

Семинар 5. КАРЬЕРА И ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРНЫМ РОСТОМ

Лидерство и руководство. Авторитет руководителя. Управление подчиненными будет значительно эффективнее, если руководитель обладает выраженными лидерскими качествами и заслуженным авторитетом. Интерес к пониманию лидерства возник еще у античных философов, однако на профессиональном уровне данное явление начали изучать только в XX в. В современной науке доминирует идея синтетической концепции лидерства. Согласно данной теории, *лидерство* – это процесс организации межличностных отношений в коллективе, а лидер считается субъектом управления данным процессом.

В концепции синтетического лидерства подчеркивается, что лидерство является функцией группы, поэтому его нужно исследовать с точки зрения целей и задач конкретной группы. Выделяет эту теорию комплексный подход к управлению.

Личность лидера и его индивидуальные качества и характеристики не могут сбрасываться со счета. На характер управления и реализации лидерской роли существенное влияние оказывают: качества лидера, характер ситуации, при которой осуществляется управление. С одной стороны, лидер воздействует на ведомых и саму ситуацию, а с другой – не менее существенны обратные воздействия на лидера.

Лидерские качества зачастую описывают следующими чертами характера: настойчивость, напористость, честность, порядочность, доминирование, уверенность в себе, креативность, гибкость, знание дела и понимание ценностей коллектива. В современных условиях от руководителя требуется коммуникативная и психологическая компетентность, стрессоустойчивость, образованность, высокая мотивация в деятельности. Цель лидерства – достижение оптимального руководства, выполнение задачи с наибольшей эффективностью.

В психологии управления выделяются следующие основные функции руководителя.

| Функция руководителя | Характеристика функции |
|-----------------------------|---|
| Функция администратора | Использование полномочий для обеспечения работы коллектива в соответствии с действующими нормативными актами |
| Функция организатора | Создание условий для совместной деятельности, координирование задач, принятие решений, контроль за выполнением поручений, организация труда |

| | |
|-------------------------------|--|
| Функция специалиста | Профессиональные компетенции руководителя, его образование должно соответствовать занимаемой должности |
| Функция общественного деятеля | Решение основных социальных вопросов, участие в работе общественных организаций |
| Функция воспитателя | Влияние на поведение сотрудников на основе педагогической и психологической компетенции |

Руководитель, обладающий авторитетом, обеспечивает внутригрупповое взаимодействие. **Авторитет руководителя** – это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у своих подчиненных, вышестоящего руководства и коллег. Авторитета достигают те люди, которых признают; он становится фактором, облегчающим управление, повышающим его эффективность. Необходимо различать два вида авторитета:

- официальный авторитет – авторитет, который определяется исключительно занимаемой должностью;
- реальный авторитет – это фактическое влияние на членов коллектива, доверие и уважение к руководителю.

Реальный авторитет руководителя может сочетаться с официальным, что позволит успешно координировать деятельность подчиненных, когда сотрудники будут подчиняться, понимая опыт и компетенцию личности с выраженными волевыми качествами. Важно подчеркнуть, что реальный авторитет обязательно должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. Авторитетный руководитель не может быть требовательным к подчиненным, но не требовать того же от себя. Последовательность в действиях и справедливость решений – обязательные условия формирования авторитета. Авторитет демонстрирует правомерность власти, ее законность и легитимность, поэтому считается одной из форм осуществления власти.

Формирование и развитие психологической устойчивости. Это одно из основных требований к руководителю. Психологическая устойчивость – это сохранение высокого уровня мотивации в профессиональной деятельности при неблагоприятных внешних воздействиях. Отсутствие социального одобрения коллег, высокая конфликтность в коллективе, подверженность психологическому и физиологическому стрессу – все это неблагоприятные внешние условия.

Внешней характеристикой психологической устойчивости может служить такой показатель, как успешное взаимодействие при решении профессиональных задач. Психологическая устойчивость в современной науке считается качеством личности, которую выделяет стойкость, уравновешенность, сопротивляемость.

Формирование и развитие психологической устойчивости – это целенаправленный процесс. По мнению Л. П. Гримака и Р. Л. Кричевского, основными жизненными *принципами* профессионала с психологической устойчивостью должны стать следующие:

- ставить и добиваться целей, которые соразмерны возможностям;
- уметь отличать главное от второстепенного;

- быть реалистом в оценке как собственных возможностей, так и ситуации, в которой находишься;
- уметь подходить к проблеме и задаче с разных ракурсов и сторон;
- быть готовым к неожиданностям;
- воспринимать действительность не воображаемую, а реальную;
- стремиться к взаимопониманию с окружающими;
- уметь извлекать положительный опыт из любых событий;
- менять отношения к обстоятельствам, если нет возможности оказать влияние на ход событий;
- жить полной жизнью каждый день и каждый миг.

Руководитель должен выделять основные цели, корректируя и меняя их, учитывать динамичность обстоятельств. Проблемы необходимо видеть многопланово, что позволит гибко подходить к задачам. Известный психолог Г. Селье утверждал: «С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала, стоит ли сражаться». Для оценки и анализа многих производственных ситуаций необходим реализм, адекватное реагирование на проблему.

Поддержание психологической устойчивости для руководителя возможно только при условии здорового образа жизни, оптимального труда и отдыха. Режим и упорядоченность в мелочах, социальное одобрение, позитивное мышление, полная информация о волнующей проблеме позволят справиться со стрессом. Регулировать собственные психологические состояния можно при помощи волевых усилий, как следствие, руководитель должен обладать выраженными волевыми качествами.

Стили руководства. Основы социальной власти руководителя. Современная психология управления изучает особенности взаимодействия руководителя и подчиненных. В любом виде профессиональной деятельности большинство сотрудников выступают как в роли руководителей, так и в роли подчиненных. Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку» (это же значение очень хорошо выражено в слове «надсмотрщик»). Каждой организации необходим человек, отвечающий как за выполнение специализированных задач, так и осуществляющий надзор за всеми подразделениями в целом.

Руководитель для успешного профессионального взаимодействия должен обладать психологической компетентностью. Систематизированные научные знания по психологии управления позволят принять верное решение при подборе персонала, управлять мотивацией персонала, использовать психологические резервы роста производительности труда, конструктивно решать межличностные конфликты.

Специалист по психологии управленческой деятельности Н. А. Дубинко выделяет *составляющие* психологической компетентности:

- социально-перцептивная компетентность – умение управлять людьми, понимание мотивации персонала, интересов сотрудников, знание эталонов и стереотипов восприятия, ожиданий коллектива; ее основу составляет наблюдательность и проницательность;

- социально-психологическая компетентность – понимание закономерностей поведения в группе, отношений между сотрудниками в коллективе;
- коммуникативная компетентность – знания о стратегиях и методах осуществления эффективного делового общения;
- психолого-педагогическая компетентность – знания о воспитании сотрудников, методах и принципах воспитания;
- конфликтологическая компетентность – система знаний о причинах и способах решения межличностных и межгрупповых конфликтов, умение решать производственные конфликты на конструктивной основе.

В психологии управления профессионала принято определять понятием «субъект труда». Профессионал – это специалист в определенной области трудовой деятельности, достигший требуемого уровня мастерства. Субъект труда – это активно действующий, познающий и преобразующий сознанием и волей индивид.

Профессионал формируется постепенно. Личность должна быть удовлетворена свои трудом, достигнуть профессионально важных качеств, усвоить общественно выработанные способы деятельности.

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет и его *управленческий стиль*. Здесь существует определенная классификация:

1) *авторитарный* (директивный, диктаторский) – максимальная сосредоточенность полноты власти у руководителя («минимум демократии»), жесткий контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Благодаря постоянному контролю этот стиль управления обеспечивает неплохие результаты (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность), но недостатков больше, чем достоинств (высокая вероятность ошибочных решений, подавление инициативы, творчества подчиненных, неблагоприятный психологический климат). Эмоции в расчет не принимаются, тон руководителя неприветливый, командный. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (авария, военные действия и т. п.);

2) *демократический* (коллективный) – руководитель учитывает мнения сотрудников («максимум демократии»), выполнение решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»). Именно такой стиль способен давать лучшие результаты, если только дело не подменяется его обсуждением (а такая опасность при таком стиле управления существует);

3) *либеральный* (попустительский) – руководитель фактически отстраняется от своих основных обязанностей, что может привести к полному своеволию сотрудников; приемлем данный стиль руководства только в творческой среде;

4) *соучаствующий* – руководитель целенаправленно привлекает исполнителей к реализации управленческих функций, он стремится создать систему соучастия в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации;

5) *новаторско-аналитический* (японская управленческая школа) – руководитель формирует преданность у своих подчиненных, чуткость к новым

целям организации, открытость инновациям, исполнители стремятся генерировать альтернативные идеи, интегрироваться в коллектив, их отличает терпимость к неудачам и добросовестность.

Успешный руководитель должен обладать адекватной самооценкой и отличаться позитивным самовосприятием. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе и одобрение коллег способствуют самоуважению. Личность должна быть удовлетворена своим статусом в группе, осознавать свою принадлежность к авторитетному сообществу. Важным условием для формирования руководителя является возможность самосовершенствоваться и саморазвиваться, что позволяет переживать ситуации успеха в определенные моменты карьеры.

Основы социальной власти. Исследуя сферу социального взаимодействия, американские психологи Б. Рэйвен и Д. Френч предложили универсальную классификацию социальной власти, учитывая ее психологические аспекты.

Была выделена **власть вознаграждения**, когда руководитель имеет определенный ресурс, которым может воспользоваться при поощрении сотрудников. Заслуженное вознаграждение – действенный механизм управления коллективом, когда подчиненный может рассчитывать на премию, повышение по службе, зарубежную командировку, важную стажировку, он будет внимательно и добросовестно относиться к поручениям и распоряжениям начальства. Социальная поддержка и одобрение руководства могут также выступать поощрением для сотрудников.

Власть принуждения базируется на многочисленных наказаниях сотрудников. Принуждая выполнять поручения, руководитель вызывает страх, озлобленность, неприязнь. Власть принуждения не позволяет сотрудникам проявлять инициативу. Безусловно, руководитель будет вынужден наказывать своих сотрудников, они где-то будут совершать ошибки, но авторитаризм в руководстве приведет к неблагоприятному психологическому климату в коллективе. Несправедливые наказания и угрозы заставляют людей приспосабливаться, но не меняют их убеждений, ценностей и установок.

Экспертная власть основана на превосходстве руководителя в его компетенциях, знаниях, опыте. Руководитель-профессионал психологически подчиняет сотрудников, так как те убеждены в его правоте поступков, поручений и комментариев. Признавая компетентность личности в определенной сфере, сотрудникам свойственно воспринимать его таковым и в других областях жизни. Данную психологическую особенность необходимо учитывать в воспитании коллектива. Опытный руководитель, обладающий экспертной властью, будет иметь авторитет в моральных, политических, экономических вопросах, к его позициям будут прислушиваться в коллективе. Возможна ситуация негативного экспертного влияния, когда сотрудники начинают подозревать, что ими пытаются манипулировать, используя роль эксперта.

Информационная власть позволяет руководителю оказывать информационное влияние на сотрудников. Обладая исключительной и уникальной информацией, руководитель может использовать ее для продвижения интересов

своей компании или предприятия, принимая правильное решение в выборе приоритетов, верно выделяя актуальные задачи и цели.

Референтная власть основана на идентификации сотрудников с руководителем, на желании подражать ему, на чувстве общности с ним. Успешная и харизматичная личность с высокими моральными и профессиональными качествами обладает в коллективе референтной властью. В некоторых случаях проявление референтной власти можно заметить в желании подражать своему руководителю в выборе стиля одежды, манеры общения, стремлении к самообразованию. Психологически подчиненные готовы изменять свое поведение, если руководитель является лидером. Однако нельзя допустить поверженной харизмы, ситуации утраченного авторитета, когда негативное влияние референтной власти приводит к «эффекту бумеранга» – желанию сделать все вопреки указаниям руководства.

Легитимная власть опирается на законное право руководителя влиять на своих подчиненных, на легитимное руководство. Не вызывает сложности ситуация, когда каждый в системе руководства понимает свои права и обязанности, а должности соответствуют способностям сотрудников. Для эффективной легитимной власти важными являются оценки подчиненных в справедливости назначения руководителя на его пост, в уверенности, что он получил свою руководящую должность заслуженно.

Профессиональная этика и деловое общение.

Общение – это разнообразные контакты между людьми, обусловленные потребностями совместной жизни и деятельности. Желание удовлетворить потребность в общении возникает с раннего детства. Первоначально оно проявляется в стремлении ребенка к общению с матерью, затем круг контактов постепенно расширяется. Однако у членов семьи могут возникнуть конфликты при информационной истощаемости, когда супруги все давно рассказали друг другу, нет новых тем и идей. В ситуации вторичной адаптации супругов проблемы в общении демонстрируют кризис отношений. Высокая эмоциональная насыщенность и интенсивность общения характерны для семейных отношений.

Специалисты по социальной психологии различают **вербальную коммуникацию** (общение при помощи речевых и языковых средств) и **невербальную коммуникацию** (общение посредством разных неречевых систем). Больше, чем произнесенные слова, способны сказать лицо, глаза человека. Мимика очень ярко иллюстрирует переживания человека, его внутреннее состояние, позволяет нам лучше понять собеседника. Интуитивно мы воспринимаем многие невербальные послания, но для глубокого их понимания необходимо знание человеческой психики и опыт.

Деловое общение – это деловые дискуссии, беседы, переговоры, совещания и др. При ведении деловой беседы шансы на успешный исход возрастут, если придерживаться следующих **рекомендаций**:

– продумайте формулировку своего первого вопроса. Он должен быть лаконичным, коротким, интересным (сразу «зацепить» партнера, заинтересовать),

но не дискуссионным (если необходимо получить согласие на несколько предложений, то начинать лучше с наиболее выполнимого);

– стремитесь оптимально кратко, четко излагать свои предложения, идеи, даже если требуется начать издалека;

– ваши суждения должны быть обоснованы – чем убедительнее вы будете, тем быстрее получите согласие вашего оппонента.

Очень важную роль в процессе и результате делового общения играет начало взаимодействия. Несколько первых фраз часто оказывают решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению. Не следует начинать разговор с фраз, которые демонстрируют неуважение, пренебрежение к партнеру или неуверенность.

В общении очень важна обратная связь, поэтому важно не только убедительно говорить, но и правильно слушать партнера по общению. В психологии разработаны техники и виды слушания, позволяющие выбрать верную манеру поведения в деловом общении. Активным слушанием считают собеседника с уточнениями и комментариями, обеспечивающими обратную связь. Пассивное слушание – это возможность выговориться без ремарок, замечаний собеседника, оно оптимально в ситуациях, когда человек возбужден, ему нужно успокоиться. Эмпатическое слушание отличает сопереживание, когда слушатель разделяет чувства своего партнера по общению. При социальной поддержке люди чувствуют себя счастливыми, защищенными, более жизнестойкими.

Ассертивность. Характеристики ассертивного поведения. Знание делового этикета позволяет выстроить успешное и эффективное общение. Культурное поведение, грамотная речь и вежливый тон должны быть дополнены сводом правил поведения, которые сформировались исторически, а в данный момент способствуют успеху в деловых отношениях. Современный речевой и профессиональный этикет строится на гармонизации отношений партнеров, поэтому необходимо учитывать правила поведения страны (для иностранных граждан), возраст, гендерный аспект и т. д.

В основе этики делового общения лежит ассертивное поведение, демонстрирующее способность личности утверждаться в своем окружении, успешно отстаивать свои права и взгляды. Под ***ассертивностью*** (англ. assert – утверждать, отстаивать) понимают позитивное поведение личности, демонстрирующей понимающего собеседника, пытающегося достичь рабочего компромисса.

Популярны сегодня психологические тренинги ассертивности, которые развивают чувство уверенности в себе, уменьшают беспокойство, враждебность и агрессию, позволяют создать механизмы психологической адаптации к стрессу. Ассертивные люди могут делать выводы сами, удерживая ситуацию под контролем, они более успешны в социальных контактах и конфликтных ситуациях.

Особый интерес в белорусском научном сообществе представляют публикации по данной теме В. П. Шейнова, который изучает конструктивные подходы в межличностных отношениях. Ученый установил значительные положительные связи между ассертивностью и экстраверсией на основе исследования, в котором приняли участие 1271 испытуемый (644 мужчины и 627 женщин разного возраста).

В. П. Шейнов доказал, что ассертивным людям не характерна высокая тревожность и депрессия, их выделяет самоуважение и компетентный стиль поведения.

Личность, отличающаяся ассертивным поведением, умеет правильно говорить комплименты и критиковать своих коллег и подчиненных, умело использует юмор в общении.

Комплименты не должны становиться лестью (открытое преувеличение положительных качеств собеседника). Комментируя в деловом общении, необходимо сосредоточиться не на внешних особенностях партнера по общению, а на его внутренних качествах, подчеркнуть знания и умения собеседника в нужный момент. Мы можем отметить знание иностранного языка коллеги, его компетентность в IT-технологиях, эрудированность. Комплимент позволит нам психологически расположить к себе партнера, что облегчит наши переговоры или обсуждение пунктов договора. Приятные слова нужно произносить в нужный момент общения, правильно подбирая ситуацию, поэтому специалисты называют данное умение «техникой малого разговора».

Подчиненные не могут вести себя идеально, они все равно будут совершать ошибки и делать промахи, а руководителю придется данные ситуации комментировать и критиковать сотрудников. Воспитательная функция руководителя – одна из основных, корректировка поведения сотрудников – часть его обязанностей. Грубая критика ухудшит психологический климат в коллективе, а задетое чувство собственного достоинства не позволит подчиненному принять замечания руководителя адекватно.

Во многих ситуациях слова критики подчиненному легче услышать, если они звучат без свидетелей. Сотруднику легче справиться с задачей, когда руководитель предложит модель правильного поведения, объяснит пути и способы исправления ошибок. В данную схему не вписываются грубые нарушения дисциплины, поэтому за подобные проступки можно критиковать публично. Режим работы, требования к состоянию рабочего места, качество сделанных работ – это то, что одинаково важно для каждого члена коллектива. Общественное порицание за проступок, который осуждает коллектив, может оказать действенное воспитательное воздействие. Однако во многих других вопросах (особенно нравственных, этических) лучше слова критики произнести без свидетелей.

Чувство юмора – это интеллектуальное чувство, поэтому люди с гибкостью мышления шутят успешно, подмечая несоответствия в словах и поступках окружающих. Подшучивая, нельзя смеяться над физическими недостатками окружающих, даже если те полны самоиронии. Шутники должны с легкостью принимать юмор и в свой адрес. Шутки не должны задевать чувство собственного достоинства личности, это приводит к обиде, психической защите, замкнутости. Добрый юмор – замечательное средство борьбы со стрессом, он позволяет снять напряженность в отношениях и улучшить психологический микроклимат в коллективе.

Известный психолог С. Л. Рубинштейн был убежден, что человек с хорошим чувством юмора не только видит комическое в ситуациях, где оно есть, но и воспринимает смешным то, что претендует быть и выглядеть серьезным.

Сотрудник с ассертивным поведением обладает умением отказать собеседнику, не обидев его и не испортив отношения с ним. Ассертивность в деловых отношениях позволит даже отказать руководителю, а подчиненный без конфликта может отстаивать свои интересы или взгляды. Психологи выделяют отдельные «техники отказа собеседнику», позволяющие выбрать нужную форму отказа.

Во многих случаях мы можем отложить наш отрицательный ответ, выиграть время, что подготовит нашего собеседника к отказу. Дипломатичная форма позволяет нам наполовину согласиться с партнером по общению, обсудив невозможность полной реализации его планов. Безапелляционное «нет» будет убедительно звучать в вопросах трудовой дисциплины, общих правил, требующих беспрекословного выполнения.

В деловом общении важно не допустить ситуации манипулирования руководителем, когда подчиненные изучили особенности его характера и реакций для получения собственных выгод. Нарушают межличностное взаимодействие коммуникационные барьеры (барьер возраста, барьер дидактизма). Низкая коммуникативная компетентность руководителя создает проблемные ситуации, когда неверно интерпретируются вербальные и невербальные средства коммуникации.

Психологическая дистанция в общении. В процессе межличностного общения важно соблюдать психологическую дистанцию (расстояние, на котором партнеру по общению комфортно вести диалог). Психологи условно выделяют четыре *дистанционные зоны*:

– интимная (15–45 см) – в этой зоне комфортно общаться с близкими, хорошо знакомыми людьми (негромкий голос, прикосновения, повышенное внимание); вторжение в эту зону «непрощенного гостя», как правило, воспринимается настороженно, а то и просто враждебно;

– персональная (45–120 см) – уместна для дружеской беседы, общения с коллегами;

– социальная (120–400 см) – обычна во время официальных встреч, в служебных помещениях; собеседников, как правило, связывает довольно отдаленное знакомство;

– публичная (свыше 400 см) – предполагает общение с большой группой людей.

Психологическую дистанцию необходимо выбирать исходя из особенностей отношений, возраста и пола собеседника. Человек, к которому подошли слишком близко, будет чувствовать себя неуверенно и неловко, а иногда это может вызвать раздражение. При выборе расстояния нужно помнить про культурологические особенности разных стран и национальностей, так как для одних и тех же ситуаций психологическая дистанция, например американцев и японцев, будет существенно отличаться.

Планирование и управление личным временем

2.1.1 Приоритетное планирование

Приоритетные дела – то, что мы должны сделать в первую очередь. Планирование деятельности помогает правильно установить приоритеты. Без чёткого плана действий человек склонен выполнять «лёгкие» пункты, оставляя сложные на потом, и в результате не достигает своих целей. Чтобы не тратить много времени на незначительные задачи, важно разграничить намеченные дела по степени важности.

На основе чего мы ежедневно определяем, что этой задачей нужно заняться в первую очередь, а этой — во вторую? Критерии могут быть различными: от срочности проекта до финансовой мотивации. Именно критерии предопределяют ваши действия. У каждого из нас в голове действует своя матрица критериев, на основе которой мы оцениваем задачи. Не может быть единственно верной матрицы критериев.

Простой способ классифицировать дела по важности следует из закона, открытого известным экономистом Вильфредо Парето. В приложении к тайм-менеджменту Принцип Парето гласит: 20 % всех дел дают 80 % результатов; остальные 80 % дел дают 20 % результатов. Знание этого факта позволяет при рассмотрении списка дел выделить те 20 %, которые дают максимальный результат и поэтому требуют особого внимания.

Используйте закон принудительной эффективности, который говорит о том, что на всё времени никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного. Поэтому важно собраться и заставить себя сделать в первую очередь то, что принесёт наибольшую выгоду и результат. Потеряв время на решение неважных задач, вы его уже никогда не вернете. И вам придётся изыскивать дополнительные временные ресурсы опять же в ущерб другим делам.

Более подробно рассмотрим одну из самых простых и эффективных в ТМ техник расстановки приоритетов, которая называется «матрицей Эйзенхауэра». Считается, что именно 34-й президент США Дуайт Дэвид Эйзенхауэр предложил её и сделал стандартом своей работы. Эта методика стала популярна после того, как её описал С. Кови в своей книге «Главное внимание – главным вещам». Смысл «матрицы Эйзенхауэра» заключается, главным образом, в том, чтобы научиться грамотно распределять все свои дела.

Для успешного планирования необходимо проанализировать и классифицировать все поставленные задачи. Есть два критерия, по которым оцениваются задачи в списке, – важность дела и срочность дела. Критерии оценки задач следующие:

- важные задачи – те, которые будут иметь большие последствия;
- не очень важные – их последствия незначительны;
- срочные задачи – их нужно выполнять безотлагательно, иначе будет поздно;
- не очень срочные задачи – их можно отложить.

Эйзенхауэр выделил следующие 4 категории дел по критериям – важности и срочности:

I срочные и важные;
 II важные, но не срочные;
 III срочные, но не важные;
 IV несрочные и неважные.

Такая классификация называется методом (окном, принципом) Эйзенхауэра (рис. 2).

| | СРОЧНЫЕ ДЕЛА | НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА |
|-----------------|---|--|
| | I | II |
| ВАЖНЫЕ | Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи | Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Налаживание отношений Определение новых перспектив, альтернативных проектов |
| | III | IV |
| НЕВАЖНЫЕ | Прерывания, перерывы Некоторые телеф. звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность | Рутинная работа Некоторые письма Некоторые телеф. звонки «Пожиратели» времени Развлечения |

Рис.2. Матрица Эйзенхауэра

Матрица Эйзенхауэра представляет собой четыре квадранта, основанием которых служат две оси – это ось важности и ось срочности. В итоге получается, что каждый квадрант отличается своими качественными показателями. В каждый из квадрантов записываются все задачи и дела, благодаря чему образуется предельно ясная и объективная картина того, чем следует заняться в первую очередь, чем – во вторую, а чем вообще заниматься не стоит. Всё это довольно просто, но дать несколько пояснений лишним не будет в любом случае.

1 Первостепенные задачи (квадрант I) — это дела срочные и важные. Попытка отложить такие дела на потом создаст вам ненужные проблемы — за них нужно приниматься самому и немедленно. Это дела, которые необходимо сделать сегодня.

2 Далее идут дела важные, но не срочные (квадрант II). Такие задачи можно отложить, однако они могут оказать сильное влияние в долгосрочной перспективе. Просто необходимо найти место в своем расписании и выделять себе время на выполнение этих дел. Несрочные и важные дела имеют привычку становиться срочными и важными, если их

постоянно откладывать. Для того, чтобы такого не произошло, заранее предусмотрите для них временной резерв.

3 Срочные, но не важные задачи (квадрант III) мало сказываются на вашем успехе. Занятие срочными, но не важными делами не дает результата и может сильно отразиться на вашей эффективности. Такие дела отнимают большую часть вашего временного резерва. Это как раз те задачи, которые по возможности нужно перепоручать или уменьшать их количество, что позволит освободить время для решения важных задач.

4 Логично предположить, что несрочные и неважные дела (квадрант IV) не имеют никакого значения в принципе и не несут никаких последствий при их невыполнении. Можно спокойно отложить такие дела или же отказаться от них. Нужно сознательно оградить себя на время от выполнения подобных дел.

В квадранте II три важных задачи: здоровье, обучение, регулярные задачи. Что касается здоровья. Казалось бы, профилактика не требует срочности. Можно отложить и на завтра. Но если так поступать ежедневно, то в итоге мы получаем болезнь, знак того, что пора уделить организму серьёзное внимание. Как и в случае со здоровьем, обучение – важное, но не срочное дело. Необходимо поставить на регулярную основу получение новых знаний и навыков.

К регулярным задачам относятся те задачи, что требуется делать ежедневно, еженедельно, ежемесячно. Каждый период времени определенные дела требуют вашего внимания. Если вы своевременно их выполняете, то вы на 80 % снижаете авральность своей работы. Поэтому если ваша работа по-прежнему продолжает быть авральной, вы делаете это уже осознанно.

Этот порядок может со временем изменяться. То, что сегодня мы можем включить в группу I, завтра можно перенести в группу II, или наоборот. Необходимо постоянно определять приоритеты с точки зрения правильного использования нашего времени, суть эффективного самоуправления заключается в том, чтобы смотреть через призму важности, а не срочности.

По матрице Эйзенхауэра можно сделать следующие выводы:

1 Дела в квадранте I можно сократить на 80 % за счет ежедневного выделения внимания квадранту II.

2 Квадрант III – поглотители времени, следует выстраивать линии обороны своего времени от таких дел.

3 Постановка целей помогает нам выстроить работу по приоритетам.

4 Планировать можно только задачи квадранта II. Дела в квадранте I приходят сами, вы не знаете, сколько завтра будет форс-мажоров. Дела в квадранте III, если есть защита, вам не мешают.

Ограничение матрицы Эйзенхауэра связано с размытым представлением о сравнительной важности дел. Мы всегда стараемся разместить во временном пространстве, которым располагаем, как можно большее количество дел. Но какая разница, сколько мы успеваем сделать, если то, что мы делаем — не то, что сделать действительно важно. «Важное дело» —

это...

- то, что даст большой результат;
- то, что обещал выполнить значимым другим;
- то, что создаст большие проблемы, если не выполнить.

Существуют две разновидности работ, выполняемых каждый день. Одна представляет собой конкретные занятия в определенные часы, другая предоставляет пространство для расположения остальных приоритетных дел конкретного дня. Между обязательными делами всегда нужно определять время для занятия важными, но несрочными делами, которые продвигают вас к достижению цели (дела из II квадранта).

Иногда более эффективно не определять конкретное место во времени для некоторых приоритетных дел, а просто ставить их во главу списка приоритетов и ожидать подходящего момента для их выполнения, и при его наступлении откладывать все остальные дела.

Приоритезированный список задач фактически является гибким планом, т.к., хотя он и не привязывает задачи к жёсткому времени исполнения, но диктует последовательность выполнения задач. Сначала – уточняющие задачи, требующие немного времени, но необходимые для процесса, затем – важные, и напоследок, если останется время, – все остальные.

Проанализируйте свою работу.

1 Напишите список авральных ситуаций, которые у вас возникли за последние три месяца.

2 Оцените каждую из них. Что это? Истинный I – форс-мажор, который вы никак не могли учесть, или мимикрировавший II – то, о чём вы не думали месяц назад. Теперь понимаете, что такие ситуации могут быть регулярно, и поэтому необходимо принимать меры, чтобы впредь их не допускать.

2.1.2 Бюджетирование времени

Как уже говорилось, наиболее «времяёмкие» из приоритетных задач стоит оценить на предмет необходимого для их выполнения времени. Иными словами, не запланировать жёсткий срок их исполнения, а забюджетировать некоторый ресурс времени на них – час, полтора часа и т.п. Бюджетировать имеет смысл задачи продолжительностью от 45 до 60 минут.

Поглотители времени — это различного рода препятствия, затрудняющие, а иногда даже делающие невозможным дальнейшее выполнение работы. К ним можно отнести помехи извне – плоды нашего рабочего окружения; события, отвлекающие внимание и лишаящие контроля над временем.

Внешние поглотители времени:

- время в транспорте (задержки в дороге);
- разговоры на отвлеченные темы;
- телефонные звонки;
- электронная почта (спам);
- социальные сети и т.п.

Помимо внешних поглотителей времени, которые никаким образом от человека не зависят, существуют и внутренние, крадущие человеческое время изнутри: характер и личные качества человека, которые вызывают простои в работе, а в результате – стресс и негативную мысль о том, что времени катастрофически не хватает.

Внутренние поглотители времени:

- привычка хвататься за всё и сразу;
- природная медлительность;
- природная рассеянность;
- неумение отказывать и говорить «нет»;
- привычка откладывать важные дела на конец дня и т.п.

Устранять таких воров просто необходимо, однако это значительно труднее, чем избавляться от внешних пожирателей времени, ведь внутренние помехи – это часть человеческой жизни, от которой избавиться весьма проблематично.

Откладывание дел. Если вы считаете, что не успеете какое-то важное дело и поэтому отложили его «до завтра», то завтра, скорее всего, вы снова не успеете выполнить его в промежутки времени между основной работой и снова отложите дело «в долгий ящик». А тем временем вы могли бы уделять этому делу короткие промежутки времени каждый день и за несколько дней закончить его.

Прокрастинация — это болезнь XXI века, разрушающая здоровую структуру общества (от лат. *pro* – вместо, впереди и *crastinus* – завтрашний). В психологии *синдром прокрастинации* – означает привычку постоянно откладывать «в дальний ящик» важные или же неприятные дела, а также нежелание идти на риск. Причина такого поведения кроется, прежде всего, в неумении человеком расставлять приоритеты (то есть организовывать себя и своё время), а также в неуверенности в собственных силах.