

Светлана Владимировна Иванова
Тайм-менеджмента нет. Психология дружбы со временем



«Тайм-менеджмента нет: Психология дружбы со временем»: Альпина Паблишер;
Москва; 2021
ISBN 9785961457438

Аннотация

Можно ли управлять ветром, если вы идете на парусной яхте, течением реки, по которой движется лодка, климатом того места, где вы живете? Конечно, нет! Точно так же невозможно управлять и течением времени, но можно научиться со временем дружить.

Именно об этом и рассказывает Светлана Иванова в своей новой книге. Она не призывает вас пытаться подчинить время, а предлагает в первую очередь разобраться в

себе, чтобы понять, что именно поможет вам подружиться со временем. В книге даны тесты, которые позволяют проанализировать ваши особенности, способности, факторы мотивации и демотивации, для того чтобы подобрать такие инструменты дружбы со временем, которые будут подходить именно вам.

Вы узнаете, как планировать день так, чтобы выполнять все задачи максимально продуктивно, избавитесь от пожирателей времени и поймете, какие секреты оптимизации подходят для разных профессий.

Светлана Иванова

Тайм-менеджмента нет: Психология дружбы со временем

Главный редактор *Пётр Фаворов*
 Руководитель проекта *А. Василенко*
 Корректоры *Е. Аксёнова, Е. Чудинова*
 Компьютерная верстка *К. Свищёв*
 Художественное оформление и макет *Ю. Буга*
 Иллюстрация на обложке *shutterstock.com*
 © Светлана Иванова, 2021
 © ООО «Альпина Пабlishер», 2021

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

**

Введение

Многие из нас привыкли использовать стереотипные формулировки, не вдумываясь, в сущности, в их истинный смысл. Дословный перевод выражения «тайм-менеджмент» с английского языка звучит как «управление временем». Однако можно ли управлять ветром, если вы идете на парусной яхте, течением реки, по которой движется ваша лодка, климатом того места, где вы живете? Думаю, что все разумные люди ответят: «Нет, нельзя». Так и течением времени мы управлять, конечно же, не можем. А что нам подвластно? Во всех упомянутых мною случаях ответ, по сути, один и тот же: мы можем управлять собой и своими ресурсами. Например, в первом случае можно правильно выставить паруса и управлять ими по ситуации, во втором – оптимально грести, использовать изменения течения, в третьем – одеваться по сезону, охлаждать или обогревать в зависимости от погоды себя, свой дом или машину. Ту же картину мы видим и в отношениях со временем.

Я когда-то придумала формулировку «психология дружбы со временем». Почему именно так? Первая часть формулировки – психология – связана с тем, что все мы очень разные: то, что подходит и поможет одному из нас, может ничего не дать или даже

навредить другому. А слово «дружба» появилось в моей формулировке потому, что я глубоко убеждена, что именно позитивный настрой, а не насилие дает максимально возможный эффект.

Алгоритм дружбы со временем таков:

1. Понять себя, свои особенности личности, поведения и мотивации. Провести анализ своих сильных и слабых сторон в применении именно к теме времени.
2. Узнать и осознать или просто осознать, если теорию где-то уже читали, какие есть приемы, способы и законы применительно к оптимальному взаимодействию со временем.
3. Сопоставить пункты 1 и 2 и выработать оптимальные правила именно для себя.
4. Постепенно внедрить получившиеся правила, мониторить, как они работают, при необходимости вносить изменения.
5. Корректировать слабые стороны из пункта 1, наращивая свою эффективность.

Именно так мы с вами совместно и пройдем путь к достижению эффекта дружбы со временем, последовательно рассмотрев на практике все пункты, проведя самодиагностику, попрактиковавшись. Кроме того, мы не остановимся на констатации того, какие мы сейчас и как это можно использовать для достижения дружбы со временем, а изучим реальные методы и приемы, которые помогут повысить свою эффективность применительно к психологии дружбы со временем.

Глава 1

Тратить или инвестировать? Вопрос-помощник – «Зачем?»

Тратить или инвестировать – очень важный вопрос. Он может касаться денег (первое, что приходит в голову), но точно так же он касается усилий, эмоций, времени. Как мне кажется, одним из залогов успеха во всем, что мы делаем, является четко разработанный критерий, где проходит граница между понятиями «тратить» и «инвестировать». Давайте рассмотрим это на примере времени. Например, я изучаю какую-то новую технологию. Трачу я время или инвестирую? Если эта технология поможет мне добиться целей, которые я перед собой поставила, или сэкономить время в будущем, или стать более ценным специалистом, или доставить удовольствие и радость себе и своим близким, то я это время инвестирую. Если же изучаю что-то, что мне никогда в жизни не пригодится, то я время трачу.

Что я делаю сама и рекомендую всем? Проанализировать и даже записать для себя, где проходит эта граница. Сделать это надо и для работы, и для дома, и для всего остального. Причем радость, или удовольствие, или польза могут относиться как к нам самим, так и к нашим близким – друзьям, родным, может быть, к кому-то из коллег. Когда вы думаете о том, стоит ли что-то делать, когда принимаете решение, сколько уделить времени тому или иному вопросу, пройдите по шкале значимости – трата с одной стороны, инвестиция с другой. Чем ближе по шкале к инвестиции, тем больше мы можем выделить на это времени. Чем ближе к тратам, тем меньше выделяйте времени либо вообще постарайтесь от этого отказаться. Успешных вам инвестиций и минимума трат!

**

А теперь о вопросе-помощнике «Зачем?», благодаря которому вы сэкономите много времени и усилий, а также избавитесь от значительной части негативных эмоций и разочарований.

Никогда не делайте этого! Чего этого? Не прилагайте массу усилий, эмоций, не затрачивайте время на то действие, в отношении которого вы не ответили на вопрос «Зачем мне это надо?». Приведу актуальный многие годы пример: девушка тратит массу денег, времени, нервов на то, чтобы похудеть. Но, прежде чем все это затрачивать, стоит ответить на вопрос: «Зачем мне это надо?» Если при росте 160 см вешишь 110 кг, то ответ очевиден.

Как минимум для сохранения здоровья. Здесь можно не продолжать рассуждения: надо и всё!

В то же время во многих случаях речь идет не о таких страшных вариантах, а всего лишь о том, что хочется нравиться мужчинам. И тогда я могу задать вопрос: «А не легче ли, прежде чем изнурять себя диетами, тяжелыми физическими упражнениями, пересмотреть свой гардероб, чтобы то, что нужно, показывать, а то, что не нужно, скрывать?» Или: «Я хочу похудеть, потому что моя подруга Маша стройнее меня». Хорошо, ты хочешь в чем-то превзойти Машу, но почему это обязательно нужно делать с помощью похудения? Ты можешь научиться лучше, чем Маша, готовить, рассказывать анекдоты, петь – в зависимости от того, какие у тебя склонности и что принято у вас в коллективе. И только если я себе честно ответила: «Да, мне это нужно и нет альтернатив!», исключительно в этом случае я буду затрачивать время, усилия, деньги, нервы для достижения этой цели.

Понятно, что это был бытовой и личный пример. Однако есть много примеров и из деловой жизни. Неоднократно наблюдала, как человек длительное время, прилагая массу усилий, рвется к вершинам карьеры, а потом оказывается, что на самом деле ему нужна вовсе не карьера, а статус или деньги, а эффективно управлять людьми он вовсе не может. Да и не это ему нужно. Подробно о «ловушках ложной мотивации» я рассказала в книге «Ловушки управления»¹, адресуя этот материал руководителю, однако для работы над собой, для собственного развития и самоанализа эта идея тоже будет очень полезна.

Надеюсь, я вас убедила.

Глава 2

Матрица Эйзенхауэра, приоритеты и продуктивное – непродуктивное время

Всем известна так называемая матрица Эйзенхауэра, или матрица приоритетов. Однако два момента обычно вызывают много вопросов, в частности, у моих слушателей с программы MBA, многие из которых весьма хорошо подготовлены. Дело в том, что матрица предполагает разделение всех задач по двум осям – срочное и важное. Поэтому очень часто возникают вопросы, как именно определять, что именно является срочным и важным. Предлагаю вариант интерпретации, который мне кажется наиболее актуальным.

Важное – одновременно значимо для результатов бизнеса и сложно в исполнении. Например, вам необходимо составить для партнера компании приглашение на празднование юбилея фирмы. Нужно ли тут творчество, сложная аналитика или выверенный подбор формулировок? Нет, для успешного выполнения этой задачи вполне достаточно знания этикета и навыков ведения деловой переписки. Следовательно, вы можете поручить составить это приглашение секретарю. А если необходимо составить письмо дистрибьютору о повышении цен на следующий год, причем важно сохранить с ним хорошие отношения? Может ли это повлиять существенно на бизнес? Да. Сложно ли это? Да. Поэтому вы будете делать это сами, либо, если вы являетесь руководителем, поручите задачу эксперту, а не секретарю. Другой вопрос, будете ли вы сами отправлять это письмо по почте (допустим, оно должно быть отправлено именно так, потому что используется специально оформленный по этому случаю красивый фирменный бланк)? Скорее всего, вы поручите это секретарю, так как своевременное отправление и получение письма, безусловно, значимо, однако технически осуществить это просто. Таким образом, мы еще раз приходим к выводу, что важное одновременно имеет существенное влияние на бизнес и достаточно сложно в исполнении.

¹ Иванова С. Ловушки управления: Как повысить результативность сотрудников. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

Сухой остаток: то, что не является важным, мы делегируем, если есть кому, либо, если людей в подчинении нет, то выполняем в менее продуктивное время. Об этом мы поговорим чуть позже.

Срочное. При определении срочности большинство людей учитывают только отдаленность срока, к которому необходимо выполнить задачу, а также время на ее реализацию. Этого недостаточно. Нужно также учитывать длительность других дел, которые запланированы у вас на данный период, а также свободное время других людей, если их помощь или информация понадобятся вам для достижения цели. Таким образом, ситуация может выглядеть примерно так.

Сегодня 15-е число, к 25-му вам необходимо подготовить аналитический отчет. Время на подготовку отчета – 5 рабочих часов. Срочное ли это дело? Рассмотрим варианты.

А. Несрочное, так как у вас нет большого количества других дел с жесткой привязкой к срокам.

В. Срочное, так как 17-го вы уезжаете в командировку, где у вас не будет возможности готовить отчет по причине отсутствия доступа к серверу или в связи с другими задачами, ради решения которых, собственно говоря, вы и отправляетесь в командировку.

С. Срочное, так как для подготовки отчета вам необходимо 2 часа времени маркетинг-аналитика, который сможет уделить вам его только 16-го числа.

Такая схема оценки срочности задачи значительно более эффективна, чем простой расчет длительности дел.

Как дальше использовать матрицу Эйзенхауэра? Первый очевидный вариант, который дается на всех тренингах по тайм-менеджменту, – делегировать все неважное, оставляя себе только наиболее важные дела. Так как об этом пишут все, я не буду останавливаться на этом вопросе. А вот очень часто спрашивают, что делать, если делегировать некому: все подчиненные перегружены или просто в силу конфиденциальности или традиций корпоративной культуры такие дела не принято кому-либо делегировать? На этот вопрос почти никто не дает ответа. А я рискну поделиться своим лайфхаком.

У каждого из нас в течение дня, недели, месяца или даже года есть более или менее продуктивное время. Продуктивность времени может определяться самыми разными факторами, более или менее очевидными:

- биологические часы;
- степень усталости;
- физическое здоровье, в том числе вполне предсказуемые сезонные колебания. Например, кто-то плохо переносит жару, а кто-то – холод и короткий световой день, а есть и те, у кого сезонные аллергии, например, на цветение;
- дела, предшествовавшие этому времени. Например, некоторые, выполнив утром очень сложную или стрессовую задачу, весь день находятся на подъеме, а другие, наоборот, будут в непродуктивном состоянии;
- кто-то в состоянии цейтнота мобилизуется, и продуктивность времени повышается, а у других все прямо противоположно²;
- у кого-то шум вокруг снижает продуктивность, у кого-то повышает или не влияет;
- кто-то в начале недели максимально отдохнул и собран, другой только входит в рабочее состояние;
- для кого-то время в дороге (например, в самолете, поезде или при его ожидании) максимально продуктивно, так как нет других соблазнов, а кто-то из-за бытовых неудобств не может сосредоточиться;
- раздражающие факторы (стояние в пробках или езда в переполненном транспорте,

² Об индивидуальных особенностях мы подробно говорим в главе «Понять себя».

необходимость выполнять задачи-жертвы³, жара или холод и многое другое, причем у разных людей – разное).

Это список можно продолжать до бесконечности. А теперь мы с вами соединим идею о важности дел и продуктивности времени, позитивно повлияв таким образом на дружбу со временем.

Итак, идея проста до предела: в наиболее продуктивное время вы планируете дела самой высокой важности, а чем ниже продуктивность, тем ниже степень важности запланированного. То есть необходимо выполнить следующие задачи:

1. Определить критерии продуктивности своего времени (под себя, а не только руководствуясь теми факторами, которые перечислила я).
2. Научиться определять приоритеты и делать это для большинства своих дел.
3. Распределять дела в прямой зависимости: важность дела – продуктивность времени.
4. Регулярно отслеживать эффективность системы.

Приведу пример такого планирования из своего опыта работы в компании Johnson & Johnson в качестве HR-директора, хотя пример и достаточно давний (работу бизнес-тренера или писателя/журналиста стоит планировать, руководствуясь несколько иными принципами, об этом мы тоже поговорим).

В течение типичного рабочего дня (понятно, что не все бывали такими) я решала следующие задачи: стратегические HR-вопросы и аналитика, интервью с кандидатами того уровня, отбор на который я осуществляла лично, консультирование сотрудников, коучинг, решение сложных или конфликтных ситуаций, подготовка тренингов для сотрудников и дистрибьюторов, анализ резюме на лично закрываемые вакансии, разговор с кандидатами по телефону (не интервью, а оргвопросы или обратная связь по итогам интервью), обсуждение с коллегами – внутренними заказчиками рекрутинга текущие вакансии и результаты интервью, текущие рутинные вопросы (типа авансовых отчетов и отчетов по бензину).

Теперь данные для анализа моей продуктивности времени: ненавижу пробки, они выводят меня из равновесия, а дорога на работу в тот момент была с ними связана, мое продуктивное время начинается с 10:00–10:30, я мало ем за обедом или вообще не обедаю (то есть нет сонливости), не чувствительна к шуму вокруг, после сложного или стрессового дела мобилизуюсь, продуктивность повышается, легко переключаюсь и моя продуктивность выше при отсутствии монотонности в работе.

А теперь давайте рассмотрим логику планирования типичного дня, исходя из той информации, которую мы только что получили:

³ Задачи-жертвы – задачи, которые по каким-то причинам некомфортны исполнителю. Подробно о таких задачах и о том, как быть руководителю, написано в книге «Ловушки управления».

| Время дня (промежутки времени указаны приблизительно, с допусками около 15 минут погрешности) | Факторы, влияющие на продуктивность | Оценка продуктивности времени | Степень важности дела | Сама задача |
|---|---|---|---|--|
| 9:00–10:00 | Утро, пробки по ходу дороги — негативное влияние | Низкопродуктивное время | Неважное (в данном случае — простое для меня) | Просмотр резюме или составление рутинных документов |
| 10:00–12:00 | Оптимальное время, уже вошла в ритм, но еще не устала | Продуктивность выше среднего | Важное | Решение сложных ситуаций, коучинг |
| 12:00–14:00 | В ритме, не устала, после задач, требующих определенного напряжения, испытываю максимальный драйв и подъем | Наиболее высокая продуктивность | Очень важное | Стратегические HR-вопросы, сложная аналитика, решение наиболее сложных ситуаций в коллективе |
| 14:00–17:00 | Требуется переключение внимания со стратегически-аналитических задач на более приземленные, однако продуктивность по-прежнему высокая | Высокая продуктивность | Важное | Подготовка к тренингам, проведение интервью с кандидатами |
| 17:00–18:00 | Заряд энергии в результате интервью, однако некоторая усталость и требуется смена деятельности | Средняя продуктивность | Средняя важность (за исключением особо сложных и специфических случаев) | Обсуждение с коллегами кандидатов |
| 18:00–... | Снижение продуктивности в связи с утомлением | Средняя, ближе к низкой, продуктивность | Низкая важность | Рутинные документы, рутинная почта, работа с резюме или интервью на вакансии невысокого уровня |

Разумеется, я привела условный вариант, в какой-то ситуации день может выглядеть совсем по-другому или возникнет форс-мажор, при котором мы не вполне можем сами влиять на корреляцию продуктивности времени и важности задач. Основная задача — стремиться к этому и использовать каждую возможность.

Я очень рекомендую попробовать этот подход на себе и оценить его объективно (насколько увеличилась продуктивность и креативность решения действительно важных задач, либо уменьшились временные затраты).

Также стоит подумать и в более широком смысле слова о продуктивных возможностях собственного времени. Могу привести примеры из личного опыта. У меня еще со времен студенчества есть привычка к тому, что время – ценный ресурс, но, как и все нормальные люди, я бываю ленива и подвержена соблазнам. В связи с этим еще в институте я пришла к любопытному интуитивному заключению (это только сейчас я все так умно формулирую, а тогда была только интуиция и желание) – продуктивность моего времени резко возрастает в ситуациях, когда нет соблазнов заняться чем-то другим, более приятным, отвлечься на разговор. При этом меня не отвлекают шум и наличие людей вокруг. Результаты, к которым я пришла по итогам этого наблюдения:

- В конце 1980-х – начале 1990-х я существенно подтянула уровень владения английским языком за счет... дефицита продуктов питания и очередей в магазинах. Я брала с собой книжку на английском и словарь. И, к удивлению стоящих рядом общающихся бабулек, погружалась в чтение. А дома вряд ли бы могла себя заставить.

- Значительную часть своих статей и книг я написала в дороге – в самолете, гостиничном номере вечером, а также в перерывах на обед или кофе-брейк в ходе своих тренингов или лекций на программах МВА. Нет других соблазнов, а вот дома заставить себя гораздо труднее, следовательно, продуктивность будет ниже (так как настрой, по моему опыту, непосредственно влияет на продуктивность).

Еще один полезный совет по этой же теме – стоит не только самому проанализировать себя с точки зрения продуктивности времени, но и посоветоваться с другими людьми, которым вы доверяете, так как некоторые вещи, связанные с эффективностью поведения, гораздо лучше видны со стороны. Особенно значима такая экспертная оценка в том случае, если ваша работа представляет собой нечто публичное (например, презентации, переговоры, ведение совещаний и т. п.), и большую роль играет не только то, как вы сами себя чувствуете, но и насколько хорошо выглядите со стороны, производите внешнее впечатление.

Глава 3

Запланированное и стихийное время

Эти термины вы встретите во всех или почти всех книгах и тренингах по так называемому тайм-менеджменту (мы же уже договорились, что временем как таковым управлять нельзя, можно только дружить с ним и управлять собой). Однако всегда удивляет тот факт, что многие авторы четко указывают соотношение запланированного и стихийного времени, например 60/40. Но такое соотношение нельзя посчитать в среднем, а можно только определить для себя, сделав тщательную «фотографию» своего рабочего дня, недели, месяца и даже года. Итак, давайте для начала определимся с терминами.

Запланированное время – это время, в течение которого только вы сами влияете на то, чем заняты, вы хозяин положения, вас никто не отвлекает и не подбрасывает дополнительных вопросов и задач, на которые надо срочно отреагировать. Давайте рассмотрим примеры, которые я специально приведу из разных видов деятельности и личной жизни:

- Вы бухгалтер и понимаете, что в эти часы сотрудники не будут обращаться к вам с какими-либо вопросами или задачами (или в силу специфики вашей работы они вообще к вам не обращаются).
- Вы работаете в активных продажах, то есть клиенты не выходят на вас сами, и это время вы отвели для подготовки презентации, уединились и работаете.
- Вы менеджер по подбору персонала, эти часы выделены вами для просмотра заранее накопленных резюме.

- Вы руководитель, сегодня весь день отведен вами на корректировку бизнес-плана, для чего вам не нужны коммуникации с другими людьми.
- Вы главный технолог на производстве, сегодня вы весь день планируете анализировать эффективность того или иного производственного процесса.
- Вы одна дома и хотите приготовить праздничный ужин для своего мужа. Никто вас не отвлекает, никого больше рядом нет.
- Вы решили дочитать сегодня книгу и заранее договорились с мужем, что он возьмет на себя ужин и детей.

Стихийное время — время, в течение которого занятость зависит не от вас, а от других людей и/или обстоятельств:

- Входящие звонки от внешних или внутренних (коллеги, чьи вопросы решать входит в ваши обязанности) клиентов.
- Вы заняты разрешением сложной или конфликтной ситуации, создавшейся в вашем отделе, точно спрогнозировать, сколько времени уйдет на это, нельзя, так как вовлечено слишком много людей.
- Вы подбираете персонал. Интервью может длиться час, если кандидат заинтересовал, или закончиться в течение 20 минут, если кандидат оказался неподходящим.
- Вы убираете квартиру, а вокруг вас вертится маленький ребенок, которому то хочется поесть, то в туалет, то ему жарко и надо переодеться.
- Вы дома читаете книгу, но знаете, что в течение ближайших двух часов приедут сборщики нового шкафа. Вы понятия не имеете о том, сколько времени вам придется им уделить, должны ли вы их постоянно контролировать, сколько вопросов они зададут.

Каждому из нас стоит сделать так называемую фотографию своего времени (не говорим рабочего, так как личное время можно планировать по тем же самым принципам). При этом стоит не ограничиваться одним днем и даже неделей, а сделать такой замер, например, на месяц, потом — на неделю, потом — уже на день. А бывает, что надо учитывать масштаб квартала и даже года, например, при выраженной сезонности в продажах или на производстве, графике отчетности в бухгалтерии. Почему это так? Дело в том, что соотношение запланированного и стихийного времени может определяться не только в течение дня, но и в течение более длительных периодов времени. Еще пример: наибольшее количество звонков от клиентов у вас традиционно приходится на пятницу, и они почти не звонят по понедельникам. Это значит, что процент стихийного времени к запланированному в пятницу будет выше.

Итак, у разных людей в разных ситуациях соотношение запланированного и стихийного времени может очень сильно отличаться. Вопрос в том, а для чего же нам надо знать об этом и, главное, как использовать для повышения собственной эффективности и удовлетворенности жизнью. Здесь можно выделить два основных момента:

1. Вы можете точно планировать объем своих рабочих или личных дел только на тот период, который относится к запланированному времени. Это значит, что если мой восьмичасовой рабочий день состоит из 50% запланированного времени и 50% спонтанного, то я могу жестко планировать свои дела только на четыре часа. На остальные четыре часа у меня будут резервные дела, которые, однако, можно сделать и не сегодня, если все эти часы будут заполнены стихийными делами. Аналогичный

принцип распространяется и на личное время. Я могу быть уверена, что, начав в восемь вечера, я закончу приготовление блюда, которое требует часа времени, ровно в девять, только если это время стопроцентно запланированное. Однако если я понимаю, что в этот момент меня могут отвлекать муж, дети или сборщики мебели, то нельзя быть уверенной, что к девяти закончу, надо иметь определенный запас времени. Это самое первое и самое простое.

2. Значительно больший эффект для дружбы со временем будет давать уменьшение процента стихийного времени в пользу увеличения запланированного. Давайте обсудим способы, с помощью которых это можно сделать:

— Распланируйте свой день таким образом, чтобы максимум факторов, которые делают ваше время стихийным, приходились на строго определенное время, а другие дела, на которые влияете только вы, — на остальную часть дня. Это можно сделать, если наблюдается четкая временная закономерность (например, звонки от клиентов поступают преимущественно во второй половине дня, после получения ими информации от вас) или если вы можете повлиять на свои «приемные часы» (например, часы консультирования сотрудников определены на вторую половину дня).

— Постарайтесь использовать табличку «Извините, в настоящее время я занята на один час (или другое время)» в то время, когда вы выполняете особенно важную работу, или закрывать дверь кабинета, если у вас отдельный кабинет.

— Постарайтесь минимизировать количество факторов, отвлекающих вас от важных дел. Например, в период выполнения важной работы можно выставлять автоответчик и перезвонить позднее, а также не отвлекаться на каждое пикающее входящее сообщение по e-mail или другим средствам связи.

Глава 4

Спонтанное время

Как я и обещала в главе «Запланированное и стихийное время», мы остановимся еще на одном типе из классификации времени, которое наиболее актуально для людей, занимающихся либо творческой, либо сложной аналитической работой, изобретательством, созданием глобальных стратегий и прогнозов. В данном случае залогом успеха будет не просто ресурсное состояние, а элементы вдохновения, творческого настроения, интеллектуального подъема. Это время в некоторых источниках (и я с ними согласна) называется спонтанным. Понятно, что у каждого человека условия для возникновения подобного настроения будут разными. Что очень важно?

Во-первых, надо определить свою картину актуальных факторов для возникновения оптимального для творчества спонтанного времени. Если вы это сделаете, то сможете сами создавать условия для его появления. Например, для кого-то это определенная музыка, или визуальный ряд, или впечатления от позитивного контакта с близким человеком. Для кого-то это может быть чтение определенных книг или текстов, для кого-то — просмотр видео- и киноматериалов. Перечислять можно долго, главное, это самоанализ и определение своей собственной картины того, что способствует возникновению творческого подъема.

Во-вторых, в зависимости от характера работы, нужно создавать запас времени, лучше применительно к объему времени в день, неделю, месяц, который мы сможем выделить на спонтанные задачи. В свое время, когда я только начинала писать книги, будучи по своей

натуре человеком дисциплинированным и любящим планирование, пыталась (обратите на это слово внимание) создавать для себя норму написания страниц в день. Несколько раз попробовав это сделать, отказалась от такого подхода, так как на переписывание того, что было написано вне творческого подъема, уходило едва ли не больше времени, чем на написание с нуля в подходящее время.

В-третьих, важно оговорить со своими коллегами, руководством, родными, что у вас могут возникать такие моменты, когда вам нужно бросить все и создавать что-то, что потом окупится в разы. Ни в коем случае нельзя заставлять себя, и нужно добиться того, чтобы окружающие относились к этому с пониманием.

Еще одним хорошим лайфхаком для создания благоприятных условий для спонтанного времени является так называемое позитивное якорение. Все вы наверняка помните историю, когда какое-то явление, само по себе не являющееся ни позитивным, ни негативным, вызывает вдруг приступ эмоций. Например, вы слышите мелодию, которая сама по себе не является ни грустной, ни веселой, но вам становится очень хорошо на душе и вы чувствуете подъем. Почему? Потому что эта мелодия звучала в какой-то счастливый момент вашей жизни. Аналогично может быть и обратное, когда что-то само по себе не являющееся отрицательным, напоминает вам о негативном моменте. Для того чтобы чаще появлялись прецеденты успешного спонтанного времени, нужно уметь создавать самому для себя позитивные якоря. Например, вызывая ресурсное состояние для творческого подъема: вспоминаю тот момент, когда придумала особенно удачный ход на тренинге или мысль для своей книги. Я вспоминаю, сажусь и в спокойной обстановке закрываю глаза, если я визуал, и минуты на три-четыре погружаюсь в воспоминания. Важно, чтобы эти воспоминания были максимально детализированы: что в это время вы видели, чувствовали, слышали, какие были ощущения. Если вы визуал по типуажу (у вас доминирует зрительный канал восприятия), постарайтесь максимально воспроизвести зрительные образы, картинки. Если вы в большей степени киноэстетик, значит, вспоминайте, какие чувства и ощущения были в этот момент. Для аудиала больше подойдет звукояд. И побыв в этом ресурсном состоянии три-четыре минуты, вы с большей вероятностью сможете создать для себя предпосылки для появления спонтанного времени, в ходе которого могут прийти идеи, которые будут стоить многих часов принудительной работы. Поэтому, если работа предполагает творчество, стратегическое видение, прогнозы, разработки, обязательно учитесь формировать условия для спонтанного времени, закладывая для него резерв и донесите до окружающих, почему это необходимо и что в этот момент вас нельзя отвлекать. Успехов вам в творчестве!

Глава 5

Понять себя и создать эффективные алгоритмы дружбы со временем

Как мы договорились во введении, первым этапом построения дружественных взаимоотношений со временем становится осознание и анализ своих особенностей, способностей, факторов мотивации и демотивации. Как их выявить, проанализировать и оптимально использовать, мы сейчас и обсудим. При этом призываю вас помнить о том, что в подобных понятиях нет разделения на хорошо и плохо. Просто можно лучше понять самого себя, коллег, подчиненных, чтобы одновременно повысить эффективность работы и увеличить количество свободного времени.

Еще один важный тезис для верного понимания материала про типажи состоит в том, что стопроцентные типажи встречаются крайне редко. Как правило, более корректно говорить о шкалах, процентном соотношении, тяготении к той или иной крайней точке.

Последовательность — Параллельность

Когда я была начинающим руководителем, столкнулась с двумя сложностями, связанными именно с этой особенностью.

Во-первых, будучи директором рекрутингового агентства, я в то же время лично вела много проектов. Как понимают все или большинство из вас, подбор персонала предполагает просмотр большого количества резюме или заполненных анкет. Объем работ был большой, а время я всегда очень ценила и экономила. Поэтому вначале я частенько, общаясь с сотрудником при обсуждении какого-то проекта, делегировании, «разборе полетов», инструктаже, параллельно просматривала резюме. Через какое-то время мне хватило наблюдательности заметить, что некоторые воспринимают это как норму, а других это напрягает. Сейчас-то я понимаю почему. Тогда — нет, просто сделала вывод, что при общении с некоторыми ни в коем случае не буду что-то еще параллельно делать, чтобы не обижать и не демотивировать их.

Во-вторых, я нередко, как сейчас понимаю, создавала для части сотрудников сложности, слишком быстро переключая их с той работы или задачи, которой они были заняты, на что-то другое. Например, просила ответить на какие-то вопросы коллеги, который в тот момент корректировал резюме кандидата или составлял письмо клиенту. Я искренне не могла понять, что же в этом такого сложного, ведь можно одновременно делать две-три несложные задачи.

Несколько лет спустя благодаря значительно большему управленческому опыту, погружению в психологию и НЛП я поняла причину возникновения двух описанных ситуаций. Прежде чем я расскажу вам об этом, пройдите небольшой тест, который чуть позже позволит вам понять, к какому типу людей (по этой классификации) вы относитесь.

Тест

Ответьте «да» или «нет» на все вопросы.

1. Комфортно ли вам одновременно делать два-три несложных дела, например, ведя не особенно важный телефонный разговор, просматривать почту?
2. Можете ли вы параллельно читать две книги / смотреть два сериала или фильма без потери качества восприятия? Разумеется, я имею в виду не одновременно, а чередуя их.
3. Комфортно ли вы себя чувствуете, если общаетесь одновременно с двумя или более людьми, притом что их интересуют разные темы, они задают вопросы о разных аспектах?
4. Можете ли вы смотреть фильм и одновременно просматривать соцсеть/сайт/газету/книгу, при этом хорошо воспринимая и одну, и другую информацию?
5. Комфортно ли вы себя чувствуете, когда у вас в работе параллельно несколько принципиально разных задач?

Ключ к тесту

Все ответы «да» — параллельность.

Все ответы «нет» — последовательность.

Подсчитайте, что и в каком объеме у вас преобладает. Разумеется, крайности (все 5 ответов в «одну воронку») могут быть, но чаще бывает какое-либо соотношение. Ровно середина также не может получиться, так как ответов 5.

Итак, а теперь о том, что все это значит применительно к дружбе со временем.

Последовательность — Параллельность — это особенность мышления, восприятия, моделей поведения, которая заключается в том, что есть люди, которые могут одновременно делать только одно дело, им необходимо его завершить, взять бóльшую или меньшую паузу на переключение и только потом перейти к чему-то другому. Если им приходится работать в режиме многозадачности, то либо резко увеличивается процент ошибок, либо они делают качественно только что-то одно, а остальное выпадает. В то же время есть и те, для кого характерна параллельность. Такие люди могут одновременно держать в голове несколько идей, обдумывая то одну, то другую, то третью, они эффективны в условиях многозадачности, могут экономить время за счет того, что два-три несложных дела могут «запараллелить».

А теперь несколько практических выводов и рекомендаций для оптимизации временных затрат.

Если для вас характерно преобладание параллельности:

- составьте список рабочих задач и личных дел, которые являются для вас несложными, не требуют колоссальной концентрации внимания, при этом случайные небольшие ошибки не будут слишком рискованными. Планируйте свое время таким образом, чтобы делать все из этого списка одновременно с чем-то еще. Сразу хочу сказать, что составить универсальный перечень нельзя, так как восприятие «сложно — несложно» и всего остального, о чем я только что написала, у всех будет разным;
- на работе старайтесь брать одновременно несколько разных задач или проектов, поскольку это будет держать вас в тонусе и уменьшит риск выгорания;
- помните о том, что окружающие люди могут быть не такими, как вы, не требуйте от них соответствия вашим способностям.

Если для вас характерно преобладание последовательности:

- помните, что это вовсе не недостаток, которого надо стыдиться. Это характерно для очень многих людей;
- не пытайтесь выполнять две или более задач одновременно: больше потом времени потратите на исправление ошибок;
- если у вас в один и тот же интервал времени (день, неделя, месяц, год) есть несколько разных проектов или задач, разделите период на фрагменты так, чтобы в каждом из них было актуально только что-то одно;
- не стесняйтесь объяснить своему руководителю и коллегам, что для высокого качества вашей деятельности необходимо в конкретный момент времени заниматься чем-то одним;
- когда вы заняты чем-то особенно важным, отключите звук телефона, выйдите из почты, закройте дверь кабинета. Если вы находитесь в open space (общая зона в офисе, без кабинетов и перегородок), сделайте табличку «Очень важное дело. Просьба не отвлекать до...». Опять же договоритесь с коллегами и руководством об

этих правилах. Кстати, я когда-то внедрила такую систему, и, по отзывам сотрудников, это очень им помогало.

Теперь поговорим о ваших коллегах или подчиненных. Если ваши типажи совпадают, то можно ничего не предпринимать, так как вы естественным образом будете взаимодействовать правильно. Причина в принципе проекции (переноса себя на окружающих), которая нередко вредна, но в данном случае полезна и все упрощает⁴.

Если ваши типажи различаются, помните об этом и при взаимодействии или управлении используйте изложенные рекомендации. При этом настройте себя на то, чтобы не раздражаться и не проявлять негатив.

Думаю, вы уже поняли, что ситуации, описанные в начале раздела, были вызваны тем, что у меня преобладает параллельность. У кого-то из моих сотрудников была та же особенность, поэтому они понимали, что просмотр резюме одновременно с беседой с ними вовсе не признак моего невнимания к ним. Те же, у кого преобладал последовательный типаж, воспринимали ситуацию в негативном ключе, так как им было непонятно, как можно одновременно быть внимательным и к ним, и к документам. Вторая история тоже связана с различием последовательности и параллельности у меня и у сотрудников.

Процедуры — Возможности. Устойчивость к монотонности

Это удивляет многих, но я люблю готовить, даже придумываю или модифицирую рецепты. И я много раз замечала, что когда, например, долго что-то чищу (яйца, яблоки, картошку, грибы и т.д.), то начинаю ошибаться, периодически отправляя картошку в очистки, и наоборот. Что это значит? И как связана эта история с дружбой со временем?

Один из очень распространенных советов по тайм-менеджменту звучит так: делайте однородные дела большими блоками. Например, вам надо оформить 10 документов, сделать пять звонков, проконсультировать двоих коллег. Согласно правилу, вам следует подряд оформить все документы, в другой промежуток времени сделать все звонки, в третий — проконсультировать коллег. Вопрос в том, что это правило верно далеко не для всех. Как узнать, подойдет ли оно именно вам или вашим сотрудникам, коллегам?

Тест

Ответьте на вопросы теста или дайте заполнить его своим сотрудникам, если вы руководитель или HR.

Из двух вариантов надо выбрать тот, который вам ближе. Важный момент: условия труда, оплаты и т.п. в каждой паре идентичны. Выбор всегда предполагается в рамках квалификации. Не более двух раз вы можете выбрать оба варианта, если они равны для вас.

1. Вы предпочтете выполнять:

А) сходные задачи;

Б) разные задачи.

2. При возможности выбора рабочего проекта вы предпочтете:

А) проект, который будете вести впервые;

Б) проект, подобный тому, что вели ранее.

3. Изменения в содержании работы несколько раз в год — это:

А) стресс и трата времени;

Б) интересно.

4. Если вы выполняете длительное время, например несколько часов подряд, одно и то же, то количество ошибок и оплошностей:
 - А) увеличится, либо придется постоянно перепроверять себя;
 - Б) существенно сократится или исчезнет.
5. При возможности выбора вы предпочтете:
 - А) решать однотипные рабочие задачи;
 - Б) чередовать задачи разного типа.
6. Вы предпочтете работать в компании:
 - А) где присутствуют разные виды бизнеса, к которым вы будете так или иначе подключаться в зависимости от вашей должности и квалификации;
 - Б) монобизнесе.

(Масштаб компаний одинаков.)
7. Вы куда-то регулярно ходите пешком. При этом есть два-три варианта маршрута. По времени и комфорту они одинаковы. Вы предпочтете:
 - А) выбрать один маршрут и всегда его использовать;
 - Б) периодически или постоянно чередовать маршруты.
8. Если того не требуют обстоятельства, то вы будете строить свой рабочий день:
 - А) по-разному;
 - Б) всегда по единой схеме.
9. Представьте себе, что вы работаете в продажах. У вас есть выбор:
 - А) понимая общую структуру продаж, импровизировать;
 - Б) работать по готовым скриптам.

!!! Если вы реально работаете или работали в продажах, не отвечайте на этот вопрос. Ответьте на следующий:
10. Представьте себе (напрягитесь, пожалуйста), что вы бухгалтер. Ваша квалификация позволяет вам работать на нескольких участках. Вы предпочтете:
 - А) периодически их менять, чередуя;
 - Б) работать в течение двух-трех или более лет на одном участке.
11. Вы получили два предложения о работе. Оба соответствуют вашей квалификации, условия и вознаграждение одинаковые. Вам будет более интересно прийти в компанию, которая находится на этапе5:
 - А) Вопросительные знаки / Трудные дети;

Б) Дойная корова.

Ключ к тесту

Процедуры — 1А, 2А, 3А, 4Б, 5А, 6Б, 7А, 8Б, 9Б, 10Б.

Возможности — 1Б, 2Б, 3Б, 4А, 5Б, 6А, 7Б, 8А, 9А, 10А.

Посчитайте соотношение ответов и получите свое процентное соотношение типажа процедур и возможностей.

А теперь о том, что все это значит и как поможет вам, с одной стороны, повысить свою эффективность, а с другой — сохранить больше времени для любимых людей, хобби, творчества, спорта.

Тяготение к возможностям

Если вы в большей степени человек возможностей, то это значит, что устойчивость к монотонности будет крайне низкой. Вам ни в коем случае не показано выполнять однородные дела большими блоками. При планировании дня, недели, месяца, года нужно чередовать разные задачи, проекты. В противном случае, с одной стороны, увеличится риск ошибок (как в моем случае с длительной чисткой чего-либо), с другой — повысится риск перегорания, то есть потери интереса, воодушевления, что плохо и лично для вас (демотивация), и для качества работы. Понятно, что, когда человек выполняет работу равнодушно или в состоянии недовольства, это сказывается и на результатах. Вставляйте в планы что-то, возможно, бесполезное для работы, но вносящее разнообразие и позитив. Подробно на этом мы остановимся в главе «Пожиратели времени».

Если все же приходится выполнять много однотипных задач подряд, старайтесь делать их по-разному. Для пояснения приведу пример из своей практики. При подборе персонала в других городах и странах мне было необходимо провести за день 8–12 интервью на одну и ту же должность КАМа. При этом уровень кандидатов и требования к ним предполагали затрачивать на одного человека от 30 минут до часа, то есть это не массовый подбор. История эта обусловлена оптимизацией времени пребывания в командировках. (В Москве можно было распределять интервью по разным дням.) Так вот, в первый раз в подобной ситуации к концу дня я была как выжатый лимон, с ощущением дежавю и раздражением. Поэтому я взяла на вооружение такой подход: хоть я и оцениваю одни и те же компетенции и характеристики, буду использовать разные вопросы и методы и менять последовательность. В результате негативные моменты исчезли. Таким образом, вывод прост: если вы вынуждены, будучи человеком возможностей, выполнять повторяющиеся задачи, делайте это по-разному. Если же это невозможно (например, при кадровом делопроизводстве, на конвейере, на некоторых участках бухучета), то такая работа не для вас.

Если речь идет о сотруднике, которым вы руководите, донесите эту информацию до него, а сами старайтесь максимально разнообразить его деятельность, а также обучать разным методикам выполнения одних и тех же задач. Еще очень важно помнить о том, что при переходе со стадии звезда на этап дойная корова люди возможностей будут демотивированы. В результате может быть несколько вариантов развития событий. Давайте рассмотрим их на примере сложной ситуации, которую нам совместно с собственником и топами одной компании предстояло решить на одном из управленческих тренингов.

«Я не понимаю, что происходит, — говорит учредитель, он же генеральный директор компании. — Когда мы начинали, было все сложно и непредсказуемо, офис был в полуподвале, при необходимости все вместе выходили фуры с товаром загружать, секретарь заболела — кто у телефона оказался, тот и отвечает. Потом все работали и вечерами, и по

выходным, если дело требовало, и по командировкам постоянно мотались. И результаты постоянно росли, доля рынка увеличивалась. И при всем том была дружная команда. А какие отличные корпоративы были, хотя всем приходилось самим скидываться. А теперь... Текучка началась, какие-то сплетни, интриги, подставы друг друга. Причем особенно обидно, что все это о лучших сотрудниках, самых успешных. Хотя теперь и денег много, и офис отличный, и ДМС ввели. В чем дело?»

Мы уделили достаточно времени обсуждению людей, которые ушли и интриговали, а также специфике развития бизнеса. Что получилось в итоге? Стало понятно, что компания как раз недавно перешла на стадию дойная корова, где начинаются процедуры, стандартизация, однотипность задач — в общем, стабильность, стабильность и стабильность. А ушли или начали интриговать люди возможностей, именно поэтому они были самыми успешными на этапе стартапа и бурного роста. Им нравилось решать проблемы, получать сверхрезультаты. А теперь все это не нужно. И вот тут-то подсознание шепчет: «Тебе же нравится решать проблемы. Нет — сам создай и реши. Или ищи место, где проблемы есть». Кажется, что это шутка? Нет, это реальность, поданная с долей юмора.

Что же делать?

На самом деле есть несколько решений. Начну с наиболее кардинальных и грамотных с точки зрения не только мотивации отдельных сотрудников, но и результатов бизнеса в целом. Итак, варианты:

1. Для финансовой безопасности компании в ней должны быть дивизионы / виды производства / продуктовые группы, которые находятся на разных этапах жизненного цикла. Почему это так? Если у вас присутствует только дойная корова, то через какое-то время останется злая собака. А вот если дойная корова инвестирует в трудных детей, они станут звездой, когда корова обратится в собаку. Думаю, вы уже догадались о решении. Как только мы вошли в стадию дойной коровы, мы делаем стартап, куда и перемещаем людей возможностей. Они занимаются развитием бизнеса до появления дойной коровы, а потом их снова надо перебросить на новое направление. Таким образом, и бизнес развивается, и финансовые риски минимизированы, и люди возможностей все время решают что-то новое, и это их мотивирует.
2. Если же по каким-то причинам мы не можем или не хотим создавать стартап, то есть несколько вариантов как для мотивации сотрудников, тяготеющих к возможностям, так и для повышения устойчивости и надежности самого бизнеса. Это могут быть разного рода ротации, то есть горизонтальные перемещения на другие участки работы, территории, оборудование и т.п. В данном случае вы сами можете инициировать такое передвижение, если речь идет о вас лично, или предложить своему сотруднику, если это он тяготеет к возможностям. Надо отметить, что различного рода ротациям в нашей стране почему-то уделяется незаслуженно мало внимания, в то время как они не только помогают поддерживать мотивацию сотрудников определенного типа, но и способствуют повышению уровня устойчивости, стабильности и надежности бизнеса. За счет чего? Если многие сотрудники прошли разного рода ротации, это означает, что у них повысился уровень компетентности, универсальности, взаимозаменяемости. Случись что — каждый действует как универсал или почти универсал.
3. А если по каким-то причинам и это невозможно? Об этом следующая история.

В компании работает сотрудница отдела логистики Ирина, которая еще в советское время окончила математический факультет одного из престижных столичных вузов. Она несколько лет с удовольствием работала по специальности. Но осталась одна с

двумя детьми, а тут девяностые... И Ирина, как и многие в то время, уходит в коммерцию. Дороги судьбы приводят ее в логистическое подразделение, где ее изначальные профессиональные навыки пусть не в полном объеме, но все же востребованы. А сама история случается спустя несколько лет. Ирина работает в международной компании, в которой как раз в тот момент начинает внедряться Process Excellence — одна из международных систем совершенствования рабочих процессов (наиболее известный, наверное, вариант — это бережливое производство). Российской ветви компании поручается ведение проекта по определенной функции, таким образом руководитель направления становится лидером проекта. При этом требуется специалист, которому предстоит обучение за рубежом и которому надо будет вести статистическую и математическую часть проекта. Ирина с удовольствием берется за дело. Она прошла недельное обучение, сдала тесты, вернулась в страну и приступила к работе вместе с лидером проекта. Надо отметить, что ее основные обязанности никто с нее не снимал, так что и домой на выходные приходилось ноутбук брать, и по вечерам засиживаться. Прошло больше месяца, и проект был завершен. Его признали лучшим в Европе, и немалая заслуга в том была Ирины. Директор российского отделения был очень доволен таким успехом и премировал Ирину. Что она на полном серьезе прокомментировала: «Здорово, за удовольствие еще и премия».

Вывод: если мы не можем для себя как человека возможностей (или для своего подчиненного) что-то изменить кардинально, то стоит хотя бы на время дать задачу-выигрыш⁷. Это что-то вроде яркой и радостной перемены между скучными уроками, праздника между буднями.

4. Новый взгляд на привычное.

Еще один кейс из практики: как снизить уровень выгорания в ситуации, когда кардинально что-то изменить нельзя.

Работая в компании Johnson & Johnson Medical, я заметила у давно работающих КАМов (официально название должности было другим, здесь даю общепринятое на рынке) явные признаки выгорания, то есть потери интереса, энтузиазма. Пять–восемь лет работы с одной продуктовой группой, клиентами, территорией, конечно, превратили работу в рутину. Не буду тратить время на объяснения, почему это плохо и чем чревато. Я стала думать о том, как исправить ситуацию. Переместить на другую продуктовую группу в силу специфики бизнеса очень часто невозможно. К переезду на другую территорию не все готовы. Специфика клиентской базы такова, что ты работаешь практически с одним и тем же, при этом не очень большим, кругом клиентов/врачей/руководителей в ЛПУ и дистрибьюторов.

Что я в итоге решила сделать? Я провела для таких сотрудников тренинг, основанный на типологии «Социальные стили» (аналог DISK). В этой типологии выделяются четыре типа личности, обладающие разными особенностями. Строго говоря, для таких опытных продавцов, как те, для кого я проводила тренинг, это не нужно с прагматической точки зрения, потому что они уже интуитивно «чувствуют» клиента. Но классификация достаточно интересная, в итоге я добилась того, чего хотела: сотрудники начали друг с другом обсуждать, кто из клиентов к какому типу относится. Таким образом, удалось возродить интерес и азарт в работе.

Тяготение к процедурам

Если же вы в большей степени человек процедур, то вам подходит правило «однородные дела единым блоком». Выбирая профессию или место работы, имеет смысл ориентироваться на наиболее схематичные и однородные по наполнению варианты. Приведу несколько примеров:

- продажи по скриптам или четким стандартам;
- маркетинг/бренд-менеджмент в иностранной компании, где есть жесткие стандарты и брендбуки;
- массовый подбор персонала;
- секретарь на телефон;
- бухгалтер на участке, где не бывает большого количества законодательных изменений каждый год.

Если предстоит переключиться на новые задачи или варианты их выполнения, то следует «заложить» временной люфт, так как человеку, тяготеющему к процедурам, требуется больше времени на адаптацию к новому. Также в таких ситуациях нужна дополнительная мотивация и самомотивация. Помимо приема рефрейминга, который мы рассмотрим отдельно, имеет смысл искать аналогии с прежним опытом, то есть найти те составляющие, которые повторяются или являются подобными.

Важно помнить, что любое отклонение от привычного порядка вещей для человека, у которого преобладает метапрограмма процедуры, является стрессом. Поэтому в ситуациях резких изменений, кризисов и тому подобных требуется внимание и поддержка со стороны руководителя, а также самомотивация и средства индивидуальной защиты от стресса.

Таким людям не стоит браться за разработку чего-то кардинально нового, а также за стартапы.

Руководителю, если он сам человек в большей степени возможностей, необходимо все время адаптировать свой стиль взаимодействия и управления к специфике человека процедур. Если же он человек, тяготеющий к процедурам, то взаимодействие с сотрудником так и так будет комфортным для обоих.

Тип референции

Тип референции — это метапрограмма, то есть глобальная программа поведения и восприятия окружающей действительности, которая говорит нам о том, на что более ориентирован конкретный человек: на собственное мнение, самостоятельность в принятии решений, самооценку, и тогда это будет внутренний тип референции, или преобладает референция внешняя, при которой для человека важны внешние оценки, советы, суждение окружающих, ему проще действовать по заданной схеме, инструкции, нежели самостоятельно принимать решения. Как и все остальные особенности, это шкала, на которой абсолютно крайние точки встречаются редко. Равно как и 50/50 встречается нечасто. Пройдя этот тест со своими сотрудниками, вы можете определить, какой тип референции преобладает у конкретного человека или у вас самих. Можно вместо теста провести устное интервью, рассуждая на темы «Хорошо ли я это делаю», «Почему я так думаю», «Хороший ли я коллега, специалист и почему». Здесь мы смотрим на конкретные индикаторы, для нас не столько важна искренность и корректность в самооценке, сколько те формулировки, которые человек или вы сами используете. На внешнюю референцию будут указывать ссылки на внешнее мнение или оценку. Например, я хороший коллега, потому что многие мне так говорят. Или я хороший специалист, потому что меня наградили или я прошла профессиональную сертификацию. Это индикаторы внешней референции. Если появляются слова «считаю», «думаю», «знаю», «вижу», «чувствую», даже «мне кажется», то это индикаторы внутренней референции, потому что идет ссылка на собственное суждение. Самым сложным моментом является ссылка на некий результат. Например, я хорошо работаю с клиентами, потому что ко мне возвращается больше половины клиентов за повторными покупками. В этом случае мы пока не сможем определить тип референции.

Чтобы его определить, нам нужно задать дополнительный вопрос: почему вы считаете такой показатель значимым? Если человек говорит, что это общепринято, или это его КРІ, или такую задачу поставил ему руководитель, это индикаторы внешней референции. Если же человек говорит о том, что он для себя поставил такую задачу, он сам знает, что это классно, круто, здорово, то это индикаторы внутренней референции. Еще индикатором внутренней референции является модель, которую я назвала «Сам доволен. Сам не доволен (реже)», когда человек говорит: «Я хорошо это делаю, потому что уверенно чувствую себя, уверен в своих силах, потому что мне хватает квалификации». Реже попадаются самокритичные люди, которые говорят: «Мне есть куда стремиться, я не в полной мере собой доволен». Получив пять-шесть индикаторов, мы можем посмотреть, как соотносится тип референции, что преобладает и каков баланс.

Более простой вариант — пройти тест ниже. После прохождения теста вы можете с помощью ключа определить соотношение типа референции у себя или своих сотрудников.

Тест

Ответьте на вопросы теста. Помните, что здесь нет правильных и неправильных ответов.

| | | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|----------|--|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 1 | Самостоятельное принятие решений в большинстве случаев более эффективно | | | | |
| 2 | Очень часто бывают ситуации, когда, только посоветовавшись с кем-то, можно принять верное решение | | | | |
| 3 | Существует менее пяти человек, чье мнение для меня очень важно | | | | |
| 4 | Мне важно, чтобы я сам/а был/а доволен/довольна своими действиями и/или результатами, даже если окружающие уже одобрили меня | | | | |
| 5 | Получение признания и наград важно как путь к продвижению в карьере и профессии, а не само по себе | | | | |
| 6 | Очень важно следовать общим традициям | | | | |
| 7 | У меня есть четкие цели и критерии собственной успешности | | | | |
| 8 | Мне важно получать одобрение от окружающих для душевного комфорта | | | | |

| | | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|----|--|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 9 | Чаще всего я знаю, что делаю свое дело хорошо, поскольку чувствую себя уверенно в его выполнении | | | | |
| 10 | Для меня важно мнение обо мне более чем 10 человек | | | | |
| 11 | Обратная связь от окружающих важна для получения похвалы и одобрения | | | | |
| 12 | Очень приятно, когда тебя хвалят, особенно публично | | | | |
| 13 | Мне обидно, если ко мне не проявляют внимания | | | | |
| 14 | Для меня позитивная оценка окружающих важна как один из способов собственного продвижения, а не сама по себе | | | | |
| 15 | Чаще я поступаю так, как все или большинство вокруг меня | | | | |
| 16 | При общении с руководителем и коллегам мне очень приятно внимание ко мне и моей жизни | | | | |
| 17 | Обратная связь от других людей в первую очередь важна как один из путей к саморазвитию, а не как похвала и комплименты | | | | |
| 18 | Я понимаю, что я хороший специалист, потому что четко знаю свою работу и постоянно совершенствуюсь | | | | |
| 19 | Хороший коллега — это в первую очередь тот, кого любят и признают в коллективе | | | | |
| 20 | Чтобы сотрудник был мотивирован, его надо выделять и награждать | | | | |
| 21 | В соревнованиях или конкурсах главное — это азарт и достижение результата, а не публичное признание | | | | |
| 22 | Если меня не одобряют окружающие, значит, я что-то делаю не так | | | | |
| 23 | Проще уступить в споре, чем рисковать отношениями | | | | |

| | | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|-----------|--|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 24 | Хороший коллега — это, в первую очередь тот, кто эффективен в работе | | | | |
| 25 | Главное в различных конкурсах и соревнованиях — это возможность получить признание | | | | |

Ключ к тесту

Подсчитайте общее количество баллов:

А — внутренняя референция.

Б — внешняя референции.

Определите преобладающий типаж или равно выраженные типажы по данной шкале

| | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|-----------|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 1 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 2 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |
| 3 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 4 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 5 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 6 | Б2 | Б2 | А1 | А2 |
| 7 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 8 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |
| 9 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 10 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |

| | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|----|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 11 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |
| 12 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |
| 13 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 14 | А1 | А1 | Б1 | Б2 |
| 15 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |
| 16 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |
| 17 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 18 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 19 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |
| 20 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |
| 21 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 22 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |
| 23 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |
| 24 | А2 | А1 | Б1 | Б2 |
| 25 | Б2 | Б1 | А1 | А2 |

А теперь давайте обсудим, как влияет тип референции на отношения со временем.

Преобладает внутренняя референция

Применительно к психологии дружбы со временем рассмотрим, какие будут сильные стороны при условии преобладания внутренней референции, и какие будут зоны развития — то, на что нужно обратить внимание.

Сильные стороны:

- Такой человек не тратит много времени на сбор советов от других людей, быстрее принимает решения, при этом не отвлекает других.
- Будучи самодостаточным, такой человек не нуждается в small talk (разговорах «за жизнь»), соответственно экономит свое и чужое время.
- Его не особенно интересует мнение других, следовательно, он не тратит время на собирание слухов и сплетен.
- Вытекающий из предыдущего пункта плюс: такой человек не тратит много времени на рефлексию по поводу суждений о нем других, на переживания о том, что кто-то нелестно о нем высказался.
- У человека с преобладающей внутренней референцией сильная позиция в отстаивании собственного мнения, уверенность в своей правоте, и он следует единой линии поведения и аргументации, не отвлекаясь на внешние факторы, уверенно идет к результату или процессу, который считает важным.

Но, как я всегда люблю подчеркивать, у любой медали есть обратная сторона! Какие будут критические зоны, где нужно контролировать себя и, возможно, менять свое отношение?

Слабые стороны и перевод их в возможности:

- Такой человек не советуется и экономит время, с одной стороны, но может переоценить свою квалификацию, принять неверное решение. Выход состоит в том, что важно грамотно оценить, где ваша квалификация или квалификация сотрудника будет достаточна для самостоятельного принятия решения, а где обязательно необходимо получить чью-то консультацию или совет.
- Не имеет склонности к разговорам «за жизнь», за счет чего экономит время, но это может обижать коллег, которым это необходимо, так как у них преобладает внешняя референция. Выход — нужно взять на вооружение, что есть люди, которым это необходимо, хотя бы одна-две фразы. Эту беседу можно минимизировать, но внимание к людям проявлять надо.
- Не собирает слухи и сплетни, но может не видеть себя со стороны. Отличным лекарством будет «Оценка 360 градусов», которую нужно регулярно проводить — тогда, не тратя время на слухи, можно понять, как видят вас коллеги, подчиненные.
- Отсутствие рефлексии на нелестные слова о себе может привести к риску испорченной репутации или плохих взаимоотношений в коллективе. Выход такой же, как и в третьем пункте, — «Оценка 360 градусов», которая позволяет технологично, достоверно понять, как вы выглядите в глазах окружающих.
- Сильная позиция и четкое следование ей несет в себе угрозу передавить других людей, слишком жестко настаивать на своем. Выход — обучение техникам переговоров или техникам мотивации, если речь идет о руководителе.

А какие есть возможности, если преобладает внешняя референция?

Сильные стороны:

- Такой человек исполнитель, он не теряет времени на размышления, нужно ли это делать и нужно ли это делать именно так. Он сразу начинает исполнять.
- Человек с преобладающей внешней референцией склонен к четкому следованию стандартам, инструкциям, правилам. Следовательно, если сами стандарты, правила, инструкции созданы грамотно и эффективно, то следование им автоматически будет сохранять временной ресурс.
- При преобладании внешней референции человек легче подстраивается под собеседника, ситуацию, обстоятельства. Значит, у него уходит меньше времени на адаптацию к новому партнеру по общению, к новым правилам, стандартам и т.п.
- В споре, конфликте человек с преобладанием внешней референции скорее склонен уступить, нежели обострять ситуацию. Об эффективности такой позиции можно спорить, но сглаживание неприятных ситуаций будет занимать меньше времени.
- У человека с внешней референцией присутствует стремление нравиться, получать позитив от окружающих, значит, он будет стараться помогать окружающим, тем самым увеличивая продуктивность работы в целом.

Какие есть угрозы и как их преодолеть?

Слабые стороны и перевод их в возможности:

- Исполнительность может привести к тому, что человек недостаточно подготовится, пытаясь скорее выполнить поручение руководителя или коллеги. Значит, этот момент нужно контролировать у себя, если вы сами относитесь к этому типу, или у коллег и подчиненных.
- Обратная сторона четкого следования стандартам — отсутствие стандартов может вызывать ступор. Следовательно, если речь идет о вас самих, обязательно запросите эти стандарты, прежде чем приступить к выполнению. Если речь идет о коллеге или подчиненном, значит, этот стандарт нужно дать.
- Быстрая подстройка может таить в себе риск слишком больших временных затрат для того, чтобы понравиться собеседнику. Здесь важно контролировать себя и научиться вовремя прерывать непродуктивную коммуникацию.
- Уступка в споре и конфликте часто таит в себе риски нерешенных проблем: проблема осталась, и она в будущем еще отнимет много времени и ресурсов. Следовательно, нужно научиться конфликтологии, тому, как можно отстаивать свою позицию и действовать в конфликте, для того чтобы добиться конструктивного решения, но и не испортить взаимоотношения.
- И степень позитива, который хочется вызвать у окружающих, нужно контролировать, для того чтобы не отнимать много времени у людей и самого себя, понимая, что small talk (разговоры «за жизнь») нужны, но их количество стоит дозировать.

Таким образом, можно получить выигрыш в отношениях со временем и избежать угроз.

Процесс — Результат

Две крайности, которые могут мешать противоположным типам людей эффективно использовать временной ресурс. Обсудим их на примере двух специалистов по подбору персонала.

Лена увлечена психологией, много читала и продолжает изучать новые идеи и подходы. Она может проговорить час с явно не подходящим кандидатом, просто потому что ей интересно, почему, например, он стал таким, как сейчас. Естественно, Лена далеко не все успевает сделать вовремя, потому что нередко тратит время на бессмысленные, с точки зрения целей бизнеса, занятия, скажем так, интереса ради.

Действия Марины представляют собой другую крайность: она может за пять минут начать и закончить интервью с кандидатом на позицию специалиста. На вопрос: «Почему ты так быстро заканчиваешь встречу?» — отвечает: «Сразу стало понятно, что не подходит по энергетике. Зачем я буду тратить рабочее время на кандидата, которого мы точно не возьмем». Я понимаю, что про энергетику она в данном случае полностью права.

Позже мы вернемся к этим историям и с точки зрения того, в чем причина такого поведения в обоих случаях, а также разберем, как можно улучшить ситуацию.

Тест

Запишите на диктофон свои (своих сотрудников) ответы на три вопроса. Они должны быть максимально подробными.

- Опишите свою работу за вчерашний день.
- Что вам больше всего нравится в работе?

- Что самое главное в той работе, которой вы занимаетесь?

Внимательно прослушайте ответы (при необходимости запишите их), посчитайте индикаторы.

Индикаторы результата:

- Глаголы совершенного вида (типа «сделал»).
- Слова, обозначающие результаты (типа «сданный вовремя баланс», «довольный клиент, сделка»).
- Формулировки по принципу «зачем» (типа «для того, чтобы...»).

Индикаторы процесса:

- Глаголы несовершенного вида (типа «делал»).
- Слова, обозначающие процессы (типа «общение», «составление»).
- Формулировки по принципу «как, каким образом» (типа «с помощью того-то», «таким-то способом»).

Посчитайте соотношение индикаторов, так вы получите соотношение процесса и результата.

Если этот вариант теста вызвал сложности, то предлагаю более традиционный и простой вариант.

Тест (второй вариант)

Ответьте на вопросы теста. Помните, что здесь нет правильных и неправильных ответов.

| | | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|----|---|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 1 | В любой деятельности необходимо тщательно отшлифовывать и оттачивать процессы и процедуры | | | | |
| 2 | В ряде случаев можно нарушить непринципиальные технологии и процедуры для того, чтобы достичь результатов быстрее | | | | |
| 3 | Почти всегда стоит жить и работать под девизом «Быстрее, выше, сильнее» | | | | |
| 4 | Наиболее комфортными являются те виды деятельности, в которых само по себе соблюдение определенных технологий обеспечивает необходимое качество | | | | |
| 5 | Наиболее мотивируют «цели-вызовы», то есть амбициозные цели, требующие усилий | | | | |
| 6 | Многим людям важно знать, ради каких достижений они работают, а не только за какие деньги | | | | |
| 7 | Добившись каких-либо показателей, стоит стремиться к более высоким | | | | |
| 8 | Если ты знаешь, как выполнить что-либо и какую мотивацию за это получишь, то это обеспечивает высокий уровень мотивированности | | | | |
| 9 | Если что-то не удастся сразу, то большинство испытывает стресс | | | | |
| 10 | Труднодостижимые цели вызывают стресс | | | | |
| 11 | Соревнование с самим собой и/или другими — один из важнейших факторов мотивации | | | | |

| | | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|----|---|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 12 | Комфортные процессы в организации работы — один из самых важных факторов мотивации | | | | |
| 13 | Постоянное стремление добиться большего — залог счастливой жизни для многих | | | | |
| 14 | Вряд ли стоит стремиться к сверхвысоким результатам, если при этом снизится комфортность рабочих процессов | | | | |
| 15 | Бонусы для некоторых людей могут быть ценны не столько как деньги на покупку чего-либо, сколько как символ достижений | | | | |
| 16 | Цели, которых трудно добиться, у многих вызывают драйв | | | | |
| 17 | Если человек понимает, зачем он выполняет те или иные действия с точки зрения итогового общего результата, то это существенно повышает его мотивированность | | | | |
| 18 | Цели должны быть достижимыми и не требовать значительных ресурсов и усилий | | | | |
| 19 | Человек может быть материально обеспечен, но при этом постоянно стремиться к достижению более высоких показателей | | | | |
| 20 | Ради достижения высоких результатов можно жертвовать некоторыми правилами и технологиями | | | | |
| 21 | Решение о том, какие технологии и правила можно нарушить, а какие — нет, стоит принимать в зависимости от того, как эти нарушения могут повлиять на краткосрочный и долгосрочный результаты | | | | |
| 22 | При хорошем уровне достатка главное в работе — это комфорт | | | | |
| 23 | Технологиями процессов и процедурами нельзя жертвовать ни при каких обстоятельствах | | | | |

| | | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|-----------|--|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 24 | Соблюдение технологий и правил в большинстве случаев — главная характеристика хорошего работника | | | | |
| 25 | Результат — то, чем нельзя жертвовать ни при каких обстоятельствах | | | | |

КЛЮЧ К ТЕСТУ

| | | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|----------|---|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 1 | В любой деятельности необходимо тщательно отшлифовывать и оттачивать процессы и процедуры | П2 | П1 | Р1 | Р2 |
| 2 | В ряде случаев можно нарушить непринципиальные технологии и процедуры для того, чтобы достичь результатов быстрее | Р2 | Р1 | П1 | П2 |
| 3 | Почти всегда стоит жить и работать под девизом «Быстрее, выше, сильнее» | Р2 | Р1 | П1 | П2 |
| 4 | Наиболее комфортными являются те виды деятельности, в которых само по себе соблюдение определенных технологий обеспечивает необходимое качество | П2 | П1 | Р1 | Р2 |
| 5 | Наиболее мотивируют «цели-вызов» | Р2 | Р1 | П1 | П2 |
| 6 | Многим людям важно знать, ради каких достижений они работают, а не только за какие деньги и как именно | Р2 | Р1 | П1 | П2 |
| 7 | Добившись каких-либо показателей, стоит стремиться к более высоким | Р2 | Р1 | П1 | П2 |
| 8 | Если ты знаешь, как выполнить что-либо и какую денежную мотивацию за это получишь, то это обеспечивает высокий уровень мотивированности | П2 | П1 | Р1 | Р2 |

| | | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|-----------|---|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 9 | Если что-то не удастся сразу, то большинство людей испытывает стресс | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 10 | Труднодостижимые цели вызывают стресс | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 11 | Соревнование с самим собой и/или другими — один из важнейших факторов мотивации | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 12 | Комфортные процессы в организации работы — один из самых важных факторов мотивации | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 13 | Постоянное стремление добиться большего — залог счастливой жизни для многих | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 14 | Вряд ли стоит стремиться к сверхвысоким результатам, если при этом снизится комфортность рабочих процессов | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 15 | Бонусы для некоторых людей могут быть ценны не столько как деньги на покупку чего-либо, сколько как символ достижений | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 16 | Цели, которых трудно добиться, вызывают драйв | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 17 | Если человек понимает, зачем он выполняет те или иные действия с точки зрения итогового общего результата, то это существенно повышает его мотивированность | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 18 | Цели должны быть достижимыми и не требовать значительных ресурсов и усилий | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 19 | Человек может быть материально обеспечен, но при этом постоянно стремиться к достижению более высоких показателей | P2 | P1 | P1 | P2 |
| 20 | Ради достижения высоких результатов можно жертвовать некоторыми правилами и технологиями | P2 | P1 | P1 | P2 |

| | | Согласен | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Не согласен |
|----|---|----------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 21 | Решение о том, какие технологии и правила можно нарушить, а какие — нет, стоит принимать в зависимости от того, как эти нарушения могут повлиять на краткосрочный и долгосрочный результаты | P2 | P1 | П1 | П2 |
| 22 | При хорошем уровне достатка главное в работе — это комфорт | П2 | П1 | P1 | P2 |
| 23 | Технологиями процессов и процедурами нельзя жертвовать ни при каких обстоятельствах | П2 | П1 | P1 | P2 |
| 24 | Соблюдение технологий и правил в большинстве случаев — главная характеристика хорошего работника | П2 | П1 | P1 | P2 |
| 25 | Результат — то, чем нельзя жертвовать ни при каких обстоятельствах | P2 | P1 | П1 | П2 |

Подсчитайте общее количество баллов (по 1 или 2 балла за ответ):

P — результат.

П — процесс.

Определите преобладающий или равно выраженные типажи по данной метапрограмме.

А теперь о том, что все это значит и как может повлиять на эффективность в использовании времени.

Для начала давайте договоримся о терминах.

В любой работе есть качество. Например, при учете основных средств бухгалтер делает все проводки верно или нет, в срок или с опозданием. Специалист по кадровому делопроизводству заполняет трудовую книжку в соответствии с законодательством или нет. Вот это мы договоримся считать качеством, но не результатом. Выполнить учет основных средств или заполнить трудовую книжку нельзя лучше, чем положено по стандартам. Равно как секретарь на телефоне может отвечать в соответствии со стандартами или просто нормами вежливости, но не может увеличить количество входящих звонков. Вот такой тип работы мы будем считать процессной. Человек, который ориентирован на процесс, наиболее склонен именно к такой деятельности. Это в общем и целом. О том, как это повлияет на эффективность дружбы со временем, поговорим чуть позднее.

Обсуждая человека результата и деятельность, требующую именно такого подхода, можно сказать, что здесь наиболее уместен девиз «Быстрее, выше, сильнее!». Что это значит? Люди результата ориентированы на то, чтобы либо добиться максимально возможного результата, либо достичь цели быстрее. В общем, критерии более высокой результативности могут быть разными в зависимости как от вида деятельности, так и от приоритетов конкретного человека.

Надо отметить, что, как почти всегда во всех классификациях типажей, абсолютные крайности если и встречаются, то крайне редко. Более уместно говорить о пропорции того

или иного типа личности. Однако 50/50, то есть точная середина в системе координат, тоже не типичный вариант: обычно тот или иной тип преобладает.

Остановимся на том, каковы будут сильные и слабые стороны людей результата и процесса применительно к эффективности во времени.

Если преобладает ориентация на результат

Сильные стороны и их использование:

- Вы (или ваш сотрудник) амбициозны, стремитесь достичь максимума за короткое время. Это означает, что вам необходимо постоянно держать себя в тонусе, вплоть до некоторого цейтнота. Чем более наполнен ваш день, тем больше вы успеваете. НО! Помните о золотой середине, чтобы не довести себя до неврозов, болезней, выгорания и работы на автомате. Про неврозы и болезни, думаю, все и так понятно, а вот два последних момента поясню. Перегорание, говоря простыми словами, означает чувство типа «как же все достало». Говоря о работе на автомате, я имею в виду ситуацию, когда человек делает что-либо как робот, без души, настроения, вдохновения, творчества. Какой же можно сделать итоговый вывод по этому пункту? Сделайте калибровку, то есть попробуйте несколько вариантов насыщенности деятельности в соотношении с определенными временными промежутками и выберите один–три варианта, в которых оптимально соотносится эффективность с эмоциями, настроением и самочувствием.
- Вы (или ваш сотрудник) цените время, предпочитая получить желаемый результат как можно быстрее. Если вы именно такой человек, то, прочитав эту книгу и освоив предлагаемые методики и техники, сможете достичь больших успехов и успевать делать очень многое. Однако обратите внимание на определенный риск, который при этом возникает: вам начинает казаться, что все могут действовать так же стремительно, как и вы. Причина в проекции, то есть приписывании другим людям своих собственных особенностей. В итоге могут возникать проблемы во взаимодействии из-за неправильных ожиданий скорости действий других людей. Еще один риск — конфликты и обиды. Окружающим может показаться, что вы на них давите, постоянно подгоняете, требуете слишком многого. Чтобы избежать подобных рисков, стоит оценить, относятся ли ваши коллеги, подчиненные, близкие люди к тому же типу, что и вы, или нет. Если типаж совпадает, особых сложностей не будет, надо только учитывать, насколько загруженность и квалификация другого человека такие же или почти такие же, как у вас. Если же тот, с кем вы взаимодействуете, в большей степени процессник, то не ждите скорости и эффективности во времени, как у вас.
- Вы (или ваш сотрудник) всегда или почти всегда хотите «доискаться до истины». Это значит, что вам недостаточно знать, как что-либо делать, важно еще и понимать, зачем, для чего, какой результат, итог должен быть. Это предопределяет осознанное отношение к делу, а также видение конечной цели и работы на нее. Во многих случаях люди работают гораздо успешнее, принимают более правильные решения, когда понимают итоговый смысл своей деятельности.

Интересный пример из жизни.

Маша работает в крупной компании тревел-координатором, то есть отвечает за организацию деловых поездок всех сотрудников компании, а также VIP-клиентов. Один из руководителей, получив приглашение в европейскую страну с опозданием, когда до даты, к которой надо прибыть, остается четыре-пять дней, просит Машу сделать визу через агентство, которое за достаточно высокую оплату делает визы за один день. Маша спрашивает: «Почему надо

именно так делать визу?» Руководитель объясняет ей про запоздавшее приглашение и говорит, к какой дате нужно быть и в какой стране. Получив эту информацию, Маша предлагает более оптимальное с точки зрения затрат решение: можно лететь стыковочным рейсом через другую страну Шенгенской зоны, так как туда можно получить визу за два дня без всяких переплат, поскольку там другие сроки выдачи виз. А внутри Шенгена перемещение уже не требует визы. Так был сэкономлен бюджет компании, при этом достигнута изначальная цель. Это произошло, потому что, будучи человеком результата, Маша задала вопрос «почему?» и, поняв ситуацию, смогла найти наиболее оптимальное решение.

- Вы (или ваш сотрудник) будете рационально рассуждать о том, нужен ли реально тот или иной ресурс для достижения результата. Вероятность того, что будут использованы лишние, необязательные, средства, либо сделаны «лишние движения», гораздо меньше, чем у того, чей типаж более процессный. Важно активно использовать эту особенность, однако не впадая в другую крайность. Дело в том, что в некоторых случаях недостаточность ресурсов или итераций может привести к более низкому качеству результата или его отсутствию. Для того, чтобы найти золотую середину, не теряя потом времени на исправление или переделывание, стоит практиковаться в анализе. Я бы рекомендовала SWOT-анализ и диаграмму Исикавы (ее еще иначе называют «рыбья кость»). Еще один полезный инструмент — расчет трех вариантов сценариев. В этом случае мы предусматриваем оптимистичный, нормальный и негативный варианты. Применение этих видов анализа (необязательно сразу всех) позволит грамотно рассчитать, от каких ресурсов либо действий можно отказаться, а какие просто необходимы.
- У вас (или вашего сотрудника) чаще всего в ситуации стресса будет реакция льва. Один из самых известных исследователей стресса канадский ученый Ганс Селье выделил два типа реакции на стресс — реакция льва и реакция кролика (подробнее см. в разделе «Время и стресс»). Реакция льва означает, если говорить коротко, что такой человек быстро ориентируется в ситуации, мобилизуется и «делает прыжок». Поэтому в стрессовых ситуациях эффективность, скорость, результативность у него будут выше, чем обычно. Однако, как и в первом пункте, надо соблюдать осторожность и меру, чтобы не заработать невроты и проблемы со здоровьем.
- Вы (или ваш сотрудник) нередко готовы к определенным жертвам ради достижения результатов. Это значит, что вы будете меньше тратить времени на кофе- и чаепития, перекуры, будете более гибки в графике работы и командировок. Это отлично. Однако помните и о балансе работы и личной жизни, чтобы не загнать себя в угол, ухудшив отношения в семье, с друзьями, лишив себя хобби.
- Вы (или ваш сотрудник) готовы к определенным рискам для достижения результата. Это означает, что в большинстве случаев вы будете быстрее адаптироваться к изменениям, сложным, критическим ситуациям, тем самым выигрывая время. Важно помнить о том, что риски делятся на разумные и неразумные. И для отделения первого от второго также важно грамотно владеть навыками анализа.

Давайте теперь вспомним истории, рассказанные в начале этой темы, про двух рекрутеров — Лену и Марину. Лена демонстрирует типичное поведение процессника. Марина же ведет себя именно так, как люди с преобладанием ориентации на результат. Опираясь в том числе на эти примеры, давайте сначала проанализируем поведение Марины, про Лену же мы поговорим тогда, когда будем рассматривать людей с преобладающей метапрограммой «процесс».

Итак, последовательно остановимся на наиболее ярких и значимых слабых сторонах людей результата, переведем их в возможности, как обычно, рассматривая алгоритмы дружбы со временем как для себя лично, так и для своих сотрудников.

Слабые стороны и перевод их в возможности:

- Человек результата часто не соблюдает технологии, алгоритмы, скрипты и тому подобное, считая, что без них можно добиться результата быстрее, легче или с более высокими показателями. Как следствие, несоблюдение чего-либо, на самом деле важного, может привести впоследствии к потерям времени из-за того, что: а) придется переделывать, так как не получилось сделать то, что надо; б) «косяки» привели к конфликтам, на решение которых уйдет время; в) вызвано недовольство контролирующих инстанций или людей, что может быть как вне организации, например, какие-либо инспекции, так и внутри, и опять-таки приходится тратить время на их разруливание; г) и, наконец, это только казалось, что без соблюдения каких-то технологий или правил быстрее, а в итоге получилось дольше. В последнем случае, думаю, комментарии не требуются. Как перевести эту зону риска в возможность? Если речь идет о сотруднике или коллеге, про которого вы знаете, что у него преобладает метапрограмма «результат», вы сэкономите массу времени и усилий, если изначально «продадите» ему идею о том, почему именно таким образом можно добиться более высокого/качественного/быстрого результата. Если же речь идет о вас, то сэкономить время на исключении неудачных попыток, исправлении ошибок, переделывании, а также длительных сомнениях можно следующими способами: а) спросить руководителя/эксперта, почему надо действовать именно так и как это повлияет на результат; б) самостоятельно проанализировать, как может повлиять та или иная технология, ее соблюдение или несоблюдение на скорость и качество достижения результата; в) регулярно изучать лучшие практики как внутри компании, так и вне ее.
- Стремление добиться результата любой ценой — это, пожалуй, самая серьезная зона риска. Как говорит народная мудрость: «Поспешишь — людей насмешишь». Однако в реальности речь может идти о гораздо худших последствиях, чем просто насмешить кого-то. Приведу несколько примеров:

— стремясь максимально перевыполнить план, руководитель настолько «загнал» своих сотрудников, что несколько реально хороших специалистов уволились, так как для них был важен баланс работы и личной жизни. В итоге пришлось тратить время за замену, адаптацию, введение в должность, из-за чего в последующие три месяца план не был выполнен;

— поторопились закрыть вакансию, не дали выполнить пробное задание, в результате сотрудник не прошел испытательный срок. Оказалось в итоге, что теорию-то он рассказывал хорошо, а вот практическими навыками не владел;

— стремясь к максимальной сумме сделки, КАМ убедил клиента взять намного больше товара, чем тому реально было по силам затем дистрибьютировать. В результате клиент потерял, да и репутация компании подпорчена.

Помимо прочего, в подобных случаях придется впоследствии потратить много времени на исправление ситуации, да еще иногда и впустую, потому что не всегда удастся что-то реально улучшить.

Как устранить угрозу и использовать возможность, то есть стремление к максимально выраженным результатам? Для себя или для своих сотрудников стоит принять следующие

установки: а) всегда рассматривать не только краткосрочный результат, но и долгосрочный; б) ввести критерии разделения результата на правильный и неправильный. Например, мы выдали кредит или отгрузили с отсрочкой платежа, не проверив кредитную историю. В итоге нет оплаты более полугода. Это неправильный результат. Правильный результат: оплата произведена вовремя. Для того, чтобы этого добиться, мы должны были бы проверить кредитную историю и давать кредиты и отсрочки только тем, у кого она хорошая.

- Неверная калибровка результата. У каждого дела есть много различных результатов. Например, если производство не успевает за сбытом, то есть спрос превышает предложение, мы можем пойти на увеличение объема производства, при этом допуская больший процент брака. Если такого дефицита нет, то приоритетом будет именно снижение брака для увеличения рентабельности. Или, например, в некоторых сферах бизнеса, где рынок труда перегрет, например, нынешняя, 2020 года, ситуация в IT-бизнесе, одним из самых приоритетных показателей успешной работы руководителя и HR будет удержание сотрудников. А вот, к примеру, в продуктовой рознице экономкласса удержание рядового персонала вряд ли будет главным приоритетом. Так вот, одной из характерных ошибок людей, ориентированных на результат, может быть неверная расстановка приоритетов в отношении того, что будет наиболее значимым показателем. И, как всегда, ответим на вопрос, что надо для того, чтобы избежать рисков для себя и бизнеса, а также временных затрат впоследствии на исправление ситуации. Ключ к успеху в сборе информации, анализе и прогнозировании. Задача руководителя — грамотно донести до сотрудника, почему именно такой критерий оценки результата в приоритете, а сотруднику стоит уточнять у руководителя, если тот не сказал об этом сам.

Преобладает ориентация на процесс

Надеюсь, вы помните историю про Марину и Лену. Поведение Лены иллюстрирует типичные сильные и слабые стороны процессника. Наша задача активно применять плюсы и перевести минусы в возможности. Причем можно сделать это как для себя, так и для своих сотрудников, если вы являетесь руководителем.

У человека с преобладанием ориентации на процесс наиболее ярко выражены такие сильные стороны:

- Внимательность к технологиям, правилам, скриптам, тщательное их соблюдение. Это означает, что вы или ваш сотрудник при условии, что все перечисленное было разработано качественно и эффективно, экономите время на «изобретении велосипеда», а также за счет того, что не приходится впоследствии исправлять ошибки. Ключевой момент заключается в том, что надо самому или с помощью эксперта, специалиста, отзывов убедиться, что правила и технологии действительно обеспечат наиболее высокие показатели при наименьших затратах времени.
- Усидчивость. Вы или ваш сотрудник можете долго заниматься процессной работой, не отвлекаясь и не переключаясь на что-то другое, и при этом воспринимаете ситуацию как вполне комфортную. Это позволит экономить время, которое бы тратилось на отвлечение. При этом важно откалибровать для себя то время, в течение которого сохраняется эффективность, вовлеченность, не появляется чувство усталости или раздражения.
- Склонность к структурированию и планированию процессов и времени. Если одновременно есть и хорошие навыки в этой сфере, то вы получите значительную экономию времени. В то же время стоит избегать крайности, когда само планирование слишком затягивается, в результате чего увеличиваются временные затраты и/или срываются сроки выполнения той или иной задачи.

- Более, чем у человека результата, выражено внимание к деталям. Это позволяет избежать многих ошибок, особенно при работе с документами, сложными технологиями или процессами, в которых, что называется, нет мелочей. Например, обеспечение техники безопасности на опасных производствах, банковское дело, бухучет, договорная работа. Время экономим за счет того, что не приходится потом решать возникшие проблемы. При этом важно, чтобы вы сами для себя или с помощью руководителя, или если вы сами им являетесь, то для своих сотрудников, расставили приоритеты значимости тех или иных деталей, а также определили, насколько глубоко следует погружаться в детали. Если этого не сделать, то само по себе чрезмерное погружение в детали может привести к излишней трате времени.
- Если сам процесс работы интересен, относится к зоне самореализации, то человек будет стремиться его совершенствовать. В связи с этим могут появиться более эффективные технологии, которые, в свою очередь, помогут оптимизировать затраты времени.

А теперь обратная сторона медали.

Слабые стороны и перевод их в возможности:

- Когда сам процесс интересен, а человек при этом достаточно креативен, он может «вылизывать и причесывать» до бесконечности. Возникнет эффект «лучшее — враг хорошего»: человек будет тратить время на то, что в действительности не повлияет на деловые показатели и результаты. Каким образом изменить ситуацию к лучшему? Поделюсь правилом, которое когда-то выработала для себя, а затем применяла и к сотрудникам. Прежде чем что-то улучшать, шлифовать, доводить до некоего совершенства, обоснуй для себя или попроси сотрудника доказать, как именно это скажется на нужных показателях. Приведу несколько примеров из бизнеса и из обыденной жизни. Эти примеры одновременно будут упражнениями для вас. Ответьте на вопросы, а в конце раздела найдите мои ответы.
1. Мне предстоит выступить с презентацией в PowerPoint. Стоит ли мне заниматься сложной анимацией, искать картинки-иллюстрации?
 2. Я в данный момент провожу интервью с кандидатами на одну из вакансий (в данном случае не имеет значение, идет ли речь о рекрутере, HR или непосредственном руководителе). Стоит ли мне детально определять все метапрограммы?
 3. Я готовлюсь к приему гостей. Стоит ли мне тщательно соблюдать все правила сервировки?
 4. Важно ли при проведении уборки дома тщательно выметать из-под кровати или дивана?
 - Интерес к какой-то теме, деятельности, получаемое удовольствие от процесса может привести к тому, что, как в примере с рекрутером Леной, человек будет делать что-то совершенно бесполезное с точки зрения результатов бизнеса, но лично ему интересное. Кстати, очень типичный кейс из сферы сбыта заключается в том, что продажник уделяет время и внимание клиентам не по их категории А, В, С, а исходя из того, насколько с ними приятно и комфортно общаться. Для того, чтобы это компенсировать, стоит для себя самого или своих сотрудников очень четко расставлять приоритеты, ориентируясь на цели и KPI.

- Люди процесса, увы, имеют тенденцию «закапываться» в процессе и срывать сроки. Зная об этой особенности, стоит ставить сроки себе или другим, если преобладает ориентация на процесс, что называется, с запасом: надо сдать 13-го, а мы себе в планере пишем 12-е. Надо прийти на совещание в 14:00, а мы себе закладываем 13:50, например.

Глобальность — детальность

Как обычно, начнем с примеров из практики.

Компания на этапе стартапа открывает вакансию маркетинг-менеджера в одном лице, так как пока нет ресурсов на дополнительные вакансии. В результате отбора приглашена Елена. Она начинает работу, и ей удается разработать несколько очень удачных рекламных стратегий и стратегий продвижения в сетях (речь идет о сфере FMCG). Стоит добавить, что все это Елена сделала в рекордно короткие сроки. И все так здорово началось, но, увы... На этапе заключения договоров с рекламными агентствами Елена допустила несколько ошибок в формировании документальной базы, что привело к срыву сроков и большим потерям времени на переоформление. В ходе организации акций в розничных сетях также был ряд вроде бы и мелких просчетов, но на их устранение ушло время. В итоге запуск был осуществлен позднее, чем планировалось, и результаты оказались ниже ожидаемых.

Сергей — КАМ, то есть менеджер по работе с ключевыми клиентами. Ольга занимает ту же самую должность. У обоих часто не выполнен план продаж. При анализе причин возникновения такой ситуации выявляется несколько факторов. Мы не будем останавливаться на всех, чтобы не тратить время, а рассмотрим сейчас только тот момент, который имеет отношение к нынешней теме. Итак, Ольга отлично придумывает подходы к клиентам, в том числе весьма нестандартные, она прекрасно делает презентации, в результате чего «цепляет» и заинтересовывает многих. Но тут надо отметить, что продукт достаточно сложный и после возникновения первичного интереса начинается этап, в ходе которого необходимо делать подробные обоснования, то есть доказательную базу как по самому продукту, так и по экономике сделки. И вот тут у Ольги часто возникают проблемы: она недостаточно внимательна к деталям, они ей неинтересны. В результате недоработок по доказательной базе значительная часть клиентов, у которых изначально возник интерес, отказывается от сотрудничества. У Сергея прямо противоположная история: он перегружает деталями первичные презентации, и они проходят нудно. И мало кто из клиентов «зажигается» и заинтересовывается. Зато, если уж кто проявил интерес на этом этапе, до итоговой сделки доходит в 90% случаев, поскольку Сергей представляет более чем достаточную доказательную базу. Итоговое решение в этой ситуации — сделать Сергея и Ольгу напарниками. Через год они в полтора раза перевыполнили план.

Эти примеры иллюстрируют еще одну особенность (метапрограмму): глобальность — детальность. Как и во всех остальных случаях, часто у конкретного человека представлен смешанный типаж в той или иной пропорции.

Прежде чем мы остановимся на сильных/слабых сторонах и переводе их в возможности применительно в теме времени, предлагаю вам пройти небольшой тест. Он будет отличаться от предыдущих.

Тест

Напишите, пожалуйста, ответы на вопросы в свободной форме.

1. Как вы выбрали профессию?
2. Как вы пришли на текущую работу, должность?

3. Как вы выбираете место для отпуска?
4. Каким образом вы принимаете решения, как действовать при решении рабочих задач?

Ключ к тесту

Индикаторы глобальности (начиная с самых ярко выраженных):

- Ответы в виде одного слова.
- Ответы в виде словосочетания, двух словосочетаний.
- Ответы в виде короткого (пять–семь слов, не более, простого предложения).

Индикаторы детальности:

- В большинстве ответов по несколько (три-четыре) длинных, часто сложных предложений.
- В большинстве ответов по два длинных сложных предложения.
- Преобладают длинные (более 10–15 слов) предложения, преимущественно сложные, или ответы состоят из нескольких (трех-четырех) простых коротких предложений.

Далее по традиции обсудим сильные стороны, которые будут выражены у людей с доминантой глобальности и детальности, а также слабые стороны и перевод их в возможности.

Преобладает глобальность

Сильные стороны:

- Стратегическое видение. Выигрыш во времени — нахождение более эффективных решений и стратегий, которые приведут либо к более быстрому достижению результатов, либо к более высоким показателям, либо к снижению затрат.
- Не тратит время (как свое, так и других) на мелочи в работе, а также на обсуждение ненужных деталей. Не склонен «зависать» на чем-то.
- Способность расставлять приоритеты, руководствуясь глобальными интересами, что приводит в большинстве случаев к оптимальным решениям.
- Склонность делегировать, повышая таким образом эффективность управления коллективом.

Слабые стороны и перевод их в возможности:

- Недостаточное внимание тщательной проработке проектов и стратегий. Следствием могут стать затраты времени, что называется, впустую. Из-за недостаточной проработанности время было потрачено, а результат не достигнут. Основным решением будет либо делегирование такой проработки помощнику, либо автоматизация, либо самостоятельная проработка, если по каким-то причинам перечисленное выше невозможно, но этим надо заниматься не в самое продуктивное свое время.
- Неверная расстановка приоритетов в отношении деталей и мелочей, которые могут существенно повлиять на итоговые результаты. Задача самостоятельно или с помощью руководителя/коллег выделить то, что на первый взгляд кажется деталями,

мелочами, не заслуживающими внимания, но на самом деле может существенно повлиять на эффективность и результативность дела. Соответственно, далее дать себе установку, что этим моментам нужно уделить достаточное внимание.

- Если некому делегировать рутинную работу, требующую особого внимания к деталям, может, выполняя ее, допустить ошибки. Единственный выход, который позволит не терять времени, — это автоматизация либо просьба к коллеге перепроверить себя. Если ни то, ни то по каким-либо причинам невозможно, то, увы, придется два-три раза выполнять самопроверку. Разумеется, делать это стоит не в самое продуктивное свое время.

Преобладает детальность

Сильные стороны:

- Тщательность при выполнении детальной работы, усидчивость. Как следствие, меньше тратит времени на отвлекающие факторы.
- Отсутствие или минимум ошибок в деталях. Отсюда следует экономия своего и чужого времени на исправление ошибок и их последствий.
- Предоставляет по запросу коллег максимально точную информацию, следуя правилам и срокам. Как результат, экономия своего времени и времени коллег.

Слабые стороны и перевод их в возможности:

- Чрезмерная тщательность, которая может приводить к шлифовке деталей, не имеющих значения для результативности и эффективности работы. Выход — для себя или своих подчиненных все время искать ответ на вопрос о том, насколько эти детали влияют на результаты. Если не влияют, то не тратить на них время.
- Может тратить время других людей, обсуждая и/или согласовывая с ними ненужные им детали. Выход сходен с предыдущим.

Шкала времени

Особенность, которую мы рассмотрим сейчас, — это предпочитаемое положение человека на шкале времени.

Само понятие шкалы (линии) времени возникло в рамках нейролингвистического программирования (НЛП), которое почему-то получило известность с негативной точки зрения, как инструмент манипуляции. На самом деле НЛП — это гениальная компиляция, объединение методик психологии, психокоррекции, психоанализа, психолингвистики — изучение глобальных моделей поведения человека и того, как эти модели влияют на деятельность, ее эффективность, мотивацию людей и результативность. Я несколько модифицирую идею шкалы времени применительно именно к нашей теме.

Начнем с нескольких примеров из жизни.

Борис работает с клиентами, ведет крупные активные продажи. Он настойчив, умеет «дожимать» клиента (в хорошем смысле слова), умеет быстро решать конфликтные ситуации и косяки. И в этом плане он действительно часто успевает больше, чем другие. Но потери времени у Бориса бывают связаны с двумя моментами — повторные «косяки», на улаживание которых, понятно, часто уходит дополнительное время, и не вполне точные и корректные прогнозы и планы на перспективу. Наверное, вы уже догадались, что Борис — типичный пример человека настоящего (времени, имеется в виду).

Анна, будучи руководителем, практически никогда не повторяет своих ошибок, потому что анализирует свой опыт и берет на вооружение, что позволяет экономить время, в то же время она отличный «оперативник», то есть быстро и качественно реагирует на текущие ситуации, в том числе и в стрессе. Где она периодически теряет — это в разработке будущих стратегий. Мы видим в данном случае уже более универсальный вариант — сочетание двух типов.

Я сама, начиная работу в бизнесе, эффективно действовала здесь и сейчас, весьма неплохо придумывала стратегии и тактики на будущее, но, как поняла в какой-то момент, недостаточно уделяла внимания анализу прошлого опыта. Заметила, что иногда не могу повторить то, что вроде бы успешно уже сделала раньше, либо наступаю повторно на те же грабли. После такого открытия стала специально фиксировать «позитивные открытия» и «грабли». Помогло, но, каюсь, грешна и по сей день больше ориентирована на будущее и настоящее, нежели на анализ прошедшего. Кстати, это определило мой выбор между тренингами и проведением оценки или аудита в пользу тренингов.

Для начала предлагаю по традиции пройти тест, чтобы понять свое положение на шкале времени.

Тест

В каждом пункте проранжируйте альтернативы от трех (максимум) до одного (минимум), два — средние. Помните, что здесь нет правильных и неправильных ответов.

1. Мне больше нравится в работе:
 - А) анализ информации, данных и прошлого опыта;
 - Б) оперативные задачи, требующие действия и быстрого действия;
 - В) прогнозирование и планирование на будущее, поиск новых идей.
2. Мне максимально поднимают настроение:
 - А) мечты и планирование будущего;
 - Б) приятные воспоминания;
 - В) активная и успешная текущая работа.
3. Для достижения успехов стоит прежде всего:
 - А) активно и продуктивно действовать в настоящее время;
 - Б) искать новые идеи и строить планы на будущее;
 - В) максимально тщательно анализировать информацию и прошлый опыт.
4. Для собственного развития как личности и профессионала главное:
 - А) уметь строить перспективные планы и сценарии потенциального развития событий;
 - Б) учиться на прошлом опыте, как своем, так и других;
 - В) максимально эффективно и результативно решать текущие задачи.
5. Искать решения наиболее эффективно:

- А) анализируя прошлый опыт;
 - Б) планируя варианты развития событий в будущем;
 - В) пробуя те или иные действия в настоящий момент.
6. Именно такой образ действий в первую очередь приводит к успеху:
- А) максимальное время уделять изучению собственного и чужого опыта;
 - Б) максимально быстро реагировать на текущие обстоятельства;
 - В) искать возможности и идеи в будущем.
7. Если не удастся добиться того, чего хочется, следует:
- А) действовать более активно и напористо;
 - Б) проанализировать упущения и ошибки;
 - В) провести мозговой штурм и найти новые идеи на будущее.
8. Если возникла проблема, то в первую очередь стоит:
- А) найти причины и виновников ее возникновения;
 - Б) максимально быстро и активно реагировать;
 - В) пересмотреть подход к ситуации, изменить и внедрить новый.
9. Я предпочитаю больше уделять времени и прилагать усилий:
- А) к поиску новых возможностей, вариантов и идей;
 - Б) анализу ошибок и успехов;
 - В) максимально эффективному решению оперативных задач.
10. При возможности выбора я предпочту задачу/проект:
- А) по решению сложных оперативных задач, требующих быстрого реагирования;
 - Б) анализу данных и информации;
 - В) поиску новых подходов, решений, анализу возможных сценариев развития событий.

Ключ

Посчитайте баллы, получите соотношение ориентации на прошлое, настоящее, будущее, актуальное для вас. При подсчете используйте баллы 3–2–1 в зависимости от того, как вы составили ранжирование.

| Номер | Прошлое | Настоящее | Будущее |
|-------|---------|-----------|---------|
| 1 | А | Б | В |
| 2 | Б | В | А |
| 3 | В | А | Б |
| 4 | Б | В | А |
| 5 | А | В | Б |
| 6 | А | Б | В |
| 7 | Б | А | В |
| 8 | А | Б | В |
| 9 | Б | В | А |
| 10 | Б | А | В |

Шкала времени подразумевает прошлое, настоящее, будущее. Большинство людей фокусируются на каком-то одном из этих пунктов, иногда на двух, реже на трех. Очень важно понимать, на чем фокусируетесь вы или ваши подчиненные.

А теперь о том, как влияет ваше положение на шкале времени на эффективность дружбы со временем.

Фокус на прошлом

Сильные стороны:

- Рефлексия, которая заключается в том, что такие люди подвергают прошлое анализу, берут на вооружение те уроки, которые прошлое им преподавало. Как следствие, в будущем они смогут избежать тех ошибок, которые допустили когда-то, а также тиражировать свой положительный опыт.
- Люди с фокусом на прошлом — хорошие исследователи и аналитики, так как работа с данными предполагает, что эта информация взята из прошлого.
- Такие люди ценят длительные партнерства, дружеские и профессиональные связи.

Слабые стороны:

- Рефлексия может быть слишком длительной. В связи с этим важно себя контролировать с точки зрения того, сколько времени вы уделяете анализу прошлого и воспоминаниям.
- Недостаточное внимание к текущей активности, деятельности здесь и сейчас. Для устранения этого негативного момента важно четко выделять для себя или своих подчиненных процент времени, который должен быть уделен тактической, текущей деятельности. Также нужно развивать в себе взгляд в будущее, то есть определенную проактивность, которая позволит в дальнейшем экономить время на том, что вы избежите неправильных решений именно из-за недостаточного внимания, уделяемого будущему.

Фокус на настоящем

Сильные стороны:

- Хороший тактик, вы будете энергично и активно действовать для решения актуальных в настоящий момент задач, соответственно, вы хороший «оперативный» работник.

- Благодаря быстрой реакции на то, что актуально в настоящий момент, вы не будете тратить время на рефлексию или мечты о будущем.
- Хорошая расстановка приоритетов по тем моментам, которые актуальны здесь и сейчас; практичность.

Слабые стороны:

- Недостаточный анализ прошлого опыта, соответственно, нужно резервировать время для такого анализа и вести дневник «Успехи и работа над ошибками». Я рекомендую в таком случае четко фиксировать все успехи и выводы. Например, я провела совещание, такие-то моменты мне позволили добиться результатов — беру их на вооружение и тиражирую. А вот это привело к впустую потраченному времени, значит, на будущее делаю вывод, что эту ошибку не повторю.
- Вероятна слабая проактивность и прогноз будущего. Чтобы перевести эту слабую сторону в возможность, также нужно резервировать время для проработки будущего, применять максимально проактивный подход. Например, когда начинаешь что-то делать, прежде чем начинать, нужно просчитать сценарий «оптимум» и сценарий «минимум», какие варианты развития событий и с какой долей вероятности могут возникнуть.
- Некоторая приземленность. В данном случае я имею в виду то, что практичность может перекрывать путь креативу, поиску и нахождению идей, а также разработке изменений и улучшений. Для перевода в возможности требуется, с одной стороны, понимание того, что это зона развития, видение выгод, которые она принесет, с другой — тренинг креативности⁸.

Фокус на будущем

Сильные стороны:

- Проактивность, то есть такой человек склонен прогнозировать развитие событий.
- Ориентированность на долгосрочные результаты/процессы, что во многих случаях позволяет принять более верное решение.
- Стратегическое видение, смелость в принятии нестандартных решений.

Слабые стороны:

- Может чрезмерно увлечься, что называется, прожектерством, то есть разработкой чего-то не особенно реалистичного и полезного для результативности дела. Важно научиться самому или научить своих подчиненных навыкам анализа, расчета рисков и возможностей, а также иметь четкие критерии для принятия решений о целесообразности того или иного проекта, нововведения.
- Часто недостаточно внимания уделяет текущей оперативной деятельности, особенно рутинной. В данном случае есть два возможных решения — наличие помощника/зама, который, наоборот, будет сфокусирован на настоящем, или же максимальная автоматизация текущих рутинных процессов и процедур.

Разумеется, те, у кого присутствуют примерно в равной пропорции два типажа, реже — три, но один из них явно преобладает, а два — примерно поровну, более универсальны, но вряд ли будут ярко выражены талантливы в том, что зависит от преобладающего типа. Например, талант в анализе и исследовании прошлого требует выраженного преобладания именно этой

части шкалы, талантливый оперативный работник — это настоящее, а проектировщик, разработчик, стратег — будущее.

Отличные инструменты для саморазвития применительно к типажам по шкале времени

Рекомендую тем, кто ориентирован в большей степени на настоящее и будущее, взять на вооружение модель PARLA. Это модель самоанализа, оценки своего прошлого опыта, чтобы взять на вооружение то, что привело к успехам, и исключить на будущее то, что послужило причиной неудач.

Название модели представляет собой аббревиатуру, а с латыни переводится как «говорю». Итак, схема анализа:

Problem — проблема. Надо вспомнить определенные сложные, нестандартные ситуации, в которых вы действовали определенным образом. Причем очень важно, что это не ситуации неудач, а просто сложные. Кстати, учиться на собственных успехах не менее важно, чем на ошибках: знать, как действовать нельзя, не значит понимать, как надо. Неоднократно, проводя тренинги, я сталкивалась с тем, что людям давали четкие установки о том, как действовать нельзя, но у них не было верного алгоритма действий. Вот один из наиболее ярко запомнившихся мне примеров. На тренинге по продажам я столкнулась с очень интересной ситуацией: руководитель дал торговым представителям установку, которая заключалась в том, что при возникновении возражений со стороны клиента нельзя спорить. Услышав от участников тренинга этот тезис, я всецело с ним согласилась. Но вот когда я задала вопрос о том, что же надо делать вместо спора, получила ступор.

Action — действие. Вспомните, как именно вы действовали, зафиксируйте в памяти. Этот этап наиболее важен для того, чтобы выявить для себя и запомнить оптимальный или, наоборот, неверный алгоритм действий. Запоминать его следует только после оценки результата.

Result — результат. Оцените, какой получился результат, является ли он для вас положительным или отрицательным. Если результат позитивный, то надо зафиксировать для себя верный образ действий. Если же результат был негативным, вы им не удовлетворены, то запомните неверный алгоритм, чтобы затем, проведя анализ, выявить верный и оптимальный.

Learned — сделайте вывод из данной ситуации. Если результат позитивный, то надо зафиксировать для себя верный образ действий. Если же результат был негативным, вы им не удовлетворены, то запомните неверный алгоритм, чтобы затем, проведя анализ, выявить верный и оптимальный.

Applied — что вы возьмете на вооружение, что будете постоянно тиражировать, чего — избегать. Этот этап полностью основан на анализе предыдущего.

Эта методика часто используется в интервью при приеме на работу, но она на самом деле очень эффективна для самоанализа.

Итак, проанализируйте, относитесь ли вы к людям, больше ориентированным на прошлое, настоящее или будущее, и развивайте в себе и в своих подчиненных то, чего не хватает. Тест, который позволит вам оценить, к чему вы в большей степени тяготеете, вы уже прошли и узнали, кто вы по данной типологии и над чем стоит работать. Типажи по шкале времени можно в себе развивать. Если вы развили в себе уже два типажа, то вы молодец, а если развили все три, то это просто замечательно!

Импульс, интервал, повтор

Когда-то я проводила тренинг по технике переговоров и продаж для сотрудников агентства по продажам жилой недвижимости. В какой-то момент, когда мы обсуждали типы клиентов по принципу «Импульс, интервал, повтор», я высказала предположение: «Наверное, в вашей ситуации в связи с тем, что квартира для большинства очень дорогая покупка, импульсивно решение никто не принимает?» На что мне ответили: «Да что вы? На самом деле много клиентов, которые сразу влюбляются в какую-то квартиру, либо, наоборот, у них сразу по поводу увиденной квартиры идет негативная реакция. Причем зачастую это не обосновано какими-то логическими аргументами, а связано именно с типом личности». Предлагаю вам пройти тест, который позволит вам определить, какой тип принятия решений преобладает у вас — импульсивный, повторный или интервальный.

Тест

Выберите один из трех ответов, который более всего характерен для вас.

1. Вы посмотрели фильм. Понравился ли он вам, порекомендуете ли вы его друзьям, вы решите:
 - А) сразу;
 - Б) через некоторое время, надо подумать;
 - В) возможно, даже пересмотрю частично или полностью, чтобы оценить точно.
2. Вы выбираете компанию, которая должна оказать услуги b2b, за заказ которых вы отвечаете. В большинстве случаев при условии предоставленной доказательной базы и позитивных рекомендаций:
 - А) вы примете решение сразу или очень быстро;
 - Б) возьмете время на размышление;
 - В) попросите еще раз приехать, провести презентацию и ответить на вопросы.
3. При работе с информацией вам комфортнее всего:
 - А) быстро изучить и оценить ее;
 - Б) изучить ее, взять паузу на обдумывание, потом принять решение;
 - В) изучить ее, потом один или более раз к ней вернуться, потом принять решение.
4. При покупке чего-либо достаточно важного и ценного вы обычно:
 - А) сразу почти на 100% понимаете, нравится ли вам этот вариант;
 - Б) вам надо пойти домой и какое-то время все обдумать (речь не идет о сборе отзывов и информации, а именно об обдумывании увиденного или услышанного);
 - В) два или более раза вернетесь к рассмотрению этого варианта, только после этого примете решение.
5. Впечатление о чем-либо или о ком-либо складывается у вас:
 - А) сразу, практически мгновенно;
 - Б) через некоторое время;

В) только после двух или более контактов.

Ключ к тесту

А — импульс,

Б — интервал,

В — повтор.

Пройдя тест, вы смогли понять, какой тип или типы принятия решения у вас преобладают. Давайте обсудим их применительно к психологии дружбы со временем.

Тип «импульс» — это человек, который максимально быстро принимает решения. Ему не нужно неоднократно получать одну и ту же информацию, чаще всего для принятия решения ему не требуется интервал по времени. Безусловно, он, может, и будет собирать информацию, но первое решение «Да» или «Нет» будет уже принято. Сильные стороны такого человека: он не тратит слишком много времени на обдумывание, в стрессовой ситуации ограничения во времени такой человек умеет принять решение оптимально, он достаточно гибок и легко может переваривать большие объемы информации. Минусы: решение может быть поспешным, следовательно, людям такого типа стоит помнить о сборе дополнительной информации и о том, что первое впечатление и первое решение не всегда будет верным. Такой человек может быть не вполне комфортен для своих коллег, руководителей или подчиненных, ожидая от них той же скорости принятия решений, которая характерна для него самого. Поэтому ему стоит учитывать типаж своего коллеги, руководителя или подчиненного и не требовать той же скорости от них.

Тип «интервал» нуждается во времени на осмысление полученной информации. Главное, он может в это время никакой дополнительной информации не собирать, но ему нужен интервал (отсюда и название типажа) для того, чтобы обработать то, что уже было получено. Интервал может быть разным по длительности, соответственно, нужно помнить о том, какой он у вас или у окружающих вас людей, и закладывать на это время. Сильными сторонами такого человека являются дотошная обработка информации, меньше рисков поспешных и оттого неправильных решений. К слабым сторонам относится затягивание. Для того, чтобы эту слабую сторону устранить, надо понимать, какой интервал времени является оптимальным, и закладывать его изначально, договариваясь с собой или другими о сроках. Также такой человек может быть раздражающим фактором для импульсивного коллеги или руководителя, поэтому стоит изначально оговорить правила игры: «Мне нужно столько-то времени на обработку информации. К определенному моменту решение будет принято».

Тип «повтор». Такому человеку необходимо одну и ту же или почти одну и ту же информацию получить более одного раза. Для кого-то это может быть два раза, для кого-то больше. Например, придя в магазин, такой покупатель никогда не купит что-то сразу, он придет потом еще раз, может, и еще. При этом он может не собирать дополнительной информации. Такой типаж имеет следующие сильные стороны: основательность, при неоднократном получении информации меньшие риски допустить ошибки, упустить что-то важное и, как следствие, взвешенное принятие решения. Слабая сторона: затягивание. Для того чтобы устранить эту слабую сторону, стоит ускорить повторное получение информации — получить ее не через неделю, а завтра. Стоит понимать, сколько именно итераций необходимо для вас или ваших коллег, подчиненных или руководителей и, планируя взаимодействие с таким человеком, начинать его раньше, чем вы бы начали взаимодействие с человеком импульсивного или интервального типа.

Активность — анализ

В работе с клиентами Елена собирает много информации перед тем, как встретиться, затем длительно и тщательно готовит предложение, делает бенчмаркинг и т.п. Результаты очень неровные. Есть довольно много клиентов, которые просто, что называется, не дождались и нашли другого партнера. Зато есть и те, кто выбрал ее предложение из многих, а также увеличил масштаб сотрудничества, руководствуясь многочисленными приведенными Еленой аргументами и фактами.

Марат, наоборот, моментально реагирует на запрос клиента, очень быстро готовит коммерческое предложение, назначает встречу в самое ближайшее время. В связи с этим он рекордсмен отдела по количеству назначенных первичных встреч. Однако довольно много переговоров заканчивается чем-то вроде «Вы нас не убедили».

Особенность, которая определяет поведение и результаты Елены и Марата, — это метапрограмма «активность — аналитизм». Для начала оцените себя, а затем мы подробно обсудим, каковы особенности, сильные стороны, каким образом нейтрализовать слабости в зависимости от типажа.

Тест

Представьте себе, что вы пришли в новый коллектив. Опишите (письменно или устно на диктофон) свои действия в 8–10 предложениях.

Ключ к тесту

Индикаторы активности — формулировки, в которых вы использовали глаголы (например, узнаю, познакомлюсь, обсужу / узнал бы, познакомился бы, обсудил бы). Посчитайте их.

Индикаторы аналитизма — формулировки, в которых вы использовали либо отглагольные слова (например, знакомство, изучение, общение), а также формулировки, в которых были конструкции со словами долженствования, необходимости + инфинитив (например, надо познакомиться, необходимо понять, важно расположить к себе). Посчитайте их.

Итак, вы узнали, какой типаж доминирует у вас. Теперь рассмотрим суть активности и аналитизма и свяжем их с эффективностью во времени.

Преобладает активность

Преобладание активности говорит о том, что человек склонен к действию и быстрой реакции⁹. Что нам дает понимание этой особенности применительно ко времени?

Сильные стороны:

- Быстрая реакция, не упускает возможности максимально оперативно принять решение и действовать. Это помогает избежать потерь времени, а также избежать упущенных возможностей, как нередко бывало у Елены. А упущенные возможности, в свою очередь, влекут за собой временные потери на поиск новых взамен не состоявшихся из-за промедления, слишком длительной подготовки.
- Чаще всего достаточно напорист, то есть склонен «давить» ситуацию. Это позволит избежать затягивания принятия решений, заключения сделок и контрактов и многого другого.
- Все время «держит руку на пульсе», мониторит ход событий. И это тоже приводит к сокращению временных затрат, оптимально быстрому ходу дела.

Угрозы и перевод их в возможности:

- Может недостаточно времени уделять подготовке, сбору и анализу информации. Выход — четко определить для себя и/или своих сотрудников минимум обязательно собранных, подготовленных и проработанных данных. Во избежание раздражения и демотивации стоит этот процесс максимально автоматизировать.
- Напористость и постоянная активизация ситуации и других людей может напрягать некоторых из них. Стоит изначально договориться о правилах игры: например, если я слишком тороплю вас, дайте мне знать и я сбавлю темп.
- Часто не хватает рефлексии по полученному опыту, то есть анализа успехов и ошибок, для того чтобы взять пережитое на вооружение в будущем.

Преобладает аналитизм

Сильные стороны:

- Качественная работа с информацией, анализ всех или большинства значимых факторов. Применительно к теме «Время» это означает минимизацию рисков, что потом «что-то пошло не так», в результате чего придется тратить время на то, чтобы все переделать, сделать заново.
- Качественно проведенный анализ и подобранная доказательная база позволит быстрее добиться результата, в частности, убедить кого-либо, сделать обоснование проекта и т.п.
- В подавляющем большинстве случаев такой человек качественно анализирует приобретенный опыт, за счет чего не тратит время и другие ресурсы на исправление повторных ошибок, а также быстрее приходит к нужным результатам за счет повторения и тиражирования успешных моделей поведения.

Угрозы и перевод их в возможности:

- Слишком длительная подготовка, сбор и анализ информации может привести к тому, что клиент не дождался, как в описанном примере, проект уже не имеет смысла запускать и т.п. Избежать этого можно за счет того, что заранее договариваться о сроках, определять критические точки и дедлайны, а также резервируя для себя некоторый запас времени.
- Затянутое обсуждение, совещание, переговоры. Чтобы избежать этого, стоит расставить приоритеты и сначала изложить только самое важное, а потом уже поинтересоваться, нужна ли дополнительная доказательная база.
- «Зависание» на каком-то прошлом опыте. Нужно выработать для себя четкую схему анализа, придерживаться ее, контролируя время.

Время и стресс. Реакция льва и реакция кролика

Известный исследователь стресса, вызываемых им реакций и влияния на организм и поведение человека Ганс Селье выделил два основных типа реакции на стрессовую ситуацию — реакцию льва и реакцию кролика.

Давайте сначала обсудим суть этих реакций (естественно, в общем виде и без медицинских и физиологических деталей), а потом посмотрим, к какому типу относитесь вы и как понимание своего типажа поможет дружить со временем.

Реакция льва означает, что человек, оказавшись в ситуации стресса, действует более эффективно, нежели обычно. Он может показать результаты либо более высокие, либо более быстрые, проявить те качества, которые в обыденной ситуации, скажем так, дремали.

Нескромно приведу пример из собственной практики. У меня должен был быть тренинг в далеком городе Иркутске. Из-за метели рейс задержали настолько существенно, что самолет сел примерно в 9:30 утра. А в 10:00 у меня начало мероприятия. Безусловно, это сильный стресс сам по себе плюс практически бессонная ночь. Но тренинг прошел на ура.

Человек с реакцией кролика в стрессовой ситуации либо впадает в ступор, либо начинает лихорадочно метаться, либо «прячется», то есть применяет стратегию избегания, ухода из неприятной ситуации.

У меня был сотрудник, назовем его Михаил, который, понимая, что клиент в данный момент будет недоволен, либо оттягивал звонок, либо звонил в обеденное время, естественно, не заставая того на рабочем месте. В ходе разговора с Михаилом я поняла, что делает он это не осознанно, а на уровне подсознания. Яркий пример реакции кролика.

По традиции предлагаю пройти тест, который покажет, какая реакция преобладает у вас.

Тест

1. В школе/колледже/институте я сдавал/а экзамены на оценку выше, чем были реальные знания:
 - А) часто;
 - Б) иногда, но редко;
 - В) почти никогда.
2. Задачи-вызовы получаются у меня лучше, нежели обычные:
 - А) часто;
 - Б) иногда, но редко;
 - В) почти никогда.
3. Сложность в достижении и успеха вызывает у меня драйв, азарт:
 - А) часто;
 - Б) иногда, но редко;
 - В) почти никогда.
4. Ситуация цейтнота приводит к тому, что я быстрее достигаю цели, чем обычно:
 - А) часто;
 - Б) иногда, но редко;
 - В) почти никогда.
5. Предстоящие сложные переговоры, совещание или презентация меня мобилизуют:
 - А) часто;
 - Б) иногда, но редко;
 - В) почти никогда.

6. Если я испытываю стресс, то повышается вероятность ошибок или недостижения цели:
- А) часто;
 - Б) иногда, но редко;
 - В) почти никогда.
7. Недостаток времени или других ресурсов меня сильно нервирует:
- А) часто;
 - Б) иногда, но редко;
 - В) почти никогда.
8. Мне хотелось бы избежать сложных ситуаций в работе:
- А) часто;
 - Б) иногда, но редко;
 - В) почти никогда.
9. Мне намного труднее убедить в чем-то жесткого собеседника:
- А) часто;
 - Б) иногда, но редко;
 - В) почти никогда.
10. В ситуации стресса мне было бы комфортно получить от кого-то помощь, нежели действовать самому:
- А) часто;
 - Б) иногда, но редко;
 - В) почти никогда.

Ключ

Ответ Б не засчитывается никак.

В вопросах с 1 по 5 ответ А засчитывается как балл в пользу реакции льва, В — реакции кролика, в вопросах с 6 по 10: А — реакция кролика, В — реакция льва.

Теперь вы знаете, какая реакция преобладает у вас. Какие же выводы применительно к дружбе со временем мы можем сделать?

Если у вас преобладает реакция льва, то стоит создавать себе сознательно небольшие стрессы, например, ограничить время на выполнение какой-либо задачи. При этом надо помнить о своем здоровье и не перебарщивать. Или это может быть очень напряженный режим работы именно тогда, когда вам надо или хочется получить особо классные результаты. Для того, чтобы это работало на вас, а не против, важно научиться эффективно снимать стресс, выводя свой организм из цейтнота и других стрессоров.

Если же преобладает реакция кролика ни в коем случае не планируйте важные дела, задачи, требующие особой тщательности, проекты с высокими рисками на то время, когда с большой вероятностью может возникнуть стрессовая ситуация. Если же вы все-таки в ней оказались в момент чего-то важного, сделайте все возможное для того, чтобы перенести дело на другое время.

Итак, у вас была прекрасная возможность лучше узнать себя, понять, как вам стоит оптимально дружить со временем и развиваться. Теперь самое главное — составить план внедрения в жизнь полученных знаний и появившихся идей, а затем контролировать ход событий.

Глава 6

Задачи-выигрыши, задачи-жертвы и время

У каждого из нас, хоть кто-то это осознает, а кто-то нет, есть внутренние весы. Суть метафоры состоит в том, что мы всегда взвешиваем на этих весах выигрыши и жертвы. Например, я хочу зарабатывать много денег. Готова ли я ради этого жертвовать общением с семьей? Если семьи у меня нет, то и вопрос тогда не стоит, работа в выходные и сверхурочно для меня не будет жертвой. Если семья есть, но я к ней прохладно отношусь, устала от общения, то жертвы тоже не будет. И наоборот, если я очень люблю свою семью, семья нуждается в общении со мной, в том, чтобы мы проводили время вместе, то работа в выходные или сверхурочно будет для меня жертвой. Говоря в целом, причин, почему то или иное действие или задача могут быть жертвой или выигрышем, множество. Мы позже разберем наиболее часто встречающиеся из них.

Сейчас для нас важно другое, а именно как связано является ли какое-то действие, задача, дело выигрышем или жертвой с психологией дружбы со временем.

Задача-выигрыш — это задача, которую мы по каким-то причинам выполняем с удовольствием. У каждого своя мотивация, поэтому и причины будут разными. Необходимо понимать, какие задачи являются для вас выраженными выигрышами, для того, чтобы контролировать самого себя или своих подчиненных, если вы руководитель. Не происходит ли зависание — если что-то нам очень нравится, мы можем уделять этому делу неоправданно много времени. Это надо осознавать и корректировать для эффективной дружбы со временем.

Задачи-жертвы — это те задачи или действия, которые вызывают по тем или иным причинам у нас выраженный негатив. Большинство людей пытаются их откладывать, оттягивать до последнего момента. Как следствие, повышаются риски — недостижение результатов в нужный срок или результатов не того качества, которое необходимо. Поэтому предложу вам несколько способов, каким образом можно замотивировать самого себя или своих подчиненных и коллег к тому, чтобы задачи-жертвы делались вовремя и при этом вызывали минимальное количество негатива.

Несколько способов работы с задачами-жертвами

Мы можем применить прием рефрейминг (от английского слова frame — рамка, переформатирование, переформулирование), а именно найти в задаче, которую мы воспринимаем как жертву, что-то позитивное. Например, мне предстоит долгая дорога (командировка, визит куда-то), но ехать не хочется. Давайте посмотрим на это с другой стороны: какой можно найти позитив? Можно послушать аудиокнигу — художественную и получить удовольствие или по бизнесу и повысить свою квалификацию.

Можно использовать метод естественных выгод, то есть самой для себя или для своих сотрудников сказать, что я получу, выполнив эту не очень приятную задачу. Например, возникла сложная, неприятная ситуация с партнером или клиентом, не хочется звонить, оттягиваем этот неприятный момент. Однако естественная выгода — если я сейчас позвоню, то смогу разрулить ситуацию вместо того, чтобы потом потерять клиента. Можно вознаградить себя чем-то — если я выполню что-то, что мне не очень комфортно и не хочется делать, то позволю себе какую-то приятную маленькую слабость в работе, в хобби, послабление режима и т.д.

Еще один вариант, это чередовать задачу-жертву с задачей-выигрышем — сначала сделаю неприятное, зато потом займусь тем, что мне реально нравится. Такое чередование позволяет не увлечься чрезмерно выигрышами, но и замотивировать себя на выполнение задачи-жертвы.

Еще один вариант: поставить себя в зону смерти (я использую здесь термин Владимира Тарасова) — жесткий deadline или жесткие последствия для себя самого. Либо худший вариант, но некоторым он помогает: дотянуть до последнего с тем, чтобы уже «пан либо пропал». Самое главное, выполнив задачу-жертву, проанализировать — может быть, в следующий раз она уже жертвой не покажется, потому что я смогла чему-то научиться, найти эффективные алгоритмы поведения и теперь это дастся мне гораздо легче.

Глава 7

Оптимизация для увеличения временного ресурса

«Не думай о секундах свысока...» — этот призыв из песни в фильме «Семнадцать мгновений весны» очень помогает мне много лет. Приведу несколько примеров, начну с бытовых и забавных.

Если я, приходя домой, вешаю ключи от входной двери, то выигрываю примерно 30 секунд по сравнению с тем, что я бы клала их обратно в сумку. А теперь внимание: предположим, что я открываю и закрываю дверь в квартиру 10 месяцев в году (исключим отпуска и командировки). Получается, что я сэкономила 9150 секунд, то есть два с половиной часа. А за 10 лет это уже более суток жизни.

В командировках я, приезжая в гостиницу, сразу раскладываю все там, где мне оно понадобится утром. Три–пять минут экономии. Много или мало? Ну если это, к примеру, Владивосток и завтра мне надо начать тренинг в два часа ночи (или утра?) по Москве из-за разницы во времени, то это уже не кажется смешной экономией времени.

Перейду к работе. Я скачала себе WhatsApp на ноутбук. Почему и зачем? Я намного быстрее набираю текст на клавиатуре, чем в телефоне, а приложением для переписки пользуюсь довольно часто. Значит, минут пять в день выигрываю.

Набираю описание программы тренинга, в которой по желанию заказчика прописаны не только содержательно-тематические блоки, но и так называемая практическая активность¹⁰, то есть упражнения, я копирую словосочетания «практическая активность» и каждый раз, вместо того чтобы набирать эти два слова, просто использую команду «Paste». После обсуждения теории и технологий есть еще несколько примеров, применимых для разных видов деятельности и бизнес-процессов.

А теперь к технологиям, инструментам и теории, от которой снова вернемся к практике.

По моему мнению, всегда нужно думать о том, как мы можем улучшить производительность и оптимизировать эффективность работы людей не только и не столько в контексте текущей ситуации, а в целом. Для этого предлагаю остановиться на нескольких важных аспектах.

Первое — выявление провалов, или *gaps*. Нужно проанализировать бизнес-процессы и понять главное. Что именно? Сначала необходимо понять, где именно у нас провалы. Например, по каким причинам от нас чаще всего уходят клиенты или в каких ситуациях у нас больше процент брака, чем обычно, или в каких случаях и при каких обстоятельствах не успеваем вовремя сдать отчетность. Далее, там, где обнаружены провалы, проводим мозговой штурм, фасилитацию и отвечаем на вопрос, что мы можем сделать, чтобы улучшить ситуацию. Как именно? Это может быть оптимизация технологий, например, не было стандартов общения с клиентами, а мы их создали и внедрили. Или не было подробных инструкций по проведению адаптации новичков на производстве, а теперь они есть. Также, возможно, эти провалы связаны с человеческим фактором, например, с низким уровнем мотивированности, вовлеченности. Тогда мы работаем в этом направлении.

Второй подход заключается в том, что мы ищем лишние звенья. Это лишние движения, неоптимальные. В цепочке операций, в каком бы бизнесе они ни были, мы отвечаем на два вопроса. Вопрос первый: нужно ли это звено? В английском языке для этого есть хорошее понятие *Added Value* (добавочная ценность). То есть мы отвечаем на вопрос, оказывает ли эта операция или действие позитивное влияние на результат, добавляет ли что-то ценное для клиента, оптимизирует издержки или снижает какие-либо значимые риски. Давайте рассмотрим на примерах. В некоторых компаниях существует очень много отчетов (я говорю не о регламентированной государством отчетности, а о внутренней, менять которую руководство вправе), на ведение которых уходит много времени, а влияние на результаты дела эта отчетность либо не имеет вообще, либо имеет крайне мало. Другой пример — затянутые цепочки принятия решений и коммуникаций. Задаемся вопросом: участие этого человека в цепочке хорошо влияет на результат бизнеса или нет? Еще пример: мы тратим много времени и денег на какие-то корпоративные мероприятия для сотрудников, но не анализируем, был ли от этих мероприятий мотивационный эффект. Можно продолжать до бесконечности. Так нужно ли это звено, действие или этот человек в цепочке? У меня критерий один — влияние на результат. Если критерий спущен сверху — требование законодательства, то обсуждать это не имеет смысла, так как это закон. Как говорится, *dura lex, sed lex!*

Третий шаг. Мы находим ответ на вопрос, что можно оптимизировать. Конкретный пример из личного опыта. Я работаю внутри компании, и ко мне обращается главный бухгалтер: «У меня проблемы с бухгалтером по авансовым отчетам. У нее прекрасные знания, она прошла тестирование блестяще при приеме на работу. Но то у нее все идеально, все отчеты сданы в срок, то нелепые ошибки и нарушение сроков. Не понимаю, что с ней происходит? Не может же она быть в один день профессионалом, в другой — дилетантом?» Для решения этой задачи я встречаюсь с сотрудницей: моя задача как HR-директора понять, что происходит, и предложить в итоге решение. В ходе беседы я понимаю, что Марина по своему типуажу человек, который медленно переключается и не может одновременно делать несколько дел. Это означает, что когда она длительное время занимается проводками по своему участку, то все делает быстро и безошибочно. Если же отвлекают коллеги, которые приходят сдавать авансовые отчеты, а их проверка также входит в ее обязанности, то начинаются ошибки, много времени уходит на перепроверку себя, отсюда и срывы сроков¹¹. Я предлагаю сделать «кассовые часы»: половину дня касса открыта, и каждый может заходить и приносить авансовые отчеты, а другую половину дня касса закрыта, и Марина занимается только бухгалтерской работой и проводками. Через три месяца провели анализ и оценку: бухгалтер безупречно справляется со своими обязанностями и успевает все сделать в срок. Это пример оптимизации бизнес-процесса.

Другой пример: я в свое время придумала две техники для работы рекрутеров — отсекающий принцип анализа резюме и отсекающий принцип интервью. Суть в том, что надо не читать резюме целиком, а смотреть для начала только на два-три самых главных фактора. Допустим, меня интересует знание определенного софта, и я смотрю только на навыки IT. Сразу после этого — первичная сортировка. Или нужно определенное образование, тогда смотрю только этот раздел. Подходит — направо, не подходит — налево. Далее второй отсекающий фактор, а если кандидатов много, то и третий. В итоге целиком читаем только оставшиеся резюме. Я подсчитала, что экономия времени составила от 1,8 до 2,5 раза. Согласитесь, это очень большой временной ресурс. Далее отсекающее интервью — техника, при которой мы после установления контакта с кандидатом начинаем не с широких вопросов (типа «Что вы можете о себе рассказать?»), а сразу оцениваем то, что абсолютно критично. Например, нужно ездить в командировки, а человек не готов. Зачем время терять? Очень вежливо, чтобы не обидеть человека и не нанести ущерба репутации компании как работодателя, «сворачиваем» беседу.

Точно так же можно оптимизировать работу с документами или вообще любую деятельность, так как всегда можно найти способы повышения производительности и, как следствие, работы меньшей численностью.

Но здесь есть еще одно слагаемое. Я сейчас говорила об анализе и оптимизации процессов. Но самое главное, чтобы все хотели это делать. Я придумала для себя как руководителя и сейчас рассказываю об этом другим руководителям принцип, который назвала «Метод естественных выгод». Говори с человеком на языке его, а не твоих, выгод, и ты его замотивируешь, возможно, без дополнительных инструментов. Например: ты оптимизируешь свою работу — быстрее успеваешь ее сделать, нет стресса и цейтнота, у тебя больше личного времени. Или ты освоил два смежных участка, тем самым повысил свою ценность как в нашей компании, так и в целом на рынке труда, причем ценность — это не обязательно деньги. Для одного это перспектива роста, а для другого — стабильность в тяжелых экономических ситуациях. Научился вести переговоры, работать с возражениями — теперь и при личных покупках сможешь выторговать себе хорошую скидку. Этот метод подходит как для мотивации других, если вы руководитель или HR, так и для самомотивации, если у вас нет пока подчиненных, а учить применять все эти подходы надо самого себя.

Необходимо постоянно подчеркивать для других или для себя, почему выгодно оптимизировать свое время, свои процессы, и делать это постоянно. Хорошим инструментом также будут Success stories («Истории успеха») и «Народные герои». Чтобы донести их до сотрудников, мы можем делать рассылки, если нет корпоративного портала. Например, Вера смогла найти больше всех кандидатов, закрыть больше всех вакансий. «Вера, расскажи, пожалуйста, как тебе это удалось?» И Вера рассказывает о своем лайфхаке, который заключался, например, в анализе факторов мотивации целевой группы кандидатов для создания продающих постов и их размещения в социальных сетях. Или рассказывает о том, как она работала с заказчиком подбора. Соответственно, все коллеги Веры могут взять эти технологии на вооружение, оптимизируя тем самым временные затраты. В то же время Вера получила статус героя дня, смогла поделиться своим успехом, а остальные получили пример для подражания и дополнительные навыки и знания инструментов повышения эффективности своей работы.

Об этом можно говорить долго, и найти еще много методов и подходов для оптимизации работы, и, как следствие, оптимизации времени. Я хотела подчеркнуть структуру и основные направления, с которыми нужно работать и делать анализ эффективности, например, насколько повысилась производительность, как мы можем меньшим составом добиться того же самого.

Добившись улучшений, ставим новые цели, потому что, как говорится, если в бизнесе остановился, моментально начинаешь откатываться назад. Поэтому всегда сама ищу возможности оптимизации, разработки чего-то нового и желаю этого всем.

Глава 8

Пожиратели времени в работе и личной жизни

Начну с личной жизни, потому что все мы люди, а не только работники. С моей точки зрения, в личной жизни мы можем считать пожирателями времени только то, что одновременно не приносит ни пользы, ни удовольствия. Приведу пример того, что я вкладываю в понятия пользы и удовольствия. Например, я увлекаюсь пешими прогулками. Это, безусловно, полезное для здоровья занятие. Другой пример: человек увлекается садоводством, или дизайном интерьеров, или рукоделием (шитьем, вязанием и т.д.), или мастерит что-то. Эти все занятия полезны либо для здоровья, либо для благосостояния, либо для хозяйства. При этом если человек еще и получает удовольствие, то это просто замечательно.

Другой случай: уборка квартиры совершенно не доставляет мне удовольствия, но делать ее нужно. Поэтому это не пожиратель времени. Если мы просто сидим за бокалом вина с мужем, обсуждаем что-то интересное или смотрим кино, которое нам нравится, получаем от этого удовольствие — это тоже не пожиратель времени, потому что мы получаем позитив. Таким образом, говоря о личной сфере, мы договариваемся о том, что все, что приносит пользу или удовольствие, или одновременно и то и другое, не является пожирателем времени.

Если мы перейдем к бизнесу, к работе, то ситуация будет немного иная. К пожирателям времени будет относиться все то, что не влияет позитивно на результаты работы.

При этом мы разделим пожирателей времени на приятные и неприятные. К приятным можно отнести чашку чая или кофе в комнате отдыха, пятиминутный разговор с коллегой, короткий заход в интернет не по работе, чтение выпуска корпоративной газеты — все то, что дает возможность отдохнуть, переключиться, улучшить настроение. Эти приятные моменты стоит оптимизировать, регламентировать количественно и по времени и использовать как момент отдыха (осознанно) или как момент для позитивного настроя. Например, перед неприятной задачей либо после нее мы дарим себе небольшое удовольствие, которое нас вдохновит до или реабилитирует после. Я рекомендую (как это ни странно звучит) в план дня включать такие мелочи, которые дают позитивный настрой или возможность отойти от какой-то сложной и негативной ситуации.

Вторая категория пожирателей времени гораздо более неприятна. Это неприятные пожиратели времени, они не вызывают позитивных эмоций. Здесь возникает вопрос: можем ли мы их полностью устранить или уменьшить не можем? Об этом мы с вами поговорим дальше.

| Пожиратели времени | | |
|--|--|---|
| Приятные | Неприятные | |
| | Устранимые | Неустранимые |
| Осознать, оставить их в своем графике работы, однако в разумном количестве. Сознательно планировать их в течение рабочего дня как необходимые перерывы для отдыха. | Выделить такие пожиратели времени, найти варианты их полного устранения или минимизации. Примеры подобных решений мы рассмотрим далее | 1. Найти как можно больше вариантов того, как эти пожиратели времени можно сделать более или менее полезными для дела. 2. Оптимизировать |
| К таким приятным пожирателям может относиться чашка кофе, разговор с коллегой или по телефону с другом о чем-то, не имеющем отношения к работе, чтение газеты или интернета при условии, что это не имеет отношения к работе | | |

Во время написания этой книги я провела опрос своих читателей в соцсетях, попросив их рассказать о том, с какими пожирателями времени они сталкиваются.

Почетное первое место заняли соцсети. Однако, если мы отнесем их к приятным пожирателям времени (далее — ПВ. Кстати, еще один вариант оптимизации), то нужно просто-напросто установить для себя лимиты и графики. Например, раз в два часа на 10 минут для отдыха и перерыва. При этом не стоит подписываться на все и всех подряд, вступать в массу групп, а очертить для себя круг, кто и что вам реально интересно.

Не обошлось, конечно, без многократного упоминания совещаний. Предлагаю несколько советов, которые помогут сократить время, затрачиваемое на этот ПВ.

Совещания были названы в результате опроса одним из самых серьезных пожирателей времени. Смысл в том, что длительность совещания не соответствует результату и полученной пользе. Есть несколько правил, которые помогут не тратить время, а инвестировать, помогут сделать совещания более разумными с точки зрения продолжительности и более эффективными с точки зрения результата.

Этап «До совещания». Участникам обязательно должна быть разослана Agenda (тематика и тезисы совещания) с таймингом (временными интервалами). Целесообразно, чтобы были также заранее разосланы шаблоны выступлений, а если предполагается презентация, то формат презентации, в котором она должна быть сделана. Это позволит людям подготовиться, избежать временных затрат на поиск ответов на вопросы. Кроме того, такая унификация делает восприятие более легким и позволяет устранить ненужные вопросы или долгое вхождение в тему и специфику ее подачи.

Заранее стоит распределить роли. На каждом совещании обязательно должен быть человек, который отвечает за ведение записей (протокола, итогов совещания и т.п.), но он не должен быть ведущим или координатором. Также необходим ведущий, который будет следить за корректностью выступлений, говорить о том, в какой момент можно задавать вопросы, переходить к тому или иному обсуждению.

Еще одна роль, которую стоит определить заранее, timekeeper, хранитель времени. Этот человек будет следить за соблюдением регламента. Желательно, чтобы он за две-три минуты до окончания выступления каждого из участников подавал какой-нибудь знак, например, поднимал руку. Это позволит более точно соблюсти регламент, сохранив тем самым время. Важным фактором сохранения времени при проведении совещаний является подготовка места проведения и всего необходимого — оборудования, блокнотов или листов бумаги, ручек. Все это обеспечит отсутствие пауз, когда кто-то из присутствующих, забывших блокнот или ручку, будет выходить на некоторое время.

До совещания также необходимо четко определить список участников. Важно не привлекать к совещанию людей, которые не могут внести в него что-то полезное. Более того, есть ступенчатый принцип участия в совещании, когда человек, который должен выступить, например, с докладом на определенную тему, приглашается только на это время. Точно так же мы можем варьировать состав участников совещания в зависимости от обсуждаемых вопросов, которые были заранее разосланы в agenda, то есть тематике и тезисах совещания.

Этап «Во время совещания». Ведущему важно следить за тем, чтобы не было отклонений от темы обсуждения, ухода в другую сторону. Timekeeper должен постоянно держать руку на пульсе в плане соблюдения регламента. Необходимо обязательно фиксировать каждую часть совещания договоренностями, которые ведущий протокола, записей обязательно туда внесет.

Этап «После совещания». Для того чтобы был результат, а не потеря времени, необходимо обязательно разослать всем участникам принятые решения со сроками, измерителями и ответственными. Только в этом случае мы будем получать действительные результаты вместо чего-то вроде «а поговорить?».

Еще один пожиратель времени, который называли многие участники опроса, за что им большое спасибо, это продажа идеи, убеждение руководства или собственников. Здесь можно дать несколько маленьких, но очень полезных советов.

Совет первый, примитивный, простой, но, к сожалению, мало кто ему следует: говорите всегда с людьми на языке их выгод. Начинать нужно не с того, зачем это нужно вам или почему это нужно кому-то, а какую выгоду получит собственник компании или руководитель при условии того, что мы предпримем определенные действия. Когда я говорю слово «выгода», то имею в виду весь спектр возможных позитивных результатов. Это могут быть как финансовые выгоды (например, увеличение прибыльности), так и маркетинговые и любые другие. Если мы начнем с того, почему это выгодно собеседнику, то убедить его будет гораздо легче.

Второй важный момент — доказательная база. Есть такой хороший вариант, когда мы вместе с презентацией готовим так называемый бэкап (back up) — слайды, которые мы не собираемся показывать изначально, но продемонстрируем их в той ситуации, когда возникнут сомнения, возражения.

Также стоит учитывать и промежуток времени, когда вы будете продавать свою идею, убеждать в чем-то. В этом случае важно, чтобы люди, которых вы хотите в чем-то убедить, были в хорошем расположении духа, не были уставшими, раздраженными. И, конечно, мы можем использовать специальные приемы убеждения и влияния. Это и рефрейминг, и метафорическое влияние, и истории успеха. Эти инструменты не совсем входят в тематику книги, однако, если кому-то они интересны, вы можете прочитать о них в моей книге «Продажи на 100%»¹², там они все рассмотрены подробно.

Так же при продаже идеи и убеждении стоит учитывать тип тех людей, которых вы убеждаете. В частности, по тем параметрам, которые вы могли увидеть, прочитав главу

«Понять себя». Точно так же можно понять и других людей, понять их мотивацию, понять их стиль мышления и, соответственно, при убеждении действовать с опорой на эту информацию. Отдельно мы рассмотрим методики наиболее быстрого и эффективного убеждения людей в зависимости от типажа в соответствии с Комплексной Типологией Метапрограмм.

Дорога, пробки, очереди — были названы и такие пожиратели времени. Сюда же можно отнести и ожидание встречи, что, например, характерно для тех, кто работает с клиентами и партнерами. Безусловно, мы не можем полностью устранить эти пожиратели времени. Но мы можем наполнить их полезным содержанием. Например, если я ожидаю встречи с клиентом, у меня с собой электронная книга, я читаю полезную, интересную литературу. Если я еду в пробке, понятно, что читать книгу я не могу, но я могу слушать аудиокнигу или записи на английском языке, если я заинтересована в его изучении. В дороге (в поезде или самолете) мы можем работать на ноутбуке или планшете, делать то, до чего не доходили руки раньше. Таким образом, всегда, когда мы сталкиваемся с пожирателем времени, мы задаем себе вопрос: «Если его нельзя устранить, то что я могу сделать, чтобы наполнить это время пользой?»

Глава 9

Эффективное и быстрое убеждение в зависимости от типа личности¹³

Если вы хотите в чем-либо убедить драйвера, человека, ориентированного на результат и содержание, с преобладанием внутренней референции, вам нужно продать ему идею, подвести с помощью фактов, вопросов к тому, чтобы он как бы сам принял решение. При этом начинать всегда нужно с результата, а не с процесса и больше внимания и времени уделять не тому, с кем, ради кого это будет делаться, а бизнес-процессу, то есть содержанию деятельности. Так вы сможете гораздо быстрее убедить драйвера.

Если в чем-то нужно убедить деятеля, то надо начинать с результата и содержания, но при этом помнить, что у деятеля преобладает внешняя референция. Ссылайтесь на советы, успешный опыт других, бенчмаркинг, тогда вы сможете быстрее и лучше убедить деятеля.

Если стоит задача убедить в чем-то продюсера, то вы должны всегда начинать с результата, ни в коем случае не с процесса. Необходимо сказать, что это будет значить для других людей, потому что для продюсера важно окружение. И с учетом преобладающей внутренней референции нужно подвести его к идее так, чтобы он думал, что нашел эту идею сам. Можно использовать метод заданного выбора, цепочку наводящих вопросов и т.д. Тогда вы сможете гораздо быстрее добиться результата.

Убеждая коммуникатора, помните, что начинать всегда нужно с результата. Если вы начнете издалека, он потеряет интерес. Для него важны люди, соответственно, апеллируйте к таким понятиям, как «нужно для команды», или «нужно для клиента», или «ценностная значимость для людей». Преобладание внешней референции предполагает ссылки на успешный опыт, прецедентный подход, советы. Если вы используете все эти инструменты убеждения и влияния, то добьетесь эффективного результата.

Если необходимо убедить в чем-либо тимбилдера, то в первую очередь, учитывая внутреннюю референцию, надо использовать наводящие вопросы, чтобы у человека было ощущение, что он сам принимает решение. В то же время обязательно ссылайтесь на общечеловеческие ценности, на значимость для людей. Если речь идет об убеждении

руководителя, то ссылайтесь на пользу для его команды. Если это, например, эксперт — то на общую пользу, на общую значимость принятого решения. Именно обращение к общечеловеческим ценностям будет важно для тимбилдера, так как он ориентирован на окружение и комфортный процесс без спешки.

Когда перед вами стоит задача в чем-то убедить кооператора, то, помня о преобладающей внешней референции, говорите о том, что так уже делали определенные люди, все получилось, рассказывайте истории успеха, используйте метафорическое влияние. Говорите о престиже, известности, о том, какие мнения высказывают другие люди. В то же время делайте акцент на людях, общечеловеческих ценностях, а не на процессах и результатах. Не быстро — комфортный процесс, для такого типа личности обязательно small talk, «разговоры за жизнь». Важно помнить, какие есть личные интересы, и апеллировать к ним.

Убеждение контроллера и влияние на него, наверное, одна из самых сложных задач. Здесь есть несколько правил, которые помогут вам добиться результатов. Очень тщательно подготовленная, выверенная доказательная база, ссылки на законы, нормативы, инструкции. Обязательно все доказывать на цифрах. Желательно подготовить backup (дополнительную информацию), если первого залпа аргументов не хватит. При этом помните, что это человек, которого интересуют процессы, соответственно, вы должны тщательно их проговорить, а лучше потом еще и прописать. И играть здесь стоит на педантичности, пунктуальности, соблюдении законов — если мы с вами уже все зафиксировали документально, то будем делать так, как договорились, как зафиксировали в договоре.

Если перед вами процессор, то помните о преобладающей у него внешней референции и используйте ссылки на авторитетных для него людей, законодательную базу, нормативы. При этом помните, что он процессник и ему требуется детальная проработка, неспешное взаимодействие, начинать всегда нужно не с результата, а с того, как, каким образом. Его убедит точнейшая детальность. Аргументы должны быть не эмоциональными, а рациональными. Так же как в случае с контроллером, опора на цифры, положение, инструкции и обязательная детальная фиксация всех договоренностей, всего того, чего вы достигли.

Глава 10

Дружба со временем применительно к нескольким разным профессиям и видам деятельности

Мы с вами обсудили много общих закономерностей, которые будут актуальны вне зависимости от профессиональной деятельности. Сейчас мы остановимся на особенностях нескольких профессий. Разумеется, я буду говорить только о тех профессиях, специфику которых хорошо знаю сама, так как либо работала в этом качестве, либо близко контактировала.

Руководитель (вне зависимости от функционала)

Каким образом, с помощью каких лайфхаков руководитель может экономить свое время при управлении людьми и процессами, задачами?

Первое: таблица делегирования. Я рекомендую создать такую таблицу для всех своих сотрудников. Она должна состоять из трех колонок: первая колонка — делать только самому, вторая колонка — на твое усмотрение, третья колонка — всегда согласовывать. Зачем нужна эта табличка? В ходе своих управленческих тренингов, которые я провожу с руководителями разного уровня иерархии, я часто сталкивалась с двумя противоположными жалобами. Жалоба первая заключается в том, что сотрудник по каждому мелкому вопросу

идет к руководителю, спрашивая: «А так ли я делаю?» или «А как делать?». В результате у руководителя уходит много времени на то, чтобы отвечать на вопросы этого сотрудника, давать ему поддержку, «поглаживание» и одобрение. Для того чтобы минимизировать такие риски, я должна сначала оценить квалификацию — действительно ли этот сотрудник в состоянии, исходя из своих рабочих и личностных компетенций, выполнять это самостоятельно. Если я прихожу к выводу, что способен, то я оговариваю с ним, что определенные задачи должны решаться им самостоятельно. В ином случае он показывает себя непрофессионалом. Если он решает эти задачи самостоятельно, то он молодец и получит высокую оценку со стороны руководителя и коллег.

Вторая жалоба диаметрально противоположная. Она заключается в том, что сотрудник, будучи чрезмерно самостоятельным, вероятнее всего, с преобладающей внутренней референцией, принимает решения и действует на свой страх и риск даже там, где он этого делать не должен был. Для таких сотрудников и есть третья колонка — всегда согласовывать! Один раз прописав эту табличку, я как руководитель экономлю время и с теми сотрудниками, которые склонны переспрашивать и напрашиваться на похвалу, и с теми, кто будет чрезмерно самостоятелен и может напортачить, допустить ошибки, на исправление которых мы потратим время и другие ресурсы.

Это первый лайфхак, который позволит многим руководителям экономить свое время. Рекомендую к использованию.

Еще один прием и инструмент, который поможет руководителю в дружбе со временем, — это адаптивный менеджмент, а именно управление сотрудником с учетом его типажа. Управляя таким образом, мы быстрее будем добиваться принятия идеи сотрудником, его действий и сэкономим время на дополнительных ресурсах мотивации, контроля и исправления ошибок. Подобнее об этом — в приложении «Адаптивный менеджмент».

Оптимизация временных затрат для всех, кто работает с внутренними клиентами

Под внутренним клиентом мы с вами будем понимать коллегу, которого вы должны консультировать, отвечать на его вопросы, помогать решить какие-то его задачи, проблемы. Для бухгалтера по расчету заработной платы это все сотрудники, которые получают заработную плату. Для бухгалтера по авансовым отчетам это все сотрудники, которые должны сдавать авансовые отчеты. Для системных администраторов с функцией поддержки пользователя это все пользователи ПК, которые есть в его ведении. Для HR это все сотрудники компании, которые могут обратиться за консультацией по трудовому законодательству или каким-то другим вопросам. Этот перечень можно продолжать, однако, я думаю, понятно, о чем идет речь. Для всех, кто работает с внутренними клиентами, есть несколько проверенных временем приемов, которые позволяют минимизировать временные затраты без потери качества взаимодействия.

Первое: создание на внутреннем портале (или в другом доступном месте) страницы с так называемыми FAQ (Frequently Asked Questions), то есть часто задаваемыми вопросами. Это инвестиция времени, когда мы один раз напишем типичные, наиболее часто задаваемые вопросы и ответы на них. В том случае, если сотрудник обращается именно с этим вопросом, он уже понимает, где можно найти ответ, не беспокоя вас. Если он все-таки к вам пришел, вы можете вежливо сказать, что ответ можно найти на портале.

Второе: договоренность о приемных часах — в том случае, если обслуживание клиентов не единственная ваша задача, то можно заранее оговорить приемные часы или время консультаций. Таким образом вы увеличите процент запланированного времени по сравнению со стихийным.

Третье: договоренность с руководством о том, что в период, когда перед вами стоят наиболее важные задачи, требующие максимального сосредоточения, вы выставляете на своем столе табличку «Выполняю важную и сложную задачу! Просьба не беспокоить с _ до _!». Важно, чтобы руководство это поддерживало, было разослано информационное письмо.

Четвертое: опять инвестиция времени — проведите мини-лекции или обучение с сотрудниками, в которых вы объясните им правила создания авансовых отчетов, или основные моменты, связанные с начислениями зарплат и отпускных, или решение типовых проблем в работе с компьютером. Таким образом как минимум часть сотрудников, научившись, перестанет беспокоить вас по мелочам.

Пятое: разработка автоматизированных технологий. Могу сказать, что я с этим сталкивалась при оптимизации временных затрат как сотрудников бухгалтерии, так и сотрудников других отделов. В Excel были созданы формы, которые позволяли делать авансовые отчеты, отчеты по бензину и прочее гораздо быстрее — сотрудник подставлял цифры, все автоматически считалось. Аналогично могут быть созданы шаблоны любых других форматов отчетов и документов.

Оптимизация времени для сотрудников HR-служб **Отсекающий принцип анализа резюме**

Суть метода заключается в том, что мы не читаем резюме целиком. Сначала выделяем первый фактор, самый критичный. Например, это может быть знание определенных программных продуктов, языка, наличие водительских прав, определенное образование, опыт в определенной сфере или компаниях. Если резюме соответствует этому пункту, то кладем его вправо, если не соответствует, то влево. Далее берем второй по критичности фактор, смотрим только его, сортируем. Если вам повезло и у вас большое количество резюме, то могут быть и третий, и четвертый факторы. Экономия времени может достигать двух с половиной раз, в зависимости от скорости чтения.

Экономия времени при взаимодействии с заказчиком подбора

Обязательно нужно добиться личной встречи или встречи в Skype, в WhatsApp, если территориально мы находимся далеко друг от друга, для того, чтобы грамотно составить профиль. Аргумент: «Предлагаю сделать это для экономии Вашего времени, чтобы Вам потом не тратить его на просмотр ненужных кандидатов». Аналогично идет мотивация для подачи обратной связи по резюме и результатам интервью: «Это позволит сэкономить Ваше время, так как я скорректирую отбор, исходя из той обратной связи, которую Вы дадите». Есть такие заказчики, которые любят себе обеспечивать поток кандидатов. Здесь мы можем использовать такие аргументы: «В первую очередь сэкономьте свое время, во-вторых, пока мы рассматриваем поток кандидатов, реально хороший и сильный кандидат может заскучать и принять другое предложение». Вот некоторые нюансы, которые позволяют экономить время при работе в HR и рекрутинге в частности.

Аналитика

Еще один ресурс — это аналитика эффективности источников подбора, методов интервью. Эта аналитика позволяет нам принять правильное решение и не тратить время на неэффективные источники и неэффективные методики. Если мы все возьмем в совокупности, то экономия времени будет существенной.

Отсекающее интервью

Отсекающее интервью — это еще один лайфхак экономии времени в работе HR и рекрутера. Принцип заключается в том, что мы после установления контакта, вопроса о том, что вы о нас знаете, сразу переходим к оценке наиболее критически важных факторов. Например, работа связана с переработками, значит, мы должны выявить отношение к переработкам.

Работа предполагает сменность — отношение к сменам. Работа предполагает взаимодействие со сложными, жесткими клиентами — проверяем стрессоустойчивость и толерантность. То есть задача в течение 10 минут плюс 5–7 минут на установление контакта и завершение понять, насколько подходит нам кандидат по самым критически важным факторам. В результате может быть два разных решения. Первое решение: мы видим, что кандидат по наиболее значимым факторам не подходит. Задача — вежливо и корректно свернуть интервью. Второе решение: мы видим, что по ключевым факторам кандидат подходит, мы копаем вглубь, задаем более детальные, подробные вопросы, выявляем те зоны, где остались узкие места или знаки вопроса. Очевидно, что метод не подходит для топ-вакансий, это метод для вакансий типа специалист и руководитель среднего звена.

Оптимизация времени при работе в продажах

Давайте рассмотрим основные особенности специфики работы в продажах и, как следствие, возможные факторы оптимизации временных затрат.

Начну с банальных, но работающих моментов, чтобы потом перейти к «изюминкам».

При разъездных продажах мы ничего не можем сделать с потерями времени на дорогу, потому что личные встречи эффективнее любых технических средств связи, но мы можем провести это время с пользой, например слушать аудиокниги или уроки английского либо другого языка в машине в пробках. Использовать аналитику и навигатор для того, чтобы четко понимать, какой временной запас нам нужно будет заложить. Таким образом даже длительное время в дороге будет для нас полезным.

Еще один фактор, который создает потери времени в продажах, — ожидание встречи с клиентом. Например, мы приехали на встречу вовремя, а клиент занят и пока нас не принимает. В данном случае мы находимся в позиции гостя, не можем потребовать принять нас немедленно. Для того чтобы это время было продуктивным, можно использовать различные гаджеты и, ожидая встречи с клиентом, подготовить и завершить презентацию, сделать отчет, изучить информацию и бенчмаркинг рынка.

Следующий фактор — большой процент стихийного времени, потому что мы не можем в отличие от работы с внутренним клиентом регламентировать звонки, требования информации от клиентов внешних. Что нам здесь придет на выручку? Аналитика и статистика. Стоит для себя фиксировать, в какое время, в какие дни недели, через сколько после предыдущего контакта чаще всего клиент запрашивает ту или иную информацию.

Еще один хороший способ планирования и оптимизации временных затрат — это определение типажа клиента с точки зрения типажа «импульс, интервал, повтор». Таким образом, я буду знать, что если клиент типа импульс, то, в случае ответа «Я подумаю», я сразу задам вопрос: «Скажите, какие есть сомнения?» или «Что мы можем предложить, чтобы сотрудничество состоялось?». Очевидно, что для человека типа импульс ответ «Я подумаю» — это скрытый отказ. В то же время, если это клиент типа интервал, я должна поинтересоваться, какое время ему потребуется для принятия решения, и сразу договориться о том, в какой день и час мы созвонимся с ним. Более того, при этом созвоне я всегда использую формулу «Добрый день, Иван Иванович. Это Светлана Иванова. Мы договаривались с Вами сегодня созвониться в это время и принять решение по нашему совместному проекту». Таким образом, я сразу нацеливаю клиента на результат и, напоминая о договоренности, мотивирую человека, если он совестливый, эту договоренность соблюсти. Если клиент относится к типу повтор, то нам нужно для себя определить, сколько раз и в каком виде ему нужна эта повторная информация, и этот повтор инициировать для того, чтобы максимально оптимизировать сроки принятия решений.

Еще один хороший инструмент экономии времени — адаптация инструментов убеждения и влияния к типу клиента. При этом мы гораздо быстрее достигаем результата, что не только приносит нам сделки и деньги, но и позволяет сократить время, которое нам приходится затрачивать на то, чтобы добиться результата.

Приложение 1

Адаптивный менеджмент¹⁴, или Управление на основе выявленных при оценке особенностей

Я думаю, если вы вспомните своих подчиненных, коллег, друзей и зададитесь вопросом «Что мотивирует абсолютно любого из них?», то, подумав хорошо, вы скажете, что у каждого своя группа мотиваторов¹⁵. Единственное, что мотивирует абсолютно всех, это в чистом виде классические базовые потребности по пирамиде Маслоу — потребность в еде, в воде, в воздухе, нежелании боли. Все остальное, что мотивирует или демотивирует людей, может очень сильно различаться, в зависимости как от уровня зрелости человека, так и от его жизненных обстоятельств. Эффективное лидерство и управление — это всегда индивидуальный подход. Мы управляем Васей так, как нужно управлять именно Васей, а Машей так, как нужно управлять именно Машей.

Я хотела бы предложить вашему вниманию несколько основных характеристик и особенностей, которые стоит обязательно оценить и учесть при управлении.

Во-первых, это карта мотиваторов. Под картой мотиваторов я подразумеваю несколько доминирующих факторов, которые наиболее сильно воздействуют на человека, как в сторону позитивной мотивации, так и в сторону демотивации. Выявить карту мотиваторов проще всего с помощью проективных вопросов, например: «Что мотивирует лучше работать?», «Зачем человек стремится добиться результата?», «Что побуждает человека повышать свою результативность, производительность?». Это вопросы, которые позволяют нам выявить положительную мотивацию в целом. И вторая группа вопросов, которые могут выявлять зоны более или менее сильной демотивации, например, «Что может раздражать на работе?», «Из-за чего человек может уволиться?». После того, как мы выявили базовую карту мотиваторов и демотиваторов, очень важно с помощью дополнительных вопросов прояснить представление конкретного сотрудника или кандидата о том, что собой представляет, допустим, самореализация. Потому что самореализация для бухгалтера — это одно, а для менеджера по продажам или торгового представителя — совершенно другое. Одна из очень распространенных ошибок, которую допускают как руководители, так и HR-ы, это проекция, то есть суждение «со своей колокольни». Регулярно наблюдаю это при проведении тренингов и консультаций: «Какая же может быть интересная работа у бухгалтера?» Многие начинают интерпретировать составные части карты мотиваторов, исходя из своего представления об этом факторе. В этой ситуации мы можем допустить очень серьезную ошибку — принять неправильное решение о найме, либо совершенно не теми инструментами мотивировать уже работающего человека. Говоря о мотивации, мы подразумеваем, что это продажа сотруднику идеи о том, почему ему выгодно сделать то, что нужно мне как его руководителю. Соответственно, я понимаю — если у кандидата на первом месте интересная задача, а я выяснила: интересная задача для него это что-то новое, то я могу всегда продать ему идею: «Задача сложная, зато она новая, ты никогда раньше этого не делал!» Или я могу пойти по пути «сделай гадость — получи пряник», например: «Да, тебе нужно будет выполнить этот рутинный проект, зато после него я поручу тебе абсолютно новое направление, которое будет тебе очень интересно». В то же время сотрудник может быть склонен к стабильности, и для него стабильность — это минимум изменений и

максимум уверенности в завтрашнем дне, в своем благополучии и т.п., а мне нужно замотивировать его внедрить новую технологию, начать работать в ERP-системе или выводить на рынок новую продуктовую группу. Как я буду продавать эту идею ему? Я скажу: «Ты прекрасно знаешь, что, когда у нас “все яйца в одной корзине”, это снижает стабильность и надежность ситуации. Случись что — микроэкономические, макроэкономические события, изменение спроса, изменение моды, а у нас только одна продуктовая группа, мы можем многое, если не все, потерять. В том случае, если у нас несколько продуктовых групп, несколько целевых аудиторий, то, даже если по одной из целевых групп будет провал, он компенсируется за счет других. Поэтому я предлагаю тебе выводить новую товарную группу именно для того, чтобы ты чувствовал стабильность и уверенность в завтрашнем дне». Казалось бы, абсурд, но мы естественным образом, не за деньги и не за грамоту, показываем выгоду внутри самого действия. Или человеку важно личное время для того, чтобы уделять его семье, а мне надо, чтобы он заменил в период отпуска своего коллегу. Я говорю: «Прошу тебя заменить Елену, она идет в отпуск, ты “прикроешь” ее участок. Это означает, что, когда ты пойдешь в отпуск, Елена будет “прикрывать” тебя. И значит, вы обе сможете пойти в отпуск в удобное вам и вашим семьям время». Вроде бы я поручаю дополнительную работу, но в то же время показываю, как за счет этой дополнительной работы реализуется потребность в возможности выбора времени отпуска или отгула.

Итак, первое — мы выявляем карту мотиваторов и, будучи руководителями или HR-ми, теперь знаем, кому и как подавать или продавать задачу, которая может вызывать некоторое сопротивление.

Второе, что для нас тоже очень важно, — понимать, какие задачи для сотрудника являются выигрышами (сами по себе эти задачи человеку нравятся по какой-то причине), какие задачи для него нейтральны (он не испытывает ни положительных, ни отрицательных эмоций), а какие задачи вызывают негатив (задачи-жертвы). Проще всего это выявить с помощью метода «Три плюса и три минуса». Если речь идет о найме на работу, то мы рассматриваем основные типы задач, либо специфику деятельности, условий работы, типичные ситуации, с которыми человеку предстоит сталкиваться. Например, если человеку предстоит ездить в командировки, я задаю вопрос: «Назовите три плюса и три минуса поездок в командировки». Если это сотрудник, и я поручаю ему какую-то новую задачу или проект и не знаю, как он ее воспримет, я могу превентивно задать вопрос: «Маша, давай с тобой проанализируем, какие ты видишь плюсы или минусы в таком-то проекте?» Для чего мне это знать как руководителю? Для того, чтобы определять дозу мотивации и дозу контроля. Почему? Если для человека задача сама по себе является выигрышем, он ей рад, она ему интересна и комфортна, то руководитель не должен давать дополнительную мотивацию этому сотруднику, поскольку у него будет следующее восприятие ситуации: «Если мне и так это нравилось, а мне еще и предлагают то или иное, то что же мне попросить, когда мне поручат что-то менее комфортное?» Кстати, бывает и другое: сотрудник начинает подозревать какой-то подвох. Думает примерно так: «Я бы и так эту работу выполнил с удовольствием, но раз меня так убеждают, наверное, что-то не так, есть какие скрытые подводные камни». Таким образом, мы растрчиваем ресурс материальной или нематериальной мотивации нерационально либо просто-напросто вызываем сомнения, которые могут перейти в демотивацию у сотрудника, изначально настроенного позитивно.

Если же я понимаю, что задача вызывает у человека негатив, нужно максимально продумать, что можно дать ему в качестве дополнительной мотивации. Почему? Когда человек делает что-то с неохотой, то даже при высоком уровне ответственности он это делает, чтобы отвязаться, поспешно, с негативным настроением, а если работа связана с людьми, они могут почувствовать фальшь, неискренность.

Если же задача является нейтральной для человека, то можно либо не давать дополнительной мотивации, либо дать минимум. Не давать — если нам достаточно, чтобы человек соблюдал регламент, стандарты, дать, но немного — когда нужна работа с душой, не от сих до сих.

Итак, мы с вами можем, помимо общей карты мотиваторов, выявить, какие проекты, задачи, виды деятельности являются для человека выигрышами, какие являются жертвами и какие воспринимаются нейтрально. Далее все зависит от желания и способности руководителя управлять и мотивировать. Также огромную роль сыграет его принципиальная готовность управлять с индивидуальным подходом.

Еще один важный аспект, который нам необходимо учесть, это карта метапрограмм, выявленных у сотрудника. Если в ситуации оценки кандидата мы в основном оценивали соответствие должности и сильные/слабые стороны, то сейчас мы остановимся на том, как управлять человеком с учетом выявленных метапрограмм.

Особенности управления сотрудниками в зависимости от метапрограмм

Преобладание внешней референции

При тяготении сотрудника к внешней референции мы понимаем, что его будут мотивировать любые виды похвалы, признания — это первый кластер. Вторым кластером — все, что касается команды, совместной деятельности, тимбилдинга, взаимоотношений. Третий кластер — личное внимание, например, вопросы «Как у тебя дела?», знание каких-то личностных факторов про человека. И еще один кластер — четкие инструкции, возможность советоваться, действовать по заранее намеченному плану, скрипту или технологии. Таких людей будет демотивировать самостоятельность, необходимость принимать решение в ситуации неопределенности, отсутствие возможности советоваться, отсутствие внимания и обратной связи со стороны руководителя. При делегировании сотруднику с преобладанием внешней референции мы должны сначала дать элемент похвалы, например: «Я в тебя верю», «Именно тебе мы можем это поручить», «Это задача, которая позволит проявить себя». Затем мы даем четкие инструкции и обязательно проверяем как понимание, так и уверенность в том, что действительно сотрудник с этой задачей справится. Нужно учитывать, что сотрудник, тяготеющий к внешней референции, согласится выполнить определенную задачу, понимая, что может с ней не справиться, или ему не хватит каких-то ресурсов, но ему очень не хочется получить негатив от руководителя. Поэтому он соглашается, а дальше, как говорится, на авось, «вдруг повезет». Именно такого сотрудника нужно как можно более подробно расспросить, достаточно ли ему ресурсов, уверен ли он, что справится с задачей, какими ресурсами он будет пользоваться, как именно он будет это делать. После этого мы говорим: «Если будут вопросы, пожалуйста, обращайся, я всегда тебе посоветую». Напоследок выдаем позитив: «Я уверен, что ты с этим справишься». Для сотрудника с тяготением к внешней референции нужен достаточно большой объем контроля, то есть все реперные точки. Контроль по результату не подойдет. Такому сотруднику мы должны постоянно давать так называемые поглаживания, то есть знаки внимания, одобрения, особенно если человек справляется с работой хорошо. Есть один подвох — у большинства руководителей референция не внешняя, а либо 50/50, либо ближе к внутренней. Из-за этого многие руководители искренне не понимают, что с типажом преобладания внешней референции нужно действовать именно так. Им кажется, что это пустая трата времени, а некоторые даже убеждены, что детальный инструктаж сотрудника демотивирует его, показывает, что он не самостоятелен, не способен принять решение. В этом случае руководителю важно отказаться от собственной проекции, помнить о том, что человек с преобладанием внешней референции может от него очень сильно отличаться.

Преобладание внутренней референции

Управление сотрудником с преобладанием внутренней референции будет кардинально отличаться от управления внешне-референтным сотрудником. Давление, подробный инструктаж будут его раздражать, демотивировать, а большое количество знаков внимания и похвалы либо не будут давать никакого эффекта, либо будут вызывать негатив: руководитель занимается какой-то ерундой. Я предложу вашему вниманию несколько наработок схем делегирования и мотивации сотрудника с преобладанием внутренней референции. Человека мотивирует подчеркнутая самостоятельность, возможность и право самостоятельно принимать решение, возможность самореализации в том, что для него важно — для кого-то это может быть вертикальная карьера, для кого-то — интересный проект, для кого-то — определенная направленность и содержание работы. Его будет мотивировать снижение уровня контроля, например контроль только по результату, возможность высказывать свое мнение и чтобы это мнение учитывалось. То есть это человек, которому нужно «продать» идею или задачу, а когда вам это удастся, вы будете гораздо меньше времени тратить на поддержку, ответы на вопросы, похвалу, личное внимание и т.п. Но если вы не продадите задачу изначально, то может возникнуть достаточно сильное сопротивление.

Итак, этапы продажи задачи. Начинаю я с того, что говорю: «Есть определенный проект. Как ты считаешь, какие там есть плюсы и минусы?» Это позволит мне понять, в зоне мотивации или демотивации находится эта задача. Я попрошу сотрудника высказать свое мнение, как стоит действовать для решения данной задачи, выполнения проекта. При этом, в зависимости от того, насколько я доверяю сотруднику, зная его типаж, я могу задать открытый вопрос: «Как ты себе представляешь этот проект, действия для достижения этой цели?» Либо, если мне важно направить сотрудника в определенное русло, а я не уверена, что он туда сам дойдет, можно использовать технику альтернативных вопросов, которые можно назвать «выбор без выбора». Например: «Как ты считаешь, какой план лучше сработает — А или Б?» При этом руководителя устраивают оба плана. У сотрудника создается ощущение свободы выбора, что он вправе решать, по какому плану действовать. На следующем этапе я попрошу сотрудника высказать свое видение, может быть, даже используя принцип выбора критериев оценки и планки цели самим сотрудником. Кстати, я неоднократно сталкивалась с тем, что сотрудник ставил себе более высокие цели, выбирал более высокие показатели, чем это планировал сделать его руководитель. Далее мы договариваемся обо всех нюансах сразу — показатели, контрольные точки, форма отчетности или обратной связи. Обсудив все, я говорю: «Если у тебя больше нет вопросов, действуй. Ты сам/сама знаешь, что дальше стоит делать». По возможности я минимизирую контроль и, что важно, не нарушаю договоренностей. После того, как задача в той или иной степени была решена, цель достигнута или не достигнута, первое, что нужно сделать, это при встрече и обратной связи сначала дать право высказаться сотруднику: «Как ты сам считаешь, как оцениваешь, насколько ты справился с этим проектом? Что тебе удалось? Что можно было сделать лучше и как? Какие выводы ты сделаешь на будущее?»

Когда мы говорим о смешанной референции сотрудника, то понимаем, что она все равно будет в той или иной пропорции, ровно 50/50 бывает крайне редко. Следовательно, в зависимости от пропорционального соотношения внешней и внутренней референции мы будем использовать оба подхода. Например, и похвалим, скажем, что мы верим в него, и в то же время дадим где-то свободу выбора; возможность высказаться, но и утвердим план и скажем, что если возникнет форс-мажор, то надо обращаться, советоваться. Таким образом, мы получим гораздо более эффективную модель управления.

Еще один интересный комментарий: классическая модель ситуационного лидерства или руководства Бланшара¹⁷ предполагает, что в четвертом стиле, делегирующем (С4)¹⁸, по сути, нет ни инструктажа, ни поддержки. Нужно сказать, что если у сотрудника сильно преобладает внешняя референция, то делегирующий стиль оказывается невозможным,

потому что такому человеку нужна поддержка, похвала, внимание, даже если он достаточно компетентен и с этой задачей сталкивается уже не в первый раз. А вот для сотрудника с преобладанием внутренней референции и высоким уровнем компетентности в конкретном деле и задаче стиль С4 является оптимальным.

Приложение 2

8 типов личности. Комплексная типология метапрограмм

Данная типология и сам подход — новая методика, впервые описанная в книге «Кандидат. Новичок. Сотрудник»¹⁹. Это новая типология, в рамках которой будет представлено восемь типажей сотрудников. Из них четыре относятся к лидерам или экспертам, а еще четыре — к рядовым исполнителям.

Что натолкнуло меня на мысль об этой типологии? Я с бесконечным уважением отношусь к типологии Майерс–Бриггс, однако, по отзывам многих моих коллег и моим собственным ощущениям, она представляется достаточно сложной для практического использования в бизнесе, подборе персонала и управлении. Она скорее подойдет для серьезной психодиагностики, для психокоррекции и психотерапии, психоанализа. Также существуют типология DISC, классификация «Социальные стили», «Цветная типология поведения» (разные названия и происхождение, но суть практически одна и та же). Однако в них представлено всего четыре типажа. В этих типологиях ощущается некоторый пробел: нет разделения людей на ведущих и ведомых (лидеров и нелидеров). Поэтому, думаю, я нашла разумный компромисс между сложностью типологии Майерс–Бриггс и упрощенностью DISC, «Цветной типологии» или «Социальных стилей». Ниже я расскажу об основном принципе Комплексной типологии метапрограмм.

Структура типологии, которую я предлагаю вашему вниманию, позволяет выделить восемь типажей на основе комбинаторики шести очень значимых метапрограмм. У каждого из них есть свои особенности, сильные и слабые стороны, зоны максимальной и минимальной успешности.

Первый шаг

Мы рассмотрим соотношение двух пар метапрограмм — «Процесс/результат» и «Содержание/окружение». Важно понимать, что «чистые» типажи встречаются редко, большинство людей находятся где-то на шкале метапрограммы, сочетая в той или иной пропорции оба значения. Поэтому и эти типажи в единственном и «чистом» виде представлены довольно редко: обычно почти всех людей можно отнести к двум или более типажам одновременно. К тому же типаж нередко различается в зависимости от социальной роли человека, и иногда довольно существенно.

Таким образом, мы получим четыре квадранта, которые я условно обозначу цветом согласно своим собственным ассоциациям. Чуть позже мы рассмотрим особенности каждого типажа в отдельности. Прежде чем перейти к характеристике каждого из четырех квадрантов, обозначим, что мы подразумеваем под двумя указанными выше метапрограммами.

«Процесс/результат»

Под «ориентацией на результат» мы понимаем не ориентацию на качество, присутствующую в абсолютно любой работе, а видимый финал деятельности, на который человек способен оказать заметное влияние с точки зрения характеристик «быстрее, выше, сильнее». «Ориентация на процесс» предполагает стремление работать строго по стандартам, не превышая, но и не снижая их.

Для людей процесса и результата характерны различные сильные и слабые стороны, которые, суммируясь с особенностями метапрограммы «Содержание/окружение», дадут портрет наших четырех типажей.

«Содержание/окружение»

Как и все метапрограммы, это шкала: у большинства людей присутствуют элементы как одного, так и другого полюса. Нам необходимо оценивать процентное соотношение «содержания» и «окружения».

Если преобладает «содержание», человек скорее ориентирован на суть деятельности, нежели на общение и взаимодействие с людьми.

Если преобладает «окружение», этот вариант оптимален для тех видов деятельности, в которых значимы отношения «человек — человек», то есть большая часть работы предполагает профессиональное взаимодействие с людьми (именно профессиональное, а не просто позитивные отношения в коллективе).

У нас получился прямоугольник, разделенный на четыре квадранта:



На основе этих четырех типажей базируются такие известные типологические классификации, как «Социальные стили», «Цветная типология поведения» и DISC. На самом деле суть данных моделей примерно одинакова, несмотря на различные названия и небольшие нюансы интерпретации типажей. Применяя на практике эти типологии для оценки людей в разных ситуациях, я пришла к выводу, что, при наличии бесспорно сильных сторон данных методик, у них имеются и определенные недостатки. Так я приняла решение добавить в классификацию еще одну метапрограмму — тип референции; таким образом, типажей получилось не четыре, а восемь — с разделением на группы «Лидеры/эксперты» и «Исполнители».

Итак, добавим к метапрограммам «Процесс/результат» и «Содержание/окружение» еще и тип референции, после чего получим готовую комплексную типологию метапрограмм.

Тип референции — метапрограмма, говорящая нам о том, каким образом человек преимущественно принимает решения (самостоятельно или исходя из внешних советов, инструкций, общепринятых установок), как он узнаёт об успехе или неуспехе своих действий (опираясь на само- или внешнюю оценку).

Доминирование внешней референции означает, что человек чаще всего оценивает себя и действует на основе внешних мнений и факторов, внутренней — на основе собственного мнения и позиции²⁰.

При преобладании внутренней референции человек предпочитает самостоятельно принимать решения, для него важнее, доволен ли он собой сам, нежели хвалят ли его другие. Это люди с четкой системой взглядов и убеждений (и их ценности могут быть как позитивными, с вашей точки зрения, так и негативными), и подстраиваться под что-то другое они станут только в крайних случаях.

Напомню, однако, что абсолютно «чистые» типы встречаются редко, конкретный человек обладает тем или иным процентным соотношением каждой из метапрограмм.

Комплексная типология метапрограмм (схема)



У нас получилось восемь типажей. Ниже я объясню логику их выделения и почему я так их назвала.

Внутренние части квадрантов — это типаж, тяготеющие к внутренней референции, внешние части квадрантов — те, у кого преобладает внешняя референция.

Итак, синий квадрант плюс тяготение к внутренней референции — драйвер. Это своего рода двигатель, движитель бизнеса, дела. Деятель — тоже синий типаж, но это исполнитель, поскольку у него преобладает внешняя референция. Он также очень энергичен, ориентирован на результат, но не будет лидером.

Красный квадрант при условии тяготения к внутренней референции — продюсер. Здесь имеется в виду не «производитель», а «тот, кто продвигает что-то людям». Типаж в красном

квадранте, тяготеющий к внешней референции, — коммуникатор. Это тот, кто, не являясь лидером, прекрасно представляет лицо компании.

Следующий типаж в зеленом квадранте при условии тяготения к внутренней референции — тимбилдер. Крайне редко он является экспертом, так как ориентирован на окружение, то есть на людей. Это, скорее всего, лидер, который объединяет команду, создает атмосферу, осуществляет внутренний PR и коммуникации, как правило, носитель корпоративной культуры. Типаж, тяготеющий к внешней референции в зеленом квадранте, — кооператор, но не в значении «владелец кооператива», а тот, кто вступает со всеми в сотрудничество, помогает, с удовольствием становится наставником.

Серый квадрант с преобладанием внутренней референции — контроллер. Это лидер или эксперт, который контролирует, чтобы все шло по плану, поддерживает четкие бизнес-процессы и их повсеместное соблюдение. Серый квадрант, тяготеющий к внешней референции, — процессор: то же, что и контроллер, но не лидер, а рядовой сотрудник.

Стоит отметить, что встречаются люди, сочетающие типаж «ведущий» и «ведомый», но тот или иной все же преобладает.

Также хочу обратить внимание, что, когда мы говорим о типажах, мы имеем в виду два разных типажа: природный, естественный для человека и тот, который он демонстрирует. Есть люди, которые прекрасно умеют «носить маску» (как в хорошем, так и в плохом смысле слова). Например, я встречала много талантливых продажников, тяготеющих к внутренней референции, но при этом они проявляют клиентоориентированность, активно слушают, всегда отвечают на вопросы, выявляют потребности клиентов, проявляют о них заботу. Почему? Не потому, что зависимы от мнения клиента, а потому, что хотят добиться конкретного результата. И это правильно, это осознанный выбор человека. Также я встречала немало хороших самодостаточных руководителей с преобладающей внутренней референцией и ориентацией на результат и при этом являющихся тимбилдерами. Они работают с командой, осознанно проявляют заботу и внимание к сотрудникам, понимая, что при развитом командном духе, при наличии сплоченной команды удастся достичь большего результата.

1. Иванова С. Ловушки управления: Как повысить результативность сотрудников. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

2. Об индивидуальных особенностях мы подробно говорим в главе «Понять себя».

3. Задачи-жертвы — задачи, которые по каким-то причинам некомфортны исполнителю. Подробно о таких задачах и о том, как быть руководителю, написано в книге «Ловушки управления».

4. Подробно о проекции, в каких случаях она может вредить и от нее надо избавляться, вы можете прочитать в книге: Иванова С., Болдогоев Д. Личная эффективность на 100%: Сбросить балласт, найти себя, достичь цели. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

5. Классификация этапов жизненного цикла согласно Бостонской портфельной матрице. Если вы не знакомы или подзабыли ее, найдите краткую справку в соответствующем приложении.

6. Важно, что речь идет именно о подсознательном, а не сознательном уровне.

7. «Задача-выигрыш» — задача, которая в силу особенностей сотрудника и/или обстоятельств вызывает позитивные эмоции и энтузиазм при полном отсутствии страхов, сомнений или негатива. Подробно эта тема разобрана в книге: Иванова С. Ловушки управления: Как повысить результативность сотрудников. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
8. Фрагментарные примеры такого тренинга вы найдете в приложении, а более подробно тема рассмотрена в книге: Иванова С., Болдогоев Д. Личная эффективность на 100%: Сбросить балласт, найти себя, достичь цели. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
9. С точки зрения соответствия должностям и видам деятельности эта метапрограмма подробно рассмотрена в книге: Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
10. Именно такую формулировку использовал заказчик в ходе переговоров, а одно из правил эффективных продаж, которые я описала в книге «Продажи на 100%», гласит: используйте ценностные слова клиента, то есть именно те формулировки, которые использует он. Так вы скорее «достучитесь» до его подсознания.
11. В главе «Понять себя» есть этот пример применительно к определению типа личности.
12. Иванова С. Продажи на 100%: Эффективные техники продвижения товаров и услуг. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
13. В приложении «8 типов личности» вы найдете описание этой типологии. Подробнее о ней можно прочитать в книге «Кандидат. Новичок. Сотрудник. Комплексная типология метапрограмм в управлении».
14. Авторский термин С. Ивановой.
15. Мотиватор — внутренняя потребность человека, неудовлетворенная или удовлетворенная не до конца, внешний стимул, соответствующий мотиватору, оказывает серьезное влияние. Стимул — внешнее воздействие.
16. Обратите внимание: специально использую «на», а не «в». Как раз интересно, будут ли преобладать бытовые факторы или связанные с другими факторами. «В работе» однозначно будет воспринято «в самой деятельности», а это только один из факторов.
17. Ситуационное лидерство — это стиль управления людьми, предполагающий использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.
18. С4 — Делегирующий стиль, или Лидерство путем делегирования. При нем лидер передает полномочия, права и ответственность другим членам команды.
19. Иванова С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: Комплексная типология метапрограмм в HR. — М.: Альпина Паблишер, 2020.
20. Подробно о типе референции и особенностях сотрудников в зависимости от этой метапрограммы вы можете также прочитать в книге: Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Паблишер, 2019.