во многом зависит от того, насколько работник овладел искусством приема посетителей и эффективного общения с ними. Милая располагающая улыбка, вежливое обращение, проявленная заинтересованность человеком и контактом с ним, сквозящие и во взгляде, и в голосе, и во всей позе тела, — о важности этого твердят все руководства по овладению навыками эффективной деловой коммуникацией. Да и сами мы это прекрасно понимаем: как говорится, доброе слово и кошке

приятно. Понимаем, соглашаемся, иногда даже пытаемся реализовать на практике. Более того, получается. Получается, пока настроение замечательное и его не успел испортить любимый шеф; пока офисный телефон не стал напоминать заевшую шарманку, раздражающая мелодия которой отрывает от работы снова, и снова, и снова; пока количество документации, ожидающей своего часа, не превысило любые человеческие возможности, пока... И как быть, если все эти «пока» одновременно предательски нас оставляют?

Говорят, актер-профессионал отличается от любителя тем, что он в состоянии «держать роль» при любых обстоятельствах. Возможно, то же обстоятельство является отличительным и для профессионала «на сцене» офиса. Высокий профессионализм приходит с опытом. А вот некоторыми «секретами профессионального мастерства», касающихся, в частности, взаимоотношений с людьми, можно овладеть буквально сейчас.

## СЕКРЕТЫ ПРИЕМНОЙ - ОВЛАДЕНИЕ ИСКУССТВОМ ИМПРОВИЗАЦИИ

Театральное искусство имеет несколько базовых подходов. Самый известный и распространенный — так называемые постановочные спектакли: автор и сценарист создают общую канву постановки и прописывают тексточки для актеров; режиссер пытается наполнить слова и действия актеров собственным, ему понятным смыслом; ак-

терам остается воспроизвести заученные фразы в определенном сценарном порядке и с соблюдением заданной поведенческой манеры.

Менее известен так называемый «театр импровизации». В этом случае актеры получают только «вводную инструкцию» — краткое описание времени, места, обстоятельств сценического действия; обозначение целей, которые преследуют главные герои да несколько начальных фраз для раскручивания импровизации-диалога. Дальнейшее развертывание сюжета находится целиком во власти самих актеров-импровизаторов.

Множество учебных пособий и тренировочных курсов предлагают выучить определенный джентльменский набор дежурных фраз и вопросов, гарантируя при этом резкое улучшение эффективности общения. Сотрудники предприятий, ведающие вопросами обучения персонала, порой тоже настолько зациклены на внешней атрибутике эффективной работы, что немаловажный фактор личности конкретного человека на конкретном рабочем месте остается вне зоны их внимания. Другими словами, чаще работникам предписывается необходимость играть «постановочные спектакли». Насколько это оказывается эффективным в непрогнозируемых производственных условиях и насколько это интересно самим подчиненным — позвольте этот вопрос оставить открытым.

Мы же в дальнейшем будем исходить из предпосылки, что работа офисного работника скорее напоминает спектакль-импровизацию, чем хорошо прописанный постановочный спектакль. И рекомендации, соответственно, в первую очередь касаются развития навыков игры-импровизации.

НАВЫК ПЕРВЫЙ — ОСОЗНАНИЕ И ПРЕДЪЯВЛЕНИЕ  
СОБСТВЕННОЙ ПОЗИЦИИ

Позвольте еще один риторический вопрос — решая деловые вопросы с сотрудниками той или иной организации, с кем бы вы предпочли иметь дело: с улыбочивыми и хорошо вышколенными «людьми-роботами», вежливо отвечающими вам заученными фразами; или с живыми людьми, имеющими помимо личных чувств и мнений еще и индивидуальную позицию?

Знаменитая индивидуальная позиция «Моя хата з краю» — это тоже позиция, но вряд ли она способствует действительному решению не только деловых, но и любых иных вопросов.

Почему вы работаете именно в этой организации? Считаете ли вы эту работу подарком судьбы или жизненным наказанием? Насколько вам помимо финансового фактора интересна содержательная часть вашей каждодневной деятельности?

Ответы на эти и некоторые другие вопросы составляют элементы вашей производственной позиции. Даже если вы держите ее понимание в глубоком секрете на уровне слов — на уровне невербальных сигналов это все равно ни для кого секретом не является. И вызывает, естественно, соответствующую реакцию. Помните, развитие сюжетной линии спектакля-импровизации зависит от того, какие цели преследуют действующие лица. Прежде чем попытаться понять интерес вашего партнера по общению, осознайте для себя собственные цели. О важности понимания себя, своих жизненных ценностей, рабочих целей в дальнейшем мы поговорим поподробнее.

НАВЫК ВТОРОЙ — ОВЛАДЕНИЕ ИСКУССТВОМ ПОСТРОЕНИЯ  
ПОЗИТИВНО ОКРАШЕННЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Небольшое экспресс-тестирование степени вашего владения этим навыком:

1. Насколько вы доверяете миру, людям, себе самому?
2. Насколько вы уверены в себе и в собственном будущем?
3. Насколько различные жизненные проявления вам интересны: ситуации, события, другие люди?
4. Насколько вы готовы предъявить себя самого: свое понимание ситуации, собственные переживания в связи с ней, свои варианты ее развития?
5. Насколько «высокую цену» (потеря социального статуса, материальных благ и т. д.) вы готовы платить за возможность оставаться самим собой при любых обстоятельствах?

Чем выше процент утвердительных ответов и чем сильнее ваша внутренняя готовность реализовать эти принципы на практике — тем меньше вы нуждаетесь в рекомендациях по улучшению взаимодействия с людьми. Вы обладаете той самой харизмой, базирующейся на вашем индивидуальном мировосприятии, которая притягивает к себе сама по себе и создает вокруг вас своеобразное магнитное поле позитивного общения.

Если же вы не являетесь счастливым обладателем харизмы жизнерадостного и уверенного в себе человека, вы всегда можете попробовать сыграть роль «как будто бы...».

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

Что бы произошло в той или иной ситуации общения, если на все вышеперечисленные вопросы вы ответили бы утвердительно? Как в этом случае вы разговаривали бы со своим начальником? Коллегами? Иными посетителями?

Разыграйте в собственном воображении отдельные мини-сценки, примеряя на себя «костюм» уверенного и оптимистично-настроенного человека. Получается? Теперь вам остается расположить сконструированный вами же «костюм» в виртуальном шкафу психологических экипировок для различных образов и ролей. И мысленно облачаться в него всякий раз, когда вам предстоит интенсивное общение. Эффект не заставит себя долго ждать — вы только попробуйте!

Важно помнить — вы являетесь представителем «корпоративных интересов».

Интерес и внимание к людям сами по себе — замечательные качества. Но поскольку мы говорим о производственном общении, то напомним, что рабочее время, прежде всего, принадлежит решению рабочих задач. Чтобы четко понимать, в чем состоят эти задачи не только с вашей точки зрения, но и в контексте работы всей организации, вам необходимо иметь определенное представление о ключевых аспектах деятельности вашей организации.

1. Какая основная миссия вашего предприятия?  
(Получение сверхприбылей; расширение рынка сбыта; внедрение новых технологий и т. д.)

## БОЛЬШОЙ ПРИЕМ, ИЛИ ОВЛАДЕНИЕ РОЛЬЮ «ХОЗЯЙКИ БАЛА»

2. Какие стратегии достижения целей являются излюбленными, реально используются сотрудниками?

(«Разделяй и властвуй»; «Тише едешь — дальше будешь»; «Лучше быть первым, чем лучшим» и т. д.)

3. Какие неписанные «правила игры» характерны для вашей организационной культуры?

(«Один за всех, все за одного»; «Победителей не судят»; «В кругу друзей не щелкай клювом» и т. д.)

Следует понимать, что независимо от вашей персональной позиции все вышеперечисленные аспекты организационной культуры вашего предприятия будут накладывать отпечаток на общую картинку вашего делового общения. И если ваши персональные ценности и жизненные стратегии диаметрально отличаются от общеорганизационных — кто знает, возможно, есть смысл подумать о более подходящей вам по духу корпоративной культуре. Здесь речь уже идет не столько об экономии рабочего времени, сколько об осмысленном и конструктивном использовании времени для вашей жизненной самореализации.

Ведь заставляя себя каждый раз идти на работу, где вы всегда находитесь в противоречии с тем, что приходится делать, вы рискуете утратить себя, потерять вкус к жизни. Не говоря уже о том, каким источником заболеваний служит такое насилие над собой. Стоит ли это тех денег, которые вы заработаете, находясь «не в своей тарелке»?

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

### НАВЫК ТРЕТИЙ, И ОСНОВНОЙ — БУДЬТЕ ПРЕДЕЛЬНО ВНИМАТЕЛЬНЫ

— Разрешите, королева, вам дать последний совет. Среди гостей будут различные, ох, очень различные, но никому, королева Марго, никакого преимущества! Если кто-нибудь и не понравится... Я понимаю, что вы, конечно, не выразите этого на своем лице...

— Нет, нет, нельзя подумать об этом! Заметит, заметит в то же мгновение. Нужно полюбить его, полюбить, королева. Сторицей будет вознаграждена за это хозяйка бала! И еще: не пропустить никого. Хоть улыбочку, если не будет времени бросить слово, хоть малюсенький поворот головы. Все, что угодно, но только не невнимание. От этого они захиреют...

Михаил Булгаков. Мастер и Маргарита

Еще раз: рабочее время предназначено для деловой коммуникации и решения производственных задач. Если бытовое или дружеское общение может не нести никакой иной цели, кроме обмена эмоциями и состояниями, то деловая коммуникация, как правило, служит для прояснения и решения тех или иных производственных вопросов. Поэтому чаще всего одного «малюсенького поворота головы» или улыбочки будет недостаточно. Необходимо выяснить, чем человек пришел и в чем он ждет содействия от вас.

Любой деловой контакт можно разделить на три условных этапа. Каждый из них имеет свою внутреннюю логику и конкретные мини-задачи.

## БОЛЬШОЙ ПРИЕМ, ИЛИ ОВЛАДЕНИЕ РОЛЬЮ «ХОЗЯЙКИ БАЛА»

1. Начало контакта — установление позитивно окрашенной атмосферы, располагающей к деловому общению.
2. Основная содержательная часть беседы — выяснение интересов сторон и поиск путей их реализации.
3. Финальная часть взаимодействия — фиксация ключевых моментов беседы и ее основных результатов, завершение контакта на позитивной ноте.

Конечно, не все деловые контакты происходят точно по этой схеме — возможны эмоциональные отклонения, зависания на том или ином этапе, просто резкий обрыв коммуникации и т. д. Если у вас есть желание постигнуть премудрости мастерства переговорщика, любой учебник по ведению переговорного процесса может стать для вас надежным помощником. Кроме того, на книжных раскладках сейчас представлено достаточно много литературы, посвященной техникам эффективной коммуникации. С ее помощью вы можете произвести коррекцию вашего индивидуального стиля общения.

Сейчас же несколько конкретных рекомендаций, касающихся возможной экономии времени на каждом из перечисленных этапов.

### НАЧАЛО КОНТАКТА

Как правило, инициатором делового контакта является офис-менеджер/секретарь. У более или менее опытного специалиста есть наработанный арсенал дежурных фраз, что существенно экономит не только время установления контакта, но и эмоциональную энергию каждой из сторон.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

— Мы рады вас видеть в стенах нашей организации «...». Меня зовут ..., и я выполняю обязанности ... Чем я могу быть вам полезным(ой)?

— Добрый день. Меня зовут ..., и я рад(а) приветствовать вас от имени руководителя компании... Пожалуйста, уточните, какую организацию вы представляете и каким образом вас представить руководству?

— Если я смогу быть вам полезным(ой), я с удовольствием это сделаю. Не могли бы вы уточнить суть вашего вопроса?

Построение подобных формулировок, инициирующих контакт, подчиняется общим правилам делового этикета и имеет некоторую вариабельность в зависимости от ваших должностных обязанностей и области вашей рабочей компетенции. Помимо этого не стоит забывать о невербальных аспектах общения: поза тела, мимика, интонация голоса и т. д. Это азбучные истины, и повторять их не хочется.

### СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ БЕСЕДЫ

В зависимости от ваших полномочий перед вами могут стоять задачи различной степени сложности: начиная от необходимости выяснения цели визита посетителя и перенаправления его к «компетентному лицу» и заканчивая самостоятельным решением возникшей ситуации с последующим принятием на себя ответственности за реализацию этого решения. Соответственно, и степень сбора не-

## БОЛЬШОЙ ПРИЕМ, ИЛИ ОВЛАДЕНИЕ РОЛЬЮ «ХОЗЯЙКИ БАЛА»

обходимой информации, выяснения нюансов и деталей в каждом конкретном случае может быть разная. Мы фокусируем ваше внимание на ключевых моментах содержательной части деловой беседы, но насколько подробно стоит это все прояснять в каждом конкретном случае — можете решить только вы сами.

Итак, вы выразили готовность содействовать вашему гостю в реализации его интереса. Ваш посетитель не всегда может и сам четко осознавать, какова основная цель его визита. Ваша задача — выяснить это и для себя, и для него самого. От верности вашего понимания зависит и правильность дальнейшей постановки задачи; и степень удовлетворенности клиента; и, как результат, эффективность временных затрат.

Поэтому правильность собственного понимания того, с чем пришел к вам посетитель, необходимо уточнить по нескольким параметрам.

### **1. Параметр смыслового содержания.**

Этот параметр предполагает, что вы верно понимаете и то, каким образом представляет человек имеющуюся на данный момент ситуацию; и то, какие ситуационные изменения для него желательны. Верность собственного понимания вы можете проверить при помощи так называемых уточняющих вопросов.

Верно ли мое понимание, что вы видите ситуацию следующим образом: на данный момент... (содержание реальной ситуации); а вам хотелось бы... (содержание желательного изменения)?

## **2. Параметр временного развития.**

Очень часто лучшему пониманию того, с чем пришел человек в данный момент, способствует прояснение предшествующих событий и то, каким образом человек прогнозирует их дальнейшее развитие.

Не могли бы вы рассказать, почему обстоятельства сложились именно таким образом?

Если вы достигнете своей цели, к каким отдаленным последствиям это может привести?

## **3. Параметр важности и значимости.**

Цели, которые ставит перед собой человек, обусловлены определенными ценностями (его личными или ценностями организации, которую он представляет) и находятся в смысловом поле приписываемых им важности и значимости. Уточнение, почему важно и значимо достижение того или иного результата, способствует лучшему пониманию, а к чему действительно стремится этот собеседник.

Разрешите проявить некоторое любопытство: почему достижение этого результата так важно для вас? Что вам даст ее достижение? Что случится, если вы не сможете достичь цели?

## **4. Параметр ресурсозатратности.**

Любое ситуационное изменение требует конкретных вложений и затрат. Уточните, на какие потери времени, энергии, денег человек готов идти ради достижения цели; что готов вкладывать — свя-

зи, контакты, идеи и т.д. Во-первых, это поможет выяснить реализм притязаний посетителя, а во-вторых, может предупредить возможное паразитирование на ваших ресурсах (или ресурсах вашей организации).

## **5. Параметр сроков.**

Конкретные дела имеют конкретные сроки реализации. Не стесняйтесь спрашивать об этом, согласовывать, уточнять. Разговор о сроках «заземляет» ваш разговор, придает ему очертания предметности и конкретности.

## **6. Согласование действий, первые шаги.**

Еще эффективнее «заземляет» согласование конкретных действий и шагов в направлении реализации запланированного изменения. Неплохо бы уточнить, кто принимает на себя ответственность за последствия этих шагов. Важно также выделить критерии, по которым можно будет отслеживать развитие ситуации. Наличие оговоренных запасных путей и альтернативных вариантов снизит риск на случай, если где-то что-то не работает.

## ФИНАЛЬНАЯ ЧАСТЬ ДЕЛОВОГО КОНТАКТА

Помните избитое «Повторение — мать учения»? Так и в деловой коммуникации — под конец не будет лишним уточнить, правильно ли вы поняли друг друга. Для этого достаточно проговорить ключевые моменты вашего разговора: цели, намеченные пути их достижения, сроки, ответственные лица. Очень важно выразить благо-

дарность за проявленное внимание (искренние ответы, увлекательный рассказ, необычные подходы и т. д.) — любому человеку приятно получить «позитивное подкрепление». Если к тому же вы сможете расстаться на некотором эмоциональном подъеме, значит, вы блестяще прошли через все этапы коммуникативного процесса. Информационные детали со временем сотрутся из памяти, но общее эмоциональное впечатление от этого контакта останется и у вас, и у вашего партнера очень надолго. Кто его знает, где ваши пути пересекутся снова?

Мы также подошли к финальной части главы, посвященной основам делового общения. По правилам деловой коммуникации — краткие итоги вышесказанного.

#### РЕЗЮМЕ

1. Чтобы каждодневная деятельность не превратилась в театр абсурда, тренируйтесь в искусстве импровизации.
2. Принимая на себя ответственность за содержание собственной роли, вы получаете шанс самостоятельного распределения времени на те или иные моменты «деловой игры».
3. Владение определенным коммуникативным инструментарием повышает мастерство и результативность вашей импровизации.
4. Самой результативной является та импровизация, которая продумана и подготовлена заранее.

---

---

## ПРОБЛЕМА-НЕ ВОЛК, В ЛЕС НЕ УБЕЖИТ

Как часто ваша бурная рабочая жизнь подбрасывает вам проблемные вопросы и задачки? Найти то, неизвестно что; решить вопрос «сегодня на вчера»; разработать технологию объединения «ежа и ужа». И если в последнем случае полученный эффект общеизвестен — полметра колючей проволоки, то решение иных проблемных ситуаций забирает массу сил, энергии и, что самое неприятное, массу рабочего времени, потраченного впустую. Этого можно избежать, если овладеть очередным секретом экономии времени =>

**СЕКРЕТ ПЯТЫЙ.**  
**В целях экономии времени,  
растрачиваемого впустую,  
овладейте навыками  
«супер-решателя» проблемных  
вопросов и задач**

Конечно, подобный призыв выглядит вызывающе и несколько претенциозно. В связи с этим вспоминается притча о разнице между умным человеком и мудрым. Умный человек всегда может найти выход из проблемной ситуации. Мудрец же в такую ситуацию просто не попадает. Возможно, к кому-то из нас с годами и придет подобная мудрость. Пока же в наших силах ознакомиться с умными техниками от умных людей. Мы постараемся не только рассмотреть одну из техник решения проблемных ситуаций, а и практически проработаем последовательность ее шагов с целью нахождения временных резервов.

**ПОЧЕМУ ТАК ЧАСТО КАТАСТРОФИЧЕСКИ  
НЕ ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ?**

В предыдущих разделах уже шла речь о всевозможных «поглотителях» рабочего времени: текущих неотложных делах, изматываю-

щих телефонных звонках, требующих внимания посетителях. Мы разобрались и с секретами «офисной прихожей», и с хитростями «офисной кухни», и с тайнами «хозяйки гостиной». Но помимо всей этой информационной текучки есть еще огромный пласт работы — ваша непосредственная деятельность как помощника руководителя. Так что мы перебираемся в пространство «рабочего кабинета». И разбираемся с задачей № 1 — необходимость четкого и быстрого выполнения непосредственных распоряжений руководителя.

Как правило, если эти распоряжения повторяются изо дня в день, сложностей с их выполнением не возникает. Определенное же замешательство может возникнуть тогда, когда вопрос или задача, требующая вашего вмешательства, находится вне круга привычных задач. Давайте смоделируем возможную последовательность действий в этом случае.



Как видите, весь этот процесс занимает массу времени, энергии, нервов.

Вспомните то время, когда вы только начинали осваивать азы компьютерной грамотности. Сколько усилий вы затрачивали на то, чтобы найти простое решение, действуя методом «тыка»? Хотя, конечно, для некоторых в этом способе есть место для азарта, как в русской рулетке: «повезет или не повезет». Если у вас достаточно времени для поручения, вы можете позволить себе поиграть в эту игру. А если у вас цейтнот, и руководитель стоит над душой?

Конечно, в лучшем случае ситуация в конце концов будет решена. В худшем же — помимо потери времени вам грозит потеря расположения вашего шефа, потеря репутации специалиста-профессионала и просто испорченное настроение. Не слишком ли высокая плата за приверженность к дилетантскому способу решения проблемных вопросов?

Ведь современная наука, исследующая закономерности мышления и способы повышения эффективности его работы, предлагает множество иных, более изящных и, самое главное, эффективных способов решения проблемных ситуаций. С некоторыми из таких способов мы уже знакомимся ранее: метод творческой визуализации проблемной ситуации (см. упражнение «Цветик-семицветик») и метод составления смысловых рисунков. Теперь мы познакомимся еще с одним эффективным методом — методом рассматривания ситуации под различными углами зрения.

## ИЗУЧЕНИЕ СИТУАЦИИ В РАЗЛИЧНЫХ РАКУРСАХ РАСШИРЯЮТ ДИАПАЗОН ЕЕ ВОЗМОЖНЫХ РЕШЕНИЙ

— Вас, Морозовых, не поймешь: ты говоришь, что нехорошо, а твоя жена утверждает, что хорошо...

Эти слова из известного анекдота<sup>4</sup> свидетельствуют о разнице в восприятии одной и той же ситуации, если смотреть на нее с различных точек зрения.

Конечно, следуя такой логике, можно придерживаться такой последовательности действий: получив от руководителя какое-либо проблемное задание, поинтересоваться, как он представляет себе желаемый результат и что этот результат значит для него. Если это задание касается других работников организации — подобным же образом стоит выяснить и их мнение. Возможно, в некоторых случаях, когда для выполнения поставленной задачи требуется согласованное взаимодействие многих людей — такая процедура нахождения решения окажется оптимальной.

Но если вы по каждому поводу будете выяснять мнения шефа и других сотрудников, это вряд ли воспримется окружением с энтузиазмом. Во-первых, вас могут обвинить в дотошности. А во-вто-

<sup>4</sup>Для незапомнивших анекдот напомним, что речь шла о внебрачной связи жены и реакции мужа на эту связь.

рых, начнут подозревать в боязни ответственности и отсутствии самостоятельности.

Поэтому рекомендуем научиться самостоятельно моделировать различные ракурсы восприятия проблемной ситуации. Это сделать несложно, если придерживаться определенной последовательности шагов предлагаемой ниже методики решения проблемных ситуаций.

### МЕТОДИКА РАЗНОСТОРОННЕГО РАССМОТРЕНИЯ ПРОБЛЕМНОГО ВОПРОСА

Для выполнения этой методики вам необходимо заготовить один лист бумаги, лучше формата А-3, и 10 стикеров размером приблизительно 10 x 10 см. Каждый листочек необходимо пронумеровать и озаглавить следующим образом.

1. Что я чувствую в связи с возникшей проблемой?
2. Почему я это чувствую? В чем суть проблемы?
3. Почему решение этой проблемы является значимым для меня?
4. В чем позитив ситуации?
5. В чем ее негатив?
6. Как это может выглядеть в идеале (метафора)?
7. Переформулирование проблемы.
8. Укрупнение масштаба.
9. Дробление, разделение.
10. Перефразирование поставленной задачи.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

Пусть вас не пугает загадочность фраз и формулировок. Содержание каждой из них мы рассмотрим практически. Для этого необходимо обозначить какую-либо сложную рабочую задачу или проблемную ситуацию, требующую вашего вмешательства, вашего решения. Вы можете сформулировать собственную проблему, а можете использовать предложенную ниже сложную рабочую ситуацию секретаря.

Суть вопроса — как быть секретарю, который находится в подчинении нескольких руководителей. Поскольку их распоряжения не всегда согласованы друг с другом, секретарь очень часто оказывается в абсолютно разрывной ситуации. Сформулируем эту проблему следующим образом: «Их много, а я одна».

Компактно сформулированную проблему необходимо записать в центре большого листа. Вокруг по часовой стрелке нужно разместить подписанные ранее самоклеящиеся листочки. У вас получится нечто подобное (см. схему на с. 81).

Для большей наглядности можно соединить «центральную проблему» с каждым из десяти возможных ракурсов ее рассмотрения стрелкой. Дальнейшие записи можно делать как на самом большом листе, так и на отдельных стикерах, если позволяет место. Главное — постарайтесь не нарушать общую круговую структуру композиции. Именно такое наглядное представление активизирует работу вашего правого полушария. О его творческом потенциале мы уже говорили. Теперь последовательно проработаем каждый пункт методики.

1. Начнем с первой позиции: какие чувства у вас вызывает данная ситуация? Постарайтесь прислушаться к себе и зафиксируйте собственные ощущения как можно подробнее.



Смоделированная в учебных целях ситуация может вызывать следующие чувства у виртуальной девушки-секретаря:

- Раздражение из-за противоречивых указаний руководства.
  - Постоянное напряжение, потому что честно стараюсь все выполнить.
  - Злость, потому что все равно не успеваю.
  - Обида: ну неужели они не понимают, что я не многорукое и многоликое божество. Сделать все и немедленно — не в моих силах.
2. Почему эти чувства возникают? В чем суть проблемы?

- Распоряжений столь много и они настолько несогласованны между собой, что один и тот же человек выполнить их просто не в состоянии.
  - Я стараюсь быть ответственной и исполнительской, но при таком положении дел эта задача становится практически невыполнимой.
3. Почему решение этой проблемы значимо для меня?
- Хочется проявить себя с лучшей стороны.
  - Хочется все-таки овладеть этим «офисным хаосом».
  - Хочется доказать себе самой, что я что-то да значу.
  - Хочется, в конце концов, двигаться по карьерной лестнице и зарабатывать деньги.
4. Какой позитив можно найти в сложившейся ситуации?
- Богатейшая площадка для приобретения разнообразного опыта, который обязательно пригодится и в работе, в жизни.
  - Масса информации, масса людей, масса непредсказуемых ситуаций — интересно.
  - Разнообразии контактов и связей — неизвестно, что и когда «выстрелит» в дальнейшем карьерном росте.
  - Мощный рост личного профессионализма.
5. Какие негативные моменты сложившейся ситуации?
- Стресс из-за постоянного напряжения.
  - Не хватает времени даже на основную работу, не говоря о каком-то творчестве или проявлении личной инициативы.
  - Из-за постоянного перенапряжения срываюсь на людях, теряю ощущение рабочей ситуации.

- Начиная огрызаться даже руководству.
6. Каким образом эту ситуацию можно представить в виде метафорического образа и как она должна выглядеть в идеале?

Суть этого пункта методики необходимо разъяснить несколько подробнее. Чтобы еще сильнее активизировать работу правого полушария (а именно оно является «суперрешателем» всех проблем), необходимо представить ситуацию не в виде словесного описания, а в виде образа, картинки. Это может быть любая метафора: сказочные персонажи, рисунок из комиксов, сцена из «мультяшки». Причем лучше сразу представлять себе образ желаемой ситуации. В крайнем случае представьте в виде картинки имеющуюся проблемную ситуацию, но после обязательно ее трансформируйте в образ решенной проблемы. Причем последний постарайтесь сделать более ярким и привлекательным. Дело в том, что наши внутренние картинки и образы обладают эффектом самореализации. Зачем же вам усиливать дополнительно засилье проблемной ситуации?

В нынешней ситуации я ощущаю себя футбольным мячом, который команды противников вырывают друг у друга и гоняют по всему футбольному полю. Лучше б они в пляжный волейбол играли, что ли... А еще лучше — пусть наметят мне «фронт задач» и не мешают. А я буду вроде сказочного Колобка — качусь туда, куда считаю нужным. И никому не позволяю себя съесть!

## ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Предыдущая процедура образного восприятия ситуации не только активизирует ваш творческий потенциал, но и позволяет увидеть проблему абсолютно в ином свете. Попробуйте это новое видение ситуации выразить словесно.

Если они (то есть руководство) не могут разобраться между собой, мне необходимо каким-то образом взять регулирующую и координирующую функцию на себя.

**1. Укрупнение.** Теперь вызревающее новое видение ситуации необходимо рассмотреть в более широком контексте. Это может быть или «усиление звучания» вашей новой роли, или расширение масштабности ситуации, или рассмотрение данной ситуации с философской позиции «вне времени и пространства».

В идеале я хочу быть даже не Колобком. Вспомнилась сказочка про Сороку, которая кашку варила, деток кормила. Она сама решала, каких деток кормить, а каких — нет. И я хочу решать сама.

А если посмотреть с позиции всей моей карьеры — не век же я буду в роли «обслуживающего персонала». Сейчас набираюсь опыта, учусь уму-разуму. Но в дальнейшем я очень надеюсь быть сама себе хозяйкой.

**2. Дробление, разделение.** Любая задача включает в себя несколько более мелких подзадач. Необходимо их выделить и зафиксировать.

В таком случае мне необходимо научиться самой определять приоритетность задач; решать, что первостепенное, что — второстепенное, а от выполнения чего в принципе можно отказаться.

И пожалуй, необходимо научиться не брать на себя ответственность за то, что я не могу выполнить или не считаю нужным делать.

Неплохо бы научиться красиво «переводить стрелки».

**3. Перефразирование поставленной задачи.** Прохождение по всем пунктам методики поможет увидеть проблему в новом качестве, новом свете. И скорее всего, то, что раньше казалось сложной задачей, практически не имеющей решения может предстать в новой формулировке в виде увлекательной цели. Причем цели, значимой для вас лично. А это уже совсем другая ситуация.

Мне необходимо взять управление рабочей ситуацией на себя саму.

## НЕКОТОРЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАБОЧЕЙ СИТУАЦИЕЙ

Может возникнуть вопрос, каким образом самостоятельное управление рабочей ситуацией связано с появлением дополнительного времени. Очень просто: человек, самостоятельно контролиру-

ющий развитие ситуации и ход выполнения тех или иных задач, точно так же самостоятельно регулирует и отводимое на них время. Когда вы быстрее уберете квартиру: если в каждой комнате будет «командир-надсмотрщик», выдающий вам задания и подгоняющий с их выполнением; или если вы сразу ознакомитесь со всеми необходимыми заданиями, и дальше будете работать в удобном для вас ритме, придерживаясь собственной последовательности выполнения заданий? Конечно, для плохо мотивированных, неорганизованных или попросту ленивых работников надсмотрщики нужны. Надеемся, это не ваш случай. А применение некоторых нехитрых приемов поможет вам избежать излишней назойливости вышестоящего руководства и всех остальных сотрудников организации.

1. Прием «сталкивания лбами». Предупреждаем сразу, что пользоваться данным приемом нужно крайне осторожно, и только в тех ситуациях, где объяснить свою позицию «по-человечески» не получается. Предположим, вы получили очень важное поручение от кого-то из руководящего состава. Начинаете выполнять. Практически одновременно к вам поступает не менее важное поручение от другого представителя руководящего состава. О том, что вы заняты, он и слышать не желает. Тогда остается произнести приблизительно такую фразу.

— Конечно же, Сергей Петрович. Я немедленно займусь выполнением вашего поручения. Вот только предупрежу Ирину Львовну, что ее задание я выполню несколько позже, раз вы настаиваете, что ваше поручение очень срочное.

А дальше предоставьте Сергею Петровичу и Ирине Львовне разбираться, что же вам необходимо делать в первую очередь.

2. Прием делегирования обязанностей или «перевода стрелок». Делегирование обязанностей воспринимается как вполне допустимая рабочая процедура, «перевод стрелок» несет на себе налет непорядочности и неэтичности. Но суть действия одна и та же — вы ищите кого-то, кто мог бы выполнить работу вместо вас. Существуют целые методики делегирования рабочих обязанностей, предназначенных в первую очередь для руководителей предприятий. Самые продвинутые руководители распределяют эти самые обязанности между всеми сотрудниками организации. А «двоечники» в вопросах организации и менеджмента сбрасывают все на одного человека. Чаще всего или своего помощника, или секретаря. И тогда уже последнему необходимо изучать премудрости делегирования обязанностей, чтобы «не утонуть с головой». Заметим, что людей, готовых вам помочь, в вашем окружении намного больше, чем это кажется на первый взгляд. И не всегда единственной мотивацией выполнения работы является материальное вознаграждение. Люди любят помогать — это позволяет им чувствовать себя успешными, сильными, добрыми. Позвольте своим сослуживцам проявить собственное великодушие.

3. Рациональное использование пространства. При всей очевидности и некоторой банальности этой рекомендации задумайтесь еще раз, все ли продумано в пространственной организации вашего офиса и непосредственно вашего рабочего места. День состоит из мелочей: несколько метров до полки с документами; несколько метров

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

до ручки дверей руководителя; необходимость дотянуться до розетки, расположенной под столом, и т. д. Но эти мелочи съедают львиную долю времени.

4. Использование современных технических принадлежностей офисного работника. Использование разноцветных наклеек на папках, о котором упоминалось в предыдущих публикациях, может сэкономить массу времени и внесет необходимый элемент творчества. А сколько еще различных прикрас и технических приспособлений ждут своего часа! Интересуйтесь, ищите, пробуйте.

5. Готовность взять «пульт управления временем» в собственные руки. Потому что все-таки самая большая иллюзия — это то, что рабочее время секретаря/менеджера принадлежит не ему. Если помните, первая глава начиналась с утверждения, которое теперь преподносится как иллюзорное. Авторская непоследовательность? Интрига? Парадокс? Парадоксальность данной формулировки можете проработать в качестве отдельной проблемы по всем правилам приведенной выше методики. Кроме того, более подробно на эту тему мы поговорим в следующей главе.

---

## **...И ВСЕ ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ**

Сколько драгоценного рабочего времени занимают у вас разного рода телефонные звонки? Офисный работник во многом облегчает участь вышестоящего руководства, принимая на себя телефонный шквал вопросов, обращений, недоразумений и попросту обыкновенной глупости. А как облегчить телефонную участь самому работнику? Как научиться расходовать на телефонное общение минимум времени, не теряя при этом в качестве принимаемой и передаваемой информации? Об этом пойдет речь в очередной главе =>

## **СЕКРЕТ ШЕСТОЙ.**

### **Помните, что вас не только видят, но и слышат. Осваивайте искусство «гармоничного звучания»**

В одном из предыдущих разделов мы сравнили офис-менеджера с хозяйкой гостиной. Презентабельный внешний вид, обходительные манеры поведения и общения, внимательное отношение к гостям и посетителям — характерные штрихи портрета идеальной хозяйки офиса. Тем более странно наблюдать метаморфозы превращения той или иной «прекрасной леди» в малопривлекательную «раздраженную барышню».

— Алло!Здрасьте! Кто вам нужен? — несколько фраз и даже слов разрушают очарование тщательно подобранного гардероба, тонкого макияжа и прочей «производственной экипировки».

При телефонном общении присутствует только речь, только произношение. Все остальное дорисовывает самостоятельно воображение собеседника на другом конце провода, опираясь на тембр голоса, его высоту, характерные интонации. «Томный голос», «раздраженные нотки», «воркующий голосок» — всего лишь несколько фраз-характеристик, а в вашем воображении уже возникли образы их обладательниц: сексапильных, задерганных, миловидных и т. д. Ведь возникли?

## УРОКИ ПЕНИЯ ДЛЯ ХОЗЯЙКИ ГОСТИНОЙ

Наш голос выдает нас намного больше, чем нам того хотелось бы. Помните фильм «Моя прекрасная леди» по произведению Б. Шоу «Хамелеон»? Когда профессор решил сделать «настоящую леди» из обыкновенной уличной цветочницы, массу времени и сил он потратил на работу с ее речью: произношением, интонацией, темпом и т. д.

Конечно, вряд ли каждый из нас может устроить для себя подобные уроки. Хотя курсы риторики для секретаря были бы очень кстати. Между тем есть вполне доступное упражнение, которое может существенно улучшить ваше произношение. Это обыкновенное пение. Дело в том, что в силу традиций нашего воспитания голосовые связки большинства людей зажаты, заблокированы. «Не кричи», «Не шуми», «Не смей так говорить» и т. д. — привычные фразы из детства. Как привычным, а после и незаметным для нас самих становится своеобразный комок в горле, который помимо хронически сдавленного голоса дает массу психологических проблем и осложнений.

Вы спросите: какое отношение все это имеет к тайм-менеджменту и к скорости телефонных переговоров? По нашему мнению, самое непосредственное: для того чтобы максимально быстро и эффективно с собеседником обменяться информацией, надо определенным образом настроиться друг на друга. В случае телефонной коммуникации настройка в первую очередь происходит по аудиальному (голосовому) каналу. Чем лучше человек владеет и управляет

...И ВСЕ ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ!

собственным голосом, тем быстрее он сможет найти общий язык со своим собеседником.

Поэтому пойте на здоровье!

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОГО ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА

Вначале давайте определимся, что же собой представляет деловой телефонный разговор. Это форма делового устного дистанционного взаимодействия, осуществляемого при помощи технических средств.

Необходимо учитывать, что в телефонном разговоре отключены важные средства невербального (то есть неречевого) общения, а это приводит к активизации словесного выражения, употреблению речевых формул, активизирующих и удерживающих внимание собеседника.

Перечислим возможные цели делового телефонного разговора:

- получить (передать) нужную информацию;
- договориться о встрече;
- дать (передать) распоряжение, попросить о чем-либо, посоветоваться;
- проконтролировать выполнение распоряжения;
- установить (поддержать) деловой контакт с кем-либо;
- предупредить, поздравить кого-либо;
- узнать чье-либо мнение и др.

Возможно, список можно продолжить. Если мы говорим о телефонных переговорах секретаря-референта, то основная суть, основная специфика заключается в необходимости наведения информационного порядка в каждодневном хаосе входящих-исходящих звонков. Прежде чем укрощать «внешний информационный хаос», давайте избавимся от «хаоса внутреннего». Даем перечень наиболее часто встречающихся телефонных грехов, который мешают проведению быстрого и эффективного телефонного разговора.

### **10 телефонных грехов:**

1. Неясная цель разговора.
2. Импровизация в подготовке разговора.
3. Неблагоприятное время для звонка.
4. Поиски номера телефона абонента.
5. Звонок без предварительной подготовки документов.
6. Предварительно не записаны ключевые слова.
7. Не объясняется цель разговора.
8. Монологи вместо выслушивания с постановкой вопросов.
9. Не ведется последующая запись разговора.
10. Неконкретные договоренности.

Если вам присущи некоторые из вышеперечисленных грехов, возможно, пришло время посетить тренинг эффективной телефонной коммуникации. Или, как минимум, обратите повышенное внимание на этот аспект вашей работы. Надеемся, вам помогут нижеприведенные рекомендации.

## ФАЗЫ ДЕЛОВОГО ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА

Как и живое деловое общение, телефонное взаимодействие имеет определенные этапы развития, каждый из которых предусматривает свои законы, нормы и правила.

Начальный этап или подготовительная фаза.

Перед каждым звонком проверьте три принципиальных вопроса:

1. Имеется ли однозначная потребность в личном контакте с вашим собеседником или вопрос можно решить по телефону?
2. Насколько решение того или иного вопроса находится в зоне вашей компетенции и насколько оно зависит от «третьих лиц» (ваш шеф, другие сотрудники и т. д.)?
3. Насколько важны и значимы для вас результаты предстоящей беседы? Каковы должны быть эти результаты?

Помните: предварительные соображения, которые не приводят к телефонному разговору, ценнее, чем телефонный звонок без цели или результата.

Вы должны набирать номер только тогда, когда вам будет ясна цель разговора:

- Хочу ли я получить информацию или передать ее?
- Хочу ли я просто поддержать общий контакт и обменяться мнением с коллегой?
- Хочу ли я пуститься в воспоминания или установить новую связь?

- Хочу ли я поделиться идеей или попросить ее оценить?
- Хочу ли я убедить другого в своих намерениях (намерениях руководителя, организации и т. д.) и предложить ближе ознакомиться со своими проектами (проектами фирмы)?

Позаботьтесь о выборе правильного момента для своего разговора:

- Выясните самое лучшее время для звонка, чтобы не отрывать партнера от дела. Установите это время в конце предыдущего телефонного разговора или при личной встрече.
- Предупреждайте о своем звонке заблаговременно! Если вам необходимо устроить телефонные переговоры для вашего руководителя, известите другую сторону с помощью письма или его личного секретаря. Оптимально — договоритесь на конкретное точное время. Вы сэкономите время и средства и ускорите решение соответствующего вопроса.
- Готовьтесь к своим звонкам по-деловому и содержательно. Важной предпосылкой успешного телефонного разговора является его подготовка.
- Настройтесь на партнера и сконцентрируйтесь на ведении разговора.

Следующий бланк поможет вам в подготовке телефонных переговоров.

#### БЛАНК «ПОДГОТОВКА ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА»

1. Сначала подготовиться — потом звонить.

#### **Цели:**

Чего я хочу достичь (установить общие и промежуточные цели разговора)?

Кому я хочу позвонить (фамилия, подразделение, функция, номер телефона)?

Когда я хочу позвонить (в утренние часы, в обеденное время, в конце дня, в скользящее время)?

Какие вопросы я хочу задать, какую информацию передать (записать основные пункты)?

Документация:

Какие документы мне потребуются (картотека клиентуры, корреспонденция, обзор, отчет и т.п.)?

Какие документы потребуются моему партнеру (корреспонденция, проспекты, акты)?

Если ваша задача — подготовить телефонный разговор для вашего руководителя, вы вправе поинтересоваться, какую информацию (документацию) вам также необходимо подготовить к этому разговору. Лучше это сделать заранее, чем потом сломя голову разыскивать необходимые документы.

2. Основной этап переговоров — ведение телефонного разговора.

В некоторых случаях этот этап реализует ваш шеф или иной сотрудник вашего предприятия. Независимо от того, вы ли ведете основные переговоры или кто-то другой, постарайтесь придерживаться следующих правил.

- Старайтесь быть кратким: сведите фазу первоначального контакта до минимума. Начало разговора определяет его ход и завершение.

- Сначала сообщите своему партнеру, о чем идет речь, а только затем объясните причины и подробности.
- Не прерывайте разговор по той причине, что по другому аппарату поступает важный звонок. В случае необходимости спросите, можно ли вам перерваться, и заверьте в том, что вы перезвоните через 10 минут.
- Избегайте параллельных разговоров с вашими сотрудниками.
- Изясняйтесь четко и спрашивайте согласия своего партнера, если вы хотите записать разговор (например, на диктофон) или подключить параллельный аппарат.
- В конце длительного разговора кратко подведите итоги и перечислите меры, которые надо принять: кто именно, когда и что должен сделать.
- При необходимости попросите или пообещайте краткое письменное подтверждение телефонных переговоров. Простейшим путем является копия записи разговора с подписью.
- Во время разговора запишите такие важные подробности, как имена, цифры и основную информацию, с которой потом смогут ознакомиться и которую могут понять ваше руководство или коллеги.
- Следите, особенно при междугородных разговорах за стоимостью вашего звонка.
- Будьте кратки: завершайте разговор, как только будет достигнута его цель.
- Обратите внимание: последнее впечатление должно быть наилучшим.

**Если звонят вам.**

Мы разобрались с подготовкой и проведением исходящих звонков. Не меньше хлопот доставляют входящие звонки.

Если звонят вам, то соблюдайте следующие правила:

- Кому снимать трубку? (руководителю / секретарю)

Как правило, это почетное право остается за секретарем. Или дополнительно согласуйте этот вопрос с вашим шефом.

- Когда снимать трубку?

Оптимально — после первого звонка, но не позже четвертого.

- Первые слова, которые вы произносите, должны соответствовать корпоративным стандартам вашего предприятия.

«Вы позвонили в организацию... Меня зовут... Чем могу быть вам полезной?» — подобные речевые шаблоны и формулировки практически идентичны на большинстве предприятий. Важно избегать фраз типа «Алло! Слушаю!», не предоставив информацию, кто именно слушает (то есть представитель какой организации). Не менее важно, чтобы в вашем голосе сквозила улыбка и ощущалась заинтересованность в контакте.

- Кому отдать предпочтение — телефонному звонку или человеку, с которым ведется беседа?

Если беседу ведете вы (общеизвестно, что ответ на телефонные звонки является одной из базовых функций офисного работника), можно извиниться и временно прервать беседу для ответа на звонок.

Если же звонок адресован руководителю, а он ведет беседу с другим человеком, можно придерживаться следующих рекомендаций:

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

- конец беседы — попросите подождать несколько минут телефонного абонента;
- беседа еще на 10—15 минут — попросите абонента перезвонить после того, как руководитель освободится (назовите время);
- у руководителя продолжительная беседа или много посетителей — запишите номер телефона, пообещайте перезвонить после того, как руководитель освободится.

Исключением являются отдельные случаи, когда руководитель ждет звонка конкретного человека. Как правило, эти случаи им же оговариваются.

1. Кто перезванивает в случае прерывания разговора?

Тот, кто звонил.

2. Как говорить на деликатную тему в присутствии людей в кабинете?

Не говорите. Найдите возможность поговорить позднее наедине.

3. Какова оптимальная продолжительность делового разговора по телефону?

3 минуты:

- взаимное представление — 20+/-5 сек;
- ведение собеседника курс (сущность) дела — 40 +/- 5 сек;
- обсуждение дела — 100 +/-5 сек;
- заключение — 20 +/-5 сек.

4. Кто должен первым закончить разговор?

Тот, кто позвонил. В конце разговора — этикетные фразы: извинения, прощание и т. п.

...И ВСЕ ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ!

III. Заключительный этап — подведение итогов, запись телефонного разговора.

Приучите себя к тому, чтобы составлять запись всех важных разговоров!

Таким образом, вы можете зафиксировать полученную информацию и будете иметь важный документ (доказательного характера) для последующей работы.

Для этих целей можно разработать свои личные формуляры как средство рационализации. Приводимый ниже формуляр пригоден как для подготовки, так и для записи и последующей обработки телефонного разговора.

### *Запись телефонного разговора*

Кто?		Когда?	
Что?		Где?	
До звонка	Во время звонка	После звонка	

## ПРАКТИКУМ УЛУЧШЕНИЯ НАВЫКОВ «ТЕЛЕФОННОГО ПЕРЕГОВОРЩИКА»

Предлагаем вашему вниманию несколько несложных упражнений, выполнение которых может существенно улучшить качество вашего общения по телефону.

### УПРАЖНЕНИЕ 1. КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ

При очередном обзвоне тех или иных организаций зафиксируйте на специально заготовленном бланке первоначальные приветствия абонентов на другом конце провода. Каждое приветствие можно пометить припиской типа «Вдохновляет», «Отбивает охоту к общению», «Навивает тоску» и т. д. Обратите внимание, каким образом отвечают на звонки представители вашей организации, зафиксируйте наиболее употребляемые приветственные фразы. Анализ полученной информации поможет вам заготовить несколько приветственных фраз, оптимальных в вашей конкретной ситуации.

### УПРАЖНЕНИЕ 2. РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ПЕРЕДАЧИ-СЧИТЫВАНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ПО ГОЛОСУ

Для выполнения этого упражнения вам понадобится помощь другого человека. Заготовьте несложные текстовки (можно воспользоваться любой книгой или журнальными публикациями). Сядьте с помощником спина к спине. Попросите коллегу зачитывать эти текстовки, первоначально проникнувшись тем или иным эмоциональным состоянием (грусть, депрессия, раздражение, игривость и т. д.). Отследите, как именно, по каким параметрам (параметрам голоса) вы определяете эмоциональное состояние партнера.

...И ВСЕ ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ, ЗВОНЯТ!

Когда текстовки будете зачитывать, вы уточните у вашего помощника, что меняется в вашем голосе (темп, интонация, высота и т. д.) при изменении вашего эмоционального состояния.

Совместно подберите оптимальную для разных случаев интонацию, внутренне зафиксировав ее через конкретное эмоциональное переживание. Можете каждой интонации дать имя — «Милашка», «Готов служить», «Не подходи — убьет» и т. д. Старайтесь воспроизвести в себе данную эмоцию, когда ваш голос должен звучать именно так, как вам того хотелось бы в конкретной ситуации.

### УПРАЖНЕНИЕ 3. РАБОТА С ДИКТОФОНОМ

Время от времени записывайте ваши телефонные и иные разговоры на диктофон (конечно, желательно спросить разрешение у собеседника). Это самый лучший материал для анализа и последующей коррекции собственной манеры разговора.

### МАЛЕНЬКОЕ ПОСЛЕСЛОВИЕ...

Мы ознакомились с различными нюансами звучания, то есть с тем, как правильно говорить. Но при телефонном разговоре не менее важно умение правильно слушать. Возможно, умение слушать и слышать является еще большим условием экономии времени телефонных (и любых иных) переговоров. Таким образом, материал пре-

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

дыдушей главы, посвященный усовершенствованию навыка внимательного отношения к посетителям, можно применить и в ракурсе телефонного взаимодействия. И, надемся, образ идеальной хозяйки гостиной стал теперь более полным, блистательным и звучащим.

Кроме того, хочется верить, что звонить в ваш офис отныне — это одно удовольствие!

---

# ОСНОВЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА: КАК МОТИВИРОВАТЬ СЕБЯ К РАБОТЕ

Мы неоднократно говорили о том, что основным приоритетом деятельности любого человека является приоритет персональной значимости. Иными словами, при всех равных прочих условиях в первую очередь мы фокусируем собственное внимание, энергию, и, конечно же, время на выполнении той задачи, которая активнее затрагивает нашу личную шкалу «важно — не важно». Каким образом эта шкала выстраивается у разных людей и как это сказывается на взаимоотношениях человека со временем — тема очередного разговора.

## **СЕКРЕТ СЕДЬМОЙ.**

### **Человек всегда находит время для того, что считает важным**

Смоделируем небольшую рабочую ситуацию «из жизни». Обычный рабочий день, обычная загрузка по звонкам, посетителям, входящим-исходящим документам и т. д. — никакого аврала и свистопляски. Вот только на полке лежит увесистая папка с заданием руководства — не очень срочным, но достаточно кропотливым. Да необходимо сделать серию звонков, в том числе некоторые звонки обещают быть малоприятными.

Если вы, окинув внутренним взором объем работы на предстоящие день-два, четко отвели себе время для работы с содержимым папки, а обзванивать абонентов начали в первый же интервал рабочего затишья — скорее всего, у вас не возникает сложностей с мотивированием себя самого к выполнению той или иной работы. Вы настолько организованы внутренне, что с внешней самоорганизацией, в том числе и организацией собственного рабочего времени, проблем у вас, как правило, не возникает.

Если же вы берете папку, листаете ее содержимое, вздыхаете и откладываете «до лучших времен» (которые, кстати, в будущем могут оказаться абсолютно не лучшими для выполнения именно этого задания); а добравшись до телефонного аппарата, на полуавтомате набираете номера людей, с которыми вам просто приятно перекинуться парой-тройкой фраз, причем эти люди не имеют отношения

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

к «списку для обзвона» — возможно, вы несколько «заблудились» в «психологических дебрях» мотивов и стимулов собственной активности. И прежде чем наводить порядок в организации рабочего времени, необходимо навести некоторый порядок в собственной голове. Предлагаю заняться этим прямо сейчас.

Понятие мотивация в психологии используется в нескольких значениях:

- 1) как наличие определенной системы факторов, побуждающих человека к конкретной активности; совокупность причин его действия или бездействия в конкретной ситуации;
- 2) как осознанное использование этой системы побудителей, что позволяет человеку управлять собственной активностью;
- 3) как процесс развертывания действия различных мотивов (то есть побудителей активности) в контексте конкретной деятельности.

### Задание для самоанализа<sup>5</sup>

Прежде чем мы более подробно разберемся с основными понятиями рабочей мотивации и взаимосвязью тех или иных мотивов с эффективностью деятельности, будет полезным выполнить небольшое задание.

Ниже предложен список семи возможных мотивов вашей рабочей активности. Оцените значимость для вас лично каждого из них по пятибалльной шкале:

<sup>5</sup> В предложенном задании использована методика К. Замфир «Структура мотивации трудовой деятельности».

## ОСНОВЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА: КАК МОТИВИРОВАТЬ СЕБЯ К РАБОТЕ

- 1 балл — очень небольшое значение;
- 2 балла — небольшое значение;
- 3 балла — среднее значение;
- 4 балла — достаточно большое значение;
- 5 баллов — очень большое значение.

1. Денежный заработок: балл \_\_\_\_.
2. Стремление к продвижению на работе: балл \_\_\_\_.
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег: балл \_\_\_\_.
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей: балл \_\_\_\_.
5. Ориентация на престиж и уважение со стороны других: балл \_\_\_\_.
6. Удовлетворение от хорошо выполненной работы: балл \_\_\_\_.
7. Общественная полезность труда: балл \_\_\_\_.

Теперь обработаем результаты самоанализа и попытаемся проинтерпретировать ваши личные мотивы деятельности.

1) Сложите проставленные баллы в строчках 6 и 7, разделите полученную сумму на 2. Полученное число — показатель вашей внутренней мотивации деятельности.

$$ВМ = (Б(6) + Б(7)): 2.$$

2) Сумму баллов в строчках 1, 2 и 5 разделите на 3 — это будет показатель внешней позитивной мотивации.

$$ВПМ = (Б(1) + Б(2) + Б(5)): 3.$$

3) Сумму баллов за ответы в строчках 3 и 4 разделите на 2 — вы получили показатель внешней отрицательной мотивации.

$ВОМ = (Б(3) + Б(4)) : 2$ .

Сравните выраженность отдельных видов мотивации. Какой вид мотивации набрал самый большой балл? Оптимальным считается соотношение  $ВМ > ВПМ > ВОМ$ . Чем больше сдвиг величин вправо, тем хуже отношение человека к выполняемой деятельности, тем слабее система его персональных мотивов вдохновляет его на рабочие подвиги. И значит, тем сложнее этот человек включается в работу, больше отвлекается, чаще затягивает сроки выполнения рабочих заданий.

Другими словами, хуже всего мотивирует к работе отрицательная внешняя мотивация — боязнь критики, моральных укоров, финансовых штрафных санкций. Если вы пытаетесь заставить себя работать именно таким образом, вам действительно очень сложно рационально использовать ваше рабочее время. Время идет, а «воз и нынче там».

Если вы очень надеетесь на то, что ваша работа будет оценена другими — позитивная внешняя мотивация дает вам несколько больший стимул к работе. Но, как показывает практика, подобные ожидания так и остаются всего лишь ожиданиями. А нереализованные ожидания, как известно, способствуют возникновению чувства обиды. Если вам не хочется приобщиться к тем, на «ком воду возят» — не торопитесь сбрасывать ответственность за собственные обиды исключительно на невнимательное руководство и бездушных сотрудников.

Возможно, пришло время освоить премудрости внутренней мотивации.

## ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Абсолютно все, что человек делает, имеет либо внутреннюю, либо внешнюю мотивацию. Если он занимается какой-либо деятельностью, потому что она нравится — значит, им скорее движет внутренняя мотивация. В этом случае процесс деятельности приносит удовольствие сам по себе. Например, кому-то нравится знакомиться с новыми людьми. Тогда любая деятельность, связанная с необходимостью расширением контактов — встречи с новыми клиентами или деловыми партнерами, беседы с новыми людьми по телефону, — будет человеку не в тягость, а радость. Для тех, кто любит учиться, такой радостью будет любое задание, несущее в себе эффект новизны и возможность профессионального роста.

Внешняя мотивация предполагает наличие тех или иных стимулов деятельности, идущих извне. Если говорить о работе, то такими стимулами могут быть материальное или моральное вознаграждение, достижение каких-либо конкретных результатов и связанных с этим позитивных выгод и т. д.

К примеру, за выполнение конкретного задания обещана премия. Или при выполнении работы сотруднику больше всего греет душу перспектива карьерного роста. А для кого-то очень важно услышать от своего руководителя: «Ах, какая ты умничка!»

Между внутренней и внешней мотивацией имеются определенные связи:

1. Внешняя мотивация в целом усиливает количественные показатели совершаемых действий, выполняемой работы, полученных результатов; а внутренняя мотивация улучшает их качество.
2. На внутреннюю мотивацию влияют определенные условия или ситуации. При усилении различных внешних мотивационных стимулов внутренняя мотивация может ослабевать. Так, увеличение количества «наград» за выполнение человеком привлекательного для него действия ведет к снижению субъективной привлекательности этой работы.
3. Увеличивается внутренняя мотивация с увеличением уверенности в себе. Другими словами, чем лучше человек осознает, кем он является, чем больше уверен в себе и в собственных силах, тем с большим удовольствием он делает то, что ему нравится, что он считает нужным делать.

## КАК ЧАЩЕ ВСЕГО ПОВЫШАЮТ МОТИВАЦИЮ ТРУДА

Удовлетворенность человека своей работой зависит как от внутренней, так и внешней мотивации. Если работа доставляет человеку удовольствие и приносит удовлетворение, то он счастлив и доволен. Работая над поставленными перед ним задачами, человек растет как личность и испытывает чувство удовлетворения. У него возникает внутренняя мотивация трудиться.

Отношение администрации предприятия, зарплата, дополнительные льготы, условия труда — все это составные внешней мотивации деятельности. Но работа может не нравиться человеку даже при высокой зарплате и прекрасных условиях труда. Люди, которые поступают на работу исключительно из-за денег или какого-либо другого внешнего вознаграждения, могут стать глубоко несчастными. Внешние мотивы приносят в лучшем случае лишь временное удовлетворение. Поэтому психологи уделяют главное внимание факторам развития и другим видам внутренней мотивации. Они исследуют способы повышения дисциплины труда и удовлетворения, получаемого работниками, путем увеличения содержательности труда. Увеличение содержательности труда означает увеличение личной ответственности и самостоятельности работника и внесение в работу разнообразия.

Давайте разберемся, какие способы повышения трудовой мотивации используются чаще всего и можно ли что-то из имеющегося опыта использовать для работы.

1. Один из способов увеличения содержательности труда, который приобретает все большую популярность, называется гибким графиком работы.

Всем работникам разрешается трудиться тогда, когда это удобнее всего с точки зрения стоящих перед ними задач, а также их прочих потребностей. Сотрудники сами составляют расписание своей работы. Работники могут сами решать, когда они предпочитают выполнять свою работу, и трудиться в то время, когда у них самая сильная мотивация.

2. Другой способ увеличить содержательность труда состоит в расширении диапазона деятельности сотрудника.

Этот способ был испробован несколько лет назад на автомобильном заводе компании «Вольво». На всех работников завода были возложены дополнительные обязанности. Их труд стал разнообразным, и у них чаще стала появляться возможность принимать самостоятельные решения. Исследователи обнаружили, что при таком подходе не только повысилась дисциплина труда, но и возросла его производительность. В настоящее время такая форма увеличения включенности работников в производственный процесс задействована на пяти заводах компании «Вольво».

3. Самой известной системой увеличения содержательности труда является управление рабочим процессом через постановку целей.

Это система управления, при которой руководство фирмы ставит цели, а каждый сотрудник сам разрабатывает стратегию своей деятельности и определяет промежуточные задачи на пути к цели. Сотрудники в определенном смысле сами планируют свою работу и несут индивидуальную ответственность за выполнение своих задач<sup>6</sup>.

Попробуем найти рациональное зерно во всех трех вышеперечисленных способах повышения рабочей мотивации и попробуем их адаптировать к деятельности в офисе.

---

<sup>6</sup> Более подробно ознакомиться с этим методом управления можно, прочитав интервью с А. Литягиным «Целевое управление для организации» в журнале «Менеджер по персоналу», № 2/2005.

### СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Изучите индивидуальный ритм активности и постройте свою работу с учетом этого ритма.

Конечно, должность не предполагает абсолютно свободный график нахождения на рабочем месте. В данном случае офисный работник чаще всего находится в строгих временных ограничениях «от и до». Но степень активности в этом интервале у каждого человека имеет свои «пики» и «провалы». У людей, которых можно отнести к типу «жаворонков», скорее всего, наиболее продуктивной будет первая половина дня. «Совы» же «просыпаются» где-то после обеда. Есть еще много нюансов повышения-понижения активности, связанных со временем приема пищи, с реагированием на погодные условия, со временем года и фазой луны. Биологические ритмы человека — отдельное направление, интересующее медиков, биологов, психологов. Попробуйте стать самоисследователем — знание самого себя пригодится при выполнении любой деятельности. Оставьте на «сонные периоды» наиболее рутинные задания — не все ли равно, над чем спать. Хотя производительность в этом случае будет минимальной. Особо важные задания лучше выполнять в пик рабочего тонуса. А если вам удастся определить ваше «время вдохновения» — оставьте «на закуску» наиболее творческие задачи. Стоит заметить, что у многих людей «творческий период» приходится на ночные часы.

2. Настаивайте на расширении круга ваших задач в соответствии с вашими личными интересами, увлечениями, хобби.

Работа менеджера/секретаря не относится к узконаправленной профессии. Офисная работа сопряжена с необходимостью владения многими знаниями, умениями, навыками. Используйте эту возможность как замечательную площадку для личностного и профессионального роста. Тогда выполнение любого задания приобретет абсолютно иной смысл: вы не просто выполняете нудное задание надоедливому руководству, вы стажируете собственные навыки компьютерного набора, ведения переговоров, выполнения специализированных и переводов и т. д. А как интересно постигать премудрости мотивации сотрудников, тонкости управления организационной культурой, техники планирования деятельности предприятия. Не стесняйтесь всовывать нос в разнообразные сферы работы организации: реклама, маркетинг, система управления. Тогда любая производственная задача воспринимается не малопонятным рутинным действием, а частью увлекательной игры. Главное — не заиграться, иначе вас подстерегает опасность попадания в ловушку незаменимого работника. Помните: кто везет, на том и едут.

3. Постарайтесь увязать свою каждодневную деятельность с особо значимыми жизненными целями.

Поскольку нахождение интересных для вас целей внутри вашей каждодневной деятельности может быть проблематичным, пойдите по несколько иному пути. Пропишите, сформулируйте для самого себя несколько значимых для вас целей, которые не обязательно привязаны к нынешнему месту работы. Эти цели могут касаться

образования, карьеры, даже семейной жизни. Когда вы четко определите, к чему вы стремитесь в настоящее время, вам проще будет понять, как нынешняя работа связана с вашими дальнейшими планами (если связана). Наличие «внутреннего плана» позволит производить оценку любой активности по шкале вашей персональной значимости. Даже если подобная процедура подведет вас к необходимости отказаться от того или иного вида деятельности, потому что он для вас абсолютно не интересен, лучше сделать это сейчас и освободить время и место для новых возможностей. Ведь продолжая тянуть волынку, в первую очередь вы обманываете только себя самого. И различного рода внутренний саботаж по отношению к работе может быть первым сигналом наличия такой проблемы.

Важное замечание! Если предстоящая работа, задание несет в себе творческий компонент, затягивание со сроками не обязательно связано с отсутствием должной мотивации. Дело в том, что нахождение неординарных, творческих решений — это прерогатива работы правого полушария (мы об этом говорили на одном из первых занятий). Специфика работы правого полушария такова, что между «загрузкой задачи» и «получением результата» есть определенный промежуток времени, который образно можно назвать «черным ящиком». В этот временной промежуток процесс решения задачи находится абсолютно вне нашего сознательного контроля — мы не знаем, что происходит в глубинах нашей психики, как происходит и происходит ли вообще. Более того, любые попытки «подсмотреть» только усложняют и затягивают процесс. Точно так же мешают попытки каким-то образом форсировать этот процесс — творчество

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

не терпит насилия. Поэтому при вызревании творческих проектов и креативных решений все, что можно посоветовать, — это временно переключиться на выполнение более рутинных задач, доверяя собственному «творческому полушарию».

Если вспомнить первоначально смоделированную ситуацию «из жизни», то откладывание работы «до лучших времен» не обязательно может быть сигналом путаницы в мотивационной сфере человека. Если в пухлой папке от руководителя содержится задание, требующее подключения креативного мышления, папку придется перелистывать до тех пор, пока искомый креатив не вызреет. Если обзвон абонентов предполагает некую спонтанную диалог-импровизацию, предварительные мини-беседы с коллегами и сотрудниками способствуют «настройке» на необходимую волну спонтанности. Учитывайте эти «правополушарные особенности» и старайтесь не заниматься «беспричинным самоедством».

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ: ПРАВИЛА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ

Поскольку необходимость сформулировать собственные жизненные цели нередко вызывает определенные затруднения, предлагаем сделать «сбор целей» при помощи следующих вопросов. Если эти вопросы задавать другому человеку можно лучше понять его личные цели.

## ОСНОВЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА: КАК МОТИВИРОВАТЬ СЕБЯ К РАБОТЕ

Предполагаемый результат деятельности	1. Чего я/ ты/ вы хотите добиться?
Внешние признаки достижения результата	2. Как вы узнаете, что достигли цели? Что сможете увидеть, услышать, почувствовать, сможете сделать?
Условия достижения результата	3. Когда, где, с кем это необходимо? А где не желательно?
Средства достижения результата	4. Чего вам не хватает, чтобы достичь цели? Какие ресурсы необходимы: связи, финансы, время, материалы, что еще?
Имеющиеся ограничения	5. Почему вы не достигли этой цели раньше?
Возможные последствия	6. Что произойдет, если вы достигнете цели? А если не достигнете?
Соблюдения принципа экологичности	7. Как желаемый результат повлияет на вашу жизнь? А на жизнь близких вам людей?
Личная ценность, значимость результата	8. Стоит ли цель ваших усилий?
Масштаб предполагаемого результата	9. Насколько ваша цель широка по поставленным задачам или далека по времени? Можно ли выбрать для начала более узкий ее компонент?
Первый шаг	10. Как вы собираетесь достичь желаемого, какой первый шаг можете предпринять?

В заключение хочется отметить, что человек, знающий, чего он хочет, скорее найдет время, энергию и возможности для реализации персональных «хочу». Увязывание рабочих заданий с личной жизненной ситуацией в этом случае — дело техники и небольшой тренировки. А самомотивированные люди более эффективно используют не только ресурсы времени, но и все остальные доступные им ресурсы. Поэтому торопитесь обрести себя самого!

---

## **ДРУЖБА СО ВРЕМЕНЕМ - ЯРМАРКА РЕЦЕПТОВ И НАХОДОК**

По логике наших занятий мы продолжаем осваивать пространство «рабочего кабинета». Специфика деятельности, навыки распределения времени, возможные проблемные моменты и способы их разрешения настолько разнообразны в каждой конкретной рабочей ситуации, что очень сложно вывести единую «формулу успеха», выдать рекомендации на все случаи жизни. А если попросить самих офисных работников поделиться и сложностями в организации рабочего времени, и персональными находками по их разрешению? Семинарские занятия тем и хороши, что дают возможность участникам обменяться мнениями, опытом; найти в многообразии подходов и решений что-то для себя.

Наш первый заочный семинар по теме «Как сэкономить время» состоялся в Форум-пространстве корпоративного сайта [www.secretar.com.ua](http://www.secretar.com.ua)

При всем разнообразии предложенных ситуаций и способов их решений есть общий нюанс, характерный для всех участников нашего виртуального семинара. Судя по отзывам, очень важной предпосылкой формирования дружбы со временем является оптимистически позитивный настрой ⇒

## **СЕКРЕТ САМЫЙ ВАЖНЫЙ - научитесь получать от выполнения своей работы удовольствие**

Эта рекомендация насколько проста, настолько малопонятна — как же ее применять. Вот если бы у нас была такая себе кнопочка удовольствия — включаешь ее в начале рабочего дня, и вся рабочая круговерть превращается в феерию сплошного блаженства. Первые рекомендации участников форума, каким образом это сделать.

### **Ксения, Харьков:**

Знаете, я раньше очень переживала из-за постоянных авралов, когда все наваливается одновременно. На одном семинаре для секретарей и референтов навели на такую мысль: в сущности, работа секретаря не имеет строгих очертаний — нет ни начала, ни конца. Согласитесь, что мы зачастую не видим, куда ушла докладная записка, подготовленная нами, кто принял переданный факс и что сделал с ним дальше. Наша работа — это процесс. Так пускай каждое маленькое дело выполняется со всей тщательностью. Есть приоритеты — отлично, все остальное — в порядке очереди. И без суеты. И когда что-то делаешь, надо помнить, что ты отлично выполняешь свою работу, просто никогда не поддаешься на провокации вроде «Это срочно!!!», «Это немедленно!». Ведь мы уже не первый день работаем и умеем отличать действительно срочные дела от желания рядовых сотрудников поскорее перебросить нудное задание руководства.

Отдельные моменты этого выступления хочется прокомментировать более подробно.

## РАБОТА - ЭТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ПРОЦЕСС. НО ЭТОТ ПРОЦЕСС СОСТОИТ ИЗ МНОЖЕСТВА МИНИ-РЕЗУЛЬТАТОВ

Психологи выделяют две возможные направленности деятельности человека: направленность на результат и направленность на процесс. Направленность на результат предполагает достижение человеком тех или иных целей деятельности: выполненная работа, хорошее настроение и похвала руководителя, заработанные премиальные и т. д. Хотя специфика работы офисного работника действительно очень часто смазывает видимые результаты его деятельности. Завершающий этап той или иной работы выполняет кто-либо другой; начальник может оказаться в дурном настроении по независящим от рабочей ситуации причинам, а премиальные, к сожалению, часто уходят в иное направление. Чтобы не расстраиваться, остается радоваться жизни, и работе в том числе, «просто так».

Процессуальная направленность выигрышна сама по себе — уже сам процесс деятельности доставляет удовольствие, не зависимо от того, к каким результатам и последствиям она приведет.

Набор текстов — здорово, приятная гимнастика для пальцев! Общение с людьми — еще лучше: столько новой информации и позитивных эмоций! А уж если до Интернета добраться...

Но кроме явных позитивов процессуальная направленность имеет и свои негативы. В чистом виде подобная направленность снижает ответственность человека за последствия работы: я делаю, какделаю, а что

получится — меня мало волнует. Кроме того, при такой направленности очень трудно переключиться на выполнение неприятной работы — найдется тысяча и одна причина отвертеться от нее. И тогда есть смысл срочно мотивировать себя получением хоть какого-то позитивного результата, чтобы сдвинуть самого себя с мертвой точки. Вопросы самомотивирования мы уже обсуждали ранее.

Возник образ такого милого ослика: пока солнышко греет, птички щебечут, ножки не болят — ослик идет сам по себе и радуется жизни. А если идти почему-то перехотелось, пора перед носом вывешивать свежую морковку, чтобы появился новый стимул для продвижения вперед.

Так же и в работе офисного работника: рассчитывать на одно удовольствие от процесса — чревато. Поэтому есть смысл заготовить несколько «собственных морковок», чтобы деятельность приобрела определенную осмысленность. При этом важно, чтобы прогнозируемые результаты были в поле видимости и досягаемости самого работника. Да, вы не всегда знаете, куда ушла докладная записка, какую реакцию вызвала, кокой эффект возымела. Но получить удовольствие от компактности составленного документа, его грамотности, стиля изложения и т. д. — это вам доступно. Как доступна радость по поводу телефонной импровизации-диалога даже при таком рутинном деле, как прием и отправка факсов. Подобная легкость налаживания контактов — тоже один из результатов деятельности.

Иными словами, очень важно научиться получать удовольствие от мелких побед; от достижений, которые, возможно, и не видны никому, кроме самого человека.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

Какое это имеет отношение в проблеме времени? Время не существует само по себе. Оно группируется, привязывается к целям, задачам, заданиям. Задания понятны, достижимы, привлекательны — все как бы само собой получается в лучшем виде и в минимальные сроки. Если же появляется ощущение аврала, спешки — это первый сигнал потери собственной внутренней структуры деятельности, потери личной гармонии. И удержать определенный рабочий ритм помогает осознание приоритетов деятельности.

## УМЕНИЕ УСТАНОВЛИВАТЬ ПРИОРИТЕТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ - КЛЮЧЕВОЙ НАВЫК

Пора дать слово самим офисным работникам.

**Лапа, г. Харьков:**

Уменя, наверное, такой узкий круг обязанностей, что я практически всегда успеваю. Главное, что для себя определила: получила задание — или начни выполнять немедленно, или запиши на стикер — иначе все, через 10 минут включается склероз. Так же я для себя определила приоритетность заданий (в основном приоритет зависит от личности давшего мне задание, поручения директоров выполняются в первую очередь, *«і нехай світ зачекає!<sup>7</sup>»*).

<sup>7</sup> «И пусть мир подождет». — Персе. Е. Л.

## ДРУЖБА СО ВРЕМЕНЕМ - ЯРМАРКА РЕЦЕПТОВ И НАХОДОК

**Наталья, г. Кременчуг:**

А у меня совсем не получается все успевать. Я такая неорганизованная. Или задержанная. Очень много документов со всех отделов стекаются ко мне для корректировки и отправки в «люди» по факсу, электронной почте. Плюс кадровая работа занимает очень много времени. Особенно летом, когда все активно ходят в отпуск. Не получается совсем себя организовать.

Иногда приходится одновременно отправлять факс, делать чай-кофе, регистрировать документы, находить информацию, с кем-то соединять директора и т. п. Но, хочу сказать, что такие «запарки» меня собирают в кучу. Раньше я терялась, накручивала сама себя, сидела с пылающими щеками (это я так нервничаю), мысли разбегались в разные стороны, а теперь я сама себе говорю, что все успею, и не отвлекаюсь на панику по поводу нехватки времени. И действительно, у меня получается все делать в срок.

**Инна, г. Радомишль:**

Телефонные звонки, незваные посетители, дела по просьбе сослуживцев. .. и так до бесконечности. Знакомая ситуация. Я для себя решила, что стоит избавиться от спешки. В состоянии постоянной спешки мы не способны четко сосредоточиться на конкретной задаче и выполнить ее до конца. И мешает неправильная расстановка приоритетов: при этом мы начинаем заниматься наиболее легкими и приятными, но не столь важными делами. В результате мы перестаем успевать решать и вовремя выполнять ключевые задачи.

**Виктория, г. Харьков:**

Не знаю, насколько мои методы решения поднятых вопросов будут актуальны для секретарей, потому что у меня отдельный кабинет и возможность спрятаться за стенами и дверью — всё-таки ограждают от нежелательных

дерганий. Если сразу несколько дел, все «сегодня на вчера», и все «первоочередные», я поступаю следующим образом. Прежде чем взяться за одно из этих дел, все-таки минут пять даю себе передышку и четко определяю приоритеты — тут и интуицию, и опыт подключаешь. Конечно, если есть возможность обратиться к кому-то за помощью, а то и просто «делегировать полномочия» — это просто идеальный вариант.

Следующий вопрос — каким образом выкроить время для работы, требующей предельного внимания и концентрации. Во-первых, стараюсь делать эту работу, когда шефа нет на месте. А остальные, к счастью, на мою фразу «Не сейчас» реагируют адекватно. Потому что знают: в любое другое время я готова к сотрудничеству. Это тоже часть имиджа и авторитета.

Наибольшие сложности в распределении рабочего времени вызывают неожиданные новые вводные и если от выполнения тобой задания зависит еще кто-то из сотрудников. Нежелание подводить кого-то иногда давит, хоть это скорее индивидуальный эмоциональный аспект.

Кто-то определяет приоритетность заданий по статусности лиц, их выдавших; кто-то — по времени получения или по срокам выполнения задания. Иногда даже срабатывает приоритетность приятных дел перед неприятными — это свидетельствует о выраженной направленности человека на процесс деятельности. Пожалуй, не так важно, какими именно приоритетами чаще всего пользуетесь именно вы. Важно осознавать собственную шкалу предпочтений и при этом быть достаточно гибким. Гибкость позволяет разрешить часто возникающие конфликты сроков. Несколько рекомендаций по этому поводу.

### КОНФЛИКТ СРОКОВ

Насколько часто вы попадаете в поле этого конфликта, зависит от специфики работы вашей организации и от ваших личных индивидуальных особенностей ведения дел. Всем знакома авральная методика работы, когда любое задание необходимо выполнить «сегодня на вчера», все распоряжения даются «сейчас и немедленно»; и, к сожалению, большинство проделанной работы впоследствии идет коту под хвост из-за общей несогласованности, ненужности, поспешности. Если вы оказались в таких условиях, единственная рекомендация: всерьез подумайте о поиске более сбалансированной рабочей обстановки. Существенно изменить что-либо вряд ли в ваших силах. А вот ваши нервы и здоровье вам еще пригодятся.

Другое дело, если лично вам присуща манера затягивания сроков, а потом все дела решаются в авральном порядке. Такой способ мотивирования себя к рабочей деятельности тоже нередок. Возникает он, как правило, на почве множества бесполокковых поручений, которые выдаются человеку. Не имея других способов как-то разобраться со всем этим потоком «надо», человек пускает все на самотек. Что-то решится само по себе, что-то уйдет за давностью, что-то будет сделано другими людьми. Ну а вот что останется, тем он и занимается. Иногда, правда, в очень жестких временных ограничениях.

Самое интересное, что люди с развитой стратегией затягивания сроков, как правило, то ли создают вокруг себя, то ли случайно по-

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

падают в вышеописанную ситуацию вечного аврала. Поэтому если вы часто оказываетесь в подобных передрыгах, обратите внимание на собственные стратегии.

Если же конфликт сроков — временное явление, очень кстати придется уже изложенный ранее прием делегирования обязанностей. И еще несколько приемов с рекомендациями от самих секретарей офисных работников.

## РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОСТРАНСТВА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ

При всей очевидности и некоторой банальности этой рекомендации задумайтесь еще раз, все ли продумано в пространственной организации вашего офиса и непосредственно вашего рабочего места. День работника офиса состоит из мелочей: несколько метров до полки с документами; несколько метров до ручки дверей руководителя; необходимость дотянуться до розетки, расположенной под столом, и т. д. Но эти мелочи съедают львиную долю времени.

Лана, г. Харьков:

Всю необходимую оргтехнику сосредоточила вокруг себя, вплоть до отволенного у одного из отделов сканера. Пусть лучше сотрудники будут мне носить документы на сканирование, хоть это и лишняя работа, но зато я не буду отсутствовать по полчаса на месте, дожидаясь, пока отсканируются мои документы.

## ДРУЖБА СО ВРЕМЕНЕМ - ЯРМАРКА РЕЦЕПТОВ И НАХОДОК

Светлана, г. Севастополь:

Думаю, что большую часть времени у секретаря занимают посетители, причем свои же сотрудники, которые пока ожидают приема директора, считают необходимым поделиться всеми своими жизненными новостями и проблемами. Не спорю, что мы отчасти исполняем роль свободных ушей — на таком месте сидим проходном. Но вот я нашла небольшую хитрость, которая помогает мне избежать прослушивания излишне долгих ораторов. Дело в том, что девочка, которая меня заменяла во время декретного отпуска, в новом кабинете поставила стул для посетителей — я первым делом его убрала... Выслушала несколько «претензий» от сотрудников об исчезнувшем стуле. Но так и не дождалась его появления вновь... Теперь ко мне заходят, не задерживаясь, по делу. А всю болтовню переносят в большой зал, где работают несколько работников. А если у вас рядом с рабочим столом предусмотрено место ожидания с кофе/чаем, то советую изменить по возможности это обстоятельство. Таким образом тоже оградите себя от пустой болтовни без резких «Я — занята!».

Наталья, г. Одесса:

У вас стул стоял в приемной, а мне в приемную директор затащил диван и кресло в придачу; при всем своем желании сдвинуть даже не могу. Но сговорливыми посетителями справляюсь так: делаю по желанию чай-кофе; затем звоню кому-то по работе, говорю минуты 3-4 и затем со словами «Вам это нужно через пять минут?» кладу трубку и начинаю заниматься своими делами. Это когда люди со стороны приходят. А наши и сами понимают, когда я занята, а когда могу поговорить.

Ксения, г. Харьков:

У меня тоже есть небольшой фокус для сотрудников, которые любят окочачиваться в приемной, настаораживая ушки... сами знаете, как это бывает, —

придут, встанут рядом и вздыхают или болтают, или «вспоминают», что нужно срочно позвонить, причем именно сию секунду... Так вот — я все записываю. Как это ни глупо выглядело в самом начале, но — действует! Людей в приемной поубавилось — о кто ж хочет, чтобы его фамилия постоянно красовалась в фразах вроде: «На прием к такому-то», «На прием к такому-то», а сам человек и не появлялся вовсе. Как же так — шел-шел и не дошел?

Теперь иногда открывается в приемную дверь, просовывается голова и выдает: «Ничего не пиши, я просто спросить!»

**Елена, г. Киев:**

Вышеописанных любителей поболтать я называю «пожиратели времени». Чтобы как-то сэкономить свое время и энергию внимания, я мягким голосом сообщаю твердую информацию, что наш диалог мне безумно интересен, но сейчас, к сожалению, я очень занята (на своей волне, обдумываю очередную идею и т. д.) — поэтому не обессудьте.

Иногда подобную фразу необходимо проговорить несколько раз. Даже если меня не слышат, я после подобного предупреждения сама себе даю разрешение выйти из «пространства диалога».

Уточнение. Диалога в таких случаях, как правило, нет. Есть длинный-длинный монолог, в который достаточно сложно вклиниться даже со своим предупреждением о выходе.

Как видите, помимо организации пространства определенная организация потока посетителей тоже возможна. Не менее интересны рекомендации работников-практиков, касающиеся телефонных переговоров.

### ОПТИМИЗАЦИЯ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

**Наталья, г. Одесса:**

С непрошеными, назойливыми телефонными гостями я справляюсь следующим образом:

1. Звонит разъяренный человек: как только берешь трубку, он сразу начинает кричать, не дает слова сказать, я включаю спикерфон, делаю звук потише, только чтобы слышать — говорят на том конце провода или нет. Человек кричит себе, сколько ему влезет. Ведь человеку что нужно? Излить душу. А я в это время занимаюсь своими делами. Затем, когда он перестает кричать, я беру трубку и говорю «Я вас слушаю». Если он продолжает кричать, повторяю процедуру. Если же говорит уже спокойно, выясняю, что ему нужно.

2. Или другой прием. Если поднимаю трубку и слышу крик — через 20-30 секунд кладу трубку. Звонивший соответственно перезванивает. Если снова кричит, снова кладу трубку через тот же промежуток времени. Он звонит снова, уже немного охладевший.

Иногда возмущаются:

— Что вы трубку бросаете?

Отвечаю спокойным голосом:

— Извините, у нас с утра что-то с телефонной линией происходит. Если можно, говорите покороче. Чем я могу вам помочь?

После таких слов собеседник говорит быстро и по существу.

**Карина, г. Харьков:**

Мне одно время было сложно и тяжело прекращать такие разговоры, но помогло несколько ситуаций.

1. Если это телефонный разговор и собеседник разговаривает на повышенных тонах, я говорю спокойным голосом. Если человек не успокаивается, то стараюсь говорить все тише и тише. Постепенно человек тоже начинает говорить более тихо. Если человек не успокоился, то стараюсь говорить спокойно о том, что я понимаю его недовольство и готова ему помочь, но для этого мне нужно полностью вникнуть в ситуацию. Предлагаю высказать свою точку зрения, записываю основные моменты и не перебиваю его. Повторяю ему то, что я записала. Если могу эти и вопросы решить сама, предлагаю ему несколько вариантов решения. Если это не в моей компетенции, договариваюсь перезвонить ему в течение какого-то времени. Прошу его записать мое имя, чтобы мы продолжили сотрудничество. Обычно это срабатывает.

2. Хотя был один случай, когда ничего не помогало. Тогда я предупредила, что, если разговор не перейдет в спокойное русло, я повешу трубку. Клиент не поверил. И когда он перезвонил, то был разъярен еще больше. Но после того как я повторила, что не буду с ним говорить, пока он не успокоится, он начал говорить в нормальном тоне.

Приведенные рецепты не требуют комментариев.

А финальные комментарии по поводу времени... Есть такая закономерность — для дел, которые мы действительно считаем важными для себя, мы всегда находим время. Поскольку приоритет персональной значимости — все-таки это основной приоритет деятельности любого человека. Поэтому пусть работа будет для вас не только способом зарабатывания денег. Пусть удовольствие будет самой большой наградой за потраченное время и усилия. И конечно же, творческих вам удач и находок!

---

## КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

В предыдущих главах мы рассмотрели различные «секреты дружбы со временем» для офисных работников. В этой главе собраны различные психологические тесты — профессиональные и популярные, направленные на диагностику различных аспектов вашей психологической самоорганизации, имеющих отношение тайм-менеджменту.

Ведь офисная работа — это больше чем профессия.

Своеобразный «эпицентр событий»? Естественно. Разнообразие общения, некая «многолюдная разноязыкая площадь»? Очень часто. Театральные подмостки в «театре одного актера»? Пожалуй. «Стартовая площадка» для дальнейшего карьерного роста? Сплошь и рядом.

Какими же качествами, какими дарованиями и талантами необходимо обладать, чтобы чувствовать себя легко и непринужденно в столь разноликой, разноплановой и изменчивой среде? Более того, не только находиться, но и управлять. Управлять ситуацией, происходящими процессами, оказывать влияние на людей, их производственные решения, их каждодневные действия.

Для этого необходимо разбираться в психологии других людей,

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

видеть скрытые механизмы взаимодействия, понимать собственные психологические особенности.

Все эти вопросы находятся в компетенции психологов-консультантов.

А что, если попробовать «дистанционное консультирование»? Наше «Консультативное бюро» предложит вам различные психологические упражнения, тесты, методики с соответствующими рекомендациями.

## КОНСУЛЬТАЦИЯ ПЕРВАЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТИПА

Вам интересно узнать, какие психологические типы работников бывают? Какими сильными и слабыми сторонами обладает каждый? И к какому типу относитесь вы? Или возможно, вам захочется протестировать своих коллег и сослуживцев. Если это так — приглашаем вас посетить наше заочное консультативное бюро.

Привычным является то, что к психологу-профконсультанту часто обращаются родители школьников-выпускников с просьбой помочь в профессиональном самоопределении. Оно и понятно: хочется помочь юному созданию лучше разобраться в себе; в мире профессий; определиться, к чему душа лежит. Эти пробелы может помочь заполнить профориентационная консультация.

## КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

Иногда с просьбой о консультации обращаются выпускники вузов. Корочка о высшем образовании есть, но абсолютно нет никакого желания работать по полученной специальности. Надо как-то определиться: как жить дальше и кем работать? Этот вид работы психолога называется профподбором.

Есть еще одна категория обращений, на этот раз от работодателя, который заинтересован, чтобы вакантные рабочие места заняли наиболее подходящие по психологическим параметрам специалисты. И психолог из множества претендентов отбирает самых-самых. Это — профотбор.

Но как-то очень редко за профессиональной консультацией обращаются уже работающие специалисты. То ли времени на это не хватает, то ли не видят смысла в подобном самоанализе. А может, просто не информированы о подобной возможности? Возможности лучше понять свои индивидуальные особенности, соотнести их с требованиями своей профессии, определить свои сильные, выигрышные стороны и те, что нуждаются в целенаправленной коррекции. И самое основное, возможности понять свой природный потенциал, определить свои таланты. Ведь они есть у каждого человека, но не каждый их видит, верит в них, развивает.

ПОЗДРАВЛЯЮ! ВЫ ОЧЕНЬ ТАЛАНТЛИВЫ!

Эту фразу мне хочется сказать каждому человеку, с которым я общаюсь по роду профессиональной деятельности. И ведь это абсолютная правда!

Все мы обладаем очень богатым природным потенциалом. Согласно исследованиям, которые проводились среди учащейся молодежи, третья часть молодых людей показала очень хороший уровень развития общих природных задатков. Это значит, что такой человек может быть успешен в любой деятельности, которую сам для себя выберет. Все зависит от его личностных интересов, мотивации, активности. Остальные две трети молодых людей показали высокие результаты природных задатков, или в деятельности-прикладной сфере, или в творческой, или в организаторской.

Чтобы не показаться голословными — предлагаем вам, уважаемые читатели, своеобразный заочный эксперимент. Наше Консультативное бюро будет предлагать на ваше рассмотрение и проработку различные тесты и диагностические методики. С их помощью вы сможете посмотреть на себя под несколько иным углом зрения. И возможно, увидеть в себе что-то новое и ранее не замеченное. Вы сможете «поиграть в психолога» в своей организации, предложив протестироваться вашим коллегам и сослуживцам. На этот случай напомним, что главная заповедь у психолога такая же, как и у врача: не навреди.

**Предлагаемые методики не следует использовать с целью профотбора. Это прерогатива психолога-специалиста.**

Предлагаемые методики помогут более правильно и четко определить и использовать ваши таланты и природные дарования. Вы же помните первый секрет дружбы со временем —

Не пытайтесь управлять временем. Куда эффективнее управлять собой во времени

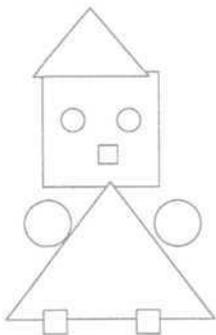
Для начала вашему вниманию предлагается несколько необычный тест. Вам не придется отвечать на вопросы. Мы будем рисовать. Не переживайте, художественные способности (или их отсутствие) не играют никакой роли. Главное — внимательно прочитайте инструкцию и правильно ее выполните. Надеюсь, в результате вы сможете узнать о себе, о своем характере нечто новое и интересное.

КОНСТРУКТИВНЫЙ РИСУНОК ЧЕЛОВЕКА  
ИЗ ГЕОМЕТРИЧЕСКИХ ФИГУР

**Инструкция.**

Возьмите три чистых листочка бумаги размером приблизительно 10 x 10 см. Пронумеруйте их (№ 1, № 2, № 3). На каждом листочке по очереди нарисуйте фигурку человечка, составленную из 10 элементов, среди которых могут быть А, О, • (треугольники, круги, квадраты). Элементы можно увеличивать или уменьшать, накладывать друг на друга по мере надобности. Важно, чтобы все эти элементы в изображении человечка присутствовали, а сумма общего количества использованных фигур была равна 10. Если при рисовании вы использовали большее количество фигур, то нужно зачеркнуть лишнее, а если меньше, чем 10, необходимо дорисовать недостающее.

Рисунки на разных листках бумаги могут совпадать, а могут быть разными. Главное, зафиксируйте, какой рисунок вы сделали внача-



ле, а какой — потом. В результате у вас получатся человечки, чем-то похожие на нашего.

Получилось? А теперь в каждом из рисунков подсчитайте количество использованных треугольников, кругов и квадратов. В нашем случае это будет выглядеть так: — 2 — 4 — 4. Запишите полученные результаты по каждому рисунку отдельно в виде трехзначного числа, где количество треугольников отображает сотни, кругов — десятки, квадратов — единицы. Проверьте, чтобы сумма цифр равнялась 10. В нашем случае получается 244.

Ниже приведена таблица, в которой учтены различные комбинации использования геометрических фигурок. Напоминаем, что число сотен обозначает количество треугольников, десятки — количество кругов, единицы — квадраты.

Найдите в таблице те числа, которые получились у вас, и определите, к какому типу характера они относятся.

Число, полученное на листочке № 1 (первый рисунок) свидетельствует о вашем доминирующем (самом ярком, заметном, преобладающем) проявлении.

Число на листочке № 2 — характеристика типажа, присутствующего как состояние (то есть иногда вы можете быть и такими).

Число на листике № 3 — это перспектива вашего развития (у вас есть возможность, предпосылки проявляться таким образом).

Описания различных типов характеров вы найдете сразу после таблицы.

VIII тип	901	802	703	604	505	406	307	208	109	VI тип
910	811	712	613	514	415	316	217	118	019	
	820	721	622	523	424	325	226	127	028	
		730	631	532	433	334	235	136	037	
			640	541	442	343	244	145	046	
			I тип	II тип	III тип	IV тип	V тип			
				550	451	352	253	154	055	VII тип
					460	361	262	163	064	
						370	271	172	073	
							280	181	082	
								190	091	

### Описание типов характера

#### I тип — руководитель

Склонность к руководящей и организаторской деятельности, ориентация на социально значимые нормы поведения. Высокий уровень речевого развития. Хорошая адаптация в социальной сфере. 901, 910, 802, 811, 820 — жесткое доминирование над другими людьми.

604, 613, 622, 631, 640 — преподавательский подтип (умение воздействовать речью)

#### II тип — ответственный исполнитель

Обладает многими чертами I типа, однако в принятии ответственных решений часто присутствуют колебания. Это люди, которые

умеют делать дело. Отличаются высоким профессионализмом, чувством ответственности и требовательности к себе и другим, повышенной чувствительностью к правдивости.

III тип — тревожно-мнительный

Характеризуется разнообразием способностей и одаренностью от тонких ручных навыков до литературной одаренности. Физически не переносит беспорядок и грязь. У мужчин — культ чистой сорочки. Эти люди отличаются повышенной ранимостью, часто сомневаются в себе, нуждаются в мягком подбадривании.

415 — поэтический подтип.

424 — особая тщательность в работе.

IV тип — ученый

Обладание концептуальным умом, легкость абстрагирования от реальности, способность разрабатывать все свои теории.

316 — способность создавать глобальные теории или осуществлять сложную координационную работу.

325 — увлеченность биологическими дисциплинами, медициной, разными видами искусств (кино, цирк, театр).

V тип — интуитивный

Сильная чувствительность, высокая истощаемость нервной системы. Легче работают при переключении с одной деятельности на другую. Альтруистичны, часто выступают адвокатами меньшинства, проявляют заботу о других. Обладают хорошими ручными навыками и образным воображением. Обычно вырабатывают свои нормы морали. Обладают внутренним самоконтролем. Отрицательно реагируют на посягательство на их свободу.

235 — профессиональный психолог.

244 — способность к литературному творчеству.

217 — способность к изобретательской деятельности.

226 — стремление к новизне.

VI тип — изобретатель, конструктор, художник

Лица с технической жилкой. Обладают богатым воображением, пространственным видением, склонностью к творчеству. Эмоционально одержимы собственными оригинальными идеями. Проявляют чаще черты интровертированности (направленность внимания на себя, на свой внутренний мир).

019 — лицо, хорошо владеющее аудиторией.

118 — наиболее сильно выражены конструктивные возможности и способности к изобретениям.

VII тип — эмоционально-чувствительный

Повышенное эмоциональное сопереживание к другим людям. Иногда из-за этого сопереживания они не реализуют собственные способности.

VIII тип — наблюдатель

Это качество, противоположное эмоциональной чувствительности: человек остается как бы в стороне. Такое свойство помогает развитию деловых качеств. Но наблюдатель может проявить черствость или замкнуться в кругу собственных проблем.

Ну как, довольны результатами? В любом случае помните, что полученные характеристики — не приговор, а повод для размышления.

ручки, ножки, огурчик — получился...

РАБОТНИК ОФИСА

Теперь попытаемся адаптировать результаты теста к специфике офисной работы. Напоминаю, первый сделанный рисунок свидетельствует о вашем преобладающем типе характера. Второй — о возможности время от времени и такого проявления. Третий рисунок — это перспектива вашего развития.

Если на первом рисунке по подсчетам вышел I тип —руководитель, возникает естественный вопрос, каким образом вы ладите с вашим непосредственным начальством. Или у вас разделены зоны непосредственного влияния, или ваш начальник в каких-либо вопросах предпочитает полностью довериться вам и вашему опыту? Потому что для вас очень важно самостоятельно принимать рабочие решения, в том числе и решения относительно распределения рабочего времени. Возможно, в вашем подчинении есть люди, организация работы которых лежит на вас. В таком случае для оптимизации затрат рабочего времени вам целесообразно ознакомиться с основами психологии управления. Тот же тип, полученный на втором вашем рисунке, — это может быть возможной зоной проблемы — проблемы периодического противостояния с вашим непосредственным начальством, что вряд ли радует обе стороны. Возможно, вам необходимо разобраться с вашими прямыми функциональными обязанностями, чтобы поставить все точки над i.

Ну и если ваш третий рисунок соответствует типу руководителя — поздравляем, вам есть к чему стремиться! Знаете поговорку: «Плох тот солдат, что не мечтает стать генералом»? Руководящая работа — вполне обозримая перспектива вашей нынешней деятельности. И тогда приобретенные сейчас навыки тайм-менеджмента окажутся весьма кстати.

II тип — ответственный исполнитель — идеальный тип для офисного работника. Ну а для жизни важно, чтобы он не стал единственным. В каждом человеке помимо ответственного и исполнительного подспудно есть творческое и созидающее начало. Главное, найти его и раскрыть в себе. Надеемся, наши рекомендации по управлению собой и распределению личного и рабочего времени помогут в этом сложном, но очень интересном процессе.

III тип — тревожно-мнительный. Если хоть один рисунок у вас показал формулу этого типа, то вам или пора в отпуск, или ваше окружение, включая начальника — сверхделикатные и тактичные люди. Иначе вы не смогли бы долго оставаться на столь напряженной работе.

IV тип —ученый. Вы уверены, что работаете в соответствии с вашими склонностями и задатками? Если, конечно, вы не научный секретарь исследовательского института, вам есть над чем задуматься. Людям этого типа изначально очень сложно вписаться в непредсказуемо-дерганый временной режим сегодняшнего офиса. Ведь научно-исследовательская деятельность предполагает полнейшее погружение в «предмет исследования» с одновременной потерей и ощущения времени, и даже нормальной адаптации к окружающей

среде. Вспомните излюбленный комичный образ пожилого ученого, который невпопад одевается, невпопад появляется, невпопад говорит, если только дело не касается сферы его научного интереса. Ученый может себе позволить быть «на своей волне», а среднестатистический работник офиса — вряд ли.

V тип — интуитивный. Вам, скорее всего, нравится эта методика. Как нравится общение с людьми, с новой информацией. Что не нравится — это обилие рутинной работы и определенное ограничение свободы действий и передвижения. Вероятнее всего, работа офисного работника для вас — ступенька в постоянном личном и профессиональном развитии. Быть может, пришло время двигаться дальше? Ознакомьтесь более внимательно с «правополушарными способами» оптимизации использования времени — вы обязательно обнаружите новые перспективы для собственного роста.

VI тип — изобретатель, конструктор, художник. И как все это у вас совмещается с работой офис-менеджера. Поделитесь с коллегами — наверняка вы сверхталантливы в своей каждодневной деятельности. Уверена — у вас есть собственные «хитрости» и «секреты» по управлению рабочим временем.

VII тип — эмоционально-чувствительный. Вы добрый, отзывчивый, сострадательный человек. Возможно, душа коллектива, палочка-выручалочка от всех бед и напастей. Возможно, общепринятая «плакательная жилетка». И все-таки не увлекайтесь. И «жилетку» периодически надо просушивать, иначе сами простудитесь от чужих слез, и о себе стоит иногда подумать. Более внимательно просмотрите материал, посвященный противодействию различным

«пожирателям времени» — для вас эти рекомендации окажутся весьма кстати.

VIII тип — наблюдатель. По выполнению своих функциональных обязанностей чаще всего вы — профессионал высшего класса. Если только в ваши обязанности не входит общение с большим кругом коллег и посетителей. Потому что необходимость такого интенсивного общения может у вас вызвать определенные сложности. Возможно, вам стоит развивать свои коммуникативные навыки. Глава, посвященная развитию навыков эффективного общения, — это в первую очередь для вас. А возможно, стоит подыскать работу, не столь интенсивно связанную с общением.

Надеемся, полученные результаты дали вам почву для размышлений о себе, своих психологических особенностях и их соответствии/несоответствии специфике офисной работы.

## КОНСУЛЬТАЦИЯ ВТОРАЯ. ВЫЯСНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ АСПЕКТОВ «ДРУЖБЫ СО ВРЕМЕНЕМ» И ПОИСК ПУТЕЙ УКРЕПЛЕНИЯ ЭТОЙ ДРУЖБЫ

Насколько вы дружны со временем в общем масштабе вашей жизни, насколько оно вам помогает ощутить себя успешным, уверенным в себе, просто счастливым человеком? Насколько подчиняется вам? Что необходимо пересмотреть в первую очередь, чтобы укротить рабочее

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

время. Эти вопросы задают пространство поиска нашей очередной заочной консультации.

Следующий тест поможет выяснить степень вашей ориентации во времени и то, насколько на сегодняшний день вам удалось раскрыть свой личностный потенциал.

### ШКАЛА ОРИЕНТАЦИИ ВО ВРЕМЕНИ

Вам предлагается тест-опросник, каждый пункт которого содержит два высказывания, обозначенные буквами «а» и «б». Внимательно прочитайте каждую пару и отметьте тот вариант ответа, который в большей степени соответствует вашей точке зрения.

1. а. Мне кажется, что в будущем меня ждет много хорошего.  
б. Мне кажется, что мое будущее сулит мне мало хорошего.
2. а. Я часто испытываю чувство беспокойства, думая о будущем.  
б. Я редко испытываю чувство беспокойства, думая о будущем.
3. а. Мне кажется, что большую часть времени я не живу, а как будто готовлюсь к тому, чтобы по-настоящему начать жить в будущем.  
б. Мне кажется, что большую часть времени я не готовлюсь к будущей «настоящей» жизни, а живу по-настоящему уже сейчас.
4. а. Мне не нравится, когда люди проводят много времени в бесплодных мечтаниях.  
б. Мне кажется, что нет ничего плохого в том, что люди тратят много времени на бесплодные мечтания.

## КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

5. а. Осуществление моих планов в будущем во многом зависит от того, будут ли у меня друзья.  
б. Осуществление моих планов в будущем лишь в незначительной степени зависит от того, будут ли у меня друзья.
6. а. Я считаю необходимым следовать правилу «не трать времени даром».  
б. Я не считаю необходимым следовать правилу «не трать времени даром».
7. а. Я часто переживаю из-за того, что в настоящий момент не делаю ничего значительного.  
б. Я редко переживаю из-за того, что в настоящий момент не делаю ничего значительного.
8. а. Я предпочитаю оставлять приятное «на потом».  
б. Я не оставляю приятное «на потом».
9. а. Я часто вспоминаю о неприятных для меня вещах.  
б. Я редко вспоминаю о неприятных для меня вещах.
10. а. Я недоволен своим прошлым.  
б. Я доволен своим прошлым.
11. а. Обычно я расстраиваюсь из-за потери или поломки нравящихся мне вещей.  
б. Обычно я не расстраиваюсь из-за потери или поломки нравящихся мне вещей.
12. а. Человек должен раскаиваться в своих поступках.  
б. Человек совсем не обязательно должен раскаиваться в своих поступках.

13. а. Мое прошлое в значительной степени определяет мое будущее.  
 б. Мое прошлое очень слабо определяет мое будущее.
14. а. Довольно часто мне бывает скучно.  
 б. Мне никогда не бывает скучно.
15. а. Прошлое, настоящее и будущее представляются мне как единое целое.  
 б. Мое настоящее представляется мне слабо связанным с прошлым и будущим.
16. а. Мне часто приходится оправдывать перед самим собой свои поступки.  
 б. Мне редко приходится оправдывать перед самим собой свои поступки.
17. а. Меня часто беспокоит вопрос о том, что произойдет в будущем.  
 б. Меня редко беспокоит вопрос о том, что произойдет в будущем.

### Подсчет и интерпретация результатов<sup>1</sup>

#### Определение временной компетентности (ВК)

За выбор каждого суждения, совпадающего с «ключом», дается 1 балл. Только в пунктах 1 и 4 верным считается выбор варианта «а»,

<sup>1</sup> Интерпретация дана с использованием материалов книги В. А. Семиченко. «Проблемы мотивации поведения и деятельности человека» (К.: Миллениум, 2004).

во всех остальных пунктах верным считается выбор варианта «б». Подсчитайте общее количество набранных баллов — это будет ваш показатель временной компетентности ВК.

Шкала «Ориентация во времени» является одной из шкал опросника «Самоактуализирующаяся личность», разработанного А. Шостром, и отражает степень правильности ориентированности человека во времени. Человек, набравший низкий балл ВК — 1–5 баллов, — неправильно ориентируется во времени. Он либо живет прошлым, его мучает раскаяние за совершенные проступки, воспоминания о нанесенных ему обидах, он испытывает постоянные угрызения совести, либо живет будущим, строит недостижимые планы, надежды, ставит перед собой нереальные цели. Такой человек обычно считает, что идеалы и цели в этом случае могут являться средствами, с помощью которых удовлетворяются потребности в привязанности, любви, признании, восхищении. Человек тешит свое тщеславие, удовлетворяя в воображении свои желания и цели. Считается, что нереальные цели возникают у человека, когда он не способен принять себя таким, каков он есть в действительности. Стремясь к идеалистическим, неосуществимым целям, индивид превращает свою жизнь в ад. Это задерживает естественное развитие личности и способствует возникновению в человеке чувства неполноценности. Людям, живущим преимущественно будущим, обычно присущ страх за свою жизнь.

Высокий балл ВК, набранный по шкале ориентации во времени — 12–17 баллов, — свидетельствует о том, что человек правильно ориентирован во времени, рассматривая его в единстве прошло-

го, настоящего и будущего. Он не откладывает жизнь на завтра, не увязает в прошлом, а живет в настоящем, воспринимая его в единстве с прошлым и будущим.

#### Определение уровня самоактуализации

Кроме того, предложенный тест позволяет определить уровень самоактуализации личности.

Для этого необходимо сделать следующие несложные арифметические вычисления. Как уже было отмечено, итоговый показатель по шкале ориентации во времени мы обозначили  $ВК$  — временная компетентность. Соответственно, ваш показатель  $ВК$  равен выше вычисленному баллу, полученному от суммирования «верных» выборов по всем 17 пунктам опросника. Тогда для того, чтобы определить ваш показатель  $ВН$  — временная некомпетентность, — достаточно отнять сумму набранных баллов от общего количества пунктов опросника:  $ВН = 17 - ВК$ .

Теперь посмотрите, в какой пропорции соотносятся ваши показатели  $ВН$  и  $ВК$ .

А. Шостром учитывала, что самоактуализирующаяся личность несовершенна, то есть психологическое здоровье, которое отождествляется с самореализацией личности, не абсолютно. Человек не всегда ведет себя одинаково, то есть не всегда является компетентным по отношению ко времени. Коэффициент «Ориентация во времени» представляет собой соотношение компетентности во времени ( $ВК$ ) и некомпетентности по отношению ко времени ( $ВН$ ) и яв-

ляется для конкретного человека постоянным. Предполагается, что этот коэффициент для самоактуализирующейся личности представляет отношение  $ВН: ВК = 1 : 8$ . Это означает, что один час из каждых девяти часов самоактуализирующаяся личность существует во времени некомпетентным образом. Для средней (нормальной) личности это соотношение равно  $1 : 6$ , а для несамоактуализирующейся —  $1 : 3$ .

Таким образом, выяснив соотношение между вашими показателями «временной некомпетентности» и «временной компетентности»  $ВН : ВК$ , вы сможете определить уровень собственной самоактуализации.

Человек, «компетентный» во времени и имеющий высокий уровень самоактуализации, отличается тем, что менее обременен чувством вины, сожаления, обиды, идущими от прошлого. Его надежды разумно связаны с действующими в настоящее время целями. Его вера в будущее лишена ригидных или идеалистических целей.

Несамоактуализирующаяся личность не соотносит прошлое и будущее с настоящим. Такая личность может, кроме того, ориентироваться только на будущее или на настоящее, то есть ее цели не связаны с текущей деятельностью, а ее прошлый опыт мало влияет на поведение.

Помимо правильного отношения ко времени не менее важным является умение его распределять. Проверить же, насколько вы эффективно распределяете собственное рабочее время, вам поможет следующий тест.

ОЦЕНОЧНЫЙ ТЕСТ ЭФФЕКТИВНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ

Успешная работа в офисе напрямую зависит от умения правильно распределять свое время. Предлагаемый тест поможет вам оценить свои возможности и увидеть те стороны, которые нуждаются в дальнейшем усовершенствовании. Для того чтобы определить, насколько хорошо вы владеете данными навыками, вам нужно ответить на предложенные вопросы. Из нескольких вариантов ответов выберите наиболее вам близкий.

Варианты ответов:

- «никогда» — 1 балл;
- «иногда» — 2 балла;
- «часто» — 3 балла;
- «всегда» — 4 балла.

1. Я пунктуален.
2. Прихожу на встречи, предварительно хорошо подготовив всю необходимую информацию.
3. Организованные мною встречи достигают поставленной цели.
4. Запланированного времени мне хватает на решение намеченных вопросов.
5. Я читаю корреспонденцию в день ее получения.
6. Я регулярно просматриваю статьи в журналах и газетах, имеющие отношение к специфике моей деятельности.
7. Я стараюсь быть в курсе новых технологий.

8. Для общения с коллегами я выделяю специальное время.
9. Я поддерживаю постоянную связь со своими коллегами.
10. Я точно определяю количество телефонных переговоров, проводимых в течение дня.
11. Я строго лимитирую продолжительность телефонных разговоров.
12. Я своевременно сортирую свою корреспонденцию и телефонные контакты или поручаю это своему помощнику.
13. Я перепоручаю своим коллегам дела, с которые относятся к их функциональным обязанностям и сфере компетенции.
14. Я стараюсь составлять отчеты в наиболее сжатой форме.
15. Я концентрирую свое внимание на позитивных качествах своих коллег.
16. Я своевременно составляю (просматриваю) служебные записки.
17. Я прошу меня не беспокоить во время обдумывания и принятия важных решений.
18. Я обдумываю возможность и целесообразность распространения той или иной информации.
19. Я придерживаюсь идеальной модели соотношения времени для обдумывания и времени для действия.
20. Я каждый день составляю список намеченных дел.
21. На выполнение той или иной задачи я отвожу конкретное количество времени.
22. Я довожу начатое дело до конца.
23. Я содержу свое рабочее место в порядке.
24. Я храню служебную документацию в легкоуправляемом виде.

25. Я регулярно просматриваю свое расписание и вношу в него позитивные изменения.

Интерпретация результатов

Подсчитайте полученные баллы и прочитайте комментарии.

25—49 баллов.

Вы не справляетесь с организацией времени, огромное количество времени тратится вами впустую. Учитесь относиться ко времени более рационально и использовать его по назначению.

50—74 балла.

Вы неплохо умеете распределить свое время, но не останавливайтесь на достигнутом, развивайте и совершенствуйте навыки его эффективного использования, этим вы значительно улучшите результаты.

75-100 баллов.

Вы очень хорошо владеете навыками эффективного использования времени, продолжайте в том же духе, но не забывайте о том, что появляются и новые возможности, которые помогут вам добиться еще более высоких результатов.

Столь нужная офисному работнику, как и любому современному специалисту, временная компетентность предполагает правильное восприятие времени («чувство времени»), умение оптимально распределять его, строить реалистичную программу реализации целей во времени. Предлагаемые упражнения способствуют повышению временной компетентности специалиста.

## РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

Практические упражнения

Установите, что вам мешает лучше использовать свое время. С этой целью к каждому из следующих высказываний напишите не менее пяти окончаний:

1. У меня слишком мало времени, потому что...
2. У меня было бы больше времени, если бы...
3. Я расходую слишком много времени понапрасну, потому что...
4. Я слишком мало могу влиять на планирование своего времени, потому что...

Хорошенько поразмыслив над этими вопросами, вы выясните препятствия, которые мешают более оптимальной самоорганизации. Возможно, в определении ваших временных резервов вам поможет следующий список главных «растратчиков времени», зафиксированных в порядке наиболее часто встречаемой «очередности помех».

1. Телефонные звонки.
2. Заглядывающие к вам люди.
3. Плохо организованный обмен информацией между отделами.
4. Проблемы с компьютерами — «технические».
5. Изменения в очередности работ, навязываемые коллегами.
6. Недостаток организационного планирования.
7. Недостаток умения слушать других.
8. Неудовлетворительная организационная структура.
9. Неразбериха в почте.
10. Исправление ошибок, которых можно было избежать.

11. Нерешительность.
12. Плохо организованные и некоординированные собрания.
13. Отвлекающие факторы на рабочем месте.
14. Чрезмерная офисная бюрократия.
15. Бесполезные дискуссии относительно своей работы и работы других.

Проранжируйте, пожалуйста, этот список относительно себя. В-первых, вы уточните, какую из глав этой книги вам стоит прочитать более внимательно; во-вторых, найденная проблема — это уже не столько проблема, сколько площадка вашего творческого поиска и самоусовершенствования.

## КОНСУЛЬТАЦИЯ ТРЕТЬЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИЧНОГО ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА И ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Напомним изложенные выше очередные секреты дружбы со временем.

Секрет 2. Для управления собой во времени необходимо понимать ситуацию и проявлять адекватную индивидуальную активность.

Секрет 3. Даже в стандартных ситуациях старайтесь применять нестандартный подход.

Каковы особенности организации вашего мышления, насколько творчески и нестандартно вы подходите к решению ваших и жизненных, и рабочих проблем и задач — на эти вопросы вы найдете ответ, проработав предложенные в этом разделе тесты и упражнения.

### КАКИЕ ПОЛУШАРИЯ ВАШЕГО МОЗГА ВЫ ПРЕДПОЧИТАЕТЕ?

Ниже приведен ряд утверждений. В каждом случае решите для себя, какое из этих утверждений — а или б — наиболее близко совпадает с вашей самооценкой.

1. а. Я предпочитаю совершать логически мотивированные поступки.  
б. Я предпочитаю совершать спонтанные поступки.
2. а. Я предпочитаю, чтобы мои решения были основаны на ответственности хорошо проверенным идеям и предположениям,  
б. Я предпочитаю позволять себе делать интуитивные предположения.
3. а. Я предпочитаю рациональный способ оценки жизненных событий.  
б. Я предпочитаю более холистический, глобальный подход к жизни.
4. а. Я бы охарактеризовал себя как аналитика.

- б. Я бы охарактеризовал себя как персону, которая видит жизнь как набор случайных событий.
5. а. Я стремлюсь к тому, чтобы принять большую часть из объективного восприятия жизни,  
б. Я стремлюсь к тому, чтобы принять большую часть из субъективного восприятия жизни.
6. а. Я стремлюсь разделить жизненные явления на независимые друг от друга группы.  
б. Я стремлюсь оценивать жизненный опыт целиком, а не его отдельные фрагменты.

### Интерпретация результатов

#### Преобладание ответов (а)

За процессы мышления в вашем мозге отвечает левое полушарие, в соответствии с чем преобладают логически обоснованные, последовательные, рациональные, аналитические, объективные и расчлененные на отдельные части мысли и поступки. Вы получаете наслаждение от логического мышления, анализа и точности, при этом иногда вас могут воспринимать как человека, который сторонится других людей, держится отчужденно.

#### Преобладание ответов (б)

За процессы мышления в вашем мозге отвечает правое полушарие, в соответствии с чем преобладают спонтанные мысли и поступки в тех случаях, когда приходится полагаться на интуицию, холистическое (глобальное), субъективное восприятие действительно-

сти, при котором воспринимается вся ситуация целиком, а не ее один какой-нибудь аспект. По всей вероятности, вы являетесь творческой натурой, обращены к чувствам и любите искусство или ремесло. Вас могут воспринимать как душевного человека.

Нет значимой разницы в оценках (а) и (б)

В том случае, если нет значимой разницы в оценках, то оба полушария вашего мозга работают практически одинаково. Люди, мозг которых устроен подобным образом, имеют больше возможностей адекватно реагировать на события, происходящие вокруг них.

Человек как объект управления отличается такими характеристиками, как уникальность, изменчивость, незавершенность, несовершенство с самим собой ни в один миг. Все это исключает эффективную работу с людьми, если она основана на алгоритмизованных рекомендациях и завершенных теориях. Созидание в профессиональной работе с людьми предполагает нестандартные действия и должно носить творческий характер. Креативность как способность к конструктивному нестандартному мышлению и поведению, а также осознанию и развитию своего опыта равно необходима офисному работнику в деятельности и в общении. Постоянно взаимодействуя в процессе своей профессиональной деятельности с другими людьми, современный офис-менеджер не может быть достаточно эффективным, не проявляя в полной мере различные качества креативного человека: быстроту, точность, оригинальность мышления, богатое воображение, самообладание, уверенность в себе. Креативность помогает ему находить оригинальные решения организационных, управленческих проблем.

**Каков ваш креативный потенциал?<sup>2</sup>**

Большинство людей гораздо более креативны, чем они думают. Этот опросник поможет вам узнать ваш творческий потенциал и определить, что, возможно, тормозит вас на пути к большому новаторству.

Пожалуйста, прочитайте нижеследующие утверждение и напротив каждого утверждения поставьте знак «х» в одну из колонок в зависимости от того, бывает так всегда, часто, иногда, редко или никогда.

Утверждения	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
<i>Категория А. Моя личность</i>						
1. Мне не хватает уверенности в себе						
2. Я ценю критичность						
3. Я боюсь отличаться от других						
4. Мои родители поощряли мою креативность						
5. Я чувствую себя некомфортно в ситуации неопределенности						
6. Мне нравятся новые лица, места						
7. Я нуждаюсь в постоянном ощущении порядка в моей жизни						
8. Я считаю, что грезы, мечты – дело стоящее						

<sup>2</sup> При подготовке теста креативного потенциала и упражнения по определению гибкости мышления использованы материалы пособия «Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности» под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой и В. М. Снеткова (СПб.: Речь, 2003).

Продолжение таблицы

Утверждения	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
9. Я чувствую себя неловко, когда люди проявляют свои чувства						
10. Я получаю удовольствие, играя роли						
11. Я достигаю большего, когда следую правилам						
12. Я позволяю моим чувствам руководить мною						
13. Мне нравится, когда меня считают независимым						
14. Мне нравится быть вместе со свободомыслящими людьми						
15. Я скорее реактивен, чем активен						
16. Мне нравится заглядывать далеко вперед						
Подсчет среднего балла по категории А	А =					
<i>Категория В. Мой подход к решению проблем</i>						
1. Сталкиваясь с проблемой, я делаю поспешные выводы						
2. Когда проблема возникает, я становлюсь объективным и аналитичным						
3. Необходимы все факты, чтобы принять решение						
4. Мое внутреннее чувство помогает мне						
5. Я рассчитываю на свои прошлые знания в решении сходных проблем						
6. Я ненавижу работать над деталями						
7. Секрет успеха – в укомплектованном штате персонала						

Продолжение таблицы

Утверждения	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
8. Статистические данные и диаграммы дают искаженную картину						
9. К проблемам следует подходить одним и тем же образом						
10. Меня воспринимают как человека, решающего проблемы оригинально						
11. У меня есть трудности с обнаружением проблем						
12. Я использую специальные техники для решения проблем						
13. Я впадаю в уныние, если проблема кажется слишком сложной						
14. Когда другие не берутся за решение, я делаю это, если могу						
15. Я люблю читать инструкции, прежде чем начать что-либо новое						
16. Я верю, что процесс нахождения решений – творческий						
<i>Подсчет среднего балла по категории В</i>	В =					
<i>Категория С. Моя рабочая среда</i>						
1. Люди в моей организации думают, что их образ действия – самый лучший						
2. Вокруг меня креативность рассматривается как ключ к выживанию						
3. Границы моих полномочий точно определены						
4. Здесь принимаются стоящие идеи извне						

Окончание таблицы

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
5. Время для творческих размышлений ограничено в этой организации						
6. Соревнование между служащими воспринимается как здоровое явление						
7. Я мог бы охарактеризовать мою организацию как уютную и ориентированную на сотрудничество						
8. В этой организации мы любим находить проблемы						
9. Здесь, если вы креативны, значит, мечтатель						
10. В этой организации креативным людям дают свободу						
11. Организационные процедуры убивают идеи						
12. Я могу свободно рассказывать о моих идеях, не опасаясь, что их украдут						
13. Меня остановят, если я начну предлагать новые решения						
14. Здесь хорошие представляют ценность сами по себе						
15. Новые идеи должны быть подробно описаны						
16. Инновации поощряются в этой организации						
<i>Подсчет среднего балла по категории С</i>	С =					
<i>Сумма баллов по всем категориям</i>	А + В + С =					

Определение креативного потенциала (обработка данных)

1. Напишите в каждой строке балл, соответствующий вашему ответу. Пользуйтесь при этом следующим «ключом».

Ответы на все нечетные вопросы (1, 3, 5 и т. д.) оцениваются так: всегда — 1; часто — 2; иногда — 3; редко — 4; никогда — 5.

Ответы на все четные вопросы (2, 4, 6 и т. д.) оцениваются в обратном порядке:

всегда — 5; часто — 4; иногда — 3; редко — 2; никогда — 1.

2. Подсчитайте общий балл для каждого раздела: А, В и С.

3. Определите ваш креативный потенциал, суммировав три оценки: А+В+С.

4. Полученный результат интерпретируется в соответствии со следующим описанием.

#### Интерпретация полученных результатов

Категория А. Моя личность

16—37. Ваш креативный потенциал подавляется некоторыми вашими чувствами в отношении себя, и вы будете удивлены, как много креативности освободится однажды, когда вы позволите себе быть креативным.

38—59. Ваш креативный потенциал достаточно развит, но не всегда проявляется, этому препятствуют некоторые особенности вашей личности. Вам необходимо научиться регулировать эмоциональное состояние, снижая напряжение. Это поможет уменьшить действие барьеров.

60—80. Вы высококреативны. При этом вы обладаете способностью побуждать к креативности других.

Категория В. Мой подход к решению проблем

16—37. Ваш стиль решения проблем имеет тенденцию быть книжным, ему недостает креативности.

38—59. Ваш подход к решению проблем иногда отличается ригидностью и может приводить к стандартным решениям, которые больше, чем следует, опираются на прошлые решения сходных проблем. Попытайтесь освободиться от этого, и ваша креативность проявится.

60—80. У вас открытый, креативный подход к решению проблем. Вы также способны поддерживать других в ходе решения проблем. Вы способны воспользоваться каждым удобным случаем для того, чтобы создать дух предприимчивости и проблематизировать среду вокруг себя.

Категория С. Моя рабочая среда

16—37. Ваша рабочая среда не поощряет креативного мышления. Посмотрите на ваши баллы по категориям А и В. Если они высокие, вы, безусловно, испытываете напряжение на работе. Что вы собираетесь предпринять в связи с этим?

38—59. Иногда трудно быть креативным на вашей работе. Если вы имеете высокие оценки по категориям А и В, используйте ваши возможности для того, чтобы изменить среду.

60—80. Вы работаете в идеальной среде для креативной личности. Однако, если у вас низкие оценки по категориям А и В, вам следует работать над развитием вашего креативного потенциала. Никто не собирается мешать вам предлагать новые идеи.

Общий креативный потенциал А+В+С

48—111. В настоящее время вы понимаете, что все мы имеем значительный потенциал креативности, — ему только надо дать шанс

проявиться. Поэтому исключите помехи для проявления своей креативности со своей стороны и со стороны других.

112—176. У вас хороший креативный потенциал, который пока скрыт и сдерживается или вами лично, или вашим подходом к решению проблем, или вашей рабочей средой. Вы можете изменить любой из трех или все три аспекта — так что же вы ждете?

177—240. Вы, по-видимому, высококреативная личность с большим потенциалом. Продолжайте развивать ваш талант, стараясь найти новые пути его применения — дома, в ваших увлечениях и, конечно, на работе.

Специфика деятельности работника офиса состоит также в необходимости оперативно реагировать на часто меняющиеся ситуации и быстро принимать адекватные решения. Уровень гибкости — это индивидуальный показатель, который не только обусловлен биологическими задатками человека, но и в значительной мере зависит от его личностных особенностей, мотивационных установок, а также от условий деятельности (монотонная стимуляция, наличие опасности и т. д.).

Уровень гибкости мышления оценивается в терминах «пластичность» — «ригидность».

Ригидность (от лат. *rigidus* — жесткий, твердый) означает затрудненность (вплоть до полной неспособности) в изменении субъективной программы деятельности человека в условиях, объективно требующих ее перестройки. Пластичность, в отличие от ригидности, предполагает легкость такой перестройки. Согласно современным

нейрофизиологическим данным, уровень гибкости обнаруживает значимые корреляционные связи с таким первичным свойством нервной системы, как подвижность — способность быстро реагировать на изменения в окружающей среде, которая диагностируется по скорости возникновения и прекращения нервного импульса в ответ на внешний раздражитель. Различают три типа гибкости: когнитивную (познавательную), аффективную (эмоциональную) и мотивационную. Когнитивная гибкость связана с перестройкой восприятий и представлений в изменении ситуации и, как следствие, со своевременным и адекватным принятием решения.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГИБКОСТИ МЫШЛЕНИЯ

Практическое упражнение

Уровень когнитивной гибкости мышления может быть оценен с помощью методики А. С. Лачинса. Для выполнения этой методики вам понадобятся лист бумаги, ручка, секундомер и помощь кого-то из друзей или коллег.

Вам необходимо написать фразу «В поле уж таял снег» четырьмя различными способами. Ваш помощник будет вам зачитывать инструкцию (она каждый раз несколько видоизменяется) и засекает время (оптимально каждое задание выполнять на протяжении 1 минуты). Каждое новое задание необходимо или начинать на новом листе бумаги, или отступать на несколько сантиметров для обработки данных.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

Способ 1. Инструкция: «После команды „начали" напишите фразу „В поле уж таял снег" столько раз, сколько успеете до команды „стоп"».

Способ 2. Инструкция: «После команды „начали" напишите фразу „В поле уж таял снег" печатными буквами столько раз, сколько успеете до команды „стоп"».

Способ 3. Инструкция: «После команды „начали" напишите фразу „В поле уж таял снег" столько раз, сколько успеете до команды „стоп" следующим образом: первая и все нечетные буквы должны быть письменными и заглавными, а вторая и все четные — маленькими и печатными».

Способ 4. Инструкция: «После команды „начали" напишите фразу „В поле уж таял снег" своим привычным почерком, но при этом повторяйте каждую букву по два раза. Работайте, как можно быстрее до команды „стоп"».

Обработка и анализ данных

1. Подсчитывается количество написанных букв в каждом задании:  $M_1, M_2, M_3, M_4$ .

2. Вычисляется среднее значение для трех последних заданий  $M_2, M_3, M_4$ .

$$M_{\text{ср.}} = M_2 + M_3 + M_4 / 3$$

3. Определяется коэффициент креативной гибкости:  $K_{\text{гиб}} = M_1 / M_{\text{ср.}}$

Если  $K_{\text{гиб}}$  лежит в пределах от 0,5 до 1, значит, вы обладаете пластичным мышлением, легко и быстро переходите от одной деятель-

## КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

ности к другой, оперативно реагируете на изменение входной ситуации, способен принимать адекватные решения.

Значения  $K_{\text{гиб}}$  меньше 0,5 свидетельствуют о высоком уровне ригидности мышления, то есть низком уровне креативной гибкости. Вы не всегда способны быстро и адекватно реагировать на изменение ситуации, испытывает затруднения в изменении субъективной программы деятельности. Возможно, вам стоит более внимательно перечитать материалы, посвященные активизации творческого мышления (главы 2, 3).

## КОНСУЛЬТАЦИЯ ЧЕТВЕРТАЯ. РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ДИАГНОСТИКИ И САМОДИАГНОСТИКИ

В этом разделе мы напомним очередной, четвертый, секрет дружбы со временем и познакомимся с методикой, которая позволит вам продиагностировать собственные особенности и специфику поведения ваших коллег, подобрать наиболее эффективные способы взаимодействия с ними.

Секрет четвертый. Тренируйте навык внимательного отношения к людям — он вам пригодится не однажды.

Предлагаемая ниже методика в чем-то схожа с тестом по определению типа личности при помощи нарисованных человечков (см.

первая консультация). Не спешите разочаровываться похожестью тестов. Во-первых, при идентичной психологической основе построения методик у них несколько различная интерпретация. Во-вторых, предложенная ниже методика настолько проста в исполнении и интересна своими результатами, что вы смело можете «поиграть в психолога» и предложить этот тест для выполнения всем вашим сослуживцам и друзьям.

### ПСИХОГЕОМЕТРИЧЕСКИЙ ТЕСТ<sup>5</sup>

Психогеометрия как метод психологического исследования предложена в США Сюзен Деллингер. Тест адаптирован к отечественным условиям А. А. Алексеевым и Л. А. Громовой. С помощью теста диагностируется сфера наиболее предпочтительных для человека видов деятельности.

Инструкция к тесту. Посмотрите на пять фигур, изображенных на рисунке (квадрат, треугольник, круг, зигзаг).

Выберите из них ту, в отношении которой вы можете сказать: это я! Только не занимайтесь ненужными умопостроениями. Это ни к чему не приведет. Просто постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете сильное затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла вас. Запомните ее название под номером

один (№ 1). Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Последняя фигура, которую вы запишете под номером пять (№ 5), будет явно не вашей формой, то есть той формой, которая подходит вам менее всего.

Вы получили ряд геометрических фигур, в которых «отлиты» ваши субъективные пристрастия. Какую бы фигуру вы ни поместили на первое место, это ваша основная фигура, или субъективная форма. Именно она дает возможность определить ваши основные доминирующие черты характера, особенности поведения, тип деятельности, который наиболее вам подходит. Остальные четыре фигуры — это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущий фон вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. И если некоторые характеристики фигуры, стоящей на втором месте, вы, вероятно, сможете обнаружить в своем поведении, то фигура, занимающая пятое место, дает о себе знать, когда вы явно не в себе (и, очевидно, себе не нравитесь). Более важно для вас еще одно значение последней фигуры — она указывает на тип человека, взаимодействие с которым может представить для вас наибольшие трудности. А также тот вид деятельности, в котором вы менее всего будете чувствовать себя уверенным и компетентным, испытывать удовольствие.

#### Расшифровка психогеометрического теста

Если большинство качеств, перечисленных в характеристике вашей основной формы, соответствует вашему реальному поведению (а это бывает в 85% случаев), то вам остается только принять их к

<sup>5</sup> Интерпретация психогеометрического теста взята из книги В. А. Семиченко «Психология деятельности» (К.: Издатель Эшке А. Н., 2002. 248 с.).

сведению и применять полученные знания на практике. Однако бывает, что вы не можете «найти себя» среди представленных фигур. Это случается с 15% тех, кто выполняет психогеомерический тест. Если вы попали в эти 15%, то может быть несколько причин, почему вы выбрали «не свою» форму:

- из-за негативной установки или настороженного отношения к тестированию;
- в данный момент вы озабочены расхождением между тем, что вы есть, и вашим идеалом;
- вы находитесь в нетипичном для вас психическом состоянии, вызванном какими-то значимыми переменами в вашей жизни (слишком возбуждены, расстроены, утомлены и т. д.).

Могут быть и другие причины неадекватного выбора основной формы. Но независимо от них поступайте следующим образом. Прочитайте внимательно описание всех пяти фигур и выберите для себя ту из них, которая более всего соответствует вашей личности и поведению. Она и будет вашей основной формой.

Наконец, может оказаться, что ни одна фигура полностью вам не подходит, скорее вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм. В этом случае постарайтесь решить для себя, какая из них является доминантной, а какая — подчиненной. Тогда вы сможете наглядно изобразить вашу форму личности, вписав подчиненную в доминантную. При этом если доминирующей формой является Зигзаг, то его волнистая линия перечеркивает подчиненную форму; в качестве подчиненной формы Зигзаг как бы проникает в доминантную, нарушая ее контур.

Краткие психологические характеристики основных форм личности.

#### Квадрат

Общая характеристика. Если вашей основной формой оказался квадрат, то вы — неутомимый труженик. Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, — вот чем прежде всего знамениты истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутомимая потребность в информации. Квадраты — коллекционеры всевозможных данных. Причем, независимо от того, где хранится эта коллекция, — в голове или в специальной картотеке, в ней всегда полный порядок. Все сведения систематизированы, разложены по полочкам. Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно славятся эрудитами, по крайней мере, в своей области.

Мыслительный анализ — сильная сторона Квадрата. Если вы твердо выбрали для себя Квадрат — фигуру линейную, то, вероятнее всего, вы относитесь к «левополушарным» мыслителям, то есть к тем, кто перерабатывает данные, говоря языком информатики, в последовательном формате: а-б-в-г и т. д. Квадраты скорее «вычисляют» результат, чем догадываются о нем. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям подробностям. Именно Квадраты способны проработать (и делают это) все конкретные детали тех гран-

диозных идей, проектов и планов, которые часто предлагают носители других геометрических форм.

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Истинный Квадрат свято верит в поговорку: «Непорядок на столе — беспорядок в голове». Идеал Квадрата — распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий. Он постепенно «упорядочивает», организует людей и вещи вокруг себя.

Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся) отличными администраторами, исполнителями, но редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами.

Достоинства Квадрата мирно сосуществуют с рядом его слабых мест. Чрезмерное пристрастие к деталям («из-за деревьев не видит леса»), потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решений лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статуса, Квадраты вольно или невольно затягивают эту процедуру. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами. Квадрат неэффективно действует в неопределенной, непредсказуемой ситуации, при аморфности целей. Однако в хорошо структурированных ситуациях, когда установлены сроки исполнения, определен доступ к информации и оборудованию, сформулированы чет-

кие требования и даны ясные инструкции к действию, Квадрат превосходит все другие формы.

Поведение в конфликте. Упорство Квадрата часто переходит в упрямство, что служит причиной конфликта с ним других форм. Сами же Квадраты не любят конфликтовать, поэтому излюбленный ими стиль — уклонение от столкновения, избегание. Спровоцировав конфликтную ситуацию, они фактически блокируют возможность разобраться в ее причинах, считая, что во всем виноват партнер. Истоки такого поведения скрыты в самой «квадратной» форме. Ведь конфликтов без эмоций не бывает, а Квадраты не выносят эмоционально напряженных ситуаций и сами испытывают максимальное неудобство, когда им приходится выражать свои чувства.

Известно, что в некоторых ситуациях уклоняющийся стиль имеет свои преимущества. Однако конфликт часто является источником развития отношений организации в целом. Поэтому, если во главе коллектива стоит руководитель-Квадрат, который постоянно делает вид, что ничего не произошло (загоняет конфликт внутрь), это не только тормозит развитие, но и создает условия для накопления у людей негативных эмоций, недовольства, а потому в любой момент может обернуться эмоциональным взрывом. Поэтому оптимальной линией поведения Квадрата, который руководит коллективом людей, была бы стратегия ориентации на конфликт идей, а не людей, так как в этом случае конфликты получают конструктивную направленность и не отягощаются сильными, негативными переживаниями.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

Квадрат способен к сотрудничеству и разрешению конфликта при следующих условиях:

- минимум эмоций и эмоциональных оценок;
- уважение его ценностей, убеждений, идеалов (сравнивайте, анализируйте, разбивайте, если сможете, аргументы Квадрата, но не затрагивайте его личность);
- соответствие интеллектуальному поведению, потенциалу, эрудиции и профессионализму Квадрата (Квадрат не будет сотрудничать с непрофессионалами в разрешении конфликта).

Слабые точки Квадрата проявляются в особых формах проблемного поведения. Однако если знать его психологические особенности, можно успешно разрешать сложности, которые возникают во время работы с Квадратом «в одной упряжке».

Поскольку в процессе взаимодействия с другими людьми не всегда есть возможность проявить соответствующее тестирование, определить психоформу личности можно по совокупности внешне фиксируемых признаков (визуальная экспресс-диагностика психоформы личности). Такими признаками являются особенности внешнего вида, организации рабочего места, речи, «язык тела» и основные характеристики (общий «рисунок» поведения).

## КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

Примеры проблемного поведения Квадратов	Способы взаимодействия, снимающие проблему
«В инструкции все ясно сказано...»	Напомнить, что любая инструкция (правило) носит общий характер. В конкретных ситуациях могут быть исключения, которые только подтверждают общее правило
«Мы всегда делали это так...»	Только конкретные цифры и факты могут убедить Квадрата в эффективности нового метода
«Звучит убедительно, но я хотел бы знать...»	Еще до разговора с Квадратом заготовьте всю необходимую дополнительную информацию
«Я бы помог, но у меня горы своей работы»	Планируйте привлечение Квадрата к новой работе заблаговременно и заручитесь его согласием. Если нужна срочная помощь, используйте авторитет и власть вашего общего с Квадратом начальника
«Это не входит в мои служебные обязанности»	Квадрат твердо знает соответствующие инструкции. Используйте его знания, чтобы найти того сотрудника, который должен сделать эту работу
«Я не могу сделать это, пока не получу от Н. данные о...»	Переключите пока что Квадрата на другую работу (или хотя бы напомните о ней) и постарайтесь ускорить поступление информации от Н.
«У меня слишком много работы, никто не работает столько, сколько я»	Внимательно выслушайте и подбодрите Квадрата. Он жалуется нечасто. Если есть возможность, похвалите его официально (например, на собрании)
«Я не могу присоединиться к вам, у меня свои личные неотложные дела»	Подыщите Квадрату место в неформальных отношениях, иначе он и дальше будет стремиться «держать дистанцию» от коллектива. Формируйте у него чувство принадлежности к коллективу на уровне личных отношений
Молчание	Это худшее, что может выкинуть Квадрат. Он может молчать днями. Это бывает, когда ему действительно плохо. Не обижайтесь на него (серьезная ошибка — отмахнуться, сказав себе: «Ну и пусть дуется»). Постарайтесь восстановить контакт

Экспресс-диагностика по внешним показателям:

1) внешний вид: у мужчин — консервативный, опрятный, коротко подстрижен, чисто выбрит; у женщин — сдержанный, строгий, неяркий, опрятный; худощавый тип телосложения;

2) рабочее место — каждая вещь на своем месте; казенный вид;

3) речь — логичная, последовательная, ясная, обстоятельная; медленная, монотонная, сухая; высокий голос, речевые штампы, точная профессиональная терминология;

4) «язык тела» — скованная напряженная поза («зажатость»), рассчитанные движения, точные скупые жесты; медленная, «солидная» походка, бесстрастное лицо, деланный или нервный смех;

5) «рисунки» поведения — организованность, пунктуальность, строгое соблюдение правил, инструкций, планирование; аналитичность, внимательность к деталям; ориентация на факты, цифры, пристрастие к письменной речи; аккуратность, чистоплотность; рациональность, осторожность; сухость; холодность; практичность; экономность, упорство; профессиональная эрудиция; слабый «политик»; узкий круг друзей и знакомых.

#### Треугольник

Общая характеристика. Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники видят в этом свое предназначение: «Рождены, чтобы быть лидером». Самая характерная особенность истинного Треугольника — способность концентрироваться на главной цели. Треугольники — энергичные, неуправляемые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их.

Конечно, Треугольники всегда знают, какова их главная цель, потому что, в отличие от Квадратов, это очень решительные люди. Они, как и их родственники — Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются «левополушарными» мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направлена на мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного в данных условиях решения проблемы. Такая ориентация оберегает Треугольников от детального анализа множества вариантов в поисках наилучшего решения. Это производит довольно сильное впечатление на других, менее уверенных в себе людей, и они идут за Треугольником.

Треугольник — очень уверенный человек, который хочет быть первым во всем. Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но и, по возможности, за других делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле, за которое берется Треугольник, — это установка на победу, выигрыш, успех. Он часто рискует, бывает нетерпеливым. Треугольники очень не любят оказываться неправыми и с трудом признают свои ошибки. Можно сказать, что они видят то, что хотят видеть, поэтому не любят менять свои решения, часто бывают категоричны, не признают возражений и в большинстве случаев поступают по-своему. Однако весьма успешно учатся тому, что соответствует их праг-

матической ориентации, способствует достижению главных целей, и впитывают, как губка, полезную информацию.

Треугольники честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится обеспечить высокое положение, приобрести высокий статус, иначе говоря — сделать карьеру (и это не следует считать негативным качеством Треугольников). Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: «А что я буду с этого иметь?» И будьте уверены, какое бы решение Треугольник ни принял, в нем обязательно будет заключена выгода (хотя далеко не всегда материальная лично для самого Треугольника).

Из Треугольника получают замечательные менеджеры на самом высоком уровне управления. Именно к высотам они и стремятся. И помогает им в этом еще одно качество — мастерство «политической интриги». Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, чувствительны на выгодное дело (чуют его за версту) и в борьбе за него могут столкнуться лбами своих противников. И вот здесь следует обратить внимание на, пожалуй, главное отрицательное качество «треугольной» формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Он приводит к тому, что Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели по головам других. Этот своеобразный максимализм, конечно, может вызывать страх и основанное на нем уважение со стороны других людей, но не их расположение и любовь.

Впрочем, это характерно только для «зарвавшихся» Треугольников, которых никто вовремя не остановил. В основном же Треугольники — очень симпатичные, привлекательные люди (иначе кто бы за ними пошел?), которые заставляют всех и вся вращаться вокруг себя и без которых наша жизнь потеряла бы свою остроту.

Поведение в конфликте. Доминирующий стиль поведения Треугольника в конфликте — состязание, атака, агрессия. И это естественно, поскольку Треугольники всегда считают себя правыми; правда же рождает стремление поступать по-своему и при «треугольном» складе личности ведет в большинстве ситуаций к прямой конфронтации. Есть, однако, и другой стиль поведения, который Треугольник эффективно использует при соответствующих обстоятельствах, — компромисс. В принципе «Все или ничего» Треугольникам нравится только первая часть, поэтому они перекраивают его в принцип «Все или хоть что-нибудь». А информированность, здоровый прагматизм и умение играть в «политические игры» позволяют им вовремя переключиться от атаки на поиск компромисса. Но не стоит обольщаться. Треугольник — это борец. И он пойдет на компромисс только тогда, когда исчерпаны все резервы и ресурсы, испробованы все средства одержать чистую победу.

Отношения «по горизонтали» с Треугольником сопряжены с рядом трудностей прежде всего потому, что Треугольники, не обладая в этом случае формальной властью, тем не менее часто пытаются руководить коллегами. Вряд ли можно изжить у Треугольника сильное стремление к доминированию — без него они перестали бы быть собой. Однако с Треугольниками не так уж трудно работать, если

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

знаешь, чего от них ждать и как с ними обращаться. Главное при взаимодействии с ними — всегда нужно быть чуть-чуть настороже, так как их поведение часто имеет подтекст, определяемый стремлением быть во всем первым.

Примеры проблемного поведения Треугольника	Способы взаимодействия, снимающие проблему
«Я возьму ответственность за это на себя» (что означает: Треугольник хочет, чтобы вы «отошли в сторону», так как уверен в успехе дела и не желает «делить лавры»)	Подчеркните вклад других членов коллектива в предстоящий успех дела и свою готовность отвечать за его исход
«Вы можете рассчитывать на мою поддержку...» (что означает: это ваша забота, поскольку Треугольник не видит здесь никакой выгоды для себя лично)	Обеспечьте Треугольнику личную выгоду в данном деле, и он станет активным участником и энергичным его защитником
«У меня нет на это времени, сейчас я занят очень важной работой» (у Треугольника вся работа «важная» или, по крайней мере, «важнее» вашей)	Треугольники разделяют философию «услуга за услугу». Поэтому предъявите счет за прошлые услуги, которые вы оказали Треугольнику, и выразите готовность помочь в будущем. Если нужно, подскажите, как конкретно мог бы Треугольник вам помочь
«Или говорите по существу, или...»	Приходите к Треугольнику с проблемой и с хорошо продуманным ее решением. И то и другое излагайте кратко и просто
«Это не может ждать!»	Покажите Треугольнику, что ваша задача — «финишировать» всей «командой», что в данном случае нужен не его «личный рекорд», а согласованные, координированные действия членов «команды»
«Теперь все зависит от того, как быстро вы с этим справитесь»	Треугольник пытается вами управлять, а заодно и проверить ваши способности. Не отвечайте на вызов. Делайте свое дело по официально утвержденному плану

## КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

Окончание таблицы

Примеры проблемного поведения Треугольника	Способы взаимодействия, снимающие проблему
«Сейчас не самое лучшее время для этого»	Положитесь в оценке ситуации на Треугольника. Обычно Треугольники всегда оказываются правы в отношении «политического климата» организации, господствующих мнений, тенденций, перспектив и новых веяний
«Мне нужна ваша помощь»	Будьте осторожны (особенно это касается Прямоугольников и Кругов). Треугольнику редко требуется действительная помощь. Возможно, это попытка втянуть вас в какую-нибудь историю или просто желание переложить часть своей работы на ваши плечи. В любом случае, если вы решили оказать услугу Треугольнику, закончите разговор примерно так: «За вами долг!»

Экспресс-диагностика по внешним показателям:

- 1) внешний вид: у мужчин — модный, шикарный; дорогие вещи; костюм соответствует ситуации; у женщин — модный, элегантный, ухоженный; строгий; дорогие вещи;
- 2) рабочее место — символы статуса и успеха; порядок;
- 3) речь — логичная, ясная, краткая, ориентированная на суть проблемы; уверенная, властная; эмоциональная, быстрая, четкая; громкий голос, жаргон, остроты, присловья (иногда бранные выражения);
- 4) «язык тела» — ненапряженная поза; плавные, уверенные движения, широкие выразительные жесты; уверенная энергичная походка; непроницаемая маска; сжатые губы, пронзительный взгляд, властное рукопожатие;

5) «рисунки» поведения — лидер, стремление к власти, честолюбие, установка на победу; прагматизм, способность концентрироваться на цели момента; ориентация на суть проблемы, уверенность в себе, решительность; импульсивность, склонность к риску, некротимая энергия, сила чувства, смелость; высокая работоспособность, буйные развлечения, нетерпеливость; великолепный «политик»; остроумие, широкий круг общения, узкий круг близких друзей.

#### Прямоугольник

Общая характеристика. Прямоугольник символизирует состояние перехода и изменения. Это, так сказать, временная форма личности, которую могут «носить» остальные четыре сравнительно устойчивые формы в определенные периоды жизни. Это люди, неудовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и потому занятые поисками лучшего положения. Возможно, кто-то из них только что пережил изменение профессионального статуса (переход на новую работу, понижение или повышение в должности, требующее адаптации), а кто-то предвидит, предчувствует такие изменения. У кого-то, возможно, произошли перемены в личной жизни. В общем, причины прямоугольного состояния могут быть самыми различными, но объединяет их одно — значимость изменений для определенного человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на дан-

ный момент. Параллельно с этим у него постоянно нарастает внутреннее возбуждение, что не может не отразиться на его поведении.

Наиболее характерные черты Прямоугольника — непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода, способность сильно меняться изо дня в день и даже в пределах одного дня. Это естественно, так как у Прямоугольников, как правило, низкая самооценка, они стремятся стать в чем-то лучше, ищут новые методы работы, стили жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он примеряет в течение всего периода одежду других форм: «треугольную», «круглую» и т. д. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают и настораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с «человеком без стержня». Понятно, никому не хочется попадать в глупое положение. Прямоугольникам же общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее, как и у всех людей, у Прямоугольников есть позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и... смелость. Прямоугольники пытаются делать то, чего раньше никогда не делали; задают вопросы, задать которые прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, обратной стороной этого является чрезвычайная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому

Прямоугольниками легко манипулировать, чем и пользуются не слишком щепетильные в вопросах морали люди. Следовательно, Прямоугольникам необходимо больше, чем представителям других психоформ, быть настороже и помнить, что «прямоугольность» — всего лишь стадия. Она пройдет, и человек выйдет на новый уровень личностного развития, обогатившись приобретенным на этой стадии опытом.

Поведение в конфликте. Конечно, кем бы ни был Прямоугольник на работе — чьим-то коллегой, начальником или подчиненным, — в любой роли будет доставлять другим немало хлопот. Однако сохранить нормальные отношения с Прямоугольником и избежать напряженной обстановки в коллективе не так уж трудно, если:

1. Знать, что Прямоугольник — это стадия, форма развития, которая закончится через какое-то время.
2. Помнить о том, что это может произойти (и происходит) с каждым. Более того, «прямоугольное» состояние вызывается серьезными причинами личного, возрастного и производственного характера, что само по себе должно быть достаточным основанием для понимания, сочувствия и помощи.
3. Ориентироваться на положительные качества Прямоугольника и, по возможности, нейтрализовать отрицательные его свойства.

Как для самого Прямоугольника, так и для его партнеров конфликтная ситуация — самое тяжелое испытание, которое выпадает на долю участников конфликта. Что касается Прямоугольника, то ему вполне хватает внутреннего конфликта между его старым «Я» и

тем новым «Я», которое еще только складывается. Именно в этом состоит сущность «прямоугольного» состояния. Любой внешний конфликт усугубляет конфликт внутренний и еще более осложняет положение и без того запутавшегося в себе Прямоугольника.

Поэтому самая типичная и естественная реакция Прямоугольника на угрозу конфликта — избежать его полностью. Прямоугольники чаще всего именно так и поступают, особенно в отношениях с коллегами. Это по-своему мудрое решение, поскольку Прямоугольник редко выигрывает в открытой конфронтации. Однако избегание конфликта, как правило, не решает проблем, а только продлевает «инкубационный период», в течение которого зреет еще более острый межличностный конфликт. Есть другой вариант — Прямоугольник легко идет на сотрудничество в разрешении противоречий, когда ему такое сотрудничество предлагают. Однако, если конфликт назрел и Прямоугольник — его непосредственный участник, начинается такое, что многие потом долго жалеют, что позволили себе оказаться втянутыми в него.

Дело в том, что «прямоугольность», как уже говорилось, — это переходное состояние, фаза развития, и проходящий ее в данный момент человек ранее носил какую-то определенную форму личности, то есть был Квадратом, Треугольником, Кругом или Зигзагом. В психологии хорошо известен закон регрессии поведения: попадая в сложную, экстремальную ситуацию, человек может вернуться к тем моделям поведения, которые были свойственны ему на более ранних этапах развития (например, в детстве). В данном случае происходит нечто подобное. Естественным поведением Прямоуголь-

ника в конфликте будет возвращение к тому стилю поведения, который соответствовал его прежней форме личности. Так, если Прямоугольник в ближайшем прошлом был Треугольником, он может пойти в открытую атаку, если он был Кругом, с его стороны возможны поиски компромисса, если же он был Квадратом (а это как раз встречается чаще всего), то теперь он с удвоенной энергией будет уклоняться от стычки. Итак, линию поведения Прямоугольника, казалось бы, можно предвидеть. Но сложность в том, что Прямоугольник — это ведь не твердый Квадрат, Треугольник, Круг или Зигзаг. Вот почему он ведет себя непоследовательно, даже вернувшись к прошлым, хорошо знакомым ему моделям поведения. Поэтому Прямоугольник в конфликте поистине непредсказуем. Следовательно, остальным приходится действовать по обстановке. Однако даже умение действовать без подготовки не гарантирует успеха, поскольку завтра Прямоугольник может изменить принятое решение на противоположное. Все это и делает чрезвычайно сложным благоприятное разрешение конфликтной ситуации с участием Прямоугольника.

Тем не менее у вас не должно складываться впечатление, что Прямоугольник — это «орудие пытки» для других. Прежде всего, он сам переживает свою непоследовательность и страдает от нее не меньше (а может быть, и больше), чем противостоящая ему сторона. Далее, Прямоугольник так же заинтересован в разрешении конфликта, как и противоположная сторона (правда, часто Прямоугольники хотели бы, чтобы конфликты разрешались без их участия, сами по себе). Наконец, и вместе с Прямоугольником можно прийти к

разумному решению проблемы, если правильно организовать с ним взаимодействие.

Если вам приходится зависеть от Прямоугольника по службе, вам можно посочувствовать. В тех коллективах, где каждый должен выполнять определенную работу в строго установленный срок и каждому необходимо для этого использовать результаты труда других, наличие даже одного Прямоугольника создает серьезные проблемы. Естественно, что эти проблемы порождаются непоследовательностью, непредсказуемостью и необязательностью Прямоугольника. При этом Прямоугольники могут быть великолепными специалистами, знать, как нужно сделать работу, и понимать, чего остальные ждут от них, но... Они часто выражают недовольство характером или объемом той работы, которую раньше охотно выполняли. Их начинает многое раздражать, они становятся критичными, будут создавать проблемы, даже не замечая и не осознавая этого (ибо подлинная проблема заключена внутри Прямоугольника).

Примеры проблемного поведения Прямоугольника	Способы взаимодействия, снимающие проблему
«Сегодня я – Квадрат (Треугольник, Круг, Зигзаг), поэтому...»	Попытайтесь разглядеть, какую роль играет Прямоугольник в данный момент. Выслушайте его, прежде чем говорить самому. Затем подстройтесь к выбранной им форме
«Это же никуда не годится! Мы должны это делать совершенно по-другому!» (Чаще всего такое можно услышать от Прямоугольника, когда дело идет полным ходом и что-то менять в нем чрезвычайно трудно и невыгодно!)	Поставьте перед Прямоугольником вопросы, которые заставили бы его задуматься о последствиях требуемых им изменений. Предложите ему сравнить предлагаемый выигрыш и проигрыш

Примеры проблемного поведения Прямоугольника	Способы взаимодействия, снимающие проблему
«Это ваша вина!» (Прямоугольники склонны перекладывать свою вину на других)	Конечно, критику следует принимать, когда она заслужена. Однако если для нее нет основания, спокойно, но твердо объясните Прямоугольнику свою позицию. И если считаете, что обвинения в ваш адрес могут иметь нежелательный резонанс, не откладывая обратитесь к вашему непосредственному начальнику
«Можно с вами поговорить?..» (Естественное желание Прямоугольника разделить с вами груз своих проблем)	Возможны два варианта поведения. Если вы не хотите погружаться в личные проблемы Прямоугольника, сошлитесь на вашу занятость (как на работе, так и после нее). Если же вы решили поддержать Прямоугольника, то: а) не позволяйте ему отнимать ваше рабочее время, предложите встретиться после службы; б) просто выслушайте и посочувствуйте, но не давайте никаких советов
«Прошу меня простить, но я что-то неважно себя чувствую...» (Невыход или уход с работы раньше времени – главная проблема в сотрудничестве с Прямоугольником)	В таком состоянии люди действительно часто болеют (или получают травмы). Однако чаще всего они просто теряют силы и волю под грузом своих проблем. Лучшее решение проблемы – такая организация труда, когда остальные не поставлены в жесткую зависимость от действий Прямоугольника. Если это невозможно, то следует хотя бы почаще обращать внимание Прямоугольника на то, что он несет ответственность перед другими за результаты своей работы

Экспресс-диагностика по внешним показателям:

1) внешний вид: у мужчин — меняющийся, неопрятный, не в тон ситуации; у женщин — меняющийся, сумасбродный (крайности), небрежный, не в тон ситуации;

КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

2) рабочее место — беспорядок, эклектика;

3) речь — неуверенная, неясная, сбивчивая; эмоциональная; аритмичная, «паузы нерешительности»; «скороговорка»; колебания громкости и высоты тона, высокий срывающийся голос, междометия, слова-«паразиты», вопросы;

4) «язык тела» — неуклюжий, резкие отрывистые движения; нервные движения; неуверенные незаконченные жесты; неуверенная, меняющаяся походка; бегающий взгляд, хихиканье, быстро краснеет;

5) «рисунок» поведения — изменчивость, непоследовательность, неопределенность, возбужденность, любезность; постоянная установка на все новое, смелость (до безрассудства), низкая самооценка, неуверенность в себе, доверчивость, импульсивность, нервозность, быстрые колебания настроения, избегание конфликтов, забывчивость, склонность терять вещи, непунктуальность; «барсучья» психология, новые друзья, имитация поведения других людей («примеривание ролей»); тенденция к простудам, травмам, дорожно-транспортным происшествиям.

### Круг

Общая характеристика. Геометрический круг — это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает круг в качестве основной формы, искренне заинтересован прежде всего в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга — люди, их благополучие. Круг — самый доброжелательный из пяти форм. Он чаще всего служит тем клеем, который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, то есть стабилизирует любую форму.

Круги — самые лучшие коммутизаторы среди пяти форм, прежде всего потому, что они лучшие слушатели (Треугольники тоже хорошие коммутизаторы, но больше слушают себя, чем других). Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией — способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживание другого человека. Круг ощущает чужую радость и чужую боль как собственную. Естественно, люди тянутся к Кругу. Кстати сказать, Круги великолепно «читают» людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги болеют за свой коллектив и высокопопулярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые руководители (особенно в сфере бизнеса).

Во-первых, Круги в силу их направленности скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого избегают занимать твердую позицию и принимать непопулярные решения, которые, однако, могут оказаться эффективными с деловой точки зрения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступить в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому, когда у Круга возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что именно Круг уступит первым. Примирение с другими — типичная «круговая» черта поведения. Хотя эта черта доставляет удовольствие другим и создает Кругу популярность среди сослуживцев, слишком частые уступки могут привести к утрате Кругом уважения к себе, к усилению самообвинительных тенденций.

Во-вторых, Круги не отличаются решительностью. Если им приходится управлять, то они явно предпочитают демократический

стиль руководства и стремятся обсудить практически любые решения с большинством и заручиться его (большинства) поддержкой. Как известно, это далеко не всегда себя оправдывает — можно упустить подходящий момент. Кроме того, Круги слабы в «политических играх» и часто не могут подать себя и свою команду должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх более сильные личности, например Треугольники, которым удается ими манипулировать. К счастью для себя, Круги обычно не сильно беспокоятся о том, в чьих руках находится власть. Лишь бы все были довольны и вокруг царил мир.

Однако в одном отношении Круги проявляют завидную твердость. Если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости, Круг становится страстным защитником людей. Здесь Круги, когда хотят, могут быть весьма убедительными. В том, что они, как правило, отлично разрешают межличностные проблемы, во многом «виноват» их особый склад мышления. Ведь Круг — это нелинейная фигура, и те, кто уверенно идентифицирует себя с кругом, скорее относятся к «правополушарным» мыслителям. «Правополушарное» мышление — более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, как у Квадратов и Треугольников, а скорее мозаично, прорывами, с пропуском отдельных звеньев, например: ая. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой. Просто формализмы у них не получают приоритета в решении жизненных проблем. Прежде всего в сфере человеческих отношений они обна-

рживают разнообразность «правополушарного» мышления, которую А. Харрисон и Р. Брэмсон называют «идеалистическим» стилем мышления. Главные особенности этого стиля — ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т. д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения, решение, которое нравилось бы всем.

Можно сказать, что Круг — прирожденный психолог. Однако для успешной деятельности ему часто не хватает «левополушарных» организационных навыков своих «линейных братьев» — Треугольника и Квадрата.

Поведение в конфликте. В эмоционально выраженной, грозовой атмосфере Кругам буквально трудно дышать. Их беспокоят любые конфликты, даже те, в которых они не замешаны. Если же Круг обнаруживает, что он находится в открытом конфликте с другим человеком, он будет страдать больше, чем представитель любой иной психоформы личности. Причем совершенно неважно, кто виноват в возникновении разногласия, ибо для Кругов непомерно тяжела конфликтная ситуация сама по себе. Они всякое столкновение воспринимают слишком уж лично.

Психология Круга такова, что любой конфликт ввергает их в противоречие. Первое побуждение Круга — избежать, уклониться от конфликта, надеясь, что он разрешится сам по себе. Поэтому Круги склонны оправдывать других «за недостаточностью улики» и извинять даже их неприличное поведение. Однако Круги не могут долго закрывать глаза на конфликт и уклоняться от него, поскольку по сути своей являются миротворцами и хотят во что бы то ни стало

разрешить проблему и прийти к наиболее ценному ими состоянию согласия. Если им удастся при этом не слишком много потерять, они гордятся тем, что внесли свою лепту в урегулирование конфликта.

Когда предмет конфликта или вовлеченные в него люди значимы для Круга, то он обнаруживает два основных стиля поведения в конфликте: приспособление (уступки) и компромисс.

В конфликтной ситуации Круг практически всегда первым отказывается от чего-либо в пользу другого. Однако уступка, даже если она разряжает эмоциональную сферу и удовлетворяет заинтересованных в разрешении конфликта лиц, далеко не всегда является лучшим способом его устранения, особенно для самого Круга.

Круг может уступать другой стороне в ущерб производственным интересам или интересам группы людей, чаще всего коллектива. И это ради удовлетворения потребностей одного конфликтующего человека. Ведь Круги не склонны к глубокому анализу и часто, особенно в ситуации конфликта, руководствуются текущими эмоциями. Поэтому нередко в результате уступки Круга одному недовольному конфликт заканчивается еще большей проблемой, чем та, с которой он начался. В этом случае Круг теряет уважение коллег, считавших его первоначальную позицию (до уступки) единственно правильной и заинтересованных больше в решении самой проблемы, чем в субъективном благополучии вовлеченных в конфликт лиц.

Уступка по сути своей направлена скорее на спасение хороших отношений между людьми, чем на решение проблемы. Иначе говоря, Круги в ответ на открытую конфронтацию сосредотачиваются

скорее на эмоциях, чем на предмете эмоции. А это заставляет их искать способы смягчить раздражение и гнев противника даже путем отказа от собственного мнения, в правильности которого они уверены, вместо того чтобы стремиться найти адекватное решение проблемы. Понимая это, Круги в конечном счете теряют не только уважение коллег, но и какую-то долю самоуважения, что очень опасно, если помнить о свойственных им самообвинительных тенденциях.

Более опытные и ловкие Круги предпочитают односторонней уступке компромисс. Это излюбленный способ, которым Круги пытаются решить большинство проблем. Взаимная уступка соответствует психологическому складу «круглой» личности. Сами Круги считают компромисс беспроигрышной стратегией, одинаково выгодной конфликтующим сторонам. Однако С. Деллингер подчеркивает, что это скорее субъективное мнение Круга, чем объективный факт. Психология Круга такова, что и в случае компромисса в конфликте его выигрыш будет, вероятно, меньше выигрыша его противника.

И все же не следует считать, что вырвать победу у Круга — пустяковое дело. Истинный Круг — хороший психолог по природе, а с возрастом он обычно накапливает глубокие знания о людях и жизни. Отсюда — его житейская мудрость. Круги очень умело могут играть на чувствах других людей и тем самым манипулировать ими. Не следует забывать и о ценном даре Кругов уговаривать, убеждать и даже внушать людям свои мысли. В основе этого дара лежит умение вызывать у других нужные Кругу эмоции благодаря его особенному, расслабляющему и успокаивающему голосу.

Круги — милые и приятные в общении люди, однако у них есть недостатки. Минусы «круглой» формы личности становятся особенно заметными, когда люди находятся в отношениях формальной, строгой зависимости и связаны взаимными обязательствами в решении общих производственных задач. Когда отрицательные свойства Круга проявляются в деловых отношениях в коллективе, возникает ряд проблем. «Ключ» к большинству этих проблем — перевод их разрешения в рациональную плоскость и избегание избыточных (ненужных) эмоций.

Примеры проблемного поведения Круга	Способы взаимодействия, снимающие проблему
«Я не могу работать с тем, кого не уважаю!» Обычно следует читать: «Я не хочу работать с тем, кто мне не нравится»	Реагируйте на скрытый смысл высказывания. Приведите примеры прошлых отношений, которые показывают, что на самом деле этот человек Кругу нравится. Дайте понять, что это не предмет спора, когда речь идет о работе целого коллектива
«Мне необходимо посоветоваться по этому вопросу с С. И.»	Согласуйте с другими ваше предложение Кругу и только после этого ведите разговор с ним, в котором обязательно подчеркните положительную оценку вашего предложения коллегами. Не воспринимайте как недоверие или выпад в ваш адрес, если Круг сам захочет в этом убедиться. Перепроверка — обычное поведение Круга
«Я не могу делать работу за всех, да еще и свою в придачу!» Это обычное заявление имеет своей причиной доброту Круга и желание угодить всем. Кругу трудно сказать «нет» в ответ на просьбу коллег. Но когда Круги набирают работы слишком много, они начинают возмущаться и жаловаться	Напомните Кругу его собственные функциональные обязанности и помогите расставить приоритеты. Покажите, что помощь другим пойдет прахом, если он не сделает свою работу

Окончание таблицы

Примеры проблемного поведения Круга	Способы взаимодействия, снимающие проблему
«Давайте перекурим (попьем чаю)». Желание поговорить с другими, особенно если у Круга есть личные проблемы, часто побуждает его устраивать перерывы в работе, что может плохо сказаться на общей дисциплине	Будьте тактичны и внимательны к потребностям и проблемам Круга, но дайте сразу понять, что в рабочее время вам нужно работать
«У меня просто не было времени, чтобы это сделать». Часто причиной этого является простая лень; однако это трудно доказать, поскольку Круг приведет вам тысячу причин того, почему он не успел сделать свою работу	И здесь нужна тщательная расстановка приоритетов в работе Круга. Потребуйте от Круга прямого ответа относительно того, сколько времени ему нужно на выполнение определенной работы. А затем настаивайте на выполнении обещанного им
«Вы никому об этом не расскажете?» Обычно это вступление перед разбалтыванием того, что доверили Кругу другие. Часто к объективным сведениям добавляется и изрядная доля выдумки (как результат своеобразной интерпретации полученной Кругом информации)	Хотя информация о чем-то или о ком-то другом может быть интересной, вы должны сознавать, что завтра объектом сплетни можете стать вы сами. Поэтому не рассказывайте Кругам ничего такого, что вы хотели бы сохранить в тайне. Однако если вы хотите поддерживать доверительные отношения с Кругом, вам придется делиться какими-то сведениями личного характера, но при этом строго контролировать то, чем вы делитесь
«Это целиком моя вина». Хорошо, что Круг способен признавать свои ошибки, однако он часто перебарщивает в этом до самоедства и мученичества, что приводит к глубокой меланхолии	Потребуйте от Круга исправить свою ошибку, а затем забудьте об этом. Ведите себя так, будто ничего не случилось. Вы должны показать Кругу, что это не мешает вам ценить его

### Экспресс-диагностика по внешним показателям:

1) внешний вид: у мужчин — неофициальный, часто без галстука, неизысканный, небрежный; моложавый; у женщин — неофициальный, «пышный», неизысканный, женственный; телосложение полное;

### КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

2) рабочее место — уютная домашняя обстановка;

3) речь — непоследовательная, отклонение от главной темы, эмоциональная; успокаивающая партнера, расслабляющая; плавная, скорее медленная; сочный густой, скорее низкий голос, восторженные оценки, комплименты, «мы» предпочтительнее «я»;

4) «язык тела» — расслабленная поза; свободные плавные движения; доброжелательная улыбка; частые кивки головой в знак поддержки, «зеркальное» поведение (отражение переживаний и движений партнера), минимальная социальная дистанция; жизнерадостная походка (легко подстраивается под походку другого); подчеркнуто доброжелательное приветствие;

5) «рисунок» поведения — высокая потребность в общении, контактность, доброжелательность, забота о других, щедрость, способность к сопереживанию, хорошая интуиция, спокойствие, уступчивость, склонность к самообвинению (и меланхолии), эмоциональная чувствительность, доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность; «слабый политик»; болтливость (любит сплетничать), способность уговаривать, убеждать других, сентиментальность, тяга к прошлому; склонность к общественной деятельности; гибкий распорядок дня; широкий круг друзей и знакомых.

### Зигзаг

Общая характеристика. Эта фигура символизирует креативность, творчество хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая. Если вы твердо выбрали зигзаг в каче-

стве основной формы, то вы, скорее всего, истинный «правополушарный» мыслитель, инакомыслящий, поскольку линейные формы превосходят вас численностью. Между прочим, Квадрат и Треугольник часто вообще не обращают внимания на этот знак. На вопрос психолога: «А куда вы поместили эту фигуру?» — в ответ можно услышать: «А это тоже фигура? Я думал, здесь просто начеркал кто-то». Наконец, среди Зигзагов чаще встречаются левши, чем среди остальных форм. А это дополнительное свидетельство в пользу «правополушарности» Зигзага.

Как и своему ближайшему родственнику — Кругу, только еще в большей степени, Зигзагу свойственны образность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая, последовательная дедукция — это не ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки: от а... до ...я! Поэтому многим линейным, «левополушарным» трудно понять Зигзагов. «Правополушарное» мышление не фиксируется на деталях (цифры и факты нужны для того, чтобы совершить скачок к новой идее); поэтому оно, упрощая в чем-то картину мира, дает возможность строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство.

Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. Лейтмотив этого стиля — «Что если?..». Что, если взять эту идею и вот эту и объединить их вместе? Что мы будем иметь в результате? Комбинирование абсолютно новых, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального — вот что нравится Зигзагам. В отличие от Кругов, Зигзаги вовсе не

заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а, наоборот, заострением конфликта идей и построением новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, «снимается». Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительными, открывая глаза другим на возможность нового решения. Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутинная, шаблонная, правила и инструкции, статус-кво или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются.

Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимо иметь разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Они также хотят быть независимыми от других в своей работе. Тогда Зигзаг оживает и начинает выполнять свое основное предназначение — генерировать новые идеи и методы работы. Зигзаги никогда не довольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Ничто так не раздражает Зигзага, как сентенция Квадрата: «Мы всегда это делали так». Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так же реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, откуда и берут начало такие черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность.

Зигзаг — самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая интересная мысль, он готов поведать ее всему миру! Зигзаги — неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень экспрессивны («режут правду в глаза»), что наряду с их эксцентричностью часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же они не сильны в проработке конкретных деталей, без чего материализация идеи невозможна. И не слишком настойчивы в доведении дела до конца, так как с утратой новизны теряют интерес к идее.

Поведение в конфликте. Парадоксальность Зигзага находит свое выражение и в его поведении в конфликте. О Зигзагах можно одновременно сказать, что они активно избегают конфликтов и питают интерес к ним и совсем не прочь вступить в открытую конфронтацию. И хотя объясняется это весьма просто — выбор стиля поведения в конфликте определяется предметом разногласий, люди, знающие Зигзага преимущественно по разным конфликтным ситуациям, могут давать ему прямо противоположные характеристики.

Если предмет конфликта не представляет значимости для Зигзага в плане занимающих его в данное время проблем и идей, Зигзаг постарается во что бы то ни стало избежать вовлечения в конфликт. Делается это не из любви к кому-то или страха обидеть кого-то; просто у Зигзага слишком много дел, и он не может позволить себе тратить время на пустяки (с его точки зрения). При этом больше теряет группа или организация, в которой возникает конфликт, поскольку

уклонение Зигзага лишает ее возможности использовать его творческий потенциал и оригинальные, нестандартные решения.

Когда спорная проблема важна для Зигзага и у него есть твердые убеждения относительно того, как ее следует решать, Зигзаг обязательно вступит в бой и пойдет в открытую атаку.

Теоретически Зигзаг — самая соперничающая форма из пяти, превосходящая даже Треугольник. Ибо в битве идей Зигзаги не идут на компромисс, как это делают более прагматичные Треугольники в тех случаях, когда полная победа невозможна или требует огромных затрат времени и сил. И хотя в жизни Треугольники чаще выигрывают (по многим причинам и, в частности, потому, что благодаря своему упорству, энергии и организационным способностям занимают высокие посты) у Зигзагов, последние тоже нередко добиваются успеха вследствие их особого дара воодушевлять и убеждать других, а возможно, и везения. Кроме того, Зигзаг всегда искренне верит в правильность того, что он отстаивает, тогда как Треугольник иногда стремится одержать победу ради самой победы.

Примеры проблемного поведения Зигзага	Способы взаимодействия, снимающие проблему
«Как вы не можете понять, что А — В!» (Проблема — в стиле мышления и рассуждения Зигзагов: они перескакивают от посылок к выводу, опуская факты и целые звенья в цепи рассуждений. Когда другие в силу этого не понимают Зигзагов, последние быстро теряют терпение и раздражаются)	Во-первых, не чувствуйте себя тулупцами: многие не понимают Зигзагов, но не подают виду. В интересах дела сохраняйте спокойствие и продемонстрируйте Зигзагу ваше желание его понять. Во-вторых, вы, несомненно, способны понять Зигзага. Для этого нужно всего лишь заставить его (с помощью вопросов) заполнить пропуски в цепи рассуждений, привести необходимые факты и повторить (уточнить) нечеткие формулировки

Окончание таблицы

Примеры проблемного поведения Зигзага	Способы взаимодействия, снимающие проблему
«А почему, собственно, нельзя это сделать?!» (Потребность в изменениях и непоколебимая вера в правильность своих идей побуждает Зигзагов к непрерывному реформированию хорошо налаженного дела. Они упорно стремятся добиться своего, оказывая мощное давление на сослуживцев. Проблема в том, что на Зигзагов не действуют аргументы типа: «Все это так делают», «Так принято», «Это распоряжение руководства» и т. д.)	Будьте доброжелательны, но тверды. Зигзагу следует дать понять, что, работая в коллективе, нельзя не учитывать мнения других и всегда поступать по-своему. Спокойно объясните ему причины, по которым его конкретное предложение невозможно осуществить здесь и сейчас. Однако не критикуйте творческую установку Зигзага: последующие его предложения могут оказаться ценными для организации
«Бумажная работа — пустая трата времени». (Зигзаги склонны перекладывать бумажную работу — составление планов, отчетов, программ, инструкций и т. д. — на плечи своих коллег. Они могут либо полностью уклониться под тем или иным предлогом от подобной работы, либо выполнять ее столь небрежно, что другим приходится все переделывать)	Есть два варианта решения данной проблемы: а) если в организации действительно большой объем канцелярской работы и, по мнению большинства, его можно было бы сократить, используйте Зигзага как союзника в борьбе с руководством за сокращение бумажного потока; б) в остальных случаях используйте организационные, дисциплинарные и моральные средства для того, чтобы заставить Зигзага выполнять свою часть бумажной работы на должном уровне. Не вступайте в пререкания! Обратитесь за помощью к непосредственному руководителю. Создавайте также условия и обстановку, чтобы Зигзагу невозможно было уклониться от своей доли работы
«Куда он опять подевался?» (Зигзаги часто отсутствуют на своем рабочем месте, не оставляя никакой информации коллегам относительно того, где их можно найти)	Не следует поощрять подобное поведение Зигзага, если только он не работает над индивидуальным заданием. Для разрешения этой проблемы лучше всего обратиться к руководителю группы или организации, который с самого начала должен дать ясно понять Зигзагу, что для эффективности работы группы, членом которой он является, ему необходимо поддерживать постоянный контакт с коллегами

Экспресс-диагностика по внешним показателям:

1) внешний вид: у мужчин — растрепанный, неряшливый; демонстративный, иногда супермодный; у женщин — разнообразный, небрежный, экстравагантный, иногда супермодный;

2) рабочее место — запущенность или театрально-демонстративное оформление;

3) речь — непоследовательная, ассоциативная; яркая, образная, эмоциональная, зажигательная, быстрая; богатые голосовые вариации, восторженные оценки, богатая лексика; жаргон, остроты;

4) «язык тела» — ненапряженные, быстро меняющиеся позы, быстрые, плавные движения; оживленная жестикуляция, стремительная походка, живая мимика; «ясновидящий» взгляд, манерность;

5) «рисунок» поведения — жажда изменения, креативность, концептуальность; жажда знаний, великолепная интуиция, одержимость своими идеями; мечтательность, устремленность в будущее, позитивная установка на все новое; философия бунтаря; восторженность, энтузиазм, непосредственность, непрактичность; слабый «политик»; импульсивность; разбросанность, непостоянство настроения, поведения и отношений; недисциплинированность; стремление работать в одиночку; отвращение к «бумажной» работе; душа компании, остроумие; безалаберность в финансовых вопросах; при широком круге общения небольшой круг друзей.

## КОНСУЛЬТАЦИЯ ПЯТАЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫХ СПОСОБОВ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Напоминаем, что очередной секрет дружбы со временем гласит:

Секрет пятый. В целях экономии времени, растрчиваемого впустую, овладейте навыками «суперрешателя» проблемных вопросов и задач.

Предложенная ниже методика определяет ваши излюбленные способы взаимодействия с людьми при возникновении конфликтных ситуаций. Можно допустить, что при встрече с проблемной ситуацией вы прибегаете к аналогичным стратегиям реагирования.

КАК ВЫ ДЕЙСТВУЕТЕ В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТА?<sup>4</sup>

### Инструкция

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте все

<sup>4</sup> Методика взята из материалов книги В. А. Семиченко «Проблемы мотивации поведения и деятельности человека» (К.: Миллениум, 2004. 521с).

утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта.

I	II	III	IV	V
Совсем нетипично 1 балл	Редко 2 балла	Иногда 3 балла	Часто 4 балла	Весьма типично 5 баллов

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спат.
4. Рука руку моет (Почеси мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы — хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковый теленок двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости — и докопаешься до истины.

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

## КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

Используя ключ, оцените свое поведение в конфликте

Типология поведенческих стратегий									
I		II		III		IV		V	
Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
Итого:		Итого:		Итого:		Итого:		Итого:	

Тип I. «Черепаша» (избегание) — стратегия ухода под панцирь, то есть отказа как от достижений личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» (конкуренция) — силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения — нет. Таким людям не важно, любят ли их; они считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» (приспособление) — стратегия сдерживания острых углов: взаимоотношения важны, цели — нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» — стратегия компромисса: умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Такие люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества. Представители этого типа ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

## КОНСУЛЬТАЦИЯ ШЕСТАЯ. УМЕНИЕ ПРАВИЛЬНО ВЕСТИ ТЕЛЕФОННЫЙ РАЗГОВОР

Напомним, что следующий секрет дружбы со временем гласит:

Секрет шестой. Помните, что вас не только видят, но и слышат.  
Осваивайте искусство «гармоничного звучания».

Предложенная ниже методика позволит проверить уровень вашей «телефонной компетентности», а заодно даст лишний повод задуматься, почему столь привычные «Алло» и «Я вас слушаю» не считаются лучшими приветствиями при деловой телефонной коммуникации.

### ТЕЛЕФОННЫЕ РАЗГОВОРЫ

Перед вами 25 фраз, которые были сказаны служащими организации при телефонной беседе с клиентами. Оцените каждую из них. Если вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное — буквой «О».

1	«Доброе утро. Это коммерческий банк «Хронос». У телефона Никитин Алексей Петрович. Чем я могу помочь вам?»	
2	«Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов»	
3	«Доброе утро, банк «Хронос»	
4	«Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?»	
5	«Спасибо за звонок. Звоните чаще!»	
6	«Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу»	
7	«Доброе утро, отдел снабжения»	
8	«Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?»	
9	«Извините, что я заставил вас ждать. Чем я могу помочь вам?»	
10	«Я понимаю вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь вам?»	
11	«Так, кого вы ждете?»	
12	«Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией»	
13	«Спасибо. При случае я позвоню вам»	
14	«Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду вашего звонка. Спасибо за звонок».	
15	«Расскажите, как это случилось».	

16	«Рад вашему звонку. Как у вас дела?»	
17	«Да, это я. Хочу вам сообщить неприятную информацию».	
18	«Извините, пожалуйста. Я принимаю загородную телефонограмму. Можно, я перезвоню вам через 10 минут?»	
19	«К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает».	
20	«Спасибо за звонок. Такого человека, как вы, мы готовы выслушать всегда».	
21	«Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку».	
22	«Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня».	
23	«Здравствуйте, банк "Хронос", у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю».	
24	«Вы не правы. Однако что вы скажете про акции нашего банка?»	
25	«Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в 10 утра. Я вам позвоню. Спасибо за звонок».	

Подведение итогов теста

Используя ключ, подсчитайте количество несовпадений с вашими ответами.

Варианты ответов	Номера вопросов											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Положительное	1	–	3	4	–	–	–	–	9	10	–	–
Отрицательное	–	2	–	–	5	6	7	8	–	–	11	12
Варианты ответов	Номера вопросов											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Положительное	–	14	–	16	–	18	–	–	–	–	23	–25
Отрицательное	13	–	15	–	17	–	19	20	21	22	–	24–

Оцените свой результат

Если выявлено более трех несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров у данного лица дела обстоят не совсем благополучно.

## КОНСУЛЬТАЦИЯ СЕДЬМАЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕОБЛАДАЮЩЕЙ РАБОЧЕЙ МОТИВАЦИИ

Поскольку очередной секрет связан с рабочей мотивацией, эта заочная консультация посвящена определению наиболее важных для вас мотивирующих источников.

Секрет седьмой. Человек всегда находит время для того, что считает важным.

Давайте разберемся, что лично для вас значит ваша работа, каковы мотивы проявления вашей трудовой активности. Для этого предлагаем вам выполнить небольшую тестовую методику.

### ОПРОСНИК МОТИВАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Ниже перечислены различные мотивы деятельности. Внимательно проанализируйте предлагаемый перечень утверждений и занесите результат в приведенном ниже бланке, придерживаясь следующей шкалы оценки:

–2 – крайне неверно; –1 – неверно; 0 – когда как; 1 – верно; 2 – очень верно.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

1.	Я люблю делать только то, что доставляет мне удовольствие.
2.	Объем моих усилий в процессе работы определяется требованиями этой работы.
3.	Для меня важно, чтобы другие одобряли мое поведение.
4.	Мои решения обычно отражают те высокие стандарты, которые я сам для себя установил.
5.	Я бы не стал работать в организации, если бы не был согласен с ее целями.
6.	Если мне не нравится то, что надо делать на работе, я бросаю эту работу.
7.	Каждый час работы должен быть оплачен.
8.	Я часто принимаю решения на основании того, что подумают другие.
9.	Для меня важно работать в такой организации, которая позволяла бы мне использовать мои способности и опыт.
10.	Я должен поверить в идею, прежде чем работать над ее воплощением.
11.	Я часто откладываю работу, если можно заняться чем-то более интересным.
12.	Я работал бы более интенсивно, если бы был уверен, что получу более высокую плату за мои усилия.
13.	Я упорно работаю над задачей, если ее выполнение связано с общественным признанием.
14.	Я стараюсь добиваться того, чтобы мои решения соответствовали моим личным стандартам поведения.
15.	Пока я не поверю в идею, я не могу работать по-настоящему упорно.
16.	Когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, которая мне кажется наиболее интересной.
17.	Когда я выбираю работу, то останавливаю свой выбор на той, где больше платят.
18.	Если я выбираю работу, то ищу такую, в которой успех принесет мне признание.
19.	Я считаю себя человеком, который сам себя заинтересовывает по отношению к работе.
20.	Когда я выбираю организацию, то ищу ту, которая поддерживала бы мои убеждения и ценности.
21.	Я провожу свое время с теми людьми, с которыми мне интереснее всего.
22.	Мой любимый день на работе — день зарплаты.
23.	Те люди, у кого больше друзей, живут более полной жизнью.
24.	Мне нравится делать вещи, которые дают ощущение личного достижения.
25.	Для того чтобы я мог упорно работать, цели организации должны совпадать с моими ценностями.
26.	Если выбирать между двумя работами, то критерием для меня будет: «А какая из них интереснее?»

## КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

27.	Нужно всегда держать глаза и уши открытыми для улавливания информации о лучших местах работы.
28.	Я прилагаю максимальные усилия, если мне известно, что это будет замечено наиболее влиятельными людьми в организации.
29.	Мне нужно знать, что своими умениями и ценностями я вношу вклад в успех организации.
30.	Если я разделяю цели организации, то не имеет значения, я ли добился успеха.

### Бланк ответов

1.		2.		3.		4.		5.	
6.		7.		8.		9.		10.	
11.		12.		13.		14.		15.	
16.		17.		18.		19.		20.	
21.		22.		23.		24.		25.	
26.		27.		28.		29.		30.	
Сумма I		Сумма II		Сумма III		Сумма IV		Сумма V	

Теперь подсчитайте сумму чисел в каждом из пяти столбиков, учитывая знаки «+» или «-». Результат может оказаться как положительным, так и отрицательным.

### Результаты теста

В каждой колонке собраны утверждения, характеризующие один из пяти возможных видов производственной мотиваций:

- I. Сумма 1. Внутренняя мотивация. Направленность на процесс.
- II. Сумма 2. Внешняя мотивация. Материальное вознаграждение.
- III. Сумма 3. Внешняя мотивация. Одобрение другими.
- IV. Сумма 4. Внутренняя мотивация. Самосовершенствование, самореализация.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

V. Сумма 5. Интегративная мотивация. Согласованность целей работника с целями фирмы.

Для дальнейшего анализа следует обращать внимание не столько на абсолютную величину полученных вами баллов, сколько на их соотношение. Какая мотивационная группа набрала у вас наибольший балл? Какая — наименьший? Проанализируем полученные результаты применительно к теме тайм-менеджмента.

Внутренняя мотивация. Направленность на процесс

Если эта группа набрала у вас высокий балл, это означает, что вы получаете определенное удовольствие от самого процесса выполняемой вами деятельности. Возможно, вам нравится общение с людьми; возможно — непосредственная «близость к шефу» и возможность быть в эпицентре событий. Не важно, от чего вы ловите ваш «производственный кайф», — главное, что вы получаете удовольствие от самого производственного процесса. Вашему руководителю очень просто вас мотивировать к деятельности — необходимо всего лишь создать вам условия для занятий вашим любимым делом, и... И потенциально вы можете записаться в «трудоголики», стремясь к получению нового и нового удовольствия от нравящегося вам процесса. Вы забываете, что рабочий день у большинства нормальных людей ограничивается 8 часами — вы готовы посвятить любимому делу все 16 часов. А вот нелюбимому... Скорее всего, у вас возникают проблемы с выполнением тех дел, которые вам «ну очень не нравятся». Именно на них у вас «не хватает времени и сил». Возможно, попробуйте в самом неинтересном деле поискать что-то для вас привлекательное.

## КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

Рабочая мотивация: материальное вознаграждение

На первый взгляд подобная мотивация — самая распространенная. Если в данной колонке у вас получился высокий балл, вы действуете в соответствии с поговоркой «Время — деньги». Наиболее распространенный способ выбора рабочих приоритетов при преобладании этой мотивации обусловлено ответом на вопрос: «А что мне за это будет?» Позитив — вы знаете цену и себе, и собственному рабочему времени. Негатив — далеко не все можно оценить в денежном эквиваленте. Не упустите в погоне за длинным рублем нечто более важное и ценное.

Внешняя мотивация: одобрение другими

Известно, что доброе слово и кошке приятно. Важно как можно больше слышать этих добрых слов по поводу своей работы и самому не скупиться на достойные похвалы окружающих. Но если по этой колонке вы набрали максимальное количество баллов, будьте осторожны: вы рискуете попасть в ловушку поиска одобрения вашей работы и сверхзависимости от чужого мнения. Поэтому постарайтесь понять, где действительно искренняя оценка хорошо выполненной работы, а где ритуальное «поглаживание» с манипулятивными целями — перебросить на вас часть своей работы, уговорить вас поработать сверхурочно и т. д.

Внутренняя мотивация: самосовершенствование, самореализация

Если эта колонка набрала у вас высокое количество баллов, вас можно поздравить: работа для вас в первую очередь является полигоном вашего личностного развития и профессионального роста. Таким людям интересно все новое и необычное; они с огромным удовольствием выполняют дела и поручения, которые позволяют раскрыть новые сто-

роны их личности, приобрести новые навыки и умения. Если учесть, что полигоном для самосовершенствования может быть любая работа, подобная мотивация является очень эффективной для собственной самоорганизации и организации рабочего времени.

Интегративная мотивация: согласованность личных целей и ценностей с корпоративной политикой фирмы

Эта мотивация считается самой желательной для работника, ощущающего себя как часть организации. Высокие баллы по данной колонке свидетельствуют, что человек попал «на свой корабль», который плывет в нужном для него направлении. Другими словами, для такого человека очень важно быть частью команды единомышленников, с которыми он вместе выполняет значимое и интересное дело. И больше всего мотивировать его на подвиг своевременного выполнения той или иной работы будет, помимо увлеченности работой, ответственность перед коллегами, ощущение важности и значимости общего результата труда.

### ТЕХНИКА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ (ПО ДЖ. Г. СКОП)<sup>5</sup>

Иметь цель, которая реалистична, определить шаги для ее достижения и, наконец, действовать с твердой решимостью — важный показатель зрелости человека. Дженни Грэхем Скотт предлагает следующий алгоритм работы над целеполаганием.

<sup>5</sup> Источник: Семиченко В. А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека. К.: Миллениум, 2004.

Решите, чего вы хотите

Многие люди не знают, к чему они стремятся, не могут отчетливо осознать собственных желаний, стремлений, влечений. Другие же имеют столь много желаний, что не могут ничего добиться, так как им не хватает нацеленности на конкретное дело. Некоторые люди, ставя перед собой нереальные, недостижимые цели (несбыточные мечты), которых им заведомо не добиться, мучительно страдают затем от «несовершенства мира», не отвечающего их ожиданиям.

Бывает, что цели, имеющиеся у человека, настолько расплывчаты, неопределенны, что не служат реальными побудителями его активности. Поэтому техника постановки целей предполагает пошаговую конкретизацию (определение и последовательность достижения) желаемого:

- составить ясную, четкую, точную картину того, что вы желаете, сейчас и на перспективу;
- определить иерархию целей, степень важности каждой из них, выделить наиболее значимые для вас цели;
- определить, реально ли достижение этих целей именно для вас, какие условия необходимы для их достижения, что конкретно нужно сделать для их воплощения в действительность;
- вызвать у себя чувство уверенности в том, что вы действительно хотите достичь именно этой цели и, следовательно, хотите сделать все, что необходимо, для ее достижения.

Поработайте над конкретизацией своих целей. Для этого ответьте на следующие вопросы:

1. Чего я хочу именно сейчас...
2. Я хочу, чтобы через 3 месяца я достиг следующей цели...
3. Через год...
4. Через 5 лет...
5. Какая наиболее важная для меня цель среди этих целей...
6. Почему эта цель важна для меня...
7. Какие еще вопросы важны для меня сейчас: 1..., 2..., 3... и т. д.

#### Релаксация

Завершив записывать то, что вы хотите, приведите себя в состояние мышечного расслабления, удерживая в сознании перечень наиболее важных целей и необходимых для этого усилий. Пошлите запрос своему внутреннему «Я»: каким оно хочет быть? Ведь нашему внутреннему «Я» не нужно ни славы, ни богатства, ни власти. Оно может хотеть стабилизации или динамизма, покоя или активизации, уверенности в себе и своей позиции в мире, самоуважения, счастья. Пошлите еще один запрос: «Мое внутреннее „Я“ , к каким достижениям стремишься ты? Какой жизнью ты было бы удовлетворено?»

Предположим, что в ответ на свой запрос ваше сознание сформулировало следующее: «Хочу иметь много денег». Вступите с собой в диалог, скажите: «Но ведь деньги — это не цель, а средство. Для чего мне нужны деньги?» И т. д., пока не «узнаете» ту конечную цель, к которой сознательно стремитесь и считаете, что для ее достижения необходимы прежде всего финансовые возможности. Это может быть: уверенность в том, что не возникнет тупиковых жизненных проблем; независимость от случайностей и превратностей

жизни; возможность быть «не хуже» или «лучше» других; возможность удовлетворять какие-то жизненно значимые потребности (например, в книгах, путешествиях); возможность жить в комфортных условиях и пр.

Определив список наиболее важных для вас целей, перейдите к определению их реальности и реалистичности.

Можно просто провести анализ на выполнимость намеченного. Но психологи предлагают ряд интересных процедур, с помощью которых можно получить из подсознания интегральный ответ, подключить резервы и тупики. Вот две подобные процедуры:

А. Представьте себе, что перед вами экран телевизора. Вы задаете себе вопросы о реалистичности целей, отвечают ли они вашим интересам. Настройтесь на то, что ответ будет выведен на экран: «да» — экран ярко засветится, «нет» — останется темным, «может быть», «не уверен» — будет слабо светиться или мерцать. У некоторых ответ на запрос может быть просто услышан. Итак, задайте себе вопросы и получите ответ от вашей интуиции:

Возможно ли осуществление моей цели?

Реально ли ставить эту цель сейчас?

Б. Еще один возможный вариант определения реальности целей. Выберите то, что вы считаете для себя на настоящий момент наиболее важной целью. Закройте глаза и вызовите образ, который символизирует эту цель. Скорее всего, этот образ сам возникнет («выплывет») в вашем сознании. Это может быть что угодно: животное, человек, облако, цветок, книга и пр. Не открывая глаз, представьте, что перед вами лежит прямой путь к вершине холма, в конце которого вы

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА

можете разглядеть ваш образ-символ. По сторонам же дороги вы видите, слышите, чувствуете присутствие разнообразных существ, которые пытаются увести вас с пути, помешать вам взойти на вершину холма. Они могут делать все что угодно, но не могут преградить вам путь, который по-прежнему остается прямым и ясным.

Эти существа фактически представляют собой символы различных жизненных ситуаций, которые могут вступать в противоречие с главной целью: других людей, чьи желания не совпадают с вашими намерениями; ваши собственные состояния — апатию, утомление, снижение жизненного тонуса. Они будут логически доказывать вам, что ваша затея абсурдна; они попытаются расхолодить вас, вселить в вас чувство неуверенности в себе, вины и т. д. Сосредоточьтесь на восприятии себя как чистой, негибаемой воли, продолжайте свой мысленный путь. И одновременно попытайтесь понять, в чем заключается стратегия каждого из этих существ, почувствуйте прилагаемые ими усилия. Вы можете даже ненадолго остановиться, побеседовать с некоторыми из них. Но после этого вновь продолжайте свой путь. Достигнув вершины, взгляните теперь вблизи на образ своей цели, побудьте некоторое время в его обществе, почувствуйте удовольствие от общения с ним. Осознайте, что эта цель для вас значит. Откройте глаза и запишите, что нового удалось вам узнать о вашей цели, а также о силах, которые пытаются препятствовать ее достижению.

Определите приоритеты целей

Иногда человек ничего не может сделать потому, что мечется между многими целями и в результате не успевает ничего сделать

## КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

для их достижения. Поэтому важно сосредоточиться на наиболее важных из целей. Для выполнения этой работы удобно составить следующую таблицу:

Формулировка цели	Ее значимость для меня	Что будет, если я не достигну цели	От чего придется отказаться для достижения цели

Таким образом, вам придется поработать не только над формулировкой целей и их иерархией, но и над ценой их достижения. Бывает, что даже крайне привлекательная цель на деле оборачивается такими личностными потерями, что при ближайшем рассмотрении от нее придется отказаться.

Предлагается следующая процедура работы. Успокойтесь и расслабьтесь, используя технику релаксации. Затем как можно быстрее запишите все свои цели. Пока еще не пытайтесь оценивать их, делить на важные и второстепенные, просто записывайте. Не имеет значения, общие ли это цели или специфичные, близкие или рассчитанные на длительный срок. Продолжайте, пока не почувствуете, что процесс замедляется, и сосредоточьтесь еще на минуту, пока не почувствуете, что больше ничего добавить к списку не можете.

Теперь быстро просмотрите список и оцените каждую цель с точки зрения того, насколько она важна для вас. Используйте шкалу от 1 (наименее важная) до 10 (наиболее важная). Запишите первое впечатление, пришедшее вам на ум, во второй колонке, против цели; не думайте о причинах, побудивших вас дать ту или иную оценку, просто дайте вашему внутреннему «Я» отвечать интуитивно. Затем

попробуйте представить, как сложится ваша жизнь, если вы не достигнете этой цели. Можно сделать это также по 10-балльной шкале: 0 — ничего особого не произойдет; 10 — будет существенное ухудшение. Наконец, в последней колонке вы определите, ценой каких потерь произойдет достижение цели: 0 — придется отказаться от многого, важного для меня; 10 — ни от чего особого отказываться не придется.

Далее выпишите ваши цели с наивысшими оценками (не менее трех) и классифицируйте их, присвоив цифры от 1 (наиболее важная) до 3. Попробуйте не думать во время классификации, просто реагируйте как можно быстрее, чтобы уловить ваши внутренние чувства. Не беспокойтесь об остальных целях из вашего списка, вас интересуют только наиболее важные для вас цели. Результатом работы должно стать определение цели, которая наиболее важна для вас, и вы сможете сосредоточиться на том, что вы должны сделать для ее достижения.

Придание себе уверенности в достижении цели

Если вы ясно осознаете, чего вы хотите, если вы знаете, что цель реальна, если вы уверены, что это ваша самая важная цель, то вам легче настроиться на то, чтобы сделать все необходимое для ее достижения с требуемой энергией. Тем не менее неплохо было бы поработать отдельно над формированием у себя чувства уверенности, убежденности в том, что вы добьетесь желаемого и найдете способы преодоления тех препятствий, которые могут возникнуть. Для выработки у себя такого чувства уверенности можно порекомендовать следующее упражнение. Расслабьтесь и закройте глаза. Сконцент-

рируйте все ваше внимание на понимании этой цели. Представьте, что эта цель уже достигнута (например, что вы уже обладаете желанным объектом и наслаждаетесь им; или представляете себя в новой роли, на новом месте работы; или представляете себя в новой обстановке и пр.). Сделайте образ этой цели как можно более четким. Осознавайте все, что вы видите, — цвета, предметы, людей, обстановку, разговоры. Замечайте все, к чему прикасаетесь, ощущаете. Испытайте факт достижения цели как можно более ясно. Затем, достигнув наиболее яркой, полной картины, уверенно говорите себе: «Я достигну этой цели. Я сделаю все необходимое, чтобы ее достигнуть. Эта цель вполне реальна. Но мне нужно энергично и последовательно действовать, чтобы добиться желаемого. И действовать я начну именно сейчас». Результатом упражнения является чувство уверенности и убежденности в достижении желаемой цели, что может вам предпринять необходимые действия.

Определение шагов к достижению цели

Для достижения цели весь процесс продвижения к ней нужно разбить на определенные этапы или шаги, которые должны быть выполнены, а также выявить средства, которые могут понадобиться на этом пути. Этому может помочь следующее упражнение.

Возьмите лист бумаги и сверху напишите цель, которой вы хотели бы достичь. Озаглавьте колонки: «Что мне нужно сделать», «Необходимые мне средства», «Порядок выполнения», «Важность действия». Проработав это, расслабьтесь и вновь сконцентрируйтесь на требуемой цели. Начните с обдумывания шагов, которые вам необходимо предпринять для достижения цели. Не пытайтесь оценивать,

насколько важны эти действия. Просто запишите все, что приходит на ум, в первую колонку. Выдвигайте идеи, пока не почувствуете, что больше ничего добавить не сможете. Затем переходите к следующей колонке. Посмотрите на каждое действие, которое вам необходимо выполнить, и напротив него перечислите те средства, которые вам кажутся необходимыми. И снова не пытайтесь обсуждать или оценивать ваши мысли, просто запишите их. Продолжайте, пока не почувствуете, что закончили работать с каждым шагом, с каждым отдельным действием.

Работая над последней колонкой, пронумеруйте выделенные в первой колонке действия в порядке выполнения. Начните с того действия, которое вы намерены выполнить первым, затем выделите второе, третье. Если вы не уверены в последовательности или думаете, что будете выполнять некоторые действия в одно и то же время, присвойте им одинаковые номера. Наконец, оцените эти действия по степени важности. Вновь просмотрите сформулированные вами действия и как можно быстрее оцените их по степени важности как «очень важное» (А), «важное» (В) и «выполнить, если возможно» (С).

Немедленно приступайте к выполнению намеченного

Теперь вы можете с уверенностью, решимостью и сосредоточенностью на одном деле взяться за работу по достижению желаемой цели, зная, что вы добьетесь ее, веря в возможность достижения, делая все от вас зависящее.

## КОНСУЛЬТАЦИЯ ВОСЬМАЯ. БУДЬТЕ ОПТИМИСТИЧНЫ И АКТИВНЫ

Наконец мы добрались до основного секрета дружбы со временем.

Секрет самый важный — научитесь получать от выполнения своей работы удовольствие.

Предыдущая методика вам помогла определить, что же прежде всего вам доставляет удовольствие в вашей деятельности. Следующая же методика подскажет, насколько вы активны и оптимистичны в принципе.

### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ОПТИМИЗМА И АКТИВНОСТИ ЛИЧНОСТИ<sup>6</sup>

Оптимизм — совокупность таких качеств человека, как бодрость, жизнерадостность, жизнелюбие, чувство юмора. Во многих видах деятельности оптимизм как позитивная оценка жизни рассматривается в качестве важнейшего фактора устойчивости личности к профессиональным и личностным стрессам. Выявлено, что оптимисты отличаются более высокой адаптивностью к новым ситуации-

<sup>6</sup> Методика взята из материалов книги А. В. Семиченко «Проблемы мотивации поведения и деятельности человека» (К.: Миллениум, 2004. 521 с).

ям, интернальным локус-контролем и высокой коммуникативностью; они чаще используют в трудных жизненных ситуациях конструктивные, преобразующие модели поведения. Пессимисты хуже адаптируются к новым социальным и производственным условиям, более агрессивны и склонны обвинять в своих неудачах судьбу или других людей, в стрессовых ситуациях чаще используют деструктивные модели поведения.

**Инструкция.** Перед вами список утверждений. Прочтите внимательно каждое из них и оцените степень вашего согласия с ним, используя следующие оценки: 4 — да, совершенно согласен (всегда); 3 — обычно (часто); 2 — иногда это так; 1 — нет, совершенно не согласен.

1. Я люблю слушать громкую музыку.
2. Я думаю, будет трудно достичь моих целей.
3. Мне нравятся ситуации с некоторой долей неопределенности, когда я не знаю, что будет со мной далее.
4. Я люблю бросать вызов судьбе.
5. Судьба более несправедлива ко мне, чем к другим.
6. У меня столько энергии, что я не могу даже два часа просидеть без дела.
7. Я менее счастлив, чем другие.
8. Меня раздражают осторожные люди.
9. В настоящее время невозможно верить во что-нибудь хорошее.
10. Мне нравится соревноваться.
11. Я легко и с удовольствием общаюсь с людьми противоположного пола.

12. Меня пугает мое будущее.
13. Я думаю, что в людях больше плохого, чем хорошего.
14. Мне нравится испытывать острые ощущения, быть в ситуациях, связанных с определенным риском.
15. У меня жизнерадостное, приподнятое настроение.

#### *Обработка результатов*

Методика содержит две субшкалы: оптимизма и активности.

Оптимизм в данной методике понимается как предрасположенность человека верить в свои силы и успех, иметь преимущественно положительные ожидания от жизни и других людей. «Оптимисты», как правило, экстравертированы, доброжелательны и открыты для общения. Противоположной категории людей, «пессимистам», свойственны сомнения в своих силах и доброжелательности других людей, ожидание неудач, стремление избегать широких контактов, замкнутость на своем внутреннем мире (интровертированность).

Под активностью в данном контексте понимаются энергичность, жизнерадостность, беспечность, безмятежность и склонность к риску. Пассивность проявляется в тревожности, боязливости, неуверенности в себе и нежелании что-либо делать.

#### **«Ключ»**

Шкала активности — вопросы 2, 5, 7, 9, 12, 13.

Шкала пассивности — вопросы 1, 3, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15.

В соответствии с «ключом» подсчитываются суммы баллов по данным субшкалам — для этого необходимо про суммировать представленные вами баллы по каждой шкале. Пользуясь таблицей, определите ваш типаж и ознакомьтесь ниже с его характеристикой.

Показатели психологических типов (в баллах)

Психологический тип	Оптимизм	Активность
Реалисты	13–18	14–22
Активные оптимисты	6–14	22–36
Активные пессимисты	19–24	22–36
Пассивные пессимисты	19–24	9–14
Пассивные оптимисты	6–14	9–14

«Реалисты» активно оценивают текущую ситуацию по своим силам (возможностям) и не пытаются прыгнуть выше головы, довольствуются тем, что имеют. Как правило, устойчивы к психологическому стрессу.

«Активные оптимисты» верят в свои силы и успех, позитивно настроены на будущее, предпринимают активные действия для того, чтобы добиться желаемых целей. Они бодры, жизнерадостны, не подвержены унынию или плохому настроению, легко и стремительно отражают удары судьбы, как бы тяжелы они ни были. В трудных ситуациях используют проблемно-ориентированные стратегии для преодоления стресса.

«Активные пессимисты», которым свойственна большая активность, но эта активность часто носит деструктивный характер. Такие люди вместо того, чтобы создать новое, предпочитают разрушить старое. В трудных ситуациях часто используют агрессивные стратегии преодолевающего поведения.

«Пассивные пессимисты» — противоположная активным оптимистам категория людей, которые ни во что не верят и ничего не пред-

#### КОНСУЛЬТАТИВНОЕ БЮРО: ПОДБОРКА ТЕСТОВ И УПРАЖНЕНИЙ

принимают для того, чтобы изменить свою жизнь в лучшую сторону. Они характеризуются преобладанием мрачного и подавленного настроения, пассивностью, неверием в свои силы. В трудных ситуациях предпочитают стратегии ухода от решения проблем.

«Пассивные оптимисты», девизом которых можно считать слова: «Все как-нибудь само образуется...» Такие люди уверены в том, что «все будет хорошо», хотя и не предпринимают для этого никаких усилий. Они добродушны, веселы и умеют даже в плохом находить что-то хорошее, однако их отличительной чертой является недостаток активности. Они больше надеются на случай, на удачу, чем на собственные силы. Склонны к пассивному ожиданию или откладыванию принятия решений.

Завершить работу нашего заочного Консультативного бюро хочется напоминанием, что результаты любого теста — это не приговор, а всего лишь дополнительный повод к размышлению. Так что думайте, ищите и, конечно, находите! Успехов вам!

**Мерзлякова Елена Леонидовна**

**ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ  
ДЛЯ ОФИСНОГО РАБОТНИКА**

Главный редактор *И. Авидон*  
Зав. редакцией *О. Гончукова*  
Технический редактор *Л. Васильева*  
Художественный редактор *П. Борозенец*  
Корректор *А. Борисенкова*  
Генеральный директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 18.04.2007.

Формат 70 × 70 1/16. Печ. л. 14,75. Тираж 3000 экз. Заказ № 4025

ООО «Издательство „Речь“»

199178, Санкт-Петербург, а/я 96, издательство «Речь»,  
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63, sales@rech.spb.ru, [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)

Наши книги за пределами России можно заказать  
в интернет-магазине: [www.internatura.ru](http://www.internatura.ru)

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ГУП «Типография «Наука»  
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12

**КНИГА — ПОЧТОЙ**

Вы можете заказать книги нашего издательства  
**любым удобным для вас способом:**

- По телефонам: (812) 323-76-70,  
(812) 329-08-80
- По электронной почте: [rech-spb@mail.ru](mailto:rech-spb@mail.ru)
- На сайте издательства: [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)
- По почте: 199178, Санкт-Петербург, а/я 96,  
Издательство «Речь»

**Вы делаете заказ, указав:**

- 1) фамилию, имя, отчество, телефон, e-mail;
- 2) почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- 3) название книги, автора, количество экземпляров.

Мы высылаем Вам книги в течение 3-х дней  
после принятия заказа!

Подробнее о методах проведения бизнес-тренингов  
читайте в следующих книгах  
ИЗДАТЕЛЬСТВА «РЕЧЬ»

- Чуричков А., Снегирев В. Копилка для тренера. Сборник разминок, необходимых в любом тренинге. 208 с.
- Чуричков А., Снегирев В. Головоломки и занимательные задачи в тренинге. Копилка для тренера-2. 208 с.
- Богданович В. Н. Истории и метафоры в помощь ведущему тренинга. 224 с.
- Завьялова Ж., Моисеев А. Сервисное обслуживание клиентов в торговом зале. 160 с.
- Завьялова Ж., Моисеев А. Ассортимент товаров: специализированный бизнес-тренинг. 80 с.
- Завьялова Ж., Моисеев А. Игры, в которые играют деньги. 256 с.
- Бачков И. В., Дерябо С. Д. Окна в мир тренинга. Методологические основы субъектного подхода к групповой работе. 272 с.
- Завьялова Ж. В., Фарба Е. О., Каденильяс-Нечаева Е., Авдюнина М. Н. Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам. 160 с.
- Завьялова Ж. В. и др. Метафорическая деловая игра. 136 с.
- Моносова А. Ж. и др. Бизнес-тренинг. Идеи и методы. 224 с.
- Синамати А. М. Тренинг — это маленькая жизнь. 80 с.
- Дружинин А. Е., Замулин А. Л. Тренинг продаж. 224 с.
- Михайлова Е. В. Тренинг презентации товара. 64 с.
- Бурякова Е. С. Тренинг «Эффективный рекрутер». 80 с.

- Гуревич А. М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. 144 с.
- Винокур В. А. Уловки в споре. 144 с.
- Сартан Г. Н. Тренинг командообразования. 187 с.
- Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Грабенко Т. М., Фролов Д. Ф. Технология создания команды. 256 с.
- Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда: шаги к созданию. 128 с.
- Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф. Команда на рынке: стратегия и методы (руководство для эффективных команд). 144 с.
- Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. 304 с.
- Петров А. В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации. 80 с.
- Васильев Н. Н. Тренинг преодоления конфликтов. 174 с.
- Васильев Н. Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике. 283 с.
- Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. 208 с.
- Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. 256 с.
- Моисеев А. А., Завьялова Ж. В. Работа с возражениями и сопротивлением. 96 с.
- Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом для менеджеров. 388 с.
- Гуревич А. М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения. 236 с.
- Баранова Г. В., Кобзева В. В. Посттренинговое сопровождение персонала. 128 с.

## АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ БИЗНЕС-ТРЕНИНГ



Книга содержит в себе методическое пособие для продукт-тренера по проведению тренинга «Ассортимент товаров». Процедура проведения тренинга, подробные инструкции, рекомендации и раздаточный материал позволяют подготовить и успешно провести продукт-тренинг под практически любой ассортимент товаров коммерческих компаний, пользуясь данным методическим пособием.

Книга рекомендована прежде всего продукт-тренерам, обучающим продавцов товарному ассортименту. Книга может быть интересна и полезна бизнес-тренерам и методистам, а также всем читателям, активно интересующимся методикой бизнес-обучения.

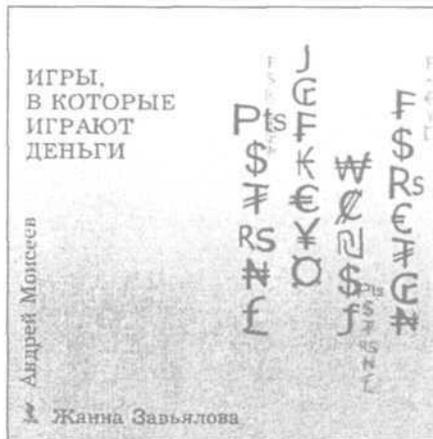
## СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ



Книга содержит в себе методическое пособие для бизнес-тренера по проведению тренинга «Сервисное обслуживание клиентов в торговом зале». Процедура проведения тренинга, подробные инструкции, рекомендации и раздаточный материал позволяют успешно провести обучение продавцов розничных магазинов самообслуживания, пользуясь данным методическим пособием.

Книга рекомендована прежде всего корпоративным бизнес-тренерам и тренинг-менеджерам, обучающим продавцов розницы. Книга может быть интересна и полезна методистам, а также всем читателям, активно интересующимся методикой бизнес-обучения.

## ИГРЫ, В КОТОРЫЕ ИГРАЮТ ДЕНЬГИ



[www.natahaus.ru](http://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](http://www.natahaus.ru)

Цель данной книги — показать, что финансовый успех каждого человека — это вполне выполнимая задача, и что понимание законов взаимодействия с денежной энергией и ее игр с нашим сознанием помогает стать богатыми!

Все, о чем написано на страницах книги, — это опыт конкретных людей, яркие живые примеры из их жизни и жизни тех, кто встретился им на пути.

## Мерзлякова Елена Леонидовна



Практический психолог Лицея бизнеса при университете КРОК (Киев), научный сотрудник Института педагогики и психологии профессионального образования АПН Украины. Тренер Всеукраинской Педагогической Школы, тренер учебно-консалтингового центра при «Издательском доме МедиаПро», консультант-эксперт Лиги секретарей Украины. Автор обучающих программ психологической подготовки для различных специальностей, а также программ по профилактике и нейтрализации манипулятивного психологического воздействия.

Как часто ваша бурная рабочая жизнь подбрасывает вам проблемные вопросы и задачки? Найти то, неизвестно что; решить вопрос «сегодня на вчера»; разработать технологию объединения «ежа и ужа». И если в последнем случае полученный эффект общеизвестен — полметра колючей проволоки; то решение иных проблемных ситуаций забирает массу сил, энергии и, что самое неприятное, массу рабочего времени, потраченного впустую. Этого можно избежать!

ISSN 5-9268-0588-0



9 785926 080588 5