

Дэвид Коттон

# КЛЮЧЕВЫЕ

МОДЕЛИ ДЛЯ САМОРАЗВИТИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# 75

МОДЕЛЕЙ,  
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ  
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

# **КЛЮЧЕВЫЕ**

МОДЕЛИ ДЛЯ САМОРАЗВИТИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

David Cotton

# Key Management Development Models

# 70+

tools for developing  
yourself and managing  
others

**PEARSON**

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto • Sydney • Auckland • Singapore • Hong Kong  
Tokyo • Seoul • Taipei • New Delhi • Cape Town • São Paulo • Mexico City • Madrid • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Дэвид Коттон

# КЛЮЧЕВЫЕ

МОДЕЛИ ДЛЯ САМОРАЗВИТИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# 75

МОДЕЛЕЙ,  
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ  
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР

Перевод с английского  
В. Н. Егорова



Москва  
Лаборатория знаний

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
К73

**Коттон Д.**

**К73**      Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Д. Коттон ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М. : Лаборатория знаний, 2018. — 320 с. : ил.

**ISBN 978-5-00101-061-6**

В книге вы познакомитесь с объективным представлением основных моделей и инструментов, которые помогут вам развиваться в качестве менеджера, а также управлять другими людьми. Вы узнаете, что собой представляют эти инструменты, когда и как ими следует пользоваться, каковы их сильные стороны и подводные камни, на которые нужно обязательно обратить внимание.

Для менеджеров среднего и высшего звена, а также всех тех, кто интересуется вопросами менеджмента.

**УДК 65.0  
ББК 65.290-2**

---

*Учебное издание*

**Коттон Дэвид**

**КЛЮЧЕВЫЕ МОДЕЛИ  
ДЛЯ САМОРАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.  
75 МОДЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР**

Ведущий редактор *Ю. А. Серова*

Художник *В. А. Прокудин*

Технический редактор *Т. Ю. Федорова*. Корректор *И. Н. Панкова*

Компьютерная верстка: *Е. Г. Ивлева*

Подписано в печать 30.01.18. Формат 70×100/16.

Усл. печ. л. 26,00. Заказ

Издательство «Лаборатория знаний»

125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3

Телефон: (499) 157-5272

e-mail: [info@pilotLZ.ru](mailto:info@pilotLZ.ru), <http://www.pilotLZ.ru>

---

**ISBN 978-5-00101-061-6**

© David Cotton 2015 (print and electronic).  
This translation of Key Management  
Development Models 1/e is published  
by arrangement with Pearson Education  
Limited.

© Перевод на русский язык, оформление.  
Лаборатория знаний, 2018

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

Написанная понятным языком, эта интересная книга — важный ресурс для всех тех, кто хочет развивать и совершенствовать свои навыки руководителя.

*Люси Дейли, проректор по учебной работе,  
Манчестерская школа бизнеса*

Очень практичное и занятное руководство по использованию основных инструментов, которые требуются руководителям всех уровней, чтобы и самим эффективно работать, и умело заниматься развитием подчиненных. Настоятельно рекомендую.

*Стюарт Чеймберз,  
в прошлом главный исполнительный директор  
Pilkington PLC*

Для меня книга Коттона оказалась очень полезной. Она хорошо написана и отлично структурирована. Я рекомендую ее каждому менеджеру: и тому, кто только начинает эту деятельность, и уже опытному профессионалу.

*Профессор Деннис Кавана,  
Ливерпульский университет*

Дэвид Коттон составил краткий компендиум, в котором описываются разные грани признанной поведенческой теории. Фактически эта книга выступает в качестве отличного дополнительного материала для любого человека, который хочет разобраться в том, как можно повысить и собственную квалификацию, и профессиональное мастерство других людей. Хотя книга ориентирована на бизнес-сферу, ее концепции являются универсальными.

*Ричард Бейли,  
член совета директоров Rothschild Partner,  
управляющий делами*

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

# Об авторе

До того как в 2002 г. Дэвид Коттон стал работать на себя, он 21 год проработал в компаниях *Arthur Andersen* и *PwC*. Коттон трудился на четырех континентах и в 40 странах мира, где активно вел обучение по таким областям, как менеджмент, лидерство, навыки общения, деловые контакты, укрепление доверия, взаимодействие с несговорчивыми людьми, управление изменениями, бизнес-стратегии, коучинг и наставничество.

В числе его клиентов — местные и национальные органы власти и организации почти из каждого сектора промышленности, а также Европейский парламент, Европейская комиссия и многие из ее агентств, Организация Объединенных Наций, ВВС, сирийское Министерство иностранных дел, Федеральная комиссия России, Министерство обороны Хорватии, *PwC*, большинство крупных нефтяных и газовых компаний Ближнего и Среднего Востока, Манчестерская школа бизнеса и многие другие.

Коттон опубликовал более десяти книг и множество журнальных статей.

# Выражение признательности автора

Большое спасибо Джейн, Филиппе и Виктории Коттон за их любовь и поддержку; Клэр Тейлор за ее мудрые советы; Лиз и Гарри Коттон за их умелое использование инь и ян в жизни, а также Дэвиду Кросби и редакционной команде *Pearson*.

# Выражение признательности издателя

Мы благодарны следующим лицам и организациям за предоставленное нам разрешение воспроизвести ряд авторских материалов.

Рис. 13.1 взят из книги: *Argyris C. Overcoming Organizational Defenses: Facilitating organizational learning*. 1<sup>st</sup> ed. New York: Pearson Education, Inc., 1990. P. 88. © 1990, перепечатан и воспроизведен в электронном виде с разрешения *Pearson Education, Inc.*;

рис. 15.1 и 15.2 взяты из книги: *Johnson B. Polarity Management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst, MA: HRD Press, 1996. © 1992, 1996, перепечатаны с разрешения издателя *HRD Press*, [www.hrdpress.com](http://www.hrdpress.com);

рис. 19.1 взят из книги: *Goleman D. An EI-based theory of performance // The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations / Cherniss C. and Goleman D. (eds.)*. John Wiley & Sons, 2001. P. 28. © 2001 by Cary Cherniss and Daniel Goleman, перепечатан с разрешения *John Wiley & Sons*;

рис. 25.1 взят из книги: *Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 2004. P. 151. Копия сделана с разрешения *Franklin Covey Co.*;

рис. 27.1 составлен на основе: *Paul J. Meyer's Wheel of Life*. © Success Motivation International, [www.success-motivation.com](http://www.success-motivation.com);

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



рис. 30.1 и 30.2 взяты из книги: *Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. New York: Prentice Hall, Inc., 1983. Р. 42. © 1983, перепечатаны и воспроизведены в электронном виде с разрешения *Pearson Education, Inc.*;

рис. 30.3 взят из книги: *Honey P., Mumford A. The Manual of Learning Styles*. 3<sup>rd</sup> revised ed. Peter Honey Publications, 1992.

В некоторых случаях мы не смогли выяснить, кто является владельцем материалов, защищенных авторским правом, поэтому будем благодарны любой информации, которая поможет нам в этом.

# Предисловие

Британский статистик Джордж Бокс<sup>1</sup> (1919–2013) писал, что «в сущности, все модели являются неправильными, хотя некоторые из них полезны». Модели<sup>2</sup> неправильны в том, что они неизбежно носят обобщающий характер, но для каждого утверждения можно найти исключения. В то же время они полезны, так как помогают нам лучше понять мир.

Хорошо выстроенная бизнес-модель позволяет представить определенные знания и информацию в более понятном виде. Лучшие модели появлялись на протяжении многих веков, поэтому в книгу вошли не только современные модели, но и те, что были популярны тысячи лет назад.

Эта книга была написана с определенной целью: представить несколько лучших моделей, которые помогут развить ваши навыки, необходимые вам как менеджеру, а также навыки ваших подчиненных. Эти два направления в какой-то мере тесно взаимосвязаны: если модель поможет вам самосовершенствоваться, то вы можете использовать ее и при коучинге и наставничестве других, а модель, предназначенную для развития других, можно применить и для совершенствования своих навыков. С этой точки зрения деление книги на два раздела весьма условно.

Независимо от того, находится ли кто-то в вашем подчинении, предложенные модели помогут вам улучшить ваши рабочие отношения по многим вопросам. Эта книга предназначена как для тех, кто хочет совершенствовать свои профессиональные навыки и укреплять свой авторитет, так и для тех, кто хочет улучшить свои управленческие способности или рабочие отношения. В ней очень много информации, полезной и для уже опытного в бизнесе лидера, и для новичка в этой области деятельности, и для менеджера, только что назначенного на эту должность, и для уже опытного руководителя.

Некоторые модели я выбрал из-за их простоты. В них можно легко разобраться и тут же применить на практике. Фактически их мощь определяется именно их простотой. Другие модели предназначены для того, чтобы помочь вам осмыслить ваши нынешние приемы управления и посмотреть на них с других, новых для вас, точек зрения.

---

<sup>1</sup> Box G.E.P., Draper N.R. Empirical Model-Building and Response Surfaces. New York: John Wiley & Sons, 1987. P. 424.

<sup>2</sup> Здесь и далее автор использует термины «модель», «метод», «прием» и «подход» как синонимы. — *Прим. перев.*

В ходе отбора моделей для этой книги мне стало очевидно несколько вещей.

- Мало чего нового есть на самом деле. Некоторые из идей, представленные в виде относительно новых моделей, отражают настроения, о которых писалось уже несколько веков назад.
- Идеи, представленные в виде новых моделей, зачастую оказываются гибридами других идей.
- В основе многих моделей лежит желание иметь более хорошие коммуникации и быть лучше понятым.
- Лучшие инструменты относительно просты для понимания, но их эффективность можно по достоинству оценить только после довольно длительной практики.

Со временем вы поймете, что многие модели взаимосвязаны. При этом некоторые из них в значительной степени схожи друг с другом, другие дополняют друг друга, третьи противоречат друг другу — «конфликтуют», но каждая из них предлагает свой взгляд на то, как мы думаем, действуем, учимся или ведем себя, и показывает, как можно повысить эффективность нашей работы в любой области.

Представьте себе, что вам нужна помощь в мотивации членов вашей команды. Абрахам Маслоу сказал бы вам, что потребности являются иерархическими, и поэтому при удовлетворении одной из них мы переходим на следующий уровень, потребности которого также потребуют своего удовлетворения. Его ученик Уильям Глассер стал бы утверждать совсем другое: потребности не являются иерархическими, а проявляют себя независимо друг от друга. Не имеет большого значения, кто из этих двух ученых на самом деле прав, главное в другом: предложенные ими модели дают вам достаточную пищу для размышлений, благодаря чему вы начнете видеть то, что будет мотивировать ваших подчиненных.

Лучшие модели заставляют нас испытывать моменты высшего эмоционального подъема, так как они кристаллизуют наши мысли, расширяют наши горизонты, подтверждают правильность нашего текущего осмысления происходящего или помогают разложить по полочкам все то, что до этого казалось расплывчатым или абстрактным. Они предлагают шаги, которые следует сделать, свежий подход или новое понимание.

Я надеюсь, что изложенные здесь идеи принесут вам пользу как в личном плане, так и в профессиональном.

*Дэвид Коттон*

# Как пользоваться этой книгой

В книге описывается более 70 моделей и схем, которые помогут вам заняться саморазвитием, чтобы стать более эффективным менеджером, и профессиональным развитием других людей, чтобы они начали работать более эффективно. Хотя вы можете прочитать ее от корки до корки и познакомиться с достаточно широким набором инструментов, полезных для улучшения ваших управленческих способностей, вы также можете провести время с большей пользой для себя:

- сначала пролистайте книгу до конца и прочитайте только о тех моделях и идеях, которые вас чем-то заинтересовали, либо о тех, которые непосредственно применимы к вашей текущей ситуации, а затем
- загляните в содержание, чтобы сосредоточиться на конкретной области, которая волнует вас сейчас больше всего, просмотрите соответствующие модели в той части книги, где они приведены, и внимательно изучите ту модель, которая наилучшим образом подходит для вашей ситуации.

Книга делится на два раздела с описанием моделей.

- 1. Саморазвитие:** представленные здесь модели помогут вам лучше понимать себя и развивать свои качества, благодаря чему вы сможете более эффективно управлять другими людьми.
- 2. Управление другими людьми:** приведенные в этом разделе модели помогут вам лучше понимать других и благодаря этому добиваться от них более высоких результатов на работе и помогать им реализовать свой потенциал.

Не относитесь к модели как к набору предписанных правил. Лучше рассматривайте ее как совокупность руководящих принципов или как отправную точку для обдумывания конкретной ситуации, с которой вам нужно справиться, или навыка, который вам требуется развить. Поскольку модели дают общее представление о работе тех или иных составляющих, вам нужно их адаптировать для использования в конкретных обстоятельствах, иногда выбирая для этого лучшие элементы из нескольких моделей, которые требуются для решения конкретной проблемы.

Каждый инструмент описан в пяти стандартных подразделах. Вот их названия.

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

- **Общее описание модели:** описание модели, в том числе с указанием того, как она появилась и кто ее автор.
- **Когда следует применять модель:** здесь рассказывается, когда данная модель будет работать лучше всего.
- **Как следует пользоваться моделью:** в этом подразделе поясняется, как применить модель на практике; как добиться того, чтобы она работала.
- **Выводы:** здесь приводится дополнительная информация о модели, иногда с включением критического анализа, который поможет вам решить, подходит ли данная модель для вашей ситуации.
- **Рекомендуемая литература:** это ссылки на печатные и электронные книги, в которых можно получить более подробную информацию о рассматриваемой модели.

Некоторые идеи при первом чтении могут показаться очевидными. Однако не отказывайтесь от них только потому, что они кажутся такими. Лучше подумайте о том, нельзя ли их применить в вашей работе. Из их простоты вовсе не следует, что они будут для вас бесполезны: такие модели могут оказаться ценными инструментами в вашем наборе активных приемов управления. В одной из глав будет показано различие между познанием чего-то и узнаванием о чем-то. Чтение о модели поможет вам узнать о ней лишь в теории, а по-настоящему разобраться с ней вы сможете только при ее применении на практике. Если при первом ее использовании она не сработала именно так, как вы ожидали, посмотрите, что можно сделать, чтобы в следующий раз применение этой модели привело к большей результативности.

Также воспользуйтесь ссылками и изучите больше информации по тем темам, которые особенно сильно вас интересуют.

# САМОРАЗВИТИЕ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# ЧАСТЬ 1

---

## Счастье

---

Декларация независимости США гласит, что «жизнь, свобода и стремление к счастью являются неотъемлемыми правами человека», а Организация Объединенных Наций объявила 20 марта Международным днем счастья.

Команда исследователей из Школы бизнеса при университете Уорвик, возглавляемая профессором экономики Эндрю Освальдом<sup>1</sup>, утверждает, что заметное влияние на производительность оказывает человеческое счастье. При положительных эмоциях вы чувствуете прилив бодрости, при негативных — упадок сил. Проще говоря, счастливые люди работают лучше.

Независимо от того, согласны ли вы с тем, что счастье является правом, ниже приведены некоторые модели, которые помогут вам стать более счастливым и позитивным человеком.

---

<sup>1</sup> Oswald A., Proto E., Sgroi D. Happiness and Productivity. University of Warwick, UK and IZA, Bonn, Germany, 2014.

# Позитивные установки

## Общее описание модели

Многие ваши убеждения усвоены вами уже давно: они закрепились в вашем сознании благодаря повторяющимся паттернам мышления, после чего ваше подсознание создало модели поведения, которые соответствуют этим убеждениям. Стоит задуматься о том, сколько из ваших устоявшихся убеждений *на самом деле* являются вашими убеждениями, так как они, может быть, всего лишь навязаны вам другими людьми или вы сами, возможно, неоднократно и в течение длительного времени внушаете их себе, в результате чего они стали для вас незыблемыми, и поэтому вы больше никогда их не ставите под сомнение. Вполне вероятно, что некоторые из этих устоявшихся убеждений ограничивают ваше мышление, позитивный настрой или даже не дают совершить те или иные действия.

Позитивные установки, или, как их еще называют по-научному, положительные аффирмации, — это короткие высказывания, сформулированные в позитивной тональности, которые преднамеренно задуманы так, чтобы бросить вызов самоограничениям или бесполезным убеждениям и в конечном счете заменить их другими, положительными, которые помогают добиваться более высоких результатов. Использование позитивных установок заставляет ваше подсознание либо вообще избавиться от тех убеждений, против которых они направлены, либо хотя бы их пересмотреть. Если между давно сложившимся убеждением и новым утверждением разрыв очень большой, потребуется более длительное время, чтобы новая позитивная установка сработала. В этом случае вряд ли замена произойдет резко, динамично; скорее, сила давнего убеждения будет постепенно ослабевать. А если разрыв относительно невелик, замена старого убеждения на новое произойдет быстро.

Современная концепция положительных аффирмаций уходит корнями к трудам Эмиля Куэ (1857–1926), который в 1922 г. написал книгу «Власть над собой благодаря сознательному самовнушению» (также этот ученый первым описал суть эффекта плацебо).

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)



## Когда следует применять модель

Представьте, что какое-то ваше убеждение о своих способностях мешает вам добиваться более высоких результатов. Может быть, вы говорили себе: «Я не могу сделать X», и это ваше утверждение относилось не к убеждению, а к способности. В глубине души вы знаете, что другой человек примерно с такими же интеллектуальными способностями может сделать X, поэтому единственным, что стоит между вами и выполнением X, является только ваше собственное желание сделать это и реальные действия! Правильно сформулированная позитивная установка приводит к изменению вашего поведения. Если вы постоянно будете убеждать себя в реальности желаемого, то увидите, как постепенно приближаетесь к своей цели, обсуждая ее с другими и находя людей, которые могли бы вам помочь ее в конце концов достичь.

## Как следует пользоваться моделью

Обдумайте ту сторону вашей жизни, в которой вы хотели бы действовать или чувствовать себя по-другому, не так, как сейчас. Запишите некоторые утверждения о том, чего вы хотите добиться, всегда формулируя их в позитивной тональности и всегда в настоящем времени. Очень важно, чтобы используемые вами слова были позитивными: люди получают то, на чем они сосредоточены, и поэтому негативные высказывания будут формировать в вашем уме образ того, о чем вы на самом деле не хотите думать. (Стоит только сказать себе, что не нужно думать о слоне, как тут же вся ваша голова будет занята мыслями именно о слоне.)

Давайте предположим, что вы страдаете от низкой самооценки. Аффирмациями для повышения вашей самооценки могут быть следующие утверждения.

- «Я могу очень много предложить и себе, и другим людям».
- «Я преисполнен чувства собственного достоинства».
- «Моя вера в себя вселяет в других людей такую же веру в меня».

Попробуйте смотреть в зеркало в тот момент, когда вы задаете себе подобные установки. Запишите ваши аффирмации на отдельные листы бумаги и разложите их повсюду, чтобы они все время попадались вам на глаза. Запишите их в календаре, на планшете, в компьютере и в мобильном телефоне — везде, где вы их будете регулярно видеть. Пусть формулировки этих уста-

[>>>](http://kniga.biz.ua)

новок будут по-настоящему эмоциональными и такими, словно вы их уже реализовали в своей жизни. Чем более приподнятым будет ваше эмоциональное состояние, тем более эффективно работают ваши аффирмации.

## Выводы

При формулировке и использовании позитивных установок вы вряд ли столкнетесь с какими-то затруднениями. Но чтобы их применять на практике, от вас потребуются действительно желание добиться изменений и определенная самодисциплина. Очень внимательно относитесь к формулировкам. Они обязательно должны быть позитивными. Это позволит вам избежать достижения тех целей, которых вы перед собой не ставили. Всегда излагайте свои утверждения в настоящем времени. Подсознание понимает все в категориях «здесь и сейчас». Например, формулировка «Я буду более внимательно относиться к нуждам других людей» недостаточно конкретна: она относится к неопределенному времени в будущем. А вот другой вариант формулировки — «Я в полной мере знаю нужды других людей» — напрямую обращен к подсознанию. Подобно тому, как вы связываете свою успешность с собственными убеждениями-самоограничениями, вы можете изменять свое мышление под постоянным воздействием позитивных установок.

## Рекомендуемая литература

*Coué E.* Self Mastery Through Conscious Autosuggestion. Digireads.com Publishing, 1922. [www.digireads.com](http://www.digireads.com) (полную версию книги можно найти в Интернете и даже бесплатно ее скачать).

# 2

## Позитивный психологический настрой и рефрейминг<sup>1</sup> содержания

### Общее описание модели

Базовая концепция в данном случае состоит в том, что оптимистичная точка зрения способствует позитивным изменениям, давая вам ощущение контроля над своей жизнью. Чем более сильными при таком контроле являются ваши чувства, тем более высоких результатов вы в конце концов достигнете. Хотя о «законах притяжения» написано уже очень много и идея о том, что Вселенная вознаграждает положительное поведение, стала довольно распространенной, истина здесь еще более проста: вы получите то, на чем сфокусируетесь. Если вы, например, загоритесь идеей заработать побольше денег, то вам неожиданно начнут попадаться на глаза телевизионные документальные фильмы, радиопередачи, газетные и журнальные статьи, посвященные деньгам; вы можете поймать себя на том, что при общении с другими вы постепенно переводите разговор на деньги, и видите, что вам стали чаще встречаться люди, готовые поделиться своими советами в финансовой сфере. Все эти ресурсы существовали и раньше, но вы начали замечать их только теперь, когда стали интересоваться деньгами больше, чем раньше.

Все будет происходить по схожему сценарию и в том случае, если вы начнете фокусироваться на том, чтобы быть позитивным и счастливым человеком: после этого на вашем пути гораздо чаще станут встречаться люди, которые будут с вами на одной волне; вы потянетесь к тем вещам, которые заставляют вас чувствовать себя более позитивно; вы будете казаться другим более открытым человеком, в результате чего возникнет своего рода замкнутый круг, в котором ваш позитивный настрой положительно отразится на других людях, от чего все окажутся в выигрыше.

---

<sup>1</sup> *Рефрейминг* (от англ. *frame* — рамка) — термин, который широко используется в нейролингвистическом программировании (НЛП) для описания используемых им процедур переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных (возможно, даже патогенных) психических шаблонов. — *Прим. перев.*

Вы можете контролировать свое мышление, мягко отталкивая неприятные или бесполезные мысли и напоминая себе обо всем том хорошем, что имеется в вашем мире.

Полезным инструментом для развития более положительного отношения к миру является рефрейминг содержания. Если вы получаете то, на чем вы фокусируете свое внимание, то для изменения фокуса нужно прибегнуть к «переосмыслению». Спросите себя, для чего нужно отрицательное поведение и можно ли добиться той же самой цели с помощью других средств.

## **Когда следует применять модель**

Вместо того чтобы ломать голову над тем, каким образом вы могли бы преднамеренно включать и выключать свой позитивный настрой, лучше подумайте о том, как встречать каждый день в более позитивном настроении и как изменить свою реакцию на неправильное поведение других людей.

## **Как следует пользоваться моделью**

Вспомните обо всех тех делах, которые, как казалось, вам были не по силам, и по очереди исследуйте каждое из них. Вам не нужно искать корни ваших убеждений в том, что вы на что-то не способны; вероятнее всего, их уже не существует, и единственная причина, которая останавливает вас от того, чтобы сделать то, что вам хочется, — страх это сделать. Только представьте, что вы почувствуете, когда достигнете цели, которую вы в течение длительного времени считали для себя невозможной. Для этого нужно сделать первый шаг: как правило, это самая трудная часть, и как только вы начнете что-то делать, увидите, что на самом деле все окажется гораздо проще, чем вы думали.

Не стесняйтесь расточать комплименты, когда видите, что кто-то что-то делает хорошо. Такие высказывания и поощрения в адрес других будут стимулировать вас самих и укреплять ваш моральный дух.

Точно так же нужно вести себя и по отношению к самому себе: хвалите себя за любое дело, сделанное хорошо. Конечно, в этом случае не следует прибегать к каким-то наградам (хотя их получать может быть приятно). Достаточно, если вы хотя бы будете помнить о своих успехах.

Представьте, что вас на ракете запустили в космос, и вы оттуда с огромной высоты смотрите вниз на Землю. Континенты и страны вам кажутся крошечными, а планета представляет со-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

бой лишь небольшой шар, вращающийся в огромной Вселенной. После этого перейдите к своим нынешним проблемам, которые вас волнуют. Какими они вам покажутся при их рассмотрении из космоса? Увидеть проблемы в их истинном масштабе помогает любой мыслительный прием, подобный этому, если он позволяет взглянуть на них в другой перспективе.

Каждый раз, когда вы замечаете за собой негативную реакцию на свое или чье-то поведение, спросите себя, какую цель вы или другой человек хотите достичь, ведя себя таким образом, что вызвало такое поведение и что могли бы вы или другой человек сделать иначе, чтобы достичь той же цели, но без отрицательных побочных эффектов.

## Выводы

Расчетливые деловые люди нередко высказывают опасение, что в наши дни менеджмент становится слишком мягким и что наступил «Новый век»<sup>1</sup> — эра Водолея, а менеджеры, по их убеждению, должны быть другими; им нужно иметь сильный характер, так как без этого, как они думают, успеха не добьешься. Они подозревают, что такие методы самопомощи, как позитивный психологический настрой, мешают менеджерам видеть мир реалистично и понимать, что не все в жизни и работе так прекрасно. Конечно, любым приемом, подобным приведенному выше, следует пользоваться достаточно осторожно. Цель состоит в том, чтобы проверить ваши мысли и убедиться, что негативные составляющие не мешают вам, что даже разные мелочи помогают вам проявить ваши лучшие качества, сохраняя при этом реалистичный взгляд на жизнь и прагматичный подход к работе.

## Рекомендуемая литература

*Mier D. Positive Mental Attitude Pocketbook. Alresford, UK: Management Pocketbooks, 2005.*

---

<sup>1</sup> Это широкий термин, означающий альтернативное движение по отношению к традиционной западной культуре, интерес к духовности, восприятие всего сущего как единое целое, гармоничное сосуществование с природой. — *Прим. перев.*

# ЧАСТЬ 2

---

## Память и извлечение информации

---

Деятельность менеджера порой похожа на выступление жонглера, которому приходится одновременно жонглировать большим числом шаров. Вы можете использовать списки дел и системы управления временем, чтобы не забывать о задачах, которые вы должны решить, но в то же время от вас ожидают, что вы будете помнить имена людей, с которыми общаетесь, бизнес-планы и другую важную информацию. У большинства из нас память достаточно хорошая, так как без этого мы просто не смогли бы изо дня в день выполнять свои обязанности. Однако есть одна проблема — нам трудно *извлекать из памяти нужную информацию оперативно*, т. е., обладая какой-то информацией, мы не можем сразу же ею воспользоваться: что-то мешает нам ее отыскать в своей памяти.

В этой части мы рассмотрим несколько простых и эффективных способов запоминания информации, которые помогают при необходимости извлекать ее из памяти.

# 3

## Метод локусов

### Общее описание модели

В переводе с латинского *locus* означает «место». У этого метода есть еще одно название — «дворец памяти».

Когда вам нужно запомнить список или набор идей, разместите каждый элемент этого списка или каждую идею в разных комнатах своего дома, и, для того чтобы вспомнить, куда и что вы «положили», совершите мысленную экскурсию по дому. Если список длинный и сложный, «прикрепите» каждый элемент к разным предметам в комнате.

### Когда следует применять модель

Используйте метод локусов для запоминания любого списка или последовательности действий, включая список дел, которые нужно сделать, основные моменты презентации, с которой вы собираетесь выступить, или процесс, этапы которого должны быть выполнены в определенной последовательности.

### Как следует пользоваться моделью

Представьте, что вы обходите свой дом. Переходите из комнаты в комнату в определенной последовательности. После этого составьте в письменном виде список вещей, которые вы хотите запомнить. Мысленно поместите каждый элемент в отдельной комнате дома.

Совершите мысленную экскурсию по дому и отметьте для себя каждый предмет, который бросится вам в глаза. Тут же вы вспомните — из-за ассоциаций с каждой комнатой — и составленный вами простой список.

Теперь представьте конкретную комнату, скажем, вашу гостиную. Войдя в нее, вы можете увидеть диван, кресло, столик, сервант или лампу.

Постарайтесь связать каждый элемент из списка дел, которые нужно сделать, с каждым предметом, имеющимся в гостиной. Например, вы хотите запомнить, что нужно позвонить вашему начальнику, чтобы обсудить с ним выполняемый в настоящее время проект, дать оценку члену команды, позвонить клиенту, чтобы договориться с ним о совместном обеде, скорректировать записи в своем календаре и написать отчет. Мысленно представьте следующие картины.

1. Своего начальника, который лежит на диване, заваленный планами проекта.
2. Члена команды, сидящего в кресле и держащего большой яркий плакат, на котором написано «Оценка!».
3. Вашего клиента за столом, который обедает.
4. Буфет, заваленный оторванными страницами календаря.
5. Лампу, освещающую обложку гигантских размеров, где видно название отчета, который вы хотите написать.

В первоначальном варианте метода локусов объекты для запоминания размещались только в определенных местах. Если подойти к этому методу более творчески или определенным образом стыковать объекты друг с другом, вероятность того, что вы сможете вспомнить все элементы списка, становится более высокой. Чем чаще вы мысленно обходите свой дом или комнату, тем дольше вы сохраните в памяти необходимый вам для запоминания список.

Храните разные списки в разных «комнатах». Увеличьте количество мест, которые можно для этого использовать. Например, для размещения разных списков в разных местах вы можете задействовать ориентиры, которые вам попадаются на глаза по пути на работу, помещения у вас на работе и даже вымышленные места, имеющиеся в вашей любимой видеоигре.

## Выводы

Метод локусов отлично подходит для краткосрочного выуживания из памяти нужной информации, а при постоянном использовании полезен и для ее извлечения через длительное время. При его применении возникает одна опасность: можно спутать новые списки со старыми, и поэтому вам, возможно, придется иметь и список мест, которыми вы пользуетесь для запоминания различных списков.



## Рекомендуемая литература

*Smile L.* The Memory Palace: Learn anything and everything (starting with Shakespeare and Dickens). Faking Smart Book 1. Kindle edition, 2012. Можно заказать на Amazon.com.

[ . . . ]

# Содержание

Об авторе .....	6
Выражение признательности автора .....	7
Выражение признательности издателя .....	7
Предисловие.....	9
Как пользоваться этой книгой .....	11
<b>САМОРАЗВИТИЕ .....</b>	<b>13</b>
<b>Часть 1. Счастье .....</b>	<b>14</b>
1. Позитивные установки .....	15
2. Позитивный психологический настрой и рефрейминг содержания.....	18
<b>Часть 2. Память и извлечение информации .....</b>	<b>21</b>
3. Метод локусов .....	22
4. Метод номеров/рифм .....	25
<b>Часть 3. Мотивация.....</b>	<b>28</b>
5. Иерархия потребностей по Маслоу.....	29
6. Теория выбора Глассера.....	32
7. Модель инноваций Пинка .....	37
<b>Часть 4. Работа над собой .....</b>	<b>40</b>
8. Когнитивная реструктуризация .....	41
9. Закон притяжения по Берн.....	44
10. Семь навыков высокоэффективных людей по Кови .....	46
<b>Часть 5. Решение проблем и принятие решений .....</b>	<b>49</b>
11. Анализ силового поля, или Методика факторов .....	50
12. Решение проблемы альтернативным способом .....	54
13. Лестница умозаключений по Арджирису .....	58
14. Цикл OODA .....	61
15. Управление полярностями.....	64
16. Ситуационная модель принятия решений Врума–Йеттона–Яго .....	67
<b>Часть 6. Устойчивость .....</b>	<b>71</b>
17. Сьюзен Кобейса и «жизнестойкость».....	72
<b>Часть 7. Самосознание .....</b>	<b>75</b>
18. Круговая обратная связь .....	76
19. Эмоциональный интеллект .....	79
20. Окно Джохари .....	84
21. Множественный интеллект .....	88

<b>Часть 8. Уверенность в себе и управление стрессом .....</b>	<b>92</b>
22. Закрепление спокойствия .....	93
23. Медитация .....	96
24. Самоосознание .....	99
<b>Часть 9. Управление временем, концентрация     и сфокусированность .....</b>	<b>102</b>
25. Матрица распределения времени по Кови (Эйзенхауэру) ....	103
26. Приведение дел в порядок по Аллену .....	107
27. Колесо жизни .....	110
<b>Часть 10. Обучение .....</b>	<b>113</b>
28. Ускоренное обучение .....	114
29. Оценивание стилей мышления по методу Бенцигер .....	117
30. Стили обучения по Колбу/Хани и Мамфорду .....	121
<b>Часть 11. Умение слушать .....</b>	<b>127</b>
31. Активное слушание .....	128
32. Критическое выслушивание .....	131
33. Контактное выслушивание .....	133
<b>УПРАВЛЕНИЕ ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ .....</b>	<b>135</b>
<b>Часть 12. Настойчивость .....</b>	<b>136</b>
34. «Заезженная пластинка» .....	137
35. Озадачивание оппонента .....	140
<b>Часть 13. Коучинг .....</b>	<b>142</b>
36. Модель CLEAR по Хокинсу .....	143
37. Модель GROW .....	145
38. Коучинг, ориентированный на решение (OSKAR) .....	149
<b>Часть 14. Коммуникации .....</b>	<b>152</b>
39. Модель DISC .....	153
40. Сравнение и зеркальное повторение .....	161
41. Рассказывание историй .....	164
42. Модель VAK .....	174
<b>Часть 15. Управление конфликтами .....</b>	<b>180</b>
43. Бетари-бокс .....	181
44. Сетка Томаса–Килмена для разрешения конфликтов .....	184
<b>Часть 16. Креативность .....</b>	<b>188</b>
45. Мозговой штурм, благотворно действующий на умственную деятельность .....	189
46. Оспариваемые предположения .....	193
47. Метод PMI .....	196

48. Прием случайного слова .....	198
49. Модель SCAMPER .....	201
<b>Часть 17. Предоставление обратной связи .....</b>	<b>204</b>
50. Модель ЕЕС .....	206
51. Модель ЕЕНС .....	208
<b>Часть 18. Постановка целей .....</b>	<b>212</b>
52. Пять принципов Лока и Лейтема .....	213
53. Ретикулярная активирующая система .....	216
54. Цели SMART .....	219
55. CASE: поведенческие цели .....	223
<b>Часть 19. Влияние и убеждение .....</b>	<b>226</b>
56. Четыре составляющих убеждения (модель 4Р) .....	227
57. Теория двусторонности головного мозга .....	231
58. Встроенные команды .....	234
59. Модель каузальной атрибуции Вайнера .....	238
60. Утвердительные предложения .....	242
61. Сферы влияния .....	245
<b>Часть 20. Лидерство .....</b>	<b>249</b>
62. Лидерство, ориентированное на действия .....	250
63. Скрытое лидерство .....	254
64. Стили лидерства .....	259
<b>Часть 21. Ведение переговоров .....</b>	<b>267</b>
65. Переговоры с нулевой суммой (состязательная модель) .....	268
66. Взаимовыгодные переговоры .....	271
67. Переговоры на основе гарвардских принципов .....	276
68. Модель RADPAC .....	280
<b>Часть 22. Презентация .....</b>	<b>283</b>
69. Модель INTRO .....	284
<b>Часть 23. Отношения .....</b>	<b>288</b>
70. Четыре соглашения по Руису .....	289
71. Достижение взаимопонимания .....	295
72. Трансактный анализ .....	298
<b>Часть 24. Командная работа .....</b>	<b>303</b>
73. Сигмоидная кривая .....	304
74. Культура «галочки» и культура высокой производительности .....	309
75. Расширенный вариант теории Такмана о командной работе .....	315

**Любой руководитель, будь то менеджер высшего или среднего звена, в своей работе сталкивался с рядом проблем. Ни для кого не секрет, насколько сложно бывает:**

- »» преодолеть неуверенность в своих силах и не поддаться стрессовой ситуации;
- »» запомнить уйму новой информации;
- »» научиться внимательно слушать и говорить по существу;
- »» соответствовать ожиданиям;
- »» быстро принять решение в условиях дефицита времени;
- »» поставить четкие цели перед своими сотрудниками и смотивировать их на достижение этих целей;
- »» вовремя вмешаться в конфликтные ситуации и наладить обратную связь с подчиненными;
- »» создать среду, в которой сотрудники смогут проявить свою креативность, и т. д.

*Эта книга станет незаменимым помощником в решении вышеперечисленных и других проблем, которые связаны с развитием собственных менеджерских качеств и профессиональных навыков своих подчиненных.*