**КАРЬЕРНЫЙ РОСТ, вып. 5**

Оглавление

[Главные офисные страхи: почему мы не принимаем помощь коллег, даже когда она очень нужна 2](#_Toc13756968)

[«Для карьеры не нужно больше работать, нужно больше смотреть по сторонам». 3](#_Toc13756969)

[От Марса до Венеры: как выживать в мужских и женских коллективах 4](#_Toc13756970)

[12 привычек неудачников, которые рушат карьеру и жизнь 10](#_Toc13756971)

[Мужчина-нищеброд: кто никогда не добьется успеха 14](#_Toc13756972)

[19 вещей, которые менеджеры ненавидят в своих сотрудниках 17](#_Toc13756973)

[5 шагов к повышению в должности, когда вас не замечают 22](#_Toc13756974)

[Как личный бренд помогает в карьерных маневрах 23](#_Toc13756975)

[9 поступков, которые убьют вашу карьеру 28](#_Toc13756976)

[Шесть губительных для карьеры ошибок, связанных с электронной почтой 30](#_Toc13756977)

[7 навыков, которые нужны молодым людям, чтобы выжить на рынке труда будущего 32](#_Toc13756978)

[Кем лучше быть на работе — оптимистом или пессимистом? 33](#_Toc13756979)

[8 вещей, которые умные люди никогда не раскрывают о себе на работе 34](#_Toc13756980)

[8 примеров, как умные люди портят себе карьеру 37](#_Toc13756981)

[Как получить повышение на работе, если вы – интроверт 39](#_Toc13756982)

[Топ-10 soft skills навыков востребованных работодателями 41](#_Toc13756983)

[3 совета, как побороть прокрастинацию 44](#_Toc13756984)

[Каких людей ценят успешные компании: советы от самого грозного директора 45](#_Toc13756985)

[Как разрушить свою карьеру 46](#_Toc13756986)

[Командный игрок в стадии полураспада 47](#_Toc13756987)

[Двенадцать элементов: чего вам не хватает для успешной карьеры 52](#_Toc13756988)

[Как справиться с токсичным коллегой 54](#_Toc13756989)

[Как командировки могут навредить вам 57](#_Toc13756990)

[Следи за собой, будь «вечно занят» 59](#_Toc13756991)

[5 признаков того, что ваши карьерные планы нужно менять 61](#_Toc13756992)

[Как составить работающий индивидуальный план развития 62](#_Toc13756993)

[6 стратегий, как стать более дисциплинированной личностью 69](#_Toc13756994)

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Главные офисные страхи: почему мы не принимаем помощь коллег, даже когда она очень нужна

19.03.2018

Отказ от взаимовыручки в команде приводит к снижению показателей не только отдельных сотрудников, но и всей компании. А происходит это из-за банальных «да что он умеет» и «я не хочу быть должен».

Когда коллеги демонстрируют поддержку и взаимовыручку, заметно улучшаются и личные, и командные показатели, [**пишет**](https://hbr.org/2018/03/why-we-dont-let-coworkers-help-us-even-when-we-need-it?utm_campaign=hbr&utm_source=twitter&utm_medium=social) Harvard Business Review. Однако такое взаимодействие часто оказывается невозможным: социальные психологи установили, что многие люди реагируют на предложение о помощи крайне отрицательно. Марк Болино, заведующий кафедры философии в колледже бизнеса Оклахомы, и Филипп Томпсон, доцент коллежа Памплина в Вирджинии, провели серию исследований, чтобы понять, как отказ от помощи коллег влияет на рабочие процессы.

Ученые попросили 238 сотрудников различных предприятий объяснить, почему они не принимают помощь со стороны коллег. Из ответов удалось выделить пять основных причин, по которым люди отказываются от помощи. Это желание быть самостоятельным и самостоятельно выполнять свою работу, желание защитить свой имидж, нежелание чувствовать себя обязанным, недоверие мотивам коллег и предположение, что коллеги некомпетентны.

**Насколько распространено это явление? Сильнее, чем можно было бы подумать. Когда мы попросили более 500 сотрудников (во время дополнительного опроса) оценить, насколько они согласны с перечисленными причинами, почти две трети указали, что на самом деле предпочитают закончить свою работу без помощи коллег. Более половины согласились с тем, что это позволяет им выглядеть «высокопотенциальными» сотрудниками. Почти 20% сказали, что они обычно отказываются от предложений о помощи, чтобы не быть обязанными. Почти 8% считают, что их коллегам не хватает компетенции, чтобы оказывать помощь.**

В последующем исследовании людям дали гипотетический сценарий, в котором они работали над задачей, которую было бы чрезвычайно сложно завершить в обычные рабочие часы. Сотрудники, которые отрицали возможность получения помощи, признали, что будут работать больше, но не попросят коллег помочь.Такие взгляды повышают риск выгорания.

В другом исследовании было обнаружено, что люди с негативными взглядами на помощь от коллег чаще недовольны своей работой и думают об увольнении. Такие сотрудники также имеют более низкий уровень специализации, менее полезны и креативны. Они не просто не понимают преимуществ взаимовыручки, они также несут множество негатива в коллектив. Кроме того, было установлено, что люди, отрицающие возможность получения помощи, менее ценятся руководителями.

**В совокупности  исследования показывают, что сотрудники, которые отказываются от помощи, когда она нужна, могут подорвать собственную эффективность и эффективность команды. Поэтому руководителям стоит следить за тем, чтобы в коллективе опыт взаимовыручки применялся и считался естественным. Если помощь работников друг другу будет поощряться, общие результаты компании могут заметно вырасти.**

# «Для карьеры не нужно больше работать, нужно больше смотреть по сторонам».

13.02.2018

«Хорошие шахматисты не только много играют сами, но и тратят недели на анализ игр других. Именно это делает их гроссмейстерами. Если хотите добиться успеха в офисе, ведите себя также».

Редактор и блогер Тим Херрера на страницах The New York Times [**рассказал**](https://www.nytimes.com/2018/02/12/smarter-living/just-working-harder-wont-get-you-ahead-working-smarter-will.html?recid=10Rt7OrHbZN1UNrOe8ZpijOCSd0&sl_l=1&sl_rec=personalized_weighted&contentCollection=smarter-living&mData=articles%255B%255D%3Dhttps%253A%252F%252Fwww.nytimes.com%252F2018%252F02%252F12%252Fsmarter-living%252Fjust-working-harder-wont-get-you-ahead-working-smarter-will.html%253Frecid%253D10Rt7OrHbZN1UNrOe8ZpijOCSd0%2526sl_l%253D1%2526sl_rec%253Dpersonalized_weighted%26articles%255B%255D%3Dhttps%253A%252F%252Fwww.nytimes.com%252F2017%252F11%252F15%252Fhealth%252Fblood-pressure-answers.html%253Frecid%253D10Rt7OrHbZN1UNrOe8ZpijOCSd0%2526sl_rec%253Dpersonalized_weighted&hp&action=click&pgtype=Homepage&clickSource=story-heading&module=smarterLiving-promo-region&region=smarterLiving-promo-region&WT.nav=smarterLiving-promo-region), почему просто большое количество работы — это еще не гарантия того, что вы станете настоящим профессионалом. По его мнению, для успеха требуется (в дополнение) тщательное отслеживание действий — своих и коллег вокруг.

—  В моем прошлом офисе я работал с человеком, трудом которого глубоко восхищался. Я следил за тем, что и как он делает, несколько лет. Он был совсем немного старше меня, у нас были аналогичные должности, но то, насколько он был лучше меня, было явно.

Последив за его работой некоторое время, я понял, в чем секрет: безумный трудовой драйв и этика. Он знал, что делать и как реагировать в ситуациях, которые ставили меня в тупик. Казалось, что у него был сценарий, в котором было четко прописано, что делать в той или иной ситуации, и он просто следует инструкциям.

**Хорошим работником не стать только благодаря упорному труду. Да, важно быть упорным и не лениться, но не менее важно к каждому заданию подходить с умом, сразу думать, что можно улучшить.**

В 2005 году психологи проанализировали уровень мастерства шахматистов. Оказалось, что на то, насколько хорош игрок, влияет не только количество часов, проведенных за столом с фигурами, но и количество времени, потраченного на изучение игр других. Гроссмейстеры только в течение первых десяти лет карьеры потратили на такое изучение в среднем по 5000 часов. Если говорить более простым языком, «структурированное отражение» работы оказывает положительное воздействие на человека: смотрите, как работают коллеги, a также на самого себя со стороны, это поможет улучшить и трудовые навыки, и отношения с коллективом.

**Недавно я прочитал колонку, автор которой рассказывал, как задался вопросом о том, почему все коллеги работают успешнее. «Чем я хуже?», — спросил он себя и после этого решил просто следить за тем, как живут и работают по-настоящему успешные профессионалы вокруг. Оказалось, что этим людям, которым, кажется, все дается без усилий и легко, тоже непросто: они приходят в офис раньше всех и уходят часто очень поздно. Обдумывают рабочие вопросы в пробках и в выходные дни.**

Да, оказалось, что работа — это не только выполнение функций, прописанных в твоем договоре с компанией, но и постоянное самосовершенствование и слежение за самим собой. Только убедившись, что вы делаете все правильно, вы сможете удивлять окружающих тем, насколько четко и быстро решаете возникающие проблемы.

# От Марса до Венеры: как выживать в мужских и женских коллективах

[Наталия Сторожева Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/483040-nataliya-storozheva)

Неписаные правила успешной работы женщин среди мужчин и мужчин среди женщин. Пять кейсов и практические советы.

Каждый, кому довелось работать в мужском или в женском коллективе, знает, что это совершенно разные миры. Основное отличие состоит в том, что мужские коллективы очень стабильны. В них, безусловно, бывают волнения: мужчины соперничают, демонстрируют силу, проявляют агрессию, борются за власть. Но все эти «безобразия» нужны, чтобы определить лидеров, разграничить сферы влияния и установить иерархию в группе. Как только мужчины [построили пирамиду власти и установили границы своих территорий](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1985933-kak-sozdat-idealnuu-komandu-na-primere-skazki-pro-repku), в коллективе наступает покой и порядок. Все члены группы знают, понимают, чувствуют эти негласные правила, и соблюдают их. Поэтому основная черта всех мужских коллективов – это стабильность. Мужские команды могут бесконфликтно работать годами, особенно, если не происходит никаких кадровых перестановок или серьезных внешних воздействий. Они – как хвойный лес: зимой и летом одним цветом.

В женских коллективах ситуация прямо противоположная. Женский коллектив – как море, всегда подвижен, беспокоен, переменчив. Эмоциональные волны могут внезапно поменять направление, а солнечное затишье смениться внезапной бурей, штормить может неделю, а потом также внезапно, без видимых причин, все успокаивается, и снова светит солнце. Эта изменчивость обусловлена биологической природой женщин, их [эмоциональностью, складом характера](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1867983-emotsii-v-biznese-za-i-protiv). В женских коллективах всегда идет скрытая борьба: установленное лидерство всегда подвергается сомнению и постоянно оспаривается, в женских командах часто происходят мелкие и крупные бунты, противостояния. Женщины объединяются в группы и дружат друг против друга. Сплетни и интриги – обыденное явление, а конфликты – это способ психологической саморегуляции коллектива и возможность выпустить накопившийся пар.

Женщины, оказавшиеся в больших мужских коллективах, как правило, достаточно быстро адаптируются. Главное в такой ситуации – понять и принять правила системы и следовать им. Если женщина хочет работать в мужском коллективе, она должна найти свое место в иерархии, занять его и спокойно работать, не создавать эмоциональную вибрацию. В целом, мужчины готовы принять ее в таком качестве и адаптироваться к ее присутствию.

**Кейс 1. Внедрение 1С и домашние пирожки**

Российская компания, системный интегратор инженерных решений для крупных производств: заводов, фабрик, технопарков. Коллектив в основном мужской: инженеры, проектировщики, наладчики, монтажники. Атмосфера – как в армии: дисциплина, субординация, здоровый мужской юмор, более чем аскетичный офис и производственные помещения. И вот на борту этого корабля появилось несколько женщин: главный бухгалтер, бухгалтер по расчету заработной платы и специалист по бюджетированию. Произошло это потому, что руководство решило перейти от аутсорсинга бухгалтерских услуг и создать собственное подразделение. Поначалу коллектив отреагировал на это сдержанной настороженностью. Но когда «бухгалтерши» стали внедрять в компании 1С, вводить систему учета и контроля, проводить инвентаризацию, обстановка быстро накалилась. В офисе стали раздаваться гневные протесты: «Мы проекты будем делать или в 1С клеточки заполнять?». Руководство засомневалось в правильности своего решения, может быть и правда, не стоит раскачивать сложившийся мужской коллектив?

Выход из ситуации нашли новые сотрудницы. Они не стали конфликтовать и противодействовать, а спокойно и уверенно объясняли «технарям», какая существует связь между планом по закупке комплектующих и финансовой стабильностью компании. Причем делали они это за чашкой чая, угощая суровых мужчин домашней выпечкой и пирожками с капустой. Постепенно эти совещания становились все более спокойными и дружественными, ведь, как известно, домашние вкусности помогают искать путь к взаимопониманию. Через пару месяцев суровая мужская команда стала относиться к новым женщинам-коллегам доброжелательно и даже заботливо, ласково называя бухгалтерию «наша клумба».

Но если женщина будет пытаться устанавливать свои правила в мужской команде, обладая при этом высоким статусом и влиянием, то может его разрушить. В бизнес-практике предостаточно печальных историй, связанных с появлением «женщины на корабле». Например: в коллектив приходит работать жена / подруга / любовница директора, и через полгода суровой и сплоченной мужской команды как не бывало.

**Кейс 2. Синдром «умницы и красавицы»**

Небольшой отдел продаж регионального филиала крупной компании состоял из мужчин в возрасте 35-45 лет. Команда давно и успешно работала вместе, можно сказать, что коллектив устоялся и сложился. Когда руководителя отправили на повышение в Москву, образовалась вакансия. Все думали, что повысят кого-то из давно работающих опытных менеджеров, но руководство филиала распорядилось иначе. На должность назначили дочку высокопоставленного местного чиновника, умницу и красавицу 26 лет, только что вернувшуюся в город после зарубежной магистратуры. Она была хорошо образована, свободно говорила по-английски, и умела делать красивые презентации в PPT. Но реалии современного российского рынка девушка представляла себе плохо, управленческого опыта не имела, и [общий язык с коллективом не нашла](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/346822-kompetentsii-upravlentsa-ili-kak-postroit-vzaimootnosheniya-s-sotrudnikami).

Поначалу менеджеры молодую начальницу просто игнорировали, считая ее временным недоразумением. Но она с таким положением дел явно не хотела мириться и [стала устанавливать свои «заморские» порядки](https://www.e-xecutive.ru/sections/lichnaya-effektivnost/articles/1985250-kak-zhenschine-rukovoditelu-ostatsya-soboi-na-rabote-i-doma): вводила новые отчеты, требовала составлять скрипты, заниматься аналитикой и так далее. В подразделении сначала был молчаливый протест, потом начались конфликты, затем полетели головы. Через три месяца никого из «старичков» не осталось. Новую команду набирали долго и мучительно, в регионе просто не было людей, соответствующих высоким требованиям новой начальницы. Продажи стремительно падали, клиенты уходили. В итоге, в ситуацию вмешалось руководство из головного офиса: «умницу и красавицу» перевели в отдел маркетинга, а отдел продаж возглавил новый руководитель.

Мужчинам, как правило, тяжелее адаптироваться в женских коллективах, чем женщинам в мужских. Основная причина в том, что мужчине для комфортного психологического существования нужна стабильность и определенность, а в женском мире это сложно. Поэтому лучшая стратегия выживания для мужчины в женском коллективе – это «доброжелательный нейтралитет». Занять нейтральную позицию по отношению ко всем мелким и крупным женским группам и группировкам, не входить ни в какие «политические союзы» и не принимать ничью сторону. Так как стороны могут внезапно перегруппироваться, и вчерашние противницы начнут борьбу с завтрашними соперницами. Для мужской психики такие внезапные кульбиты могут быть весьма разрушительны и лучше сразу дистанцироваться от разнообразной борьбы и интриг.

**Кейс 3. Был «свой», стал «чужой»**

Эта история произошла в производственной компании с достаточно большим финансовым отделом, примерно 10-12 человек. В нем работали женщины: бухгалтеры, экономисты, финансисты. И все они находились между собой в традиционной женской борьбе: дружили небольшими группами, периодически утверждая собственную значимость. В какой-то момент собственник компании принял решение о найме финансового аналитика, и вскоре в компании появился новый сотрудник. Аналитик оказался молодым человеком приятной наружности, с хорошим резюме и опытом работы в банковской сфере. Поскольку молодой человек до этого работал в мужских коллективах, ему была привычна традиционная мужская модель адаптации в новой команде: определить, кто главный, встроиться в систему и т.д. Он идентифицировал себя с группой, занимающейся разработкой и исполнением бюджета, и принял их сторону.

Внешне это выражалось в том, что они все вместе немного посмеивались над бухгалтерами и немного троллили экономистов. Но через некоторое время в компании началась борьба за место финансового директора, дамы перегруппировались, и вчерашние союзницы стали его врагами. А новых друзей он завести не смог, потому что они уже были настроены против него. То есть мужчина привычно поделил мир на «своих» и «чужих» и думал, что это надолго, но в течение нескольких месяцев ситуация кардинально поменялась дважды.

В итоге он оказался врагом для всех и находился в некоторой блокаде, сказывающейся на работе. Как финансовый аналитик, он должен был работать с информацией от всех подразделений, но они давали ему искаженную или неполную информацию, или слишком поздно. Из-за этого мужчина опаздывал с отчетами, брал работу домой, вынужден был все время перепроверять данные. Его попытка применить алгоритм поведения в мужском коллективе на женскую команду привела к тому, что он оказался лишним и был вынужден уйти.

Работая среди женщин, [важно также никого не выделять особым вниманием](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1140435-tsvety-shampanskoe-i-shokoladnaya-medal). Желательно дарить одинакового уровня и стоимости подарки на праздники и дни рождения, привозить равнозначные по креативу и цене сувениры из командировок и поездок. Обычная доброжелательность может сыграть с мужчиной злую шутку: пару раз подвез коллегу до метро, и уже пошли слухи. Если же мужчина даст повод думать, что у него есть пассия среди коллег, то насмешки и шутки со стороны окружающих гарантированы. Если же случился служебный роман (с кем не бывает!), то лучше сразу искать новую работу.

**Кейс 4. Слишком много личного**

Мужчина, менеджер по продажам, устроился на работу в компанию по производству женской и детской парфюмерии, солей и кремов. Практически все сотрудники были женщинами, как и владелица компании. Небольшое число мужчин трудилось на складе, в отделе логистики, в офисную жизнь они не вмешивались. Новый менеджер согласился на эту вакансию не от хорошей жизни: у него родился второй ребенок, он взял ипотеку, с предыдущего места работы его уволили. И на тот момент это было для него единственным достойным предложением на рынке труда.

Первая его ошибка – он начал очень искренне и по-дружески общаться с каждой коллегой из отдела продаж. Одну он подвез до железнодорожной станции, с другой поделился сэндвичем, третью угостил шоколадкой. Девушки сочли это недвусмысленными знаками внимания и намеком на отношения. Пара улыбок, несколько комплиментов, и они уже стали предъявлять права на молодого человека. Возник конфликт – сначала между самими женщинами. Затем они помирились и стали конфликтовать с ним, требуя каких-то объяснений и обоснованного выбора. Для молодого человека это было весьма неожиданно, он просто был вежливым и доброжелательным, ничего более. Ни к одной из девушек не испытывал особого интереса, был женат, имел двоих детей. Все объяснения происходили весьма бурно и эмоционально, весь коллектив какое-то время лихорадило. Мужчина не смог разрешить этот конфликт, и вынужден был уволиться.

Еще один важный аспект, на который необходимо обращать внимание мужчине, работающему в женском коллективе – это личная гигиена и внешний вид. Женщины в этих вопросах гораздо щепетильнее и требовательнее, чем коллеги-мужчины. Они не простят несвежей рубашки, грязных ботинок и небрежной стрижки. Так что утренний душ и хороший парфюм можно считать обязательным условием успешной работы в женской команде. А если добавить к этому немного галантности, хорошие манеры и умение говорить комплименты милым дамам, то можно подумать и о продвижении по службе.

**Кейс 5. Карьера и комплименты**

В издательский дом деловой литературы в отдел продаж рекламных площадей пришел мужчина, существенно старше работавших там девушек. У него был достаточно большой опыт работы в этой сфере, в том числе на посту руководителя. В кризис он не смог найти себе работу прежнего уровня, поэтому пошел рядовым менеджером. Поскольку это был взрослый человек с опытом, он занял очень правильную позицию: «Девочки, какие вы все хорошие, я вас всех обожаю, вы лучше всех».

Каждый день он приходил на работу нарядный, благоухающий хорошим парфюмом, часто угощал своих девушек-коллег конфетами, дарил приятные мелочи, а на дни рождения – небольшие подарки, привозил из поездок магнитики. Но внимательно следил за тем, чтобы никого не выделять. И каждая женщина чувствовала, что она ему симпатична, что он галантен, внимателен, но не переходит границы. Постепенно он стал неформальным лидером в команде. Кого-то немного учил, кому-то подбрасывал клиентов, помогая выполнить план по продажам, прикрывал опоздания или срочные отлучки. И за год он незаметно сформировал из сложного женского коллектива обожающую его команду.

Так сложилось, что через какое-то время начальница этого отдела ушла в декрет. И, когда встал вопрос, кого назначить вместо нее, все единодушно поддержали его назначение. Под его началом отдел стал показывать хорошие результаты продаж, а коллеги и подчиненные считали его мудрым, внимательным и спокойным руководителем.

**Как сделать такую карьеру, какую хочется**

[Вера Щербакова Директор по персоналу, HR, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1766131-vera-scherbakova)

Семь шагов, которые позволят понять, к чему вы стремитесь, каков ваш потенциал, и как обратить на себя внимание.

Жила-была девушка, которой было 25, и которая не думала про то, как построить карьеру. Потому что считала, что про это думать… неправильно. Однако через три года произошел в ее жизни квантовый скачок. Стала она руководителем подразделения. Перескочила одномоментно четыре ступени карьерной лестницы. И вдруг подумала, почему бы не поделиться самым надежным способом счастливого карьерного продвижения, проверенным на более чем ста сотрудниках? Что я и делаю.

**Шаг первый: задать себе пять банальных вопросов**

Спросите себя: а зачем мне нужна карьера? И дайте честный ответ. А затем снова: а зачем..? И добавьте в конец второго вопроса суть своего первого ответа.

Поясню на примере. Вы ответили на первый вопрос: чтобы больше зарабатывать. И дальше спросите себя: а зачем мне больше зарабатывать?

Продолжайте отвечать и задавать себе вопросы по этому алгоритму, пока не поймете, что докопались до сути, до искреннего ответа, который говорит о том, что важно именно вам. Обычно приходится спрашивать себя не менее пяти раз. Зафиксируйте ответ в ежедневнике.

**Шаг второй: провести искреннюю самооценку**

Для этого потребуются результаты всех видов диагностики и тестов, которые вы проходили самостоятельно и с помощью внешних специалистов. Примеры:

* SWOT-анализ сильных и слабых сторон.
* Диагностика личностных особенностей. Самым сильным психологическим тестом считаю СМИЛ. Подходят любые тесты, которым вы доверяете и которые могут придать чуть больше объективности вашему собственному представлению о себе.
* Диагностика темперамента, например, ЧХТ. Темперамент тесно связан с внутренними энергетическими ресурсами.
* Оценка по компетенциям. Отличный диагностический материал. Многие компетенции можно развить и усилить.
* Оценка на 360 градусов. Можно провести ее усеченный и модифицированный вариант, при котором вам дадут оценку коллеги, друзья, близкие, непосредственный руководитель.

**Шаг третий: обрадоваться своим сильным качествам**

Собрав диагностических данных, не впадайте в уныние. Помните: что чем больше тестов, тем больше недостатков они выявляют. Это нормально, и так у всех.

Это диагностическое истязание проводилось только для того, чтобы затем крупными красивыми буквами [написать свои самые сильные качества](https://www.e-xecutive.ru/career/planirovanie-karery/1985737-11-kachestv-menedzhera-dauschih-tolchok-karernomu-rostu). Начинайте это список с самого понятного и самого радостного для вас.

**Шаг четвертый: понять, чего ждет от вас ваша компания**

Необходимо разузнать, какие компетенции, качества, навыки требуются организации, в которой вы трудитесь. Если в компании принята система координат в виде модели управленческих и/или профессиональных компетенций, это будет просто. В случае, если такая модель не разработана, можно за основу взять следующие компетенции лидера:

* Умение работать в команде и управлять командой.
* Ответственность лидера.
* Системное мышление.
* Проактивность и креативность.
* Умение самообучаться и переучиваться.
* Умение управлять и понимать собственные эмоции и эмоции других людей (эмоциональный интеллект).
* Умение слушать.

Этот список более чем достаточен. Найти описание данных умений не составляет труда. А после этого следует оценить собственный стартовый потенциал. Повторяю, что большинство компетенций при желании легко и интересно развивать.

**Шаг пятый: стать любопытным и заметным**

Надо научиться находить интерес и пользу в том, чтобы делать больше, чем требуется. Делать больше – означает количество и качество, означает проявлять любопытство и инициативу.

Интересуйтесь широким спектром тем, которые совсем не исчерпываются вашими прямыми обязанностями. Вносите идеи по улучшению разных процессов, технологий, задач. Забудьте про равнодушие и страх ответственности за взятие обязательств.

Станьте заметным, задавайте вопросы, участвуйте в обсуждении, принимайте и поддерживайте новые проекты. С радостью и воодушевлением принимайте новые обязанности: за ними всегда следуют расширенные полномочия. Помните, что должность руководителя – это не только и не столько знания. В основе руководящей должности – полномочия и ответственность. Чем выше эти составляющие – тем выше должность.

**Шаг шестой: найдите авторитетного наставника**

Отличный результат в счастливой карьере гарантирован тем, [кто сам находит себе Наставника](https://www.e-xecutive.ru/career/planirovanie-karery/1985614-kak-naiti-superbossa-kotoryi-prodvinet-vashu-kareru). Главное, чтобы этот человек не только смог вас научить искусству управления и нюансам гибкой политики взаимоотношений в топ-среде, но и имел полномочия, если не назначать на должность, то рекомендовать к продвижению. Думаю, что здесь очевидны советы по умению наблюдать, слушать, быть полезным, внушать доверие.

Неспроста одним из самых действенных методов исследования в естественных науках является наблюдение. Умение наблюдать – очень полезный навык. Наблюдайте за действиями самых успешных, активных людей в вашей компании. Задайте себе вопрос: что они делают по-другому, не так, как другие? Запишите ответы. Придайте важность этим выводам, и незаметно ваше собственное поведение станет более успешным.

Запрашивайте и с благодарностью принимайте обратную связь. Делайте скидку на то, что в большинстве случаев давать позитивную обратную связь руководители пока не научились.

Если слова слишком задевают какую-либо чувствительную струну вашей души, попробуйте такой способ. Разделите страницу в ежедневнике на две части. Первый столбик назовем: «Мои недостатки». В него записывайте то, что говорит руководитель, полностью убирая эмоциональную составляющую, оставляя лишь суть. А второй столбик, пусть, например, называется «Позитивные выводы». Туда сразу или чуть позже пропишите в позитивном ключе рекомендации, как если бы вы сами себе давали обратную связь. Этот столбик служит ответом на вопрос, что нужно сделать, чтобы скорректировать свое поведение.

И помните две вещи:

* [Какая бы ни была внешняя критика](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1950689-kak-vosprinimat-kritiku-ot-rukovoditelya-pyat-sovetov), она касается только отдельных ваших действий, критикуют не вас и даже не ваше поведение в целом, а лишь отдельные поступки. Истина в том, что не ошибается лишь тот, кто ничего не делает.
* В большинстве случаев есть зависимость: чем эмоциональнее люди вас критикуют, тем больше и искреннее они заинтересованы в вашем развитии. Тем больше они ожидают от вас и желают вам развития.

Цените неравнодушное и адресное послание, умейте слышать пользу, как бы критично и негативно она бы не звучала!

**Шаг седьмой: наметьте индивидуальную зону роста**

Если вы любите манипулировать людьми, станьте искреннее. Если вы слишком мягкий, найдите способ стать строже и четче. Если вы не умеете слушать – научитесь.

На этом этапе действия носят очень индивидуальный характер и зависят от вашей личности, подготовки, мотивации. Суть в том, чтобы понять, что именно нужно сделать еще, чтобы в ближайшем будущем стать сильным, эффективным и позитивным руководителем. И сделать это. Может быть, речь идет об обучении психологии совместной деятельности, а, может быть, речь совсем не об обучении. Решать вам. Главное, пусть это что-то будет максимально полезно вам и вашим будущим подчиненным.

Итак, шаги все пройдены. И незаметно вы становитесь другим человеком, активным, ярким, осознанным. Вначале я писала про квантовый скачок. Он бывает разной длины, и пусть он будет для вас таким, каким вы сами хотите. Пусть у вас все сложится.

# 12 привычек неудачников, которые рушат карьеру и жизнь

[Ольга Бедарева Редактор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/236980-olga-bedareva)

Жадность, зависть и высокомерие – еще самые терпимые качества неудачников. Есть и намного хуже. Избавьтесь от них, пока не поздно!

В той или иной степени все мы неудачники – у каждого в окружении найдется критик, который посчитает наши достижения неубедительными, недостаточными, несерьезными и не такими, как нужно. У вас есть дети? Вас будут жалеть бездетные, уверяя, что отпрыски – тяжелый и неблагодарный хомут до конца дней. Детей нет? Вы неудачник с точки зрения тех, кто разбирается в памперсах и колясках. У вас свой бизнес? Вам сочувствуют те, кто спокойно работает на дядю и не тратит лишние время и нервы на свое дело. Трудитесь в офисе? Частные предприниматели сокрушенно качают головами и не понимают, как можно быть успешным, подчиняясь чьим-то приказам. Работаете в бюджетной сфере? Вас считают неудачником те, кто нашли способ зарабатывать хорошие деньги. Трудитесь по призванию, но «за бутерброд» – не угодили тем, кто отбывает срок на нелюбимой, но хорошо оплачиваемой работе. Таким образом, высокий процент субъективности делает портрет неудачника растушеванным и мутным.

Кто же такие истинные лузеры? Предлагаем считать таковыми неискренних, безответственных, неуверенных в себе, капризных, озлобленных, непрофессиональных людей, не умеющих извлекать ошибки из своих предыдущих промахов и не прилагающих усилий хотя бы для минимального личностного и карьерного роста. Ключевое слово здесь – «ошибка». Совершить ее не страшно. Стыдно бездумно повторять ее снова и снова, не делая из поражений самых очевидных выводов. Этим [неудачники с успехом занимаются каждый день](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1819000-Povedenie-vosem-ezhednevnykh-privychek-ot-kotorykh-sleduet-izbavitsya).

Допустим, вам надо снять небольшой фильм. Вы провели полдня, собирая материал для киноленты, но в итоге выяснилось, что ни один процент из отснятого нельзя пустить в производство. Будете ли вы оставшиеся полдня и весь оставшийся год корить себя за непрофессионализм и посыпать голову пеплом, приравнивая к провалу всю проведенную съемку? Очевидно, что нет. Эффективному да и просто [разумному человеку неудача дает повод](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1796282-devyat-sposobov-legche-perezhit-neudachu) в следующий раз сделать все по-другому и в новом качестве. Или, например, компания собирает сотрудников для проведения мозгового штурма, однако длительное жаркое обсуждение не дает в итоге ни новых идей, ни интересных предложений. Считать ли саму идею такой встречи ошибочной? Очевидно, что она такой не является. Следующее собрание имеет все шансы стать полезным. Неудачна ли идея написать книгу, которая в итоге оказалась провальной, – в ней не передана авторская идея, не раскрыты характеры персонажей, не выстроены сюжетные линии? Безусловно, есть повод критично рассмотреть свой труд и снова взяться за перо, резона же для слез и сокрушений нет.

У людей, привыкшим к поражениям, есть целая подборка каждодневных ритуалов, которые они используют практически профессионально и удачно сочетают с пессимистическим взглядом на мир. Журнал [Inc.](http://www.inc.com/nicolas-cole/9-things-people-who-fail-do-on-a-regular-basis-dont-do-these.html) предлагает подборку самых распространенных «граблей» неудачников, на которых они виртуозно танцуют каждый день. Мы расширили и дополнили этот черный список.

**1. Фокусируются на негативе**

Очевидно, что у человека, слишком занятого самобичеванием, нет времени на то, чтобы смотреть вперед, строить планы и добиваться их реализации. Вместо этого неудачники постоянно жалуются на внешние обстоятельства и людей, с горечью смакуют собственные недостатки и ноют из-за плохой погоды, курса доллара и положения нашей планеты по отношению к Солнцу. Хронический негативный настрой опасен тем, что со временем окружающие автоматически начинают воспринимать такого плаксу как ни на что не годного лузера. Выход заключается в том, чтобы помнить – падают и больно ударяются все. Выживает и побеждает тот, кто находит в себе силы двигаться вперед, стиснув зубы и быстро остановив кровотечение. Не убившее делает сильнее.

**2. Завышают ожидания**

А еще постоянно идеализируют всех и вся, особенно то, с чем раньше не приходилось сталкиваться. Неоправданно завышенные ожидания неудачников сопровождаются неумением планировать свои действия для достижения желаемого результата и слишком слабым приложением сил. Известная поговорка о том, что нужно ставить перед собой нереальные цели, чтобы добиться хотя бы половины желаемого, здесь не работает. В случае предсказуемого поражения такие люди испытывают сильное разочарование и еще больше убеждаются в собственной никчемности, что создает психологические барьеры для дальнейших действий. Выход: ставить перед собой небольшие, но четкие и вполне выполнимые задания и методично их осуществлять, ясно представляя более чем конкретный результат.

**3. Не обращаются за помощью**

Знаете, как определить плохого руководителя? [Он все делает сам](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1984447-chto-dolzhen-delat-rukovoditel-chtoby-vse-uspevat) и полагается только на cвои силы. С людьми, привыкшими к поражениям, похожая история. Они все пытаются делать сами и отказываются от помощи, даже если объективно в ней нуждаются. Такая самостоятельность не делает их ни сильнее, ни амбициознее, ни компетентнее в глазах окружающих. Это лишь доказывает их невежественность. Выход в том, чтобы обращаться за помощью и не стесняться ее принимать – тогда многие цели окажутся намного ближе и потребуют приложения гораздо меньшего количества сил.

**4. Много говорят, но мало делают**

Вот этот человек пишет книгу. А этот собрался разбить на своем участке эко-ферму. Вот этот персонаж уже без пяти минут ИП, а еще один уже завтра улетает на работу в Америку и сидит на чемоданах. Те, кому стабильно не везет, любят говорить о своих планах и всячески их приукрашивать – так у них появляется хотя бы пятиминутное ощущение собственной значимости. Больно становится тогда, когда выясняется, что озвучивать свои «хотелки», хвастаясь ими перед друзьями, и совершать реальные шаги по «сбыче мечт» – не одно и то же. Нужно делиться радостью уже по факту достижения поставленной цели.

**5. В страхе прячут свои идеи**

Нет ничего более наивного и глупого, чем держать свою идею в секрете из-за боязни, что ее украдут. Расслабьтесь! Действительно стоящие предложения появляются очень редко, и вероятность того, что это именно ваша хорошо спрятанная задумка ничтожно мала. Люди, ходящие вокруг кругами с таинственным видом и заявлениями о том, что об их прекрасной идее нельзя никому знать, как минимум, смешны. Более существенной преграды для продуктивной работы, чем собственная параноидальная жадность, представить трудно.

**6. Настаивают, чтобы все было поровну**

При работе над любым проектом кто-то из участников вложится в процесс работы больше, а кто-то – меньше. Такое производственное неравенство случается часто и объясняется хотя бы тем, что у одних сотрудников в данном случае может быть обязанностей и шире поле деятельности, чем у других. В случае успеха проекта также логично неравномерное разделения «пирога». Кому-то достанется кусок с чуть большим количеством крема. Неудачник таким фактом будет разозлен и расстроен, ведь «уравниловка» – лучший способ скрыть собственную некомпетентность и повысить свои «акции» в коллективе. Таким людям следует помнить, что слоган «каждому по труду» актуален и сегодня.

**7. Окружают себя такими же неудачниками**

Страдать в одиночку скучно и совсем не эффектно. Поэтому люди, постоянно гуляющие по банановой кожуре, подбирают себе компанию таких же нытиков, жалобщиков и лентяев. Это общество, где все по кругу друг другу сочувствуют и жалуются на несовершенство мира, подобно теплому болоту – находиться в нем комфортно, но выбраться трудно. Поэтому продуктивные и позитивные люди [общаются с себе подобными](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1954858-tri-kategorii-ludei-dlya-yashego-lichnostnogo-rostai) и получают еще большую мотивацию.

**8. Требуют гарантии по любому поводу**

Где гарантия, что диплом MBA позволит мне выти на новый уровень и зарабатывать больше? А я точно буду расти в вашей компании, если перейдут сюда на работу? А мы точно поженимся, если начнем жить вместе? Неудачники очень мнительны, неуверены а себе, боятся рисковать, поэтому пытаются постелить соломки там, где это только возможно. В результате ошибки и поражения, которых не избежать, ударяют по ним в разы сильнее, чем по обычным людям, и еще глубже загоняют в «футляр». Вывод: понять, что жизнь не дает и не обязана давать никаких гарантий. Принять это и перестать клянчить обещания.

**9. Жадничают**

Неудачники часто жадны до неприличия. Те немногие бонусы и подарки судьбы, что подкидывает им жизнь, даются этим людям с большим трудом, а иногда и вовсе случайно. Все эти старые фантики кропотливо складываются в потрепанную кубышку и заботливо прячутся под старый матрац до лучших времен. Делиться неуспешные люди ни с кем не собираются. Поэтому начальники-неудачники зажимают бонусы для подчиненных, родители-неудачники обделяют детей, коллеги-неудачники никогда не угостят кофе. Хуже всех этих персонажей могут быть только мужчины-неудачники, дотошно составляющие ежедневную смету о том, сколько зернышек скушала их Дюймовочка. Ниже пасть, пожалуй, уже нельзя.

**10. Завидуют**

Не белой, а самой черной завистью, какую только можно представить. Чувство зависти может быть очень продуктивным – когда объект зависти служит эталоном и безупречным примером. В этом случае человек начинает активную работу по совершенствованию самого себя. У неудачников все не как у людей. Зависть к успехам и достижениям других людей их парализует, еще более усиливает неуверенность в себе и мешает добиться значимого результата в чем-либо.

**11. Ведут себя высокомерно**

Их недооценили. Все началось с того, что их не долюбили в детстве. Потом посадили за последнюю парту в школе. В институте прокатили с красным дипломом. На работе не ценят и постоянно не додают премии и бонусы. А ведь на самом деле они ого-го и могли бы служить в разведке, снимать кино и управлять космическими кораблями. Отсюда у непризнанных гениев и признанных неудачников вселенская спесь, снобизм, высокомерие. В основе которых – клубок комплексов, чувство неполноценности и обида на весь мир. При первом удобном случае вам дадут понять, что до их уровня вы явно не дотягиваете. Ввязываться в дискуссию о несовершенстве мира бесполезно. Лучше потратить время на что-то действительно полезное.

**12. Стараются быть в тренде, а не заниматься своим делом**

Неудачники любыми способами подчеркивают свою иллюзорную значимость. Казаться крутым и модным, следовать последним трендам – способ выглядеть успешнее и привлекательнее, чем есть на самом деле. При этом многие таланты и способности этих людей, скрытые где-то очень глубоко, так и остаются неузнанными и нераскрытыми. И вместо того, чтобы заняться тем, что получается лучше всего и развивать способности, неудачные люди продолжают пускать пыль в глаза и казаться, а не быть. Нам остается лишь вовремя отвернуться.

# Мужчина-нищеброд: кто никогда не добьется успеха

[Ольга Бедарева Редактор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/236980-olga-bedareva)

Восемь признаков человека с бедной душой. От такого стоит держаться подальше. И стать таким самому – значит, зря прожить жизнь.

«Нищеброд» не зря слово мужского рода. Отталкивающий ярлык-диагноз частенько получают именно мужчины, а выдают его именно женщины. Главным критерием для прекрасных дам является здесь, прежде всего, материальный статус и манера поведения кавалера. Но мы не будем клеймить мужчин, которые дарят фианиты вместо бриллиантов, и полевые ромашки вместо голландских роз. Материальные возможности в контексте истинного нищебродства вообще можно вынести за скобки. Материальное расслоение российского общества слишком сильно, многие уважаемые профессии показательно растоптаны и унижены. Поэтому [судить о нищебродстве по состоянию банковского счета](https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1495185-andrei-bilzho-ludi-kotorye-vse-izmeryaut-dengami-imeut-psihologiu-bednyh) в корне неверно и ошибочно. Здесь дело не в деньгах и не в их количестве, а в отношении к ним нищеброда. Нищебродство – это, прежде всего, неорганичный внутренний надлом, формирующий искаженную деструктивную картину мира со смещенным центром ценностей и видоизмененными приоритетами. Поэтому деньги для нищеброда имеют ключевое значение, но воспринимаются им в уродливом и нездоровом контексте. Есть и другие верные признаки душевной бедности, делающие мужчину не просто неприятным, а жалким и несостоятельным.

**1. Стремится казаться тем, кем не является**

Лживость, лицемерие и притворство – вот, пожалуй, ключевые слова, определяющие жизнь и сущность современного нищеброда. **Wikipedia**предлагает две трактовки понятия «нищеброд». Согласно устаревшей версии определения, нищеброд – это притворный попрошайка, нищий, бродяга. Есть также жаргонизм, который утверждает, что такому человеку постоянно не хватает денег. [В свете охватившего общество консюмеризма](https://www.e-xecutive.ru/finance/private/345711-Zhizn-v-denezhnom-svete-ili-obshchestvo-potrebleniya-atakuet) к портрету нищеброда можно добавить новые штрихи. Он болезненно реагирует на свою неспособность казаться кем-то значительным, поэтому прилагает все мыслимые усилия, в том числе и запрещенные приемы, чтобы создать видимость успеха, богатства и состоятельности. Однако истинную нищенскую сущность и комплексы таких людей видно невооруженным глазом. Прикрыть их не помогут ни блатные номера на авто, ни номер телефона из одних семерок. Мелкие, но резко пахнущие дегтем манеры нищеброда выдадут его с головой даже в мужчине, который, на первый взгляд, кажется респектабельным и уверенным.

«Один мой с виду вполне приличный и успешный мужчина заклеивал номера своей машины, чтобы не платить за парковку, не оставлял на чай официантам и вообще [был очень высокомерен с персоналом](https://www.e-xecutive.ru/finance/private/1985979-17-veschei-kotorye-bogatye-ludi-delaut-ne-tak-kak-bednye), – рассказывает Ксения. – Фантики от конфет и окурки выбрасывал в окно машины. Обожал говорить только о себе и постоянно хвастался всем подряд. При этом много врал, как потом выяснилось. Это, наверное, самый ярко выраженный нищеброд, который мне встречался».

Другой яркий эпизод явления вороны в павлиньих перьях может случиться, например, на стройке или в такси, когда разнорабочий или водитель характерного вида и манеры поведения будет уверять, что на самом деле он – управляющий директор собственной компании, уставший считать деньги, что он на данной работе временно и уже завтра опять сядет в кожаное кресло. И грустно, и смешно.

**2. Нарцисс с комплексом неполноценности**

Нищеброды глубоко ущербны внутренне. Поэтому внешний лоск и [красота, которую они старательно наводят](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986554-chto-nastoyaschii-muzhchina-delaet-u-kosmetologa), – способ маскировки для сокрытия закомплексованной, завистливой, алчной и ленивой натуры. Чем глубже степень поражения души – тем сильнее такой персонаж пытается выпятить и доказать миру свою значимость. В ход идут и слезные истории, и рассказы о былых мнимых заслугах и подвигах, и уверения в блестящем будущем, которое наступит с минуты на минуту. Попасть в ловушку такого ничтожества очень просто: многие люди, являясь по сути добрыми, хорошими и легковерными, автоматически наделяют этими качествами окружающих. А те рады получить кредит доверия и без зазрения совести используют его в своих шкурных интересах. Отцепиться от такого «подарочка судьбы» бывает очень непросто. Нищеброд навязчив, нагл и груб, замечания в свой адрес переносит крайне болезненно. Чем раньше от него получится сбежать, тем лучше.

**3. Непрофессионален, ленив и не любит свою работу**

Нищеброды, по сути, несчастные люди, живущие в мире собственных иллюзий и глубоко страдающие от того, что грандиозные мечты никогда не станут явью. Претворить их в жизнь мешает патологическая лень и, как ее следствие, хронический непрофессионализм. Нищеброды – специалисты «неглубокой копки», не задерживаются долго на одном месте, не умеют [строить отношения с коллективом](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1921054-shest-priznakov-nezdorovyh-otnoshenii-s-kollegami-i-sposoby-lecheniya) и начальством. Они делают все спустя рукава по принципу «и так сойдет». Они грезят грандиозной работой, которая позволит наконец-то обеспечить уровень жизни, достойный их величества. Но при этом никаких движений в сторону поиска лучших вариантов не думают делать. Нищеброд ждет подарков судьбы, не прикладывая усилий к тому, чем занимается на данный момент. В результате – прогулы, жалобы клиентов, конфликты и дрязги в коллективе.

Истинный профессионал, даже если его труд в силу тех или иных причин мало оплачиваем, никогда не станет позорным нищебродом. Он, во-первых, старается делать свое дело максимально качественно и, во-вторых, постоянно ищет возможности для дальнейшего личного и карьерного роста. «Мой муж – хирург. Мы познакомились 15 лет назад, – рассказывает Елена. – Не стоит объяснять, в каком состоянии находилась тогда медицина, врачи получали чуть больше уборщицы – копейки. Муж пригласил меня тогда на свидание и за один вечер, как тогда выяснилось, на весьма скромные развлечения и недорогое кафе он потратил 80% зарплаты. Тем не менее, он не опускал руки, очень много учился и работал, учил язык, использовал все возможности, чтобы хоть как-то подняться и, могу сказать, что благодаря его упорству, он добился многого. Но, самое главное, действительно помогает людям и любит свою работу».

**4. Альфонс и нахлебник**

Нищеброд – [несостоятельный мужчина во всех смыслах этого слова](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1903429-muzhchiny-teper-stali-obuzoi). Стремление жить за счет других людей – один из главных признаков недомужика. Родители, родственники, возлюбленные – на роль материального ресурса подходят все, от кого можно урвать тот или иной кусок. Его идеал – удобно устроиться на шее и ничего не делать, слушая дифирамбы окружающих о своей красоте, талантах и исключительности. Самые ушлые нищеброды умеют успешно капитализировать эмоции других людей: это позволяет им открыть небольшой бизнес или периодически пополнять банковский счет. В случае, когда жертва абьюза все-таки откроет глаза и оторвет с куском кожи самовлюбленную пиявку, финансовая подушка поможет продержаться до поимки следующей одинокой жертвы.

**5. Равнодушен и безответственен**

С нищебродом категорически не рекомендуется ходить в разведку, создавать семьи и рассчитывать на его дружескую помощь в трудной ситуации. В силу слабости духа и низкой ответственности эти люди не способны полноценно заботиться о семье, заниматься воспитанием детей. Их дружба весьма условна и рассыпается после первой просьбы прийти на помощь. Нищеброды любят только свое больное эго и готовы сорваться на подмогу только себе любимым. Неспособны к сочувствию, эмпатии, глубоким переживаниям. Ни во что не ставят долг. Стараются не брать на себя обязательств, которые так или иначе повлекут материальные или временные затраты. Вообще не любят напрягаться во имя кого-то или чего-то. Их невозможно заразить идеей и подвигнуть на поступок в порыве эмоций. Обожают ныть и жаловаться на вселенскую несправедливость мира. Живя под лозунгом «слава богу, у этого мира есть я», они способны только принимать подарки и поглощать чужие ресурсы. Собственных сокровищ, которыми можно безвозмездно поделиться, у них нет.

**6. Патологически жаден**

Этот персонаж обожает производить вау-эффект, ставить себя выше других и снисходительно поглядывать вниз. Но для таких перфомансов нужны средства, и нищеброды готовы на все, чтобы добавить себе хоть сколько-нибудь лишних очков. Они обожают брендовую одежду, аксессуары и прочие атрибуты красивой жизни. Но не из-за любви к комфорту или качественному материалу, а исключительно из желания пустить пыль в глаза. Ради этого они готовы гоняться за скидками, шататься по распродажам, покупать реплики и подделки под известные марки и нещадно ретушировать свои фото, убирая пивной живот и накачивая виртуальные мускулы. Они [фанаты соцсетей и эмоционально зависят от них](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986356-10-shokiruuschih-otkrytii-kotorye-vas-zhdut-posle-uhoda-iz-sotssetei). Они завистливы, искреннее презирают более бедных.

Нищеброды фотографируются на фоне чужих дорогих машин, выдают родительскую квартиру за свою и хвастаются, что у них есть телефон Путина. Они перегружены кредитами и страдают шопоголизмом. Заваливают дом барахлом и ненужным хламом. Однако никакие ресурсы не способны заполнить пропасть их собственной ничтожности и никчемности. Единственный доступный способ побороть депрессию – это возвыситься за счет других. Нищеброды обожают дорогие подарки, многие из них заранее приурочивают к памятной дате те или иные презенты и поручают покупку родственникам. При этом сами нередко отделываются открытками из ближайшего супермаркета или обещают подарить подарок «после». Но потом, конечно, ничего не дарят.

«Знаю мужчину, который патологически жаден, хотя хорошо обеспечен, – рассказывает Елена. – Конечно, [бережливость и экономия способствуют богатству](https://www.e-xecutive.ru/finance/private/345105-Pochemu-bogatym-prikhoditsya-ekonomit), с этим никто не спорит. Однако он жаден патологически и не стесняется обделять даже близких людей. Например, был случай, когда он позвал устанавливать новый забор не строителей, а знакомых и родственников. Они проработали весь день, и он их даже не покормил. Точнее, заварил всем по «Дошираку». Однажды приехал в гости на несколько дней и забыл зубную щетку, новую покупать не стал, сказал, что денег нет. Так и ходил неумытый. Ни разу не был женат. Самые долгие его отношения длились около двух лет, после чего девушка ушла со словами, что не в силах больше терпеть его ревность, занудство и упреки в чрезмерной расточительности. Но на девиц легкого поведения, тем не менее, он раскошеливается стабильно».

**7. Мелочен, мстителен, злопамятен**

Самый большой страх нищеброда-притворщика – быть разоблаченным. Отсюда – чрезмерная подозрительность, суетливость и обидчивость. В каждом слове и вопросе, которое хоть как-то ставит под сомнение его фантастический статус, нищеброд видит угрозу всему его никчемному существованию. Пластиковая корона на голове нищеброда не должна пошатнуться ни в коем случае. Женщины обязаны его обожать, возвышать и беспрекословно слушаться. Узкий круг его окружения состоит из людей, которые так или иначе повышают собственную значимость в глазах нищеброда. Он никогда не будет дружить просто так. Всегда старается иметь дело с теми, кто побогаче, познаменитее и повыгоднее. Все люди в его понимании притворщика – ничтожества, и верить им можно только в крайнем случае. Судиться или разводиться с нищебродом, делить имущество и детей – самое ужасное, через что можно пройти женщине.

**8. Ограничен**

Мужчина-нищеброд чудовищно ограничен. Во-первых, как уже было сказано выше, из-за лени. Встать с дивана, чтобы дойти до выставки или кинотеатра, для него настоящий подвиг, на который его можно сподвигнуть только титаническими усилиями. Во-вторых, это подразумевает финансовые затраты, а нищеброд считает плату за эфемерные удовольствия пустой тратой денег. В-третьих, все, что связано с культурой и саморазвитием, таким персонажам скучно и неинтересно. Они не понимают искусства, не разбираются в книгах и считают, что все это – придумки для тупых потребителей, которым в интеллектуальной обертке впихивают низкопробный товар для выкачивания денег. А уж они-то сами знают, в чем истинный толк и смысл красоты, но обсуждать его ни с кем, конечно, не будут. Ибо все вокруг уровнем не вышли.

Мир нищеброда ограничен пределами квартиры-норы. Все, что за ее пределами, – чужая территория, к которой он не имеет отношения, поэтому нищеброд запросто вывалит старую мебель на лестничную клетку, зажмет взнос на капитальный ремонт дома и под дулом пистолета не станет убирать за собакой.

Так что, дорогие мужчины, держите своего внутреннего монстра-нищеброда на привязи в дальнем и самом темном уголке души, не позволяйте превратить жизнь в многосерийное неудачное выступление на пожизненной ярмарке тщеславия. Это не только некрасиво и нелепо, но и грустно. И к истинному успеху не имеет никакого отношения.

# 19 вещей, которые менеджеры ненавидят в своих сотрудниках

Целый ряд плохих привычек могут серьезно играть на нервы менеджерам на вашей работе.

Знание того, что вызывает у них наибольше раздражение – это первый шаг к тому, чтобы не давать вашим плохим привычкам показаться наружу.

Эти плохие привычки включают в себя широкий спектр вещей, начиная с вечных опозданий в офис и заканчивая неряшливостью.

Раздражать своих коллег никогда не было хорошей идеей, но это одно. Совсем другое дело – раздражать своего боса непрофессиональными привычками. Такое поведение может стоить вам работы.

Чтобы помочь вам избежать демонстрации таких привычек и сохранить лицо, мы спросили нескольких экспертов о том, какое непрофессиональное поведение может поставить вашу работу под угрозу.

Вот список из 19 вещей, которые могут заставить вашего босса задуматься о том, подходите ли вы компании:

Слишком частые опоздания

«Пунктуальность очень важна» - сказала Розалинда Оропеза Рэндалл, специалист по этикету и автор книги «Не отрыгивайте в конференц-зале», во время своего интервью Business Insider.

«Профессионализм заключается в том, чтобы приходить на работу вовремя и делать то, что от вас ожидают. А вовсе не ждать, пока работа вывалится на вас», - отмечает Розалинда.

Постоянные опаздания на встречи

По аналогии, постоянно опаздывать на встречи – признак того, что вы не уважаете своих коллег, которые явились на встречу вовремя, и не уважаете самого организатора встречи, утверждает Вики Оливер, автор книг «301 ответ на сложные вопросы на собеседованиях» и «Плохие боссы, сумасшедшие коллеги и другие офисные идиоты».

«Если вы заставляете других людей ждать, то такое поведение может быть истолковано как опрометчивое, грубое или высокомерное»

Постоянная «кислая мина»

Если вы на все фразы коллег отвечаете с невероятно грустным или хмурым лицом, то это может крайне негативно сказаться на командных отношениях, утверждает Рэндалл. Фразы вроде «Это не сработает», «Это звучит слишком сложно» или «Я не знаю, как начать» следует избегать.

Аналогично, если вы слишком много жалуетесь, то это может выставить вас не в лучшем свете.

«Все мы порой хотим пожаловаться на своего босса, своих коллег или саму работу, но говорить об этом вслух – не самое профессиональное поведение, - утверждает Рэндалл, - Еще хуже, если вы жалуетесь на это каждый день, весь день с момента своего прихода на работу. Будьте уверены, вскоре люди сами начнут избегать вашей компании».

«Постоянные контакты с такими вечно грустными коллегами очень изнуряет, - утверждает Розмари Хэфнер, глава отдела по подбору кадров в CareerBuilder, - «Иногда дела идут откровенно плохо, но даже если это так, то постарайтесь сфокусировать свою энергию на том, какой опыт вы можете извлечь из паршивой ситуации».

Также она сослалась на недавнее исследование CareerBuilder, которое показало, что большинство работодателей – 62% - утверждают, что они реже повышают сотрудников с постоянным негативным или пессимистическим настроем.

Разговоры о политических проблемах

«Прежде чем вы решите прочитать пламенную речь, вам следует вспомнить, что в большинстве случаев разговоры на подобные темы на рабочем месте крайне ограничены, когда речь идёт о спорных вопросах или темах», утверждает Рэндалл.

Если сотрудник решает высказаться подобным образом на рабочем месте, то может оказаться, что вашему боссу не понравятся ваши слова или взгляды. Это может привести к вашему увольнению.

Существуют законодательные акты, которые защищают сотрудников от дискриминации со стороны работодателя. Например, если ваш босс решил уволить вас, только потому что вы женщина, то такое действие не является законным, и вы можете подать на него в суд.

Однако законодательство практически никак не защищает сотрудника от того, какие политические взгляды он выражает. В некоторых штатах, вроде Нью-Йорка и Калифорнии, существуют законы, которые защищают сотрудников от дискриминации по политическим взглядам, однако даже они серьезно ограничены.

Выпрашивание подписей или пожертвований

«Прежде чем вы решите просветить своих коллег касательно своей внерабочей деятельности, изучите политику вашей компании и публичный кодекс поведения. Большинство компаний не одобряют или полностью запрещают продвижение собственных вопросов, особенно в рабочее время, так как подобная практика может быть разрушительна» - утверждает Рэндалл.

Занятие чепухой в социальных сетях

Ваша компания может иметь собственные правила касательно пользования социальными сетями. Поэтому хорошей идеей будет предварительно изучить соответствующие корпоративные руководства.

Однако в большинстве случаев работодатели крайне негативно относятся, когда сотрудники в социальных сетях жалуются на своих боссов, коллег или клиентов, делятся корпоративными тайнами или представляют саму компанию в негативном свете.

Постоянное использование Facebook

Даже если вы не пишете ничего оскорбительного, постоянное нахождение в Facebook, каждый раз, когда ваш босс входит в помещение – плохая затея. Кроме тех случаев, когда того требует сама работа, многие компании крайне не одобряют, когда их сотрудники постоянно находятся в социальных сетях, особенно если при этом используется оборудование компании.

Раздражающие вопросы при каждом получении задания

Оливер утверждает, что глупых вопросов не существует, однако вполне определенно существуют раздражающие вопросы. Существует отдельный тип вопросов, которые показывают, что вы просто не хотите браться за задание или желаете просто поговорить.

«Когда вы получаете новое задание, соберите все свои вопросы, а затем задайте их в наиболее организованном и понятном виде, - советует Оливер, - Никогда не задавайте вопрос за вопросом без остановки».

Не следить за собой и своей гигиеной

Вы хотите выглядеть так, чтобы показывать, что относитесь к своей работе серьезно, когда заходите в офис. Ваша гигиена и внешний вид могут сыграть в этом серьезную роль.

«Низкая личная гигиена и неряшливая одежда буквально кричат: “Мне плевать!” и обязательно создают такой же ореол вокруг вашей личности» - утверждает Рэндалл.

Ваш босс может запросто решить, что ваше отношение к собственному внешнему виду показывает и ваше отношение к работе, объясняет она, из-за этого вы можете лишиться повышения, если это потребует от вас встречаться с клиентами или представлять компанию на конференциях.

Неряшливость

«Если за вашим рабочим столом или в комнате отдыха вы известны, как офисный неряха, то это дурной знак» - говорит Рэндалл.

Когда вы оставляете раковину на офисной кухней грязной или собираете мусор вокруг себя, как вы думаете, кто станет убирать за вами?

«Если человек оставляет за собой мусор, то это показывает в нём недостаток ответственности, демонстрирует в нём высокомерие и незрелость», говорит Рэндалл.

«Если вы, как и я, чаще всего работаете в лёгком беспорядке, то такой номер может не пройти, если вы работаете в общем пространстве. В таком случае всем сотрудникам приходится идти на определенные уступки, - утверждает Рэндалл, - Довольно неуважительно и опрометчиво ожидать, что все ваши коллеги будут мириться с беспорядком».

По словам Хэфнер, сотрудники, которые не убирают за собой, имеют все шансы потерять уважение в глазах 36% работодателей.

Разговоры о болезни, когда вы здоровы

Оливер утверждает: «Помните, что всё тайное становится явным».

Вы не получите желаемое повышение, если каждые пару недель говорите, что заболели.

Продажа вещи на работе

Судя по всему, практически в каждом офисе есть один или два человека, которые продают печенье за своих детей. Но Рэндалл говорит, что у некоторых компаний существует запрет на подобные действия на работе, так как это занимает рабочее время и ставит людей в неловкое положение. Нарушение правил – фундамент для будущего увольнения.

Отвлечения во время встреч

«По целому ряду причин писать сообщения во время езды незаконно. Невозможно полностью сконцентрироваться, когда вы заняты сразу двумя вещами» - говорит Оливер.

Написание СМС, сидение в интернете через ноутбук, общение в мессенджерах или через электронную почту – любое из этих действий во время встречи показывает всем присутствующим, особенно вашему боссу, что вы не уделяете им внимания.

«Они знают, что. хотя ваша задница и прикована к стулу, ваше сознание летает далеко за его пределами» - говорит Оливер.

Звонки по личным делам весь рабочий день

Разговаривать или переписываться с друзьями и родственниками в рабочее время – непрофессионально и может противоречить корпоративной политике компании. Следует отметить, что звонки можно совершать во время перерыва, но от них следует воздержаться, находясь на рабочем месте, даже в столовой комнате.

«Вы никогда не знаете, когда зайдёт начальник, чтобы с кем-то поговорить. Что он увидит или услышит в такой момент?»

«Если предмет разговора – личная тема, то постарайтесь не придавать это публике. Одна случайно услышанная интимная подробность может вскоре распространиться по всему офису».

Малообщительность

«Возможно, тот новый паренек, пахнущий слово французский луковый суп, не ваш самый любимый коллега. Впрочем, нет никаких причин, чтобы отказывать ему каждый раз, когда он пытается с вами сработаться. Также это не повод распускать о нём слухи» - говорит Хэфнер.

Лучшая тактика – сохранять дружелюбие по отношению к каждому. «Это покажет вас как командного игрока, а также проявит в вас менеджерские способности».

По словам Хэфнер, около половины работодателей, проходивших опрос CareerBuilder, сказали, что они дважды подумают, прежде чем повышать сотрудника, который распускает слухи о своих коллегах.

«Старайтесь, чтобы любая критика, исходящая от вас, была воспринята конструктивной и заслуженной. Не выходите за рамки приличия, это может стоить вам работы».

Настырность

«Между простым любопытством и настырностью есть четкая граница, которую вам не стоит пересекать. Любопытство – это когда вы спрашиваете о том, кого недавно приняли на работу. Настырность, с другой стороны, это когда вы просматриваете файлы своего босса, чтобы узнать, сколько зарабатывает женщина, работающая недалеко от вас».

Налегание на офисную канцелярию

Взять домой блокнот и несколько ручек, если вы собираетесь поработать дома – это нормальное поведение. Но если вы налегаете на офисную канцелярию, берете целые пачки бумаг, флешки, блокноты и папки, то вы, определенно, воруете деньги у компании» - говорит Оливер.

«Сперва спросите себя, собираетесь ли вы использовать взятое для работы. Если нет, то оставьте это на месте».

То же самое касается звонков по служебному телефону и использование офисного ксерокса, чтобы напечатать пару копий вашего любимого романа.

Употребление алкоголя на рабочем месте

Некоторые работодатели хранят ящик пива в холодильнике, позволяя сотрудникам расслабиться пару часов в неделю. Другие – наоборот. Если вы работаете во втором типе компаний, то распитие спиртного на рабочем месте может стать верной причиной вашего увольнения. По данным опроса, проведенного The Ladders, показало, что 35% начальников увольняли своих подчиненных за распитие алкоголя на работе.

Даже если выпивка является социальным механизмом и частью рабочей культуры компании, слишком часто пить на работе всё еще не лучшая идея. Это может создать для вас репутацию офисного пьяницы. Это также касается корпоративов и встреч вне работы.

Поиск другой работы

Как и сидеть в Facebook или разговаривать по телефону весь день, поиск новой работы – откровенно плохая затея. С таким же успехом вы могли бы попросить вашего начальника уволить вас сразу же.

Одно лишь упоминание среди коллег о том, что вы ищите работу может стать серьезной проблемой. Они могут, специально или нет, поделиться этим с вашим начальством, что приведет к выводу о том, что «ваш недостаток продуктивности и постоянные отлучки – прекрасный повод рассчитаться с вами чуть раньше, чем планировалось»

# 5 шагов к повышению в должности, когда вас не замечают

Забудьте о том, что написано на вашей визитной карточке. Сначала измените свою реальную роль в компании!

Расхожее мнение утверждает, что [наша карьера зависит не от нас](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1943470-pochemu-prodvizchenie-v-karyere-vam-ne-svetit), а от нашего начальства. Трудно спорить с этим. Но вы можете повлиять на свое продвижение в гораздо большей степени, чем думаете.

Одно из решений, которое поможет [сделать первый шаг к повышению](https://www.e-xecutive.ru/career/planirovanie-karery/1985737-11-kachestv-menedzhera-dauschih-tolchok-karernomu-rostu) – то, что специалисты компании **Catalyst Researchers** называют «переговорами о роли». Формально ваша должность может остаться прежней, но реальная роль, которую вы играете в компании, может вырасти. А, расширив свою сферу влияния, вы приблизитесь к цели, которую ставите.

Когда вы беретесь за решение вопросов вне своей компетенции, вы получаете возможность поколебать существующие границы. Фактическое изменение обязанностей поможет вам освоить новые навыки и внедрить их в свою текущую работу. Вы познакомитесь с другими отделами и повысите свою заметность в организации. При этом важно выбирать направления, которые соответствуют той карьере, которую вы наметили для себя. Допустим, вы видите себя генеральным директором глобальной компании. Значит, вам нужна возможность проявить себя в оперативном управлении компанией и ее международных проектах.

Вот несколько советов по поводу того, [как повышать свою роль](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1986457-pochemu-uspeshnyi-karerist-dolzhen-byt-uspeshnym-politikom) от проекта к проекту, независимо от должности, которая написана на визитной карточке.

**1. Не ждите, пока вам сделают предложение**

Наблюдайте за происходящим в компании, и как только увидите интересный проект, заявляйте о своей готовности участвовать в нем.

**2. Больше общайтесь с людьми, которые работают в интересующей вас сфере**

Будьте любопытными, задавайте вопросы коллегам, которые работают над проектами, имеющими реальную ценность для компании. Не важно, что они могут быть старше вас по должности или трудиться в другом департаменте. Смотрите на встречи с ними как на возможность создать свою внутреннюю сеть. Не стоит недооценивать силу простого предложения: «Давайте выпьем кофе».

**3. Оцените свои умения**

Выясните, какие дополнительные [навыки вам необходимы, чтобы добраться до своей цели](https://www.e-xecutive.ru/education/mbarus/1388970-Karyernyy-rost-chem-vyshe-tem-myagche). Не позволяйте другим определять маршрут за вас. Иногда лучшим способом получить новый практический опыт является работа на добровольных началах. Чаще спрашивайте у коллег: «Чем я могу помочь?». Полезно начать выполнять часть работы, прежде чем погрузиться в нее целиком. Это позволит вам попробовать себя в новой функции и постепенно наращивать объем навыков.

**4. Развивайте лидерство и делитесь им**

Независимо от своей должности вы должны ощущать себя лидером. Предлагайте идеи, которые дают вашему отделу и всей компании новые шансы. И не ждите для этого удачного стечения обстоятельств. Возможно, вы не стремитесь к власти. Однако лидерство – это не только власть над другими, но и возможность [использовать свое влияние для инноваций развития](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986897-10-privychek-priznannyh-liderov).

**5. Помогайте другим**

Будьте терпеливы. Скорее всего, ваш путь к лидерству не будет простым. Но как только вы своего добьетесь и повысите свой формальный статус, дайте кредит доверия другим желающим. Теперь вы сможете [стать наставником коллег](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986758-chem-nastoyaschie-lidery-otlichautsya-ot-imitatorov), которые стремятся наверх. Вам обязательно понадобятся их блестящие идеи и страсть, чтобы эффективно использовать свое лидерство.

# Как личный бренд помогает в карьерных маневрах

[Александр Кичаев Партнер, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/344718-aleksandr-kichaev)

Хотите привлечь к себе внимание руководства? Вам важно усилить экспертный имидж, чтобы успешно общаться с клиентами? Значит, нужно заняться персональным брендингом внутри компании. С чего начать?

Появилось немало статей, книг и обучающих программ по нетворкингу и личному брендингу. И практически все они рассчитаны на политиков, фрилансеров, руководителей – на тех, кто желает пуститься в плавание (или уже плавает) по рыночным просторам самостоятельно или во главе проекта. Но как быть тем, кто хочет работать в команде, в структуре компании, и при этом сформировать свой личный бренд?

Когда мы проводим коучинг для менеджера и индивидуально работаем с его запросом, то цель обычно – карьерный рост или подготовка к созданию собственного проекта. Тренинги по личному бренду проводятся в открытом формате, так как компании с опаской относятся к перспективе брендирования своих сотрудников. Ведь даже заказывая тренинги лидерства, компании, как правило, оговаривают с коучем границы «дозволенного результата» – чтобы участники потом не стали требовать повышения зарплаты, не захотели перейти на другую работу, не стали поголовно претендовать на топовые позиции.

Налицо конфликт интересов – персональных и корпоративных. И все же золотая середина существует. Давайте по порядку.

**Зачем менеджеру личный бренд?**

Прежде всего, для *внутренней продажи себя* руководству, коллегам, подчиненным. Карьерные стратегии имеют целью продвижение, противодействие, фланговые маневры.

*Примеры карьерных маневров:*

1. В крупном холдинге началась реорганизация. Руководителю финансового департамента Ирине нужно было привлечь к себе внимание собственников, чтобы при слиянии не потерять в статусе, занять выгодные позиции в компании. Руководство должно было отдать предпочтение именно ей. Мы разработали тактику, позволяющую показать ее экспертность и лидерские качества перед серым кардиналом компании – HR-директором, от которого зависела карьерная судьба Ирины. Сделали мы это через соцсети и через тех людей, к мнению которых директор по персоналу прислушивался.

2. Заместитель Игоря, желая ослабить начальника, запустил интригу по дискредитации его лидерских и профессиональных качеств. Создал группу поддержки в отделе. Игорь начал терять свое влияние в компании, и ему нужно было восстановить утраченные позиции, вернуться к ситуационному преимуществу. Мы начали контригру. Сделали серию публикаций, выступлений на конференциях, совещаниях с участием руководителя компании, принимающего кадровые решения. Параллельно Игорь публично раскритиковал отчет и проект своего заместителя. Чтобы сделать их анализ, потребовалась очень тщательная подготовка. Но симпатии сотрудников отдела вернулись к Игорю.

Ну и, конечно, личный бренд – это *внешняя продажа себя и своего продукта, услуги*. Продажа не только клиентам, но и друзьям, родственникам, знакомым и незнакомым людям, у которых общие с вами интересы.

Личный брендинг начинается с перехода личности в публично-рыночный формат. Формируется привлекательность, благодаря чему предпочитают вас, а не конкурентов. Создается ощущение эффективности, помогающее строить карьеру и увеличивающее вашу стоимость на рынке. А еще личный бренд – это набор ваших качеств, полезных и интересных окружающим, это образ или эмоция, отражение вашего характера. Это история ваших неудач и достижений (прошлое), позиционирование востребованности (настоящее), и перспективность для целевой аудитории (будущее). [Через личный бренд раскрывается ваша особенность](https://www.e-xecutive.ru/career/planirovanie-karery/1986626-kak-vyrazit-cherez-lichnyi-brend-lichnuu-filosofiu), значимость и предсказуемость. Окружающие узнают, чего им следует или не следует ожидать от вас, и как результат – доверие и сильное желание дружить с вами, заключить контракт, наладить сотрудничество. А, значит, вы надежны, безопасны, естественны. Появляется доверие к вам, вера в вас, в вашу порядочность, креативность, ответственность и экспертность.

Алгоритм self-брендинга включает три условных этапа:

* Создание концепции и стратегии Я-бренда. (Я-Продукт = потребность ЦА + экспертность + удовлетворение).
* Упаковка.
* Продвижение.

**Этап первый: концепция**

Для начала вам нужно выяснить, в чем ваша особенность, значимость, предсказуемость – уникальное торговое/эмоциональное предложение? Почему люди должны отдавать именно вам предпочтение? Насколько вы эффективны в работе и в жизни?

Вспомните ваш успешный контракт. Что сыграло набольшую роль в выборе/решении клиента – ваша личная привлекательность или вашего предложения? Если сработала, в первую очередь, сила продукта или корпоративного бренда, значит, нужно поработать над личной эффективностью. Ведь личный бренд обязательно должен быть эффективным.

Как вы достигаете такой эффективности? Вы недовольны существующим положением: испытываете дискомфорт, скуку, страх и другие малоприятные чувства. Вы определяете, что необходимо изменить в своей жизни, чтобы приблизиться к желанной цели. Вы преодолеваете страхи, не боитесь перемен, неудач, не боитесь успеха(!), вы понимаете, что проблемы – это вызов. Вы вырабатываете отношение к себе как к игроку, а к своим занятиям относитесь как к игре. Вы выбираете ту сферу деятельности, где у вас есть шанс победить, стать лучшим. Вы привлекаете необходимые внутренние и внешние ресурсы – знания, навыки, связи. Вы начинаете действовать активно и целеустремленно.

Желанные цели рекомендуется прорабатывать по модели SMART:

* *S (Specific)*. Каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат. Чего хотите добиться, что получить?
* *M (Measurable)*. Цель измеряется с помощью индикаторов и стандартных процедур. Как вы узнаете, что цель достигнута?
* *A (Achievable)*. Цель должна быть реалистичной, в принципе достижимой. Сможете ли вы, хватит ли ресурсов?
* *R (Relevant)*. Цель должна находиться в зоне вашей ответственности и влияния на 100%. Должна соответствовать общей стратегической цели, быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для человека. Зачем вам именно это нужно?
* *T (Time related)*. Цель должна быть четко определена во времени, должны быть установлены конкретные сроки и контрольные точки ее достижения.

И разберитесь, насколько эффективно используется ваше время. Что мешает вам использовать его более рационально? Какие основные пожиратели вашего времени? Ну, а [матрица распределения времени по Эйзенхауэру](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1984720-shest-instrumentov-taim-menedzhmenta-vozmozhnosti-i-preimushchestva) – вам в помощь.

При формировании личного бренда важно понимать, что мотивирует вас. Выберите созвучный для вас мотив или напишите свой.

* Хочу быть и ощущать себя особенным!
* Боюсь честно признаться даже себе!
* Боюсь бедности / Хочу стать очень богатым!
* Прославиться!
* Поделиться с миром важными идеями!
* Спасти мир! Осчастливить человечество!
* Хочу кому-то что-то доказать!
* Хочу получить свободу выбора!
* Надо подумать... Пока нет ответа...

А еще надо составить список особенностей вашего личного бренда. Вот что получилось у Андрея, менеджера по работе с ключевыми клиентами банка:

* Компетентность, профессионализм: эксперт.
* Воля, смелость.
* Амбициозность.
* Особенность, уникальность.
* Целеустремленность, настойчивость.
* Удача, везение.
* Интуиция, чувство конъюнктуры.
* Харизма, коммуникативность.
* Гибкость.
* Любопытство.

У каждого личного бренда должно быть ключевое послание для целевой аудитории. Например, лично у меня оно такое: «Ваш тайный советник по достижению целей». (Почему тайный? Просто больше половины моих клиентов просят о конфиденциальности по тем или иным причинам).

Если вы работаете в финансовой структуре, послание может быть таким: «Я помогу вам стать богаче и не потерять то, что имеете! Я хочу, чтобы ваши средства работали максимально эффективно и знаю, что для этого нужно сделать!».

На тренингах я рекомендую личное послание интегрировать [в 30-секундную самопрезентацию](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986297-kak-za-30-sekund-zainteresovat-soboi-neznakomogo-cheloveka). В ней вы должны ответить на следующие вопросы:

* Кто вы?
* Кому помогаете?
* В чем помогаете? Чего достичь, что получить?
* Чем вы лучше других? В чем выгоды, интерес, удобство работы с вами?
* Что нужно, чтобы запустить этот процесс?

**Этап второй: упаковка**

1. Внешний вид. Имидж:

* Одежда, обувь (стиль, цветовая гамма).
* Фигура (полная, худая). Осанка. Прическа.
* Уровень и тип энергетики.
* Темперамент.
* Вербалика. Невербалика.
* Аксессуары (гаджеты, часы, другое).

2. Контекст: аккаунты / сайт, круг общения, авто, офис, жилище, семья, хобби, другое.

3. Репутация. Что предъявляется как достижение? Какие истории подтверждают ваш статус?

4. Какова ваша имиджевая метка, узнаваемая фишка?

**Этап третий: продвижение**

Определитесь с вашими желаниями, ресурсами и возможностями. Сегментируйте вашу целевую аудиторию и ее запросы. Создайте систему информационных посланий, презентации достоинств вашего предложения. Выберите места и способы донесения своей информации до целевой аудитории – каналы коммуникации.

* *Прямые каналы*. Это презентации, выступления, переговоры, продажи, неформальное общение на выставках, конференциях и даже на отдыхе.
* *Косвенные каналы*. Это сайт, блог, форумы, чаты, книги, ваши видеоролики, публикации в СМИ, слухмейкеринг (сарафанное радио).

Кстати, по каким каналам вы обычно коммуницируете со своей ЦА? Как используете интернет? Есть ли сайт, блог, аккаунты в соцсетях? Часто ли общаетесь со СМИ, насколько удачно? Основные темы обсуждения? Посещаете места скопления ваших клиентов? Как себя позиционируете на этих площадках, выступаете, тусуетесь?

**Коммуникации с ЛПР**

Общению с ЛПР – лицом, принимающим решение по поводу карьерной судьбы менеджера – мы уделяем особое внимание на консультациях и тренингах.

Например, работая с нашей клиенткой Натальей, мы готовили контакт с ЛПР – одиноким мужчиной предпенсионного возраста – и выбрали стиль общения «заботливый психолог». Встреча должна была состояться в неформальной обстановке – во время кофе-брейка на конференции, чтобы максимально утеплить эмоциональный фон. Определили начальные и завершающие фразы общения. А поскольку время общения было ограниченным, решили использовать технику Elevator Pitch.

Как применять эту технику? В вашем коротком спиче перед ЛПР должен быть «крючок», которым вы должны зацепить внимание клиента – утверждение или вопрос, вызывающий интерес и побуждающий продолжить разговор. Объем Elevator Pitch – приблизительно 150-225 слов, которые можно произнести примерно за 60 секунд. Собеседник должен чувствовать вашу увлеченность, энергию и убежденность в своем праве предлагать ему продукт, услугу, проект. Вы должны заразить его своей идеей. В итоге вы должны что-то получить с учетом обстоятельств встречи и интереса к вашему предложению – визитную карточку, договоренность о времени подробной презентации или продолжении общения за столом переговоров.

И, конечно, ваше позиционирование перед ЛПР нужно готовить, используя цепочку влияния. Из каких звеньев она состоит?

* *Сцепщик*. Может свести вас с интересующим объектом либо в силу своей должности, либо, действуя втемную, оказывая вам дружескую услугу.
* *Информатор*. Расскажет о раскладах в интересующей вас компании, даст характеристику ключевым сотрудникам.
* *Серый кардинал*. Серьезная фигура и общение с ней нужно готовить так же тщательно (если не более), как с ЛПР. Часто удачный контакт с Серым кардиналом позволяет обойтись без встречи с ЛПР, или сделает ее формальной.

**Что ослабляет личный бренд?**

* Неверие в себя, в свою миссию, страх неудачи.
* Незавершенные дела, упущенные возможности.
* Отвлекающая энергия: чужие задачи, люди.
* Размытость сфер применения: работа многостаночником.
* Ступор на фазе изменений: отрицание – сопротивление – исследование – принятие нового.
* Низкая самооценка: как личности или специалиста.
* Страх, неискренность, недоверие к своей ЦА.

Запрос на создание личного бренда менеджера, сотрудника последнее время все чаще звучит на моих тренингах. Пока только в крупных госкорпорациях и банках, но тренд наметился и, уверен, он будет реализован во многих компаниях.

# 9 поступков, которые убьют вашу карьеру

Каждая из этих ошибок в поведении может стать фатальной для ваших планов получить новое повышение.

[Вы можете быть очень талантливым](https://www.e-xecutive.ru/career/planirovanie-karery/1988197-pochemu-kareru-delaut-ne-talantlivye-a-svoi), и гордиться своими достижениями. Но некоторые особенности характера и привычки могут раздражать коллег и настораживать начальство. Мелкие детали и невинные ошибки могут выставить вас в неприглядном свете и негативно отразиться на карьере в будущем. Вот чек-лист самых распространенных стереотипов поведения.

**1. Вы даете невыполнимые обещания**

Ради результата в работе вы готовы на все – даже достать звезду с неба. Для вас нет ничего невозможного! Проблема в том, что обещая больше, чем можете сделать, вы загоняете себя в угол.

Например, вы пообещали закончить проект в сжатые сроки, но нарушили дедлайн и сдали работу на один-два дня позже. Вы собой довольны: работа сделана, проект сдан. Но ведь [обещание не выполнено](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1983965-pyat-pravil-kak-rukovoditelu-davat-i-ispolnat-obeshania). Со стороны вы выглядите весьма неприглядно. А вот если с самого начала обозначить реалистичные сроки, можно избежать такой ситуации.

Не переоценивайте свои возможности. Трезво оценивайте сроки, за которые вы можете с достойным результатом выполнить порученную работу.

**2. Вы не контролируете эмоции**

Неуравновешенное поведение – признак низкого эмоционального интеллекта и повод быть уволенным. Испытав на себе вашу эмоциональную неустойчивость, руководство рано или поздно задумается – можно ли вам доверять, можно ли рассчитывать на вас в сложных ситуациях, когда надо держать удар.

Взрываясь, независимо от причины, вы привлекаете негативное внимание к своей персоне. На вас могут повесить ярлык: «эмоционально неустойчивый», «сложно найти подход», «агрессивный». А когда вы [держите под контролем свои эмоции](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1987570-upravlenie-gnevom-i-ne-tolko-kak-vkluchat-i-vykluchat-emotsii), вы держите ситуацию под контролем. Если вы способны управлять своими эмоциями по отношению к тому, кто вас «обижает», то в глазах окружающих именно «обидчик», а не вы, будет выглядеть сомнительно.

**3. Вы подлизываетесь к боссу**

Некоторым кажется, что льстить и угождать начальнику очень важно для успешной карьеры. Да, успешно спекулируя на эго руководителя, можно подняться по карьерной лестнице. Но так не построить плодотворное взаимодействие с коллегами, которые завоевывают расположение босса в честной конкурентной борьбе. Отношения «начальник – подчиненный» должны быть подлинными, а не поддельными. Они реально работают на карьеру только тогда, когда основаны на искреннем взаимном уважении.

**4. Вы обедаете на рабочем месте**

Возможно, кому-то это покажется мелочью, но факт остается фактом: кулинарные ароматы – фактор, который вызывает раздражение и отвлекает от рабочего процесса. Мелочь, но ее так легко избежать. Не позволяйте запахам еды проникать дальше кухонной двери вашего офиса.

**5. Вы подставляете коллег**

Не подводите своих сослуживцев по глупой случайности и тем более умышленно. Не решайте вопросы, перепрыгивая через голову коллег, которых они касаются. Как правило, так делается, чтобы быстрее и лучше решить задачи. Но такая манера действий выставляет других людей в плохом свете и приводит к конфликтам.

**6. Вы без конца жалуетесь**

Бывают такие дни, когда настроение на нуле, и вы не можете его контролировать. Эмоции рвутся наружу с лозунгом «Все плохо» и начинают атаковать окружающих. Помните: вас наняли не для того, чтобы мешать работать, а наоборот. Сотрудник, который распространяет негатив, который постоянно всем жалуется, усложняет работу всем вокруг. И терпение коллег не безгранично!

**7. Вы разносите сплетни и слухи**

Не сплетничайте. Поверьте, это никому не к лицу. Погрязнуть в обсуждениях чужих ошибок и неудач так же легко, как и задеть чувства тех, кого вы обсуждаете. Слухи по офису распространяются очень быстро, в том числе – слухи о том, что вы сплетничаете и злорадствуете.

**8. Вы хвастаетесь**

Когда вы слишком громко радуетесь своим победам, можно предположить, что они случаются у вас не так уж часто. И напротив: когда вы сдержанно отмечаете свой успех и продолжаете двигаться дальше, это признак уверенности. Это говорит вашим соперникам, что успех для вас – привычное дело. Добивайтесь больше и [наслаждайтесь достижениями скромно и с достоинством](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986252-sindrom-samozvantsa-kak-perestat-stesnyatsya-uspeha).

**9. Вы демонстрируете недовольство работой**

Последнее, что хочется слышать вашим коллегам и руководителям – как сильно вас достала работа. Жалуясь, вы превращаетесь в саботажника, который подрывает боевой дух всей команды. Руководители быстро идентифицируют таких скептиков и находят им замену при первой возможности.

# Шесть губительных для карьеры ошибок, связанных с электронной почтой

По мере чтения этой статьи ваш почтовый ящик наверняка будет заполняться письмами, требующими незамедлительного участия. Нельзя отрицать, что правильное пользование электронной почтой значительно влияет на карьерные успехи. Работа с электронной почтой отнимает у нас большую часть рабочего времени. Недавнее исследование, проведенное компанией Kelton Global, доказывает, что 90% американцев тратят на проверку почты в среднем 90 минут в день.

Электронное письмо раскрывает массу информации об авторе. Хотите вы этого или нет, начальство и коллеги судят о вас по манере общения посредством электронной почты. Подумайте, как часто мы вешаем ярлыки и формируем мнение о людях только на основании того, как выглядят их послания. Мы всеми силами уклоняемся от ответов тем, кто пишет "просто так", раздражаемся, увидев очередной "однострочник", ненавидим длинные цепочки с кучей адресатов и делаем вид, что не заметили вульгарщину.

Все это заставляет поверить, что в переписке с руководителем у нас просто нет права допускать ошибки. Не стоит в панике перебирать письма в папке "Отправленное". Вместо этого прочтите о шести самых распространенных ошибках, которые могут негативно отразиться на вашей карьере, и постарайтесь их не допускать.

**1. Злоупотребление кнопкой "Переслать"**

Вы видите важное сообщение, и вам не терпится поделиться им с начальством. Мгновенная пересылка снимает с вас груз ответственности и кладет его на плечи руководителя, что очень удобно, однако подумайте об этом еще раз. Перенаправляя сообщение без сопроводительного текста, вы заставляете человека тратить свое время на то, чтобы выяснить его содержание и определить, почему это важно для него.

*Что делать?* Прежде всего, внимательно прочтите письмо и отредактируйте заголовок так, чтобы руководитель обратил на него внимание. Напишите краткий и точный сопроводительный текст, выделив основные моменты письма или цепочки писем. Если вам требуются указание или одобрение, четко сформулируйте свой вопрос и обозначьте цели, которых вы хотите достичь. Помните, что руководитель всегда заинтересован в результатах. Если это возможно, сообщите о своих ожиданиях и идеях. Руководитель будет благодарен вам за помощь.

**2. Неграмотность**

Несмотря на то, что времена, когда вы рисовали школьные диаграммы предложений, уже давно прошли, не стоит забывать о правилах грамматики.

Несмотря на то, что времена, когда вы рисовали школьные диаграммы предложений, уже давно прошли, не стоит забывать о правилах грамматики. Отправив адресату неотформатированный текст с кучей ошибок и смайликов, вы вряд ли сможете убедить его в своем профессионализме.

*Что делать?* Попытайтесь выразить свою мысль понятным языком. Не используйте нечеткие формулировки и лишние символы. Если вы чему-то чрезвычайно рады, опишите причину вместо того, чтобы поставить 12 восклицательных знаков или скобок. Помните, краткость - сестра таланта.

**3. Потоки сленга**

Не стоит перенасыщать текст профессиональными словечками, без которых можно обойтись. Ваш руководитель этого не одобрит. Жаргон не поможет ему или ей быстрее выполнить свою работу. Наоборот, он будет каждый раз нервно вздрагивать, завидев ваше имя в поле "От кого". Это ведь не то, к чему вы стремитесь, верно?

*Что делать?* Избавьтесь от лишнего жаргона. Подумайте о том, что вы хотите сказать на самом деле. Сформулируйте мысль как можно проще, отправьте письмо и возвращайтесь к работе.

**4. Сокращения**

Руководитель - это не приятель, с которым можно общаться в неформальном стиле, используя сокращения и акронимы. Кроме того, не допускаются назойливые аббревиатуры и хэштеги (если речь не идет о социальных сетях).

*Что делать?* Проявите открытость и информированность. Вы можете пообщаться с руководителем на разные темы, но при этом старайтесь сохранять профессиональные отношения. Ваши письма должны содержать только ценную информацию - например, о событиях, происходящих в мире, а не о популярной культуре или модных трендах.

**5. Злоупотребление кнопкой "Ответить всем"**

В каждом офисе есть сотрудник, который круглыми сутками занимается только тем, что нажимает кнопку "Ответить всем". Многие коллективы используют групповую рассылку, посредством которой можно донести важную информацию или задать интересующие вопросы. Это отличный инструмент для общения, однако только в том случае, если письма интересны *всем* участникам. С помощью кнопки "Ответить всем" можно быстро надоесть адресатам, не заинтересованным в общении.

*Что делать?* Если в списке адресатов есть адрес руководителя, используйте рассылку, если в ней содержится что-то действительно важное. Если вы просто переписываетесь с коллегами, удалите из соответствующего поля ненужные адреса. Вы всегда сможете добавить их снова, как только речь зайдет о чем-то важном, или написать руководителю напрямую.

**6. Излишняя систематизация и сортировка**

Знаете ли вы, что каждый шестой опрошенный признается в том, что сортировка почты понижает производительность его труда? Несмотря на то, что сортировка позволяет поддерживать порядок, иногда этот процесс занимает очень много времени и сильно отвлекает от работы. Более того, поднимаясь по карьерной лестнице, вы не сможете поддерживать в почте идеальный порядок. Откажитесь от этой привычки прямо сейчас!

*Что делать?* Правильно распределяйте приоритеты и ставьте перед собой реальные сроки. При необходимости делитесь этой информацией с коллегами. Гораздо эффективнее будет потратить время на составления списка дел, а не на чистку почтового ящика.

# 7 навыков, которые нужны молодым людям, чтобы выжить на рынке труда будущего

* В большинстве случаев существует разрыв между тем, чем учат школы, и тем, какие навыки действительно нужны молодым людям.
* Наша экономика постоянно меняется, и вместе с распространением интернета рынок труда в будущем радикально изменится.
* Всем понадобятся навыки критического мышления, способность влиять на окружающих и возможность быстрого обучения новым навыкам.

Образование может стать паспортом к лучшем будущему, но даже самое лучшее обучение, вероятнее всего, не сможет обучить молодых людей самым важным жизненным навыкам, как утверждает один из экспертов в сфере образования.

Доктор Тони Вагнер, заместитель директора Harvard's Change Leadership Group, считает, что сегодняшние выпускники школ сталкиваются с «глобальным разрывом достижений» - разрыв между тем, чему обучают лучшие школы, и тем, какие навыки понадобятся молодым людям.

Эта проблема усугубляется двумя сталкивающимися трендами: во-первых, глобальный переход от индустриальной экономики к экономике знаний, а во-вторых, мотивация учиться у детей, имеющих доступ к интернету.

В своей книге «Глобальный разрыв достижений» Вагнер определяет семь ключевых навыков, которыми должен обладать каждый ребенок, чтобы выжить на рынке труда будущего.

**1. Критическое мышление и умение решать проблемы**

Компаниям необходимо постоянно улучшать продукцию, рабочие процессы и услуги, чтобы конкурировать с другими. И чтобы сделать это, им нужны сотрудники, обладающие навыками критического мышления и способные задавать правильные вопросы, чтобы проникнуть вглубь проблемы.

**2. Сотрудничество и влияние**

Исходя из взаимосвязанной природы делового мира, лидерские навыки, способность оказывать влияние и работать с другими в команде становятся всё более важными. И как же стать эффективным лидером? Для этого, говорит Вагнер, понадобятся два компонента – «умение креативно решать проблемы и чистая этическая платформа».

**3. Гибкость и адаптивность**

Способность адаптироваться и обучаться новым навыкам как можно быстрее – ключ к успеху. Работники должны уметь пользоваться широким спектром инструментов для решения проблем. Этот навык также известен как «обучаемость», навык, который пользуется невероятным спросом среди работодателей.

**4. Инициативность и предприимчивость**

Попытка не пытка: очень часто люди и бизнесмены страдают от своего желания избежать рисков. Лучше попробовать десять вещей и преуспеть в восьми, чем попробовать пять и преуспеть во всех из них.

**5. Эффективная речевая и письменная коммуникация**

Путаные мысли рекрутов и невозможность выразить свои мысли – распространенные жалобы, которые Вагнер слышал от бизнес-лидеров, собирая данные для своей книги. И речь здесь не столько о грамматике и пунктуации, а о том, чтобы уметь ясно выражать свои мысли в письменном или устном виде. «Если у вас есть отличные идеи, но вы не можете высказать их – вы потеряны», пишет Вагнер.

**6. Поиск и анализ информации**

Многим работникам приходится сталкиваться с огромным количеством информации ежедневно: способность просеивать её и искать самое важное – вот самая сложная задача. Во многом это связано еще и с тем, как быстро меняется информация.

**7. Любопытство и воображение**

Любопытство и воображение – это то, что лежит в основе внедрения инноваций и способности решения проблем. «Мы все рождаемся любопытными, креативными и с развитым воображением, - говорит Вагнер, - Среднестатистический четырехлетний ребенок задает сотню вопросов в день. Однако к десятилетнему возрасту ребенок начинает заботиться о том, чтобы давать правильные ответы в школе, а не задавать хорошие вопросы».

«Главное, что надо запомнить нам, учителям и родителям – тот факт, что любопытство и развитое воображение являются в той или иной мере врожденными качествами каждого ребенка».

# Кем лучше быть на работе — оптимистом или пессимистом?

Давайте дадим себе обещание — смотреть на жизнь позитивно: с удовольствием ходить на работу, нести положительный эмоциональный заряд своим коллегам…

**Как хорошо быть оптимистом!**

Оптимистов любят — оптимисты воодушевляют. Оптимистов ценят — как правило, им многое прощается руководством и коллегами, продвижение по карьерной лестнице светит именно им.

У оптимистов все происходит весело и быстро. Они пребывают в полной уверенности в том, что можно достичь многого за счет малого. Они с готовностью делегируют полномочия и обязанности и даже в неудачах, собственных и чужих, умеют найти плюсы.

Медицина на стороне оптимистов: их организм не находится в постоянном стрессе, который напрягает иммунную систему и способствует развитию хронических заболеваний. Благодаря своему взгляду на жизнь, они всегда отлично выглядят и производят впечатление постоянно готовых к немедленному действию людей.

**Снимите розовые очки**

Но как иногда раздражают эти вечно восторженные лица, и как они выводят из себя, когда им так многое сходит с рук. Когда же эти витающие в облаках свалятся вниз, в неприятную реальность? Подчас возникает подозрение, что у оптимистов все всегда отлично, потому что большая часть работы и ответственность за разрешение проблемы ложатся на плечи кого-то другого. Чем меньше ты делаешь, тем меньшего достигаешь — почему же у оптимистов все наоборот?

У пессимистов есть свои резоны — готовься к худшему и приятно удивись, когда все закончится отлично. Пессимисты лучше оценивают вероятность успеха и неудачи.

Оптимисты в ходе проведенных экспериментов, как правило, переоценивали свои возможности и недооценивали вероятность неудачи. Кроме того, пессимизм может служить эффективной мотивацией, например, когда он побуждает людей к достижению их целей, ведь люди с таким взглядом на жизнь ставят перед собой более реалистичные задачи.

**Разумный баланс**

Останемся, пожалуй, реалистами… Только постараемся, общаясь с коллегами, быть оптимистичными реалистами — поверим в их таланты и возможности, найдем даже в их неудачах плюсы, не забудем сказать им об этом и… при этом ответственность оставим себе. И прислушаемся (а возможно, и присоединимся) к пессимистам, например, при всестороннем обсуждении проекта оптимистично предлагая варианты разрешений возможных проблем, если они возникнут, или пессимистично отказываясь от собственного казавшегося гениальным решения.

Чтобы потом не пришлось разрабатывать стратегию решения проблемы в чрезвычайном режиме в разгар проекта. В общем, сделаем, наконец, свой пессимизм настроением, а оптимизм волей.

# 8 вещей, которые умные люди никогда не раскрывают о себе на работе

* Построение новых знакомств означает открываться вашим коллегам, но вам следует быть осторожным с тем, чем вы хотите поделиться.
* Есть несколько вещей, от обсуждения которых следует категорически воздержаться, включая ваши политические взгляды, ненависть к работе или негативное отношение к своим коллегам.

В рабочих условиях правильное раскрытие аспектов своей личности – это отдельный вид искусства. Неправильно сказанные слова могут полностью разрушить построение крепких деловых отношений.

Основная проблема здесь заключается в том, что для построения таких отношений вам необходимо максимально открыться своим коллегам. Однако делать это следует с осторожностью, ведь ненароком оброненная фраза может разрушить вашу будущую карьеру.

TalentSmart протестировали более миллиона людей и обнаружили, что практически все сотрудники высших эшелонов обладаю высоким уровнем эмоционального интеллекта (90% из всех опрошенных, если говорить точнее). Эмоциональный интеллект – довольно неуловимая вещь, которая присутствует в каждом из нас. Она определяет, как мы управляем поведением, ориентируемся в обществе и принимаем личные решение, которые позволяют нам достигать положительных результатов.

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта способны «читать» других людей. Эта способность позволяет им определять, что стоит, а что не стоит говорить коллегам на работе. Они лучше других понимают, что раскрывать любую из нижеперечисленных тем не стоит, потому что в перспективе это может не лучшим образом сказаться на вашей карьере.

**1. Ваши политические взгляды**

Политические взгляды людей слишком тесно связаны с их личностными особенностями, чтобы их можно было свободно обсуждать на работе без происшествий. Несогласие с кем-либо по политическим взглядам может быстро настроить этого человека против вас. Вступить в конфликт с чьими-то ключевыми взглядами – одна из самых обидных вещей, которые вы можете сделать для другого человека.

Все люди по-разному воспринимают политические вопросы, однако высказывание своих политических взглядов может одновременно отстранить одних людей и привлечь других. Обсуждение даже самых животрепещущих тем без сопровождения сильных аргументов может привести к конфликту. Люди выстраивают свои жизни вокруг собственных идеалов и взглядов, поэтому довольно рискованно обсуждать их со стороны. Старайтесь слушать других, не комментируя чужие взгляды, потому что это потенциально может привести к началу конфликта. Политические взгляды так прочно укореняются в людях, что бросая вызов чужим мнениям, вы скорее вызовите собственное осуждение, а не измените их сознание.

**2. Мнение, что кто-то из коллег некомпетентен**

В любом коллективе всегда будут некомпетентные люди, о которых знает практически каждый член команды. Если у вас нет возможности помочь им стать лучше или уволить их, тогда нет никакого смысла лишний раз повторять мысль об их низкой квалификации. Выставление собственных коллег в негативном свете будет выглядеть как неловкая попытка казаться лучше других. Ваша безжалостность неизбежно вернется обратно в виде негативного мнения со стороны других коллег.

**3. Сколько вы зарабатываете**

Ваши родители, вероятно, любят слушать всё о том, сколько вам удалось заработать за этот месяц. Но на рабочем месте это лишь порождает лишний негатив. Невозможно распределить зарплаты с абсолютным равенством, поэтому раскрытие информации о вашем заработке даст другим сотрудникам возможность для сравнения. Как только каждый в команде узнает, сколько вы получаете, всё будет направлено на то, чтобы сократить ваши доходы. Может быть довольно любопытно сравнить зарплаты с вашим коллегой с работы, но как только вы сделаете это, вы не сможете общаться так же, как раньше.

**4. Что вы ненавидите свою работу**

Последняя вещь, которую кто-либо хочет услышать на боте – это жалобы другого человека о том, как сильно он ненавидит свою работу. Подобные поступки показывают вас как негативного человека, плохого командного игрока. Это снижает общую мораль в группе. Начальство всегда старается выцепить подобных скептиков, понижающих мораль коллектива. Они прекрасно понимают, что где-то буквально под боком уже ждёт куда более одухотворенная замена на ваше место.

**5. Ваши интимные дела**

Будь у вас просто невероятная сексуальная жизнь или отсутствуй она полностью, эта информация не должна попасть в рабочее пространство. Подобные разговоры могут вызвать хохот у одних людей, а других – заставить чувствовать дискомфорт и даже оскорбить. Пересечение этой границы незамедлительно приведет к потере вашей репутации.

**6. Ваши мысли по поводу чужой интимной жизни**

111% ваших коллег не хотят знать, что вы держите пари, что они – просто львы в постели. Если вы хотите поставить кого-то в неловкое положение, то лучший способ для этого – показать, что ваши мысли заняты его сексуальной жизнью. Что угодно, начиная с обсуждения чужой сексуальной ориентации и заканчивая прямыми комментариями в стиле: «О, а вот и новобрачный!» выставят вас перед другими в негативном свете.

Ваши мысли – это ваше личное дело. Вы имеете право думать, о чем вам угодно, просто держите это при себе.

**7. Какие дикости вы вытворяли**

Ваше прошлое может сказать многое о вас. Если вы делали что-то безумное или глупое, пускай и много лет назад, это вряд ли наведет других на мысль, что вы сильно изменились с тех пор. Некоторые поступки, которые следовало бы отнести к категории молодых глупостей (пьянство, мелкие кражи, пьяная езда за рулем, издевательство над животными и так далее) показывает вашим коллегам, что в случае чего вы не обладаете достаточной дальновидностью и не знаете, когда следует остановиться. Многие президенты были избраны на свой пост, несмотря на их сомнительное прошлое. Но до тех пор, пока у вас не появится команда пиарщиков, готовых защищать и продвигать ваш имидж, свои воспоминания о бурной молодости следует держать при себе.

**8. Что вы ищите работу**

Когда я был ребенком, я сказал своему тренеру по бейсболу, что собираюсь закончить с игрой через две недели. Следующие две недели я провел на скамье запасных. Всё стало ещё хуже, когда через две недели я принял решение остаться. Я стал «парнишкой, который собирался уходить». Я был подавлен, но это была моя собственная ошибка. Я сказал ему о своём решении до того, как сам стал уверен в нём. То же самое происходит в случаях, когда вы решаете сказать своим коллегам, что ищите работу. Как только вы озвучите эту мысль, внезапно для всех окружающих вы станете пустой тратой времени. Остается большой шанс, что ваш поиск не увенчается успехом, поэтому лучшим решением будет молчание, пока вы точно не найдете новую работу. Иначе вы рискуете остаться на скамье запасных.

Автор: Доктор Трэвис Брэдберри – многократно награжденный соавтор главного бестселлер «Эмоциональный интеллект 2.0» и соучредитель TalentSmart, ведущей мировой компании по созданию тестов на эмоциональный интеллект и соответствующих курсов, которыми пользуются 75% компаний из списка Fortune. Его самая продаваемая книга была переведена на 25 языков и доступна более чем в 150 странах.

# 8 примеров, как умные люди портят себе карьеру

Порой самые умные люди делают самые глупые вещи.

Пользователи сайта поделились своим личным опытом, отвечая на вопрос «Какие глупые поступки делают умные люди?».

Эти ответы пролили свет на некоторые распространенные глупости, которыми умные люди портят себе жизнь, а также на способы, которые позволяют избежать этих глупостей.

**1. Они много думают, но недостаточно делают**

«Из-за того, что мышление дается умным людям слишком просто, действия на этом фоне кажутся сложнее. В умеренных количествах размышления и планирование – это хорошо, но они могут дать иллюзию ложного прогресса» - говорит предприниматель из Силиконовой Долины Крис Йе. Умные люди часто попадаются на удочку прокрастинации под маской ложной продуктивности. Зачастую из-за своего перфекционизма они придираются к мелочам и не могут закончить собственные проекты.

**2. Они идут за толпой**

Эндрю Янг прекрасно изложил ситуацию, распространенную среди выпускников лучших колледжей: чаще всего они в дальнейшем идут работать в такие же престижные сферы экономики, как финансы или консалтинговые услуги, вместо того, чтобы следовать своим личным стремлениям.

Предприниматель из Нью Йорка, Ли Сэмел, соглашается с ним: «Многие умные люди часто следуют по проторенным дорожкам. Вероятнее всего, это связано с тем, что в школе и колледже они уделяли много времени тому, чтоб удовлетворять желания преподавателей и родителей, а не пытались выяснить, что им действительно нравится».

**3. Они не рискуют**

Умные люди становятся довольно успешными в компаниях, которые схожи с ними по ценностям и интересами. Но эти интересы составляют лишь небольшой промежуток, серьезно скованный страхом провала, который выливается в отказ пробовать что-то новое, в чем они не так хороши, боясь потерять звание «умного» в своём коллективе.

**4. Они не пытаются**

Умные люди, чей интеллект помог им достичь определенного уровня успеха, в дальнейшем часто начинают лениться. «Эти умные люди перестают развивать свои природные таланты и нередко проигрывают тем, кто компенсировал недостаток таланта большим количеством практики», - говорит Сэмел.

**5. Они недооценивают социальные навыки**

Некоторые умные люди не осознают, что интеллект – это лишь один из нескольких элементов, который помогает достичь успеха. Не меньшую роль в этом играют их личные связи в профессиональном мире. «Они никогда не пытаются улучшить свои социальные навыки, не учатся заводить новые связи или продвигать себя, поэтому часто оскорбляют людей, которые стараются улучшать себя в этих направлениях», - говорит Сэмел.

**6. Они подвержены предубеждениям**

Консультант Данита Кроус считает, что умнейшие люди очень часто начинают считать свою точку зрения единственной верной, а остальные постоянно подвергают критике и нападкам.

Исследование профессора Университета Торонто Кита Становича показало, что люди с развитым интеллектом более склонны к узкому мышлению, чем люди с практичным интеллектом.

**7. Они ставят себя выше всех других**

Во многих людях живет опасная комбинация из раздутого эго, логики и желания всегда оставаться правым. Очень плохо, когда такие люди начинают спорить о вещах, в которых недостаточно разбираются, но еще хуже, когда они начинают яростно критиковать чьи-то давние и укрепившиеся взгляды.

**8. Они приравнивают образование к интеллекту**

Впечатляющая интеллигентная родословная могут заставить некоторых людей думать, что наличие диплома об окончании колледжа показывает, насколько они умны, считает социолог Лиз Пуллен. Во многих случаях диплом элитного университета – это огромное достижение, но существует огромное количество примеров того, как люди, не окончив колледж, добились прекрасных успехов благодаря своему реальному опыту работы.

**9. Они недооценивают других**

Конечно же, уверенность в себе – это важная черта характера для достижения успеха, но она запросто может перерасти в настоящую грубость и неуважение к другим.

«Даже не знаю, сколько раз я становился свидетелем того, как невероятно умные люди в пух и прах проигрывали переговоры, а порой давали полностью обвести себя вокруг пальца, полагая, что их интеллект – это какое-то непреодолимое преимущество», - считает писатель Тим Ромеро.

**10. Они сковывают себя теорией, но не видят реальности**

Проблемы начинают выходить наружу, когда умные люди на важных руководящих позициях полностью фокусируются на теории, забывая, что они работают с настоящими людьми.

«В этом не было бы ничего страшного, если бы последствия такого поведения сказывались бы только на таких же абстракциях, - говорит писатель и дизайнер Оливер Дэмиан, - но когда идеально спланированные системы приводят к залогу ценных бумаг, тогда это становится огромной проблемой для всех».

**11. Они слишком независимы**

Умные люди часто не уделяют должного внимания развитию взаимопомощи. «Без взаимной поддержки любой может ступить на скользкую дорожку, столкнувшись со сложной, неожиданной проблемой или став жертвой чужих поступков», - говорит пользователь Quora Андреа Мартин. Но как разработать хорошую систему взаимопомощи? «Старайтесь быть ближе к коллективам, состоящим из самых зрелых, великодушных и компетентных людей, которых только сможете найти».

# Как получить повышение на работе, если вы – интроверт

* Вполне возможно получить признание за свою работу и достигать новых высот в вашей карьере, оставаясь интровертом внутри.
* Общение через мессенджеры и беседы тет-а-тет – это способы, которые помогут вам произвести впечатление, не прибегая к более широким социальным ситуациям.
* Поиск старшего наставника на рабочем месте – ещё один способ продемонстрировать ваш талант, не привлекая много внимания к своей персоне.

Иногда кажется, что единственный способ продвигаться вперед - это вести себя каждый день, как на TED Talks: устойчивый зрительный контакт, жесткие силовые позы и изящно написанные презентации для вашего босса.

Но что делать тем из нас, кто считает себя более тихим? Можно ли найти своё место и позиционировать себя для продвижения по службе, когда ваша идея хорошего рабочего дня - тихо и последовательно делать отличную работу в вашем офисе?

Оказывается, это вполне реально! Фактически, одно исследование показало, что более половины руководителей, которые выступали лучше, чем ожидалось, были интровертами, по сравнению с другими характеристиками, такими как принадлежность к «Лиге плюща» и «идеальный» послужной список.

Если вы интроверт, который не хочет оставаться на начальном уровне в течение следующих нескольких лет, вот четыре шага, которые вы можете предпринять, чтобы позиционировать себя для продвижения по службе.

**Убедитесь, что ваша карьера играет в пользу ваших сильных сторон**

Если вы хотите больше внимания к своей работе, вам придется смириться с большим вниманием к себе. Но вы можете ограничить интенсивность внимания, в котором вы находитесь, убедившись, что вы находитесь на пути к карьере, которая играет на ваши сильные стороны. Forbes составил список наиболее дружелюбных по отношению к интровертам профессий, включив туда уход за животными, сферу обслуживания, архивистов, судебных репортеров и менеджеров по социальному маркетингу. Этот список от Trade Schools также разделил профессии для различных типов интровертов, вроде «социальных», «думающих» или «беспокоящихся».

Можете ли вы добиться успеха в любой области как интроверт? Безусловно! Но вам, возможно, придется внести некоторые коррективы. Как пишет Сьюзан Кейн в своей книге «Тишина: сила интровертов в мире, который не может перестать говорить»: «Мы можем изменить наши личности, но только до определенного момента. Билл Гейтс никогда не станет Биллом Клинтоном, независимо от того, как он улучшает свои социальные навыки, а Билл Клинтон никогда не сможет стать Биллом Гейтсом, независимо от того, сколько времени он проводит наедине с компьютером».

**Занимайтесь нетворкингом наиболее удобным для вас способом**

Общим определением интроверта является «человек, который лучше всего восстанавливается, проводя время наедине». Это означает, что, если вы интроверт, вы, вероятно, не склонны посещать каждый час скидок, ланч и учебу, а также возможность профессионального развития в календаре. Но это не значит, что вам нужно отказаться от тех карьерных преимуществ, которые дарит активный нетворкинг. Это просто означает, что вам нужно активно компенсировать другие формы общения.

Развивайте свои отношения: регулярно поддерживайте связь со своими контактами при помощи реальных разговоров о важных событиях и интересах в том формате, который не вызывает у вас стресса – например, общение через электронную почту, через мессенджеры или при помощи LinkedIn. Если вы наслаждаетесь небольшим количеством социальной активности, пропустите крупные групповые мероприятия и сосредоточьте внимание на более целенаправленные встречи с людьми, с которыми вам хотелось бы выстроить взаимоотношения, - время, проведенное один на один, может быть более мощным средством нетворкинга, чем более длительные периоды времени.

**Говорите и делайте заметки**

Синдром самозванца и интроверсия очень часто идут рука об руку, так как обе эти черты предполагают избежание излишнего внимания. Это может привести к тому, что вы будете делать прекрасную, стоящую повышения работу, которая не будет приносить вам никакого уважения, а также генерировать идеи, которыми вы не сможете поделиться во время совещания. Кто-либо еще сидит во время мозгового штурма тише воды, а затем отсылает главе команды десяток новых идей, когда встреча закончилась?

Если вы хотите высказаться и получить доверие для реализации ваших идей лично, но вы знаете, что ваш разум вдруг отключится, когда все глаза будут направлены на вас, поддержите себя самостоятельно. Посещайте встречи с подробными заметками о том, чем вы хотите поделиться, и ссылайтесь на эти заметки, когда вы говорите. Это может даже стать предисловием к вашему докладу, выступив с фразой, которая объясняет, что вы не придумали эту фразу на ходу: «Я думал об этом в течение выходных, и у меня была идея, что мы могли бы ...» или «Сьюзен сказала что-то интересное на прошлой неделе, что заставило меня задуматься ...». Эти фразы снимают давление с момента и придают некоторый вес тому, что вы должны сказать.

**Найдите наставника**

Рабочее пространство зачастую политично, поэтому здоровье ваших взаимоотношений во многом влияет на ваши шансы получить повышение. Если вы тот тип интроверта, который избегает больших групп друзей-коллег в пользу узкого круга товарищей, это может усложнить ваш путь вверх по карьерной лестнице – если, конечно же, эти близкие взаимоотношения не включают старших сотрудников, которые могут поспособствовать вашему карьерному продвижению и стать вашими наставниками.

Найти хорошего наставника для вас может быть сложно, но держите в уме, что на деле это не так меркантильно, как «подружиться с тем, кто продвинет тебя». Вместо этого, наставнические взаимоотношения позволят вам расти профессионально вместе с тем, кто сможет руководить этим ростом и помогать вам продвинуться на более высокие уровни ответственности. Кроме того, ваш наставник может дать вам крайне полезный совет и обеспечить поддержку на проектах.

Если вы интроверт, то вы находитесь в кругу талантливых, трудолюбивых людей, вроде Шонды Раймс, Д.К. Роулинг и Майкла Джордана. Поэтому, если вы думаете, что ваш статус интроверта исключает вариант получения повышения, то подумайте об этом ещё раз!

# Топ-10 soft skills навыков востребованных работодателями

HR-ы не раз сталкивалась с ситуацией: нанимают отличного кандидата, профессионала в своей области, который был успешен на предыдущем месте работы, выполнял KPI и имеет хорошие рекомендации бывших руководителей. Выходит на работу в вашу компанию и не даёт ожидаемого результата. В чем проблема?

Дипломы, сертификаты и опыт, конечно являются важными при принятии решения о кандидате, но уровень развития умственных навыков, которые являются более социальными, чем технические, сейчас переходят в более востребованные характеристики рабочей силы. В сегодняшних тенденциях, уровень развития Soft skills имеет преимущественное значение, чем узкие технические (технологические) навыки Hard skills. Т.к. обучить Hard skills менее затратно и быстрее, чем привить и отработать Soft skills.

Вот, в примере выше, как раз и сыграли эти soft skills злую шутку.

***Справка:***

**Soft skills** — навыки, проявление которых сложно отследить, проверить и наглядно продемонстрировать. К софт скиллз относятся навыкам по коммуникациям, работе в команде, управлению временем, менеджменту, проведению презентаций, продажам, лидерству, личному развитию, самомотивации и т. д. Это навыки, которые помогают людям находить оптимальные решения в широком спектре задач, не описанных ни в пошаговых, ни в должностных инструкциях . Именно эти навыки сотрудник применяет в большей части рабочего времени.

**Hard skills** — технические навыки или навыки, которые можно наглядно продемонстрировать. К этой категории относятся например знание технологии, госты и стандарты, ремонт оборудования и т. д.

**Топ десять лучших Soft Skills навыков, востребованных на рынке труда:**

**1. Коммуникационные навыки.**

Это больше, чем просто говорить на понятном языке. Коммуникационные навыки включают связанную конструктивную речь, четкое изложение мыслей, активное слушание, презентацию, а также хорошие навыки делового письма. Одним из наиболее востребованных навыков общения является способность объяснять узкие технические характеристики партнерам, клиентам и сотрудникам, которые не обладают технологическими знаниями.

**Как определить уровень навыка:**  
1. Наблюдение за поведением на собеседовании.  
2. Открытое собеседование с отобранными кандидатами.  
3. Кейсы по оценке коммуникабельности.  
4. Тесты-опросники на определение типа личности.  
5. Деловые игры.

**2. Компьютерная и техническая грамотность.**

Почти все рабочие места в настоящее время требуют продвинутых компетенций в компьютерном программном обеспечении, но еще очень многие соискатели не умеют работать с ПК и со специализированным ПО.

**Как определить уровень навыка:**  
1. Компьютерные тесты  
2. Выполнение тестовых заданий.

**3. Межличностные навыки.**

Способность работать в команде, общаться с людьми и управлять конфликтами — это ценный актив на рабочем месте. Это умение очень важно, чтобы ваши сотрудники росли и строили карьеру, т.к. способность управлять сотрудниками (лидерство) становится еще более важным навыком.

**Как определить уровень навыка:**  
1. Собеседование по проективным вопросам.  
2. Открытое собеседование с отобранными кандидатами.

**4. Адаптивность.**

Не стоит недооценивать способность адаптироваться к изменениям и управлять несколькими задачами. В современной технологической и быстро развивающейся деловой среде важна способность подбирать новые технологии и приспосабливаться к изменяющимся условиям бизнеса.

**Как определить уровень навыка:**  
1. Собеседование по проективным вопросам.  
2. Ситуационное интервью.

**5. Навыки исследования.**

С помощью Google или Яндекса можно легко найти ответы на общие вопросы. Тем не менее, компании ищут сотрудников, которые умеют оценивать и анализировать ситуации, могут искать множество перспектив и собирать более уникальную информацию.

**Как определить уровень навыка:**  
1. Ситуационное интервью  
2. Собеседование по методу «кейса».

**6. Навыки управления проектами.**

Организация, планирование и эффективное выполнение проектов и задач — это очень эффективный навык. Сейчас это отдельная категория профессионалов.  
Но в настоящее время российские компании еще не нанимают менеджеров по проектам, потому что они ожидают, что все их сотрудники должны обладать этим навыком.

**Как определить уровень навыка:**  
1. Тесты-опросники.  
2. Собеседование по методу «кейса».

**7. Умение решать проблемы.**

Способность использовать креативность, анализ ситуации, перспективное видение исходов, прошлый опыт, информацию и доступные ресурсы для решения проблем привлекает работодателей тем, что она экономит деньги и ресурсы в организации.

**Как определить уровень навыка:**  
1. Поведенческое интервью по модели STAR.  
2. Ситуационное интервью.  
3. Собеседование по методу «кейса».

**8. Экспертиза и совершенствования бизнес-процессов.**

Задача номер один, которую каждая компания ставит перед сотрудниками, состоит в том, как сэкономить деньги и ресурсы. Оптимизация бизнес-процессов может сэкономить время и деньги компании.

**Как определить уровень навыка:**

1. Интервью по компетенциям (поведенческое интервью по модели STAR).  
2. Деловые игры.  
3. Ситуационное интервью.

**9. Сильная трудовая этика.**

Работодатели ищут сотрудников, которые способны выполнять работу профессионально, ответственны, надежны и могут делать работу в первый раз. Менеджеры и коллеги не имеют времени ( а чаще желания) на ваше обучение или исправление вашей работы, поэтому это умение по умолчанию ожидается от всех сотрудников. Не заставляйте менеджера долго объяснять задачу или, рассказывать пошагово процесс решения задачи или тем более доделывать или переделывать вашу работу.

**Как определить уровень навыка:**

1. Интервью по компетенциям (поведенческое интервью по модели STAR)  
2. Собеседование по методу «кейса».

**10. Эмоциональный интеллект.**

Эмоциональный интеллект — это очень популярный навык, который относится к вашим социальным навыкам, социальной осведомленности и способностям самоуправления. Эмоциональный интеллект обычно является чем-то, что проявляется в реальных взаимодействиях с коллегами, клиентами, с руководителем, чувством такта и своевременности реакции. Главное здесь то, что вы управляете эмоциями, а не они вами.

**Как определить уровень навыка:**  
1. Самая распространенная методика определения EQ – это тесты-опросники.  
2. Стресс собеседование.

# 3 совета, как побороть прокрастинацию

16 апреля 2018

[Анна Самойдюк](https://rb.ru/author/samoydyuk/) Редактор

**Один из самых распространенных способов прокрастинировать – тратить время на легкие и незначительные задачи, которые никуда вас не приведут. Вот как можно побороть эту привычку.**

Скорее всего, вы проводите на работе гораздо больше времени, чем на самом деле работаете. Очень много времени вы тратите на «фальшивую» работу. Вы понимаете, о чем идет речь: вы сидите за столом, но не выполняете никаких задач. Вы просто рандомно что-то ищите в гугле или чистите почту.

Конечно, нельзя сказать, что эти дела полностью бесполезны, но согласитесь: есть работа важнее. Вы занимаетесь ими куда чаще, чем следует – то есть, вы просто прокрастинируете.

Наш мозг не может концентрироваться на чем-то долгое время. Иногда ему нужно передохнуть. Когда вы замечаете, что начали заниматься «фальшивыми» делами, встаньте и пройдитесь. Если вам станет лучше, делайте это чаще. Тем не менее, зачастую нужен более четкий план, как перестать прокрастинировать. Вот несколько советов, как максимизировать продуктивность.

1. Практикуйте навык

Вместо того чтобы прокрастинировать, начните совершенствовать навыки, которые вам нужны для профессии. Смотрите образовательные видео. Даже десять или пятнадцать минут в день, потраченные на отработку нового навыка, могут помочь вам в будущем. (Что бы вы ни делали, не заставляйте себя снова приступать к заданию, от которого пытались увильнуть. Это не поможет).

2. Держите при себе книгу

Одна из причин, почему ваш мозг заставляет вас заниматься «фальшивыми» делами, заключается в том, что он жаждет перейти на более пассивную задачу, требующую меньшей концентрации. Чтение – золотая середина между удалением электронных писем и составлением оригинальной презентации или статистическим анализом. Поэтому всегда держите при себе книгу. Попросите коллег или друзей поделиться с вами своими [любимыми произведениями](https://rb.ru/tag/books/). Если вы вдруг осознаете, что занимаетесь бессмысленными делами, сделайте перерыв и почитайте.

Если вам неловко читать книгу в рабочее время, заведите блог и начните туда писать. Психологи считают, что заметки или [краткие сочинения](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15328023top2401_10) помогут вам лучше освоить прочитанное.

3. Откладывайте приятные дела на потом

Некоторые вещи, которыми вы занимаетесь на работе, нравятся вам больше. Найдите такие задачи и отложите их на будущее. Когда вы почувствуете, что теряете концентрацию, начните их выполнять. Тратьте непродуктивное время на то, что вам нравится. Менее приятной и более сложной работой лучше заниматься тогда, когда вы сфокусированы и мотивированы.

Другими словами, заранее планируйте прокрастинировать. Этого ведь все равно не избежать. Отложите на будущее список интересных и приятных задач и выполняйте их, когда вам лениво. Так к вам быстрее вернутся концентрация и мотивация, требуемые для важной работы.

# Каких людей ценят успешные компании: советы от самого грозного директора

13.04.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

Мартин Соррелл является президентом компании WPP Group. Этот успешный международный коммуникационный холдинг был основан Сорреллом еще в 1985 году в Великобритании. За 30 лет существования компании Мартин принял на работу тысячи людей, причем на самые разные должности, начиная от финансового директора и до дизайнера. И все они хорошо себя оценивали, ведь претендовали на интересную и высокооплачиваемую работу.

1. **Амбидекстрия**  
   У работников с таким качеством хорошо развиты оба полушария мозга, что позволяет им быстро ориентироваться в делах и мгновенно принимать важные решения.

**2. Умения аргументировать свои доводы и спорить**

В США и Европе студентов с самых первых курсов учат спорить и доводить свою дочку зрения, аргументируя весомыми фактами. В будущем приобретенное качество поможет человеку разрабатывать плодотворные идеи, отстаивать их и убеждать окружающих в гениальности мыслей.

Но многие считают, что основой успешной карьеры служит полное согласие с руководством. И, к сожалению, таких случаев много, когда босс не дает развиваться подчинённым, а самоутверждается за счет своей должности. Если вокруг начальника работают одни льстецы, он никогда не узнает о своих ошибках, и просто начнет деградировать.

**3. Иностранные языки и широкий кругозор**

Знание иностранных языков влияет на решение во время приема кандидата на работу. Лучше, когда человек владеет двумя и больше языками.

**4. Адаптация к новинкам**

Как утверждает Мартин, очень важно не «застаиваться» и не быть «консервированным». Что это означает? Человек должен не только следить за новизной, но и ничего не бояться, смело применяя ноу-хау в работе. Страх перед неизведанным – это типичная боязнь выходить из зоны комфорта.

**5. Быстрое принятие решений**

Опять-таки, вернемся к теме современного мира. Информация настолько быстро поступает к потребителям, что время на «подумать» попросту не остается, поэтому Вы должны научиться быстро принимать решения.

**6. Полная уверенность в своих действиях**

Существуют люди, которые готовы ради выгодного предложения бросить свои наработки, забыть о многолетней работе в компании и о стаже. А все ради перспективного предложения.

Такой тип сотрудника, по мнению эксперта, не имеет определенной цели, его интересует исключительно денежное вознаграждение. Со стороны такие люди могут показаться яркими и умными, но их идеи и работы на деле ничего не стоят.

# Как разрушить свою карьеру

***28 05 2018***[***СЕРГЕЙ ЗИНОВЬЕВ***](http://psymiracle.ru/author/psymiracle/)

Я расскажу вам сегодня, как можно просто и надежно разрушить свою карьеру при помощи всего 9 ошибочных действий. Каждое из них может стать фатальным для ваших планов получить новое повышение. Вы можете быть очень хорошим профи, и гордиться своими достижениями. Но некоторые психологические особенности и привычки могут выводить из себя коллег и вызывать негативный взгляд начальства. Эти, на первый взгляд, «мелочи» и «невинности» могут быстро выставить вас в негативном свете и даже разрушить карьеру. Что же, приступим к анализу.

 1. НЕВЫПОЛНИМЫЕ ОБЕЩАНИЯ.

Обещая больше, чем вы можете реально сделать, вы загоняете себя в угол. Ведь это не просто нарушение дедлайна, но по сути обещание так и осталось невыполненным. Будьте реалистичными, не переоценивайте свои возможности. Это создаст вам репутацию[организованного, надежного и здравомыслящего человека.](http://psymiracle.ru/neorganizovannost-tri-kachestva/)

 2. ВЫ НЕ СПРАВЛЯЕТЕСЬ С СОБСТВЕННЫМИ ЭМОЦИЯМИ.

Психическая неуравновешенность говорит о низком эмоциональном интеллекте и слабой стрессоустойчивости. Начальство будет задумываться – а можно ли вам доверять в сложных и неоднозначных ситуациях (те же авралы). Имея уравновешенную психику, мы способны держать под контролем многие сложные моменты и с честью выходить из непростых ситуаций.

 3. ВЫ ЛЬСТИТЕ И УГОЖДАЕТЕ РУКОВОДСТВУ.

Некоторым кажется, что такое поведение облегчает построение успешной карьеры. Да, некоторые руководители тешат таким образом свое эго и заводят фаворитов. Но, как показывает исторический опыт, путь фаворита скользок и не всегда долог. Тем более портятся отношения с коллегами, которые завоевывают расположение начальства в честной конкурентной борьбе, лучше двигаться по пути честного взаимного уважения.

 4. ВЫ ОБЕДАЕТЕ ПРЯМО НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ.

Возможно, кому-то это покажется несущественным, но кулинарные ароматы – фактор, который часто вызывает раздражение окружающих и отвлекает от рабочего процесса. Тем более не все любят, к при меру, ароматы этнических кухонь. Мелочь, но это — стрессор, к тому же легко решаемый с помощью места, выделенного специально для приема пищи.

 5. ВЫ ПОДВОДИТЕ СОСЛУЖИВЦЕВ.

Либо по глупой случайности либо тем более умышленно, перепрыгивая через головы. Это быстро приводит к конфликтам и угрозе карьеры [вплоть до увольнения с работы.](http://psymiracle.ru/za-chto-segodnya-chashhe-vsego-uvolnyayut-s-raboty/)

 6. ВЫ ПОСТОЯННО ЖАЛУЕТЕСЬ НА ЖИЗНЬ.

Чем-то сходно с пунктом 2. Да, у всех бывают моменты, когда настроение на нуле. Но помните: вас наняли не для того, чтобы создавать проблемы, а чтобы решать их! Посещайте психолога, психотерапевта, проходите онлайн-тренинги. Займитесь, в конце концов, саморегуляцией, следите за физической формой. Тогда проще справиться с жизненным негативом. К тому же терпение и коллег, и босса отнюдь не безгранично.

 7. ВЫ СПЛЕТНИЧАЕТЕ.

Поверьте, эта черта никогда никому не к лицу. Слухи по офису распространяются очень быстро, в том числе – слухи о том, что вы злорадствуете и обсуждаете окружающих в их ошибках и неудачах.

 8. ВЫ МНОГО ХВАСТАЕТЕСЬ.

Когда человек слишком громко радуется своим победам, можно допустить, что они происходят у него  не так уж часто. И напротив — когда мы скромно и с достоинством отмечаете свой успех и продолжаете двигаться дальше, это признак здоровой психики.

 9. ВЫ ЧАСТО ВЫСКАЗЫВАЕТЕ НЕДОВОЛЬСТВО РАБОТОЙ.

Это самое последнее, что хочется слышать вашим сотрудникам и начальникам. Токсичные саботажники способны подорвать боевой дух всей организации. Руководство быстро выявляет таких [недовольных работой скептиков и нытиков](http://psymiracle.ru/kak-najti-smysl-v-nelyubimoj-rabote/) и находят им замену при первой же возможности.

# Командный игрок в стадии полураспада

**23 июля 2018 КроссСкотт ТейлорДеб Зенер**

*«Ко мне обращается куча людей по самым разным каналам — все это страшно давит на психику».*

*«Завалы почты, командировки в разные страны, звонки днем и ночью — я был совершенно выжат. Дерготня по поводу разных проектов окончательно меня измотала».*

*«Я все время думал: надо делать больше, выполнять и перевыполнять, успевать повсюду. Я спасал всех вокруг и в итоге чуть сам не утонул».*

Узнаете? Это голоса тех, кто перегружен совместной работой с коллегами.

Организации становятся все глобальнее, выстраивают матричные структуры, предлагают все более сложные продукты и услуги, работают 24/7 — и вот, сотрудникам приходится взаимодействовать с несметным множеством людей и внутри, и вне компании. По исследованию Connected Commons, большинство менеджеров в наши дни тратят на переписку, совещания и телефонные переговоры не менее 85% рабочего времени: за последние десять лет интенсивность общения увеличилась вдвое. Безусловно, компаниям это на пользу: коллективная работа ускоряет инновации и улучшает клиентский сервис. Однако она же мешает сосредоточиться на конкретном задании, взвесить все «за» и «против» и выверять решения. Один из авторов этого текста был соавтором статьи [«Утомленные коллегами»](https://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/a17384) («HBR — Россия», март 2016 года), объяснявшей бизнесу, как бороться с деструктивным явлением «передозировки общих дел».

За последние несколько лет мы провели дополнительные изыскания, чтобы лучше разобраться с проблемой не только на уровне компаний, но и на уровне сотрудников. Изучив работу 20 международных организаций из разных отраслей (ПО, потребительские товары, профессиональные услуги, производство, медицина и биология), мы вначале построили модель взаимодействия сотрудников и проанализировали, как она влияет на вовлеченность, производительность и даже отток персонала. Затем мы провели сетевой анализ, чтобы найти тех, кто продуктивно сотрудничает со множеством людей, тратя на это минимум своего и чужого времени. Этих менеджеров — 100 мужчин и 100 женщин — мы расспросили о том, как они работают, и выяснили много нового.

Неудивительно, что в числе главных источников перегрузок называли культуру постоянной доступности, вездесущие технологии, требовательных боссов, сложных клиентов и неэффективных коллег… Все это проблемы уровня организации. Однако во многих случаях утечки времени были вызваны привычками и установками самого менеджера. К счастью, эти помехи человек легко может устранить сам, если изменит свое отношение к делам.

Нам удалось выявить оптимальные подходы по трем аспектам: убеждения (почему мы берем на себя слишком много); роль, график и взаимодействие (как, освободившись от чужих дел, заняться тем, что важно для вас); образ действий (наилучшим образом выполнять ценную или необходимую работу). Наши рекомендации подойдут вам в разной степени: у каждого свой характер, свое положение в компании и своя ситуация. Однако, применив хотя бы четыре-пять из предложенных приемов, вы отвоюете 18—24% времени, отнятого «общими делами».

**Два типа передозировки**

Выгорание либо проявляется внезапно, как пожар, либо медленно тлеет. Первое происходит, например, если вас повысили, если босс или коллега неожиданно попросили вас помочь с проектом (или даже полностью взять его на себя) или когда вы сами решили взяться за «факультативную» работу из чувства долга или желания выделиться. Таков пример Майка — топ-менеджера страховой компании, который уже вел множество проектов, один из них занимал практически все рабочее время его самого и подчиненных. Когда начальник предложил ему помочь создать отдел для формирования единого клиентского интерфейса, он не смог отказаться. Это был отличный шанс вырасти профессионально, применить свои навыки и продемонстрировать себя руководству. Однако Майк не мог бросить своих коллег посреди проекта. Он решил совместить задачи.

Симптомы тлеющей передозировки проявляются по мере увеличения объемов, разнообразия и темпов. Чем эффективнее вы работаете, тем шире круг ваших контактов — а стало быть, и обязательств. От этого типа выгорания страдают те, кого в коллективе зовут «палочка-выручалочка». Количество задач накапливается — и вот вам уже кажется, что, не напрягаясь, не помогая и не будучи в курсе всего, вы как будто и не работаете. В потоке дел, засиживаясь до ночи над почтой, вы вряд ли задумываетесь: а есть ли в этом смысл? А коллегам, разумеется, все только на руку: чем громче ваша слава как компетентного и отзывчивого сотрудника, тем больше задач и запросов вам подбрасывают. Вот пример Эллен, 18 лет проработавшей в ИТ-компании Fortune 100. Она всегда рвалась помогать, решать задачи и пробиваться через бюрократические препоны и гордилась тем, что все это ей отлично удается. Однако пришел момент, когда список ее проектов и обязательств «вышел за пределы разумного». Груз стал неподъемным.

Ситуации Майка и Эллен разные, но наши исследования показывают: решение во многих случаях примерно одинаково. Однако оба не могут продолжать работать как прежде с теми же результатами. Им надо взять на себя управление своей нагрузкой.

**Зачем мы беремся за все**

Первый шаг к преодолению перегрузки — осознать, что отчасти она вызвана вашим стремлением заработать репутацию отзывчивого, знающего или авторитетного коллеги, отчасти — нежеланием тревожиться из-за возможных последствий утраты контроля над проектом или собственного отказа. Например, порой мы не бросаем проект, хотя уже сделали все, что должны были, — просто чтобы потом похвалить себя: я молодец, дошел до конца, поддержал товарищей, обеспечил результат! Но это не лучшая стратегия: так вы отнимаете время у чего-то более важного.

Прежде всего надо отдавать себе отчет в том, почему вы отвечаете «да» на просьбу заняться чем-то, кроме прямых указаний вашего босса и компании. Консультируя топ-менеджеров, мы предлагаем им задуматься, чтó их чаще всего вовлекает в необязательные дела. Например, спрашиваем: может быть, вам хочется иметь много мелких задач, чтобы, вычеркивая их из списка, радоваться достижениям? А может, посещаете необязательные совещания и дискуссии, просто чтобы чувствовать свою значимость и авторитет? Или гордитесь, что готовы ответить на любой вопрос и высказаться по любой работе? А возможно, боитесь, что, если откажете в просьбе, люди решат, что вы слабый специалист и не в состоянии помочь? Вы встреваете во все проекты, опасаясь, что без вас все сделают не так или что вы выпадете из обоймы? Большинство начальников отвечают утвердительно на один, а часто и на несколько из этих вопросов.

Помните: если на что-то согласиться, придется от чего-то отказаться. Мелкие достижения — полностью обработанная почта, идеальный отчет, высокая удовлетворенность одного клиента — не всегда самые важные. Прежде чем ввязаться в проект, прикиньте свой потенциальный вклад. Не считайте себя незаменимым: профессионал ценен не тем, что он умеет показать свои навыки, а тем, что может посторониться и дать это сделать другим.

Когда Майк понял, что не может больше разрываться между проектами, он осознал, что до сих пор его самооценка базировалась на способности ухватиться за поставленную кем-то цель и любой ценой достичь ее. «Мне помогли пережитый стресс и терпение моей жены», — вспоминает он. Майк решил, что отныне будет четче расставлять приоритеты в работе и в личной жизни: «Теперь для меня отказ означает не провал, а фокусировку».

Эллен тоже поняла, что, привыкнув воспринимать себя как очень отзывчивого человека, никогда не отказывающего в поддержке, она сама себя топит. «Сложнее всего было научиться в момент проявления привычки наступать на горло собственной песне, — признается она. — Но я всем вокруг объяснила, что это важно, и попросила товарищей отмечать, если я, как прежде, начну во все вникать».

**Отказаться от лишнего**

Теперь остается перестроить свою роль, график и контакты так, чтобы устранить выявленные вами причины перегрузки и сократить или полностью отказаться от некоторых дел. Продуктивное сотрудничество происходит, не когда вы хватаетесь за все, идете на поводу у чужих целей, надеясь, что все как-то успеете, а когда вы активно противостоите перегрузкам. Поймите, что нужно именно вам, каковы ваши сильные стороны, какие ценности вы хотите воплотить и как все это вписывается в контекст приоритетов организации. Необходимо оградить свою работу от запросов, стоящих вне заданных вами рамок.

Для начала попробуйте регулярно пересматривать свой календарь и почту — например, с помощью MyAnalytics от Microsoft или платформы «разведчик сетевых контактов» Cisco. Разберитесь, в каких групповых проектах, совещаниях или иных коммуникациях, не нужных лично вам, участвовали в последние четыре-пять месяцев. Можно ли их было отклонить или отдать другим — возможно, ради их карьерного роста? Определите, в рассмотрение чего вас втянули зря и что надо изменить, чтобы без вас можно было обойтись. Признайте, что иногда вас спрашивали о том, что вам самому уже не так интересно. Нельзя ли поделиться знанием, за которым часто к вам приходят, во внутренней сети компании? Или, возможно, каких-то просителей стоит перенаправлять к другому человеку, который извлечет из общения с ними больше пользы?

Параллельно постарайтесь снизить уровень ожиданий коллег относительно объемов и сроков вашего участия. Дайте понять, что вы интересуетесь всем происходящим в компании и цените вклад коллег, даже если вы вдруг не ответили на групповую рассылку или пропустили совещание. Объясните, чем вы заняты сейчас и чему должны уделять максимум времени. Расспросите коллег об их интересах и устремлениях и определите, как эффективнее распределить или делегировать работу. Основной психологический перелом у всех топ-менеджеров, которых мы консультировали, происходил в тот момент, когда они начинали смотреть на просьбы о помощи не как на личное испытание, а как на возможность для всего своего окружения проявить себя.

Наконец, найдите время для обдумывания и начните сами искать тех, с кем вам было бы важно поработать вместе. Майк, например, сосредоточился на наращивании компетенций руководимого им отдела. Вместо того чтобы браться за разнообразные проекты ради репутации в глазах руководства, он решил выделиться за счет собственных знаний и отличных показателей подчиненных. Эллен же тщательно простроила границы: «Я работаю с 8 утра до 6 вечера — и все знают, что в это время я отдаюсь делу на 100%. Но после окончания рабочего дня писать, звонить или сидеть до ночи, чтобы кому-то помочь, я больше не стану».

А вот мнение еще одного менеджера: «Держать оборону непросто. Все время приходится отказывать и переживать из-за этого. Единственный выход — самому четко понять, чего хочешь достичь, и начать пробиваться к цели через нужные тебе контакты».

**Остаться продуктивным**

Теперь, когда вы провели инвентаризацию своего участия в общих делах, пришло время увеличить отдачу от тех проектов, которые вы себе оставили. Известно, что больше всего времени теряется на плохо спланированных совещаниях. Даже если их ведете не вы, сделать их продуктивнее в ваших силах. Попросите тех, кто проводит совещание, заранее разослать повестку дня, а после его окончания — краткий перечень принятых решений, взятых обязательств и ожидаемых действий. Вы вправе ограничить свое присутствие, объяснив, что у вас завал (даже если это не так) и вы можете посидеть совсем недолго или прийти только на обсуждение вопросов, которые непосредственно касаются вас. В любом коллективе или проекте важно сразу же установить правила. Застарелые проблемы труднее разгрести.

Можно ввести новые правила для электронной почты: ограничить длину и обязать структурировать письмо по пунктам, изменить списки рассылки, задать нормы времени для ответа. Помочь могут виртуальные инструменты, такие как Google Docs. Надо также научиться чувствовать момент, когда беседа в почте или чате становится чересчур запутанной или напряженной, — и переключаться на более удобное в этих случаях телефонное или личное общение.

Общаясь с человеком лично, старайтесь не злоупотреблять временем вашего визави. Задайте себе вопрос: «Дал ли я понять, какова цель ­встречи?». Полезно заодно узнать у собеседников: «Какого конкретного результата вы ждете от нашего общения? Мне не хочется тратить ваше время зря».

Строя связи, ориентируйтесь на качество, а не количество. Мы замечали, что те, чье участие в разных делах особо продуктивно, привлекая других к совместной работе, предлагают им достойную роль, говорят о значении успеха, делятся полномочиями, заражают своей энергией. Они не просто продвигают свои интересы — они создают на них спрос, и окружающие активнее вкладываются в новый проект и реже спрашивают мнения начальства.

Чтобы экономить время, Эллен научилась привлекать стейкхолдеров к сотрудничеству на ранних этапах. «Раньше я старалась все продумать, прежде чем рассказывать о проекте окружающим, — объясняет она. — Но потом заметила: если я показываю коллегам, начальству и даже клиентам эскизную проработку, они сразу включаются и указывают на проблемные места. Я избавилась от лишней работы: корректировать приходится меньше, а убеждать проще». Другой менеджер встречается с подчиненными с глазу на глаз, чтобы понять приоритеты, ценности и ожидания друг друга. Благодаря такому общению в дальнейшем у них не возникает проблем во взаимодействии. «Люди очень часто недопонимают чужую логику, — утверждает он. — Если потратить немного времени на объяснение того, что мне нужно, к тебе не будут обращаться за согласованиями по всякой ерунде».

Взрывной рост спроса на наше время — реальность, от которой никуда не деться. К сожалению, нематериальность этого спроса мешает осознать его и выстроить организационную стратегиию. Победа в борьбе с перегрузкой и отстаивание права распоряжаться своим временем пока что зависит только от нас самих.

**Об авторах. Роб Кросс** — профессор глобального лидерства в колледже Бэбсона. **Скотт Тейлор** — профессор по организационному поведению в колледже Бэбсона. **Деб Зенер** — исследовательница, разработчица сетевых ресурсов и руководительница сетевых проектов в организациях с 15-летним стажем. В последнее время сотрудничает с Connected Commons.

# Двенадцать элементов: чего вам не хватает для успешной карьеры

**19 апреля 2017 Дэниел ГоулманРичард Бояцис**

Эстер — руководитель небольшой команды. Доброжелательная и вежливая, она неравнодушна к людям. Она умеет решать их проблемы, видит возможности там, где другие замечают лишь препятствия. Всегда в курсе дела, заражает коллег своей уверенностью и спокойствием. Ее начальник уверен, что ему повезло с подчиненной, и часто хвалит Эстер за эмоциональный интеллект (или EI). И действительно, сама Эстер считает высокий EI одной из своих сильных сторон и рада, что есть хотя бы один пункт, над которым не нужно работать в рамках программы развития лидерских качеств.

Однако вот что странно: даже будучи оптимисткой, Эстер чувствует, что ее карьера пробуксовывает. Она не может продемонстрировать высокие результаты, которые ждет от нее компания, и понимает, что одного эмоционального интеллекта явно недостаточно.

Ловушка, в которую попались Эстер и ее руководитель, довольно распространена: они слишком узко понимают эмоциональный интеллект. Поскольку оба сосредотачивают свое внимание лишь на общительности, «приятности» и умении войти в положение окружающих, они упускают из вида важнейшие элементы эмоционального интеллекта, которые помогли бы Эстер стать более сильным и эффективным лидером. Такому руководителю, как Эстер, может недоставать умения доносить до сотрудников нелицеприятную информацию, способности идти наперекор общепринятому мнению, стимулировать перемены и творческий подход, необходимый для нестандартного мышления. Но эти пробелы возникли не из-за эмоционального интеллекта Эстер как такового — они лишь свидетельствуют о том, что ее эмоциональные навыки развиты неравномерно. В той модели EI и эффективного лидерства, которую мы разработали за 30 лет изучения сильных сторон выдающихся руководителей, мы обнаружили, что сбалансированный набор конкретных навыков из спектра эмоционального интеллекта на самом деле готовит лидера именно к таким непростым ситуациям.

Есть много моделей эмоционального интеллекта, и у каждой свой набор навыков. Их часто сваливают в одну кучу, называя EQ, но мы предпочитаем сокращение EI. По нашему мнению, EI состоит из четырех зон: **самосознания**, **самоконтроля**, **социального восприятия** и **умения налаживать отношения**. Каждая зона тесно связана с несколькими навыками эмоционального интеллекта — получаемых с опытом качеств, которые позволяют вам достигать отличных результатов в работе вообще и в качестве лидера в частности (**см. таблицу ниже**). Они включают в себя области, в которых Эстер явно сильна: **эмпатию**, **оптимизм и самоконтроль**. Но среди навыков есть и такие важные качества, как **умение достигать целей**, **авторитет**, **способности разрешать конфликты**, **работать в команде** и **вдохновлять других**. Они требуют не меньше работы с эмоциями, чем первый набор навыков, и тоже должны быть приоритетными для развития будущего лидера.



Например, если бы Эстер умела **разрешать конфликты**, то смогла бы донести до людей неприятную информацию. А если бы она обладала **авторитетом**в глазах своих сотрудников, ей бы самой хотелось донести до них критическую обратную связь, чтобы **повести за собой** и помочь в профессиональном росте. Представим себе, что у Эстер есть властный и резкий коллега. Вместо того чтобы стараться смягчить его негативное поведение всякий раз, когда она сталкивается с ним, Эстер следует использовать более широкий спектр навыков EI для привлечения внимания коллеги к этому вопросу. Для этой задачи ей пригодится эмоциональный **самоконтроль**, помогающий держать себя в руках, объясняя человеку, что именно плохо в его стиле общения. Выведение подспудно копящихся неприятных эмоций на поверхность и есть грамотное **управление конфликтами**. Эстер также могла бы использовать свой **авторитет**и дать понять коллеге, что она желает ему добра и хочет, чтобы он добился успеха, но просит проследить за тем, как его стиль общения отражается на окружающих. Так он сможет понять, что изменения в его поведении пойдут на пользу всем.

Если бы Эстер развивала в себе навык **вдохновляющего лидерства**, то добилась бы большего успеха, инициируя перемены. Лидер, обладающий этим качеством, способен сформулировать свое видение или миссию, которые эмоционально резонируют как с ним самим, так и с его подчиненными. А это и есть ключевая составляющая мотивации, которая так необходима для изменений: корреляция между эмоциональным интеллектом, инициированием перемен и визионерским лидерством подтверждена несколькими исследованиями.

Чтобы преуспеть, лидерам необходимо развить у себя целый спектр качеств EI. Если это произойдет, результаты для бизнеса не заставят себя долго ждать.

Как вам понять, что нужно улучшить в вашем эмоциональном интеллекте — особенно если вам кажется, что в некоторых зонах он достаточно развит? Проанализировав все двенадцать компонентов, вы поймете, в какой зоне вам еще нужно расти. Есть несколько формальных моделей эмоционального интеллекта, и многие из них снабжены собственными диагностическими инструментами. Когда вы решаете, какой инструмент выбрать, примите во внимание то, насколько хорошо он прогнозирует результаты, которые вы покажете как лидер. Некоторые тесты оценивают то, как вы сами себя видите; они во многом похожи на тесты типов личности, которые также опираются на самоощущение человека. Другие теории — например, президента Йельского университета Питера Саловея и его коллег — определяют EI как способность. Их тест MSCEIT коррелирует с тестом на IQ больше, чем какой-либо другой.

Мы рекомендуем круговую оценку, при которой собираются как ваши собственные рейтинги, так и мнения тех, кто вас хорошо знает. Эта внешняя обратная связь особенно важна для всех зон эмоционального интеллекта, включая самосознание (как вам еще понять, что вы недостаточно знаете самого себя?). Можно получить некоторое представление о своих сильных и слабых сторонах, попросив об обратной связи тех, кто с вами работает. Чем больше людей вы спросите, тем более полную картину получите.

Формальная круговая оценка, которая включает систематическое наблюдение за вашим поведением со стороны людей, которые с вами работают, часто не соответствует показателям IQ или личностных тестов. Но в то же время она дает самый точный прогноз эффективности лидера, текущих бизнес-результатов, вовлеченности и удовлетворения от работы (и от жизни). В эту категорию попадает и наша собственная модель, Emotional and Social Competency Inventory, или ESCI 360 — доступный на рынке продукт, который мы разработали вместе с Korn Ferry Hay Group для измерения двенадцати компонентов EI. Она основана на том, как другие оценивают видимые аспекты поведения лидера. Исследования обнаружили, что чем больше разрыв между собственными оценками и тем, как руководителя видят другие, тем меньше качеств эмоционального интеллекта на самом деле присутствует у лидера и тем хуже его результаты в бизнесе.

Эта оценка критически важна для полного представления о вашем эмоциональном интеллекте, но даже простое понимание того, что эти двенадцать навыков составляют часть EI — лишь важный первый шаг в решении проблемы. Самый эффективный метод восполнения дефицита EI — это коучинг. Когда вы будете пытаться жить по-новому, экспертная поддержка в моменты побед и поражений будет бесценна.

Даже людям с развитыми лидерскими качествами не помешает лучше разбираться в тех зонах эмоционального интеллекта, в которых им еще можно расти. Полагая, что эмоциональный интеллект — это «быть приятным во всех отношениях», или что ваш EI прекрасен, как вы сами, или (что еще хуже) что он не может помочь вам преуспеть в карьере, вы тормозите свое лидерское развитие. Не делайте этого.

**Об авторах.**  **Дэниел Гоулман** — сопредседатель Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта, созданного на базе Школы профессиональной и прикладной психологии университета Ратгерс. Автор книг «Эмоциональный интеллект» (Emotional Intelligence. Bantam, 1995) и «Работа с эмоциональным интеллектом» (Working with Emotional Intelligence. Bantam, 1998). **Ричард Бояцис** — заслуженный профессор отделений организационного поведения и когнитивной психологии университета Кейс Вестерн Резерв.

# Как справиться с токсичным коллегой

**25 июля 2018 Эбби Керноу-Чавес**

В последнее время мы много слышим от наших клиентов о токсичных коллегах. Проблема не нова, она существует с возникновения организованной работы. Но сегодня влияние таких людей более разрушительно и ощущается сильнее. Бизнесу необходима слаженная командная работа. Члены команд должны лучше сотрудничать, адаптироваться и действовать активнее, чем когда-либо. Времена решений, спускаемых сверху, давно прошли во многих компаниях и отраслях, их заменили инновации, которые появляются во время открытого общения между коллегами и обмена информацией между командами. В условиях новой динамики люди с непродуктивным поведением могут нанести ущерб результатам работы целой команды, что было гораздо сложнее при старой вертикальной модели.

Наиболее распространенные и разрушительные модели токсичного поведения сотрудников:

* Ведут разговоры за спиной, критикуют и обвиняют
* Сплетничают и распространяют слухи
* Соглашаются на собраниях, но не выполняют решения
* Скрывают информацию
* Специально компрометируют других
* Заботятся только о личной выгоде (в ущерб целям команды и компании)

Мы изучили работу тысяч команд и собрали данные в различных отраслях, секторах и географических точках, чтобы понять, почему некоторые команды показывают высокие результаты, а другие терпят неудачу. Наше [исследование](http://www.trispectivegroup.com/wp-content/uploads/2017/09/ASSESSMENT-RESEARCH-1.pdf) показывает, что самый важный фактор успеха или неудачи команды — качество отношений в ней. Расхождение в 70% между командами с самыми низкими результатами, которые мы назвали *разобщенными командами*, и командами с самыми высокими результатами, которые мы обозначили как *сплоченные команды*, коррелирует с качеством отношений в команде — не отношений между некоторыми людьми или большинством из них, а между *всеми*. Таким образом, один токсичный коллега в состоянии разрушить работу всей высокорезультативной команды.

Токсичные члены команды действуют разрушительно, потому что они:

**Создают ненужный драматизм и отвлекают остальных.** Они высасывают положительную энергию и убивают творческий потенциал. Члены команды тратят ценное время, постоянно находясь в напряжении и ожидая удара в спину, вместо того чтобы открыто предлагать идеи, рисковать и свободно высказывать свои мысли.

**Обесценивают бренд команды.**Их поведение плохо сказывается на имидже команды и создает плохое впечатление у коллег, не входящих в команду. Как показало наше исследование, окружающие в *2000 раз чаще*считали сплоченные команды более эффективными по сравнению с разобщенными командами. Ясно, что непродуктивное поведение команды сильно коррелирует с ее брендом и результатами.

**Подрывают ценности лидера и компании.** Когда компания провозглашает ценности и нормы поведения, но их не поддерживают некоторые сотрудники, появляется цинизм.

**Ухудшают культуру команды.** Поведение токсичного коллеги фактически становится нормой. Члены команды, имеющие благие намерения, начинают отвечать на плохое поведение, относясь к токсичному коллеге без уважения, жалуясь у него за спиной и игнорируя его при любом удобном случае.

Если вы лидер команды, ваши дальнейшие шаги понятны. Вы должны признать, что происходит в команде, и требовать от токсичного члена команды более высоких стандартов поведения. Независимо от его производительности, результатов, навыков, мыслительных способностей или бесценного опыта нельзя терпеть поведение, губительное для остальных членов команды.

Но что делать, если токсичный человек — ваш коллега? Многие жалуются, что чувствуют себя бессильными, когда нужно изменить поведение равного по статусу сотрудника. Некоторые даже уходят из команды или компании, когда атмосфера становится невыносимой.

Вот четыре шага, которые можно предпринять, чтобы справиться с токсичным коллегой.

**Честно и открыто поговорите с ним.** Если вы не попытаетесь сделать этого, то будьте уверены на 100%, что отношения в лучшем случае останутся в том же непродуктивном состоянии. Не стоит рассчитывать, что человек внезапно проснется и осознает свои ошибки, поэтому сделайте честную попытку дать эффективную обратную связь. Сосредоточьтесь на том, как его поведение влияет на вас. Также попросите у него отзыв о вашем поведении. Иногда другие не осознают, как их поведение влияет на вас. Исследование [показывает](https://hbr.org/2015/03/research-were-not-very-self-aware-especially-at-work), что большинству из нас не хватает самосознания, особенно на работе.

Члены сплоченных команд предоставляют друг другу обратную связь в 106 раз чаще, чем члены разобщенных команд, даже если она не слишком приятна. Действуйте как соратник своих коллег, начиная честный и открытый диалог.

**Начните работать лучше и контролируйте свое эго.**Не опускайтесь до уровня вашего токсичного коллеги и следите за своей реакцией. Чем больше вы будете думать о целях команды, тем с меньшей вероятностью вас будут ослеплять мысли о том, кто победил, — вы или ваш токсичный коллега. Будьте таким, какими хотели бы видеть остальных членов команды. Установите стандарт для остальных, включающий в себя сотрудничество и открытый диалог, а не месть.

Члены сплоченных команд в 35 раз чаще демонстрируют заинтересованность в успехе друг друга и в *47 раз чаще* стараются добиться доверия.

**Поговорите с начальником.** Предложите начальнику устроить собрание команды, чтобы установить нормы и начать работать с несоответствующим им поведением и конфликтами в команде. Эта встреча не должна превратиться в повод отчитать токсичного коллегу. Это должно быть искреннее взаимодействие, в процессе которого члены команды могут узнать мысли друг друга, определить четкие стандарты взаимодействия и усилить ответственность друг перед другом.

Члены сплоченных команд в 73 раза чаще устанавливают нормы поведения, которым следуют, и в 125 раз чаще стараются разобраться с неприемлемым поведением сразу после того, как оно было замечено.

**И, наконец, подумайте о себе.**Не давайте токсичному поведению нанести вред вашему эмоциональному и физическому здоровью. Радуйтесь тому, что имеете, и не думайте о том, на что не можете повлиять или изменить. Если вы изо всех сил старались улучшить отношения с токсичным коллегой, но ничего не вышло или стало только хуже, попросите совета у специалиста по кадрам или наставника. Но если вы сделали все возможное и это не помогло, подумайте об уходе. Жизнь слишком коротка, чтобы позволять работе портить вам ее.

Работая с токсичным коллегой, вы, несомненно, страдаете. И, вероятно, ваши показатели также страдают. Довольно часто боль дает мотивацию решать проблемы и двигаться вперед, но вам предстоит нелегкий труд. Не буду врать: перестройка отношений и выработка нового поведения требует много энергии и храбрости. Однако если вы твердо намерены изменить сложные отношения, то, вероятно, добьетесь успеха. Руководствуйтесь благими намерениями, будьте упорны, и вы получите награду.

**Об авторе. Эбби Керноу-Чавес** — партнер в компании The Trispective Group, которая помогает организациям развивать и поддерживать эффективные, здоровые и устойчивые отношения в коллективе и командах. Соавтор книги «The Loyalist Team: How Trust, Candor, and Authenticity Create Great Organizations».

# Как командировки могут навредить вам

**23 июля 2018 Эндрю Рандл**

Несколько лет назад перед конференцией я заселялся в отель. На вопрос, где можно поужинать, мне ответили, что в гостинице ресторана нет и можно только заказать в номер что-то из сетевого ресторана быстрого питания или пиццерии. Я остановился на пицце, но ограниченность выбора настолько меня задела, что по возвращении домой я стал изучать данные о связи состояния здоровья с командировками.

Мой случай не уникален. По [сведениям](https://www.amexglobalbusinesstravel.com/press-room/business-travel-responsible-547-billion-gdp-2016-creates-74-million-jobs/) Международной ассоциации делового туризма и American Express, в 2016 году американцы совершили более 500 млн внутренних деловых поездок. Многие программы охраны здоровья во время командировок включают вакцинацию, распространение информации о безопасности питания и предупреждения о гражданских и политических волнениях. Но немногие из них затрагивают более общие угрозы здоровью: стресс, нарушение режима сна, нездоровое питание, недостаток физических нагрузок. Эти типичные «побочные эффекты» любого путешествия в долгосрочной перспективе могут повысить риск развития хронических заболеваний.

Чтобы проследить взаимосвязь между деловыми поездками и хроническими заболеваниями, мы с коллегами обратились к обезличенным электронным медицинским картам компании EHE. Они содержали исчерпывающую информацию онлайн-анкет о состоянии здоровья, в том числе о частоте командировок, и информацию за год о диспансеризации, медицинских обследованиях и оздоровительных программах десятков тысяч сотрудников американских компаний.

Мы [проанализировали](https://journals.lww.com/joem/Abstract/publishahead/Business_travel_and_behavioral_and_mental_health.98743.aspx) эти данные и выявили четкую взаимосвязь между частыми деловыми поездками и разного рода рисками для [физического](https://journals.lww.com/joem/Abstract/2011/04000/Business_Travel_and_Self_rated_Health,_Obesity,.4.aspx) и психического здоровья. В сравнении с теми, кто проводит в поездках от одного до шести дней в месяц, вероятность ожирения у тех, кто уезжает на 21 и более дней в месяц, на 92% выше. У людей, которые проводят в командировках 14 дней в месяц и более, значительно выше индекс массы тела. Кроме того, они хуже оценивают свое состояние здоровья, более склонны к тревожности, депрессии и алкогольной зависимости, отсутствию физической активности, курению и нарушениям сна. Также у них наблюдаются повышенное кровяное давление и пониженный уровень липопротеинов высокой плотности («хорошего холестерина»).

Хотя лишь около 12% работников, чьи данные попали в наше исследование, бывают в командировках 14 дней и более, такая концентрация негативных факторов вызывает беспокойство как об их личном здоровье, так и о здоровье их компаний. Такие физические, поведенческие и психологические проблемы, как ожирение, гипертония, курение, депрессии, тревожность, нарушения сна и алкогольная зависимость, приносят работодателям дополнительные расходы. Сотрудники чаще обращаются за выплатами по медицинской страховке, снижается их продуктивность и эффективность, увеличивается количество пропусков работы, задержек в офисе сверх необходимого и отпусков по временной нетрудоспособности. Последствия этих проблем могут привести к обострению или разрыву отношений с клиентами и поставщиками.

Полученные результаты подкреплены и другими исследованиями. Так, [анализ](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1128820) обращений за выплатами по медицинским страховкам персонала и консультантов Всемирного банка показал, что от тех, кто часто ездит в командировки, приходит больше заявлений, в том числе в связи с хроническими заболеваниями. Больше всего обращений было по нарушениям здоровья, связанным со стрессом. В ходе еще одного [исследования](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1740288/) почти 75% сотрудников Всемирного банка отметили, что испытывают сильный или крайне сильный стресс в связи с деловыми поездками. [Исследование](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1708-8305.2010.00441.x), проведенное в крупной международной корпорации, показало, что заграничные деловые поездки обычно сопряжены с более высоким потреблением алкоголя, трудностями в соблюдении темпа работы и недостаточной гибкостью при выполнении обязанностей.

Как компании могут помочь работникам вести здоровый образ жизни в командировках? Удачным решением нам кажется сочетание обучающих мероприятий и совершенствования политики компании в области делового туризма. Во-первых, сотрудники должны быть осведомлены о том, что служебные поездки располагают к менее здоровому образу жизни. Стейк с картофелем фри и коктейль поздним вечером в баре отеля воспринимаются как награда за множество проведенных переговоров. Однако исследования показывают, что еда из ресторана содержит [больше калорий](https://www.cambridge.org/core/journals/public-health-nutrition/article/eating-out-of-home-and-its-correlates-in-10-european-countries-the-european-prospective-investigation-into-cancer-and-nutrition-epic-study/20B62F97AF3D14DF1A46BF896692F60D) и жиров, в том числе насыщенных, и [меньше клетчатки](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Role+of+food+prepared+away+from+home+in+the+American+diet%2C+1977%E2%80%9378+versus+1994%E2%80%9396%3A+changes+and+consequences), чем домашняя еда. Кроме того, ситуация усугубляется хроническим стрессом, вызванным частыми командировками, из-за которого в поездках люди склонны потреблять еще [более калорийную пищу](https://www.nutritionjrnl.com/article/S0899-9007(07)00249-3/fulltext). По этой причине компании должны помогать сотрудникам выбирать наиболее благоприятные для здоровья варианты и заранее планировать свое пребывание, если выбор невелик, как в случае с моим отелем, о котором я говорил в начале статьи.

В поездке сложнее соблюдать и режим тренировок. Со временем регулярные высококалорийные «награды» за труды могут стать причиной лишнего веса и повысить риск развития связанных с этим сердечно-сосудистых заболеваний. Упражнения и физическая активность помогут избежать набора лишнего веса, а также снизить уровень стресса. Один из простых способов помочь сотрудникам оставаться в форме — выбирать отели с хорошо оснащенными спортзалами. Кроме того, компании могут выбирать гостиницы, которые предоставляют постояльцам спортивную одежду, инвентарь (коврики для фитнеса, гантели) или видео с тренировками. В целом, спортивные залы в отелях обычно оснащены скудно, и заниматься в них скучно, но компании и бизнес-отели могли бы вместе работать над совершенствованием залов. Если спортивного зала в отеле нет, то компания может предоставить абонемент в национальную сеть фитнес-клубов.

Кроме того, часто путешествующих сотрудников стоит обучать различным методам управления стрессом и гигиене сна. [Когнитивно-поведенческая терапия](https://www.cambridge.org/core/journals/psychological-medicine/article/workplace-interventions-for-common-mental-disorders-a-systematic-metareview/2AD6672BE73FB23B329DC9EED4E11985) и программы снижения стресса на основе [практики осознанности](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smi.2673) — методики с доказанной эффективностью. Они позволяют выработать индивидуальные стратегии борьбы с депрессией, тревожностью и стрессом. Эти методики целесообразно использовать в рамках лечебно-профилактических программ для сотрудников, вынужденных часто бывать в командировках и более подверженных стрессу и негативным эмоциям.

Несмотря на стремительное развитие технологий конференц-связи и видеочатов, деловые поездки остаются отличительной чертой многих профессий, и в будущем это вряд ли изменится. Командировки останутся одним из способов профессионального развития. Известно, что при найме новых сотрудников работодатели часто представляют возможность путешествовать как преимущество. Но при анализе затрат и выгод этой практики следует учитывать накопленные данные, связывающие деловые поездки с рисками для здоровья и хроническими заболеваниями. Конечно, служебные поездки — это и возможности для развития, и даже развлечение, многим людям они просто необходимы. Но вред, который они наносят организму, не всегда того стоит.

Если вы регулярно путешествуете по работе, самое время задуматься, правда ли вам нужно так часто уезжать. Если необходимость действительно есть, подумайте, как смягчить последствия стресса и контролировать свое питание. Если вы работодатель и ваши сотрудники часто путешествуют между городами, вы обязаны информировать их и предоставлять все необходимые ресурсы, чтобы вдали от дома они не забывали о здоровом образе жизни.

**Об авторе. Эндрю Рандл** — эпидемиолог, преподает в Школе общественного здравоохранения имени Мейлмана Колумбийского университета, исследует риски и последствия малоподвижного образа жизни и ожирения.

# Следи за собой, будь «вечно занят»

**21 июня 2018 Амитава Чаттопадхай Моника Вадхва Джихи Кристин Ким**

Представьте, что в ресторане вы решаете, какой десерт выбрать: шоколадный торт или корзину с фруктами. Вы пытаетесь питаться правильно, но торт — это так аппетитно… Что вы закажете?

Оказывается, на ваше решение может повлиять то, насколько занятым вы ощущаете себя в этот момент.

Ранее занятость изучалась с позиций нехватки времени. Исследователи установили, что если люди находятся в жестких временных рамках, они склонны принимать решения, руководствуясь своими эмоциями. Например, когда клиенты оказываются в ситуации нехватки времени на выполнение задачи, у них повышается уровень тревожности и они с большей вероятностью поддаются импульсивным порывам. Условно говоря, они чаще выбирают торт.

Впрочем, у занятости есть и другая сторона. В последние годы в западном обществе она стала неоспоримым атрибутом успешности. Для людей вполне типично с ложной скромностью заявлять, что у них нет и минуты, чтобы заняться собой. Восприятие себя занятым человеком помогает чувствовать себя ценным и важным членом общества.

В исследовании, результаты которого будут опубликованы в журнале Consumer Research, мы рассматривали занятость через призму современного понятия самооценки. Мы установили, что восприятие себя как занятого человека, как мы говорим, с «напряженным мышлением», может в действительности повысить самоконтроль за счет роста самооценки. Другими словами, напряженное мышление может склонить вас к тому, чтобы остановить свой выбор на фруктах.

В рамках восьми исследований мы разными способами активировали напряженное мышление. В некоторых случаях мы косвенно давали понять участникам эксперимента, что они исполняют роли занятых людей. В других — просто просили записать причины, по которым они в последнее время чувствовали себя таковыми. Обе стратегии с одинаковой успешностью способствовали напряженному мышлению.

Хотя половина исследований была посвящена проблематике потребления пищи, мы также изучали воздействие напряженного мышления на принятие других типов повседневных решений, например, «сделать зарядку или расслабиться» или «потратить деньги или отложить их на пенсию». Ощущение себя занятым устойчиво повышало способность испытуемых к самоконтролю, что, в свою очередь, вело к сокращению решений, которые принимаются «по пути наименьшего сопротивления».

Например, в рамках одного исследования мы сообщили группе студентов, что по последним данным их нагрузка была выше, чем у учащихся соседних вузов. Мы также попросили участников перечислить виды деятельности, поддерживавшие их занятость. Наконец, мы довели до их сведения, что начальник курса намерен позволить им взять выходной или пройти больше опросов, чтобы получить дополнительные академические кредиты. По сравнению с контрольной группой участники, у которых создалось ощущение занятости, были больше заинтересованы в проведении дополнительных тестирований.

Чтобы выяснить, была ли самооценка главной причиной, стоящей за этими решениями, мы провели дополнительную серию тестов. В ходе одного из них, убедив участников эксперимента считать себя занятыми, мы попросили их определить, сколько людей ценят их. Чтобы снизить самооценку части участников эксперимента, мы попросили их указать число в диапазоне от 10 до 50. Другим мы предложили указать количество ценящих их людей в рамках от 1 до 5. Как и предполагалось, уязвленная самооценка негативно сказалась на самоконтроле: участники, чувствовавшие себя занятыми, но недостаточно важными, как и представители контрольной группы, предпочли получить в качестве награды за участие в исследовании брауни (58%), а не яблоко. Лишь 35% представителей «занятой» группы с высокой самооценкой предпочли брауни.

Чтобы изучить эффект напряженного мышления в естественной обстановке, мы провели эксперимент в кафетерии крупного университета на Западном побережье США. На протяжении трех недель в случайно выбранные дни весеннего семестра мы вешали рядом с буфетом плакаты со следующим текстом: «Готово, для занятых студентов [название университета]!». В другие дни текст гласил: «Готово, для студентов [название университета]!». В остальные дни мы не использовали плакаты.

В дни, когда в столовой висели первые плакаты, количество проданной вредной пищи было значительно ниже, чем в дни, когда в буфете был размещен второй тип плакатов или не было ни одного из них. Так, в среднем было продано 107 наименований вредной еды; с обычными плакатами показатель составил 149, а когда плакатов не было вовсе — 154 наименования. Мы также подсчитали калории, содержащиеся в еде в кафетерии, и пришли к выводу, что активизация напряженного мышления привела к сокращению потребления калорий.

Наше исследование полезно для маркетологов и рекламщиков. На протяжении последних нескольких лет некоторые бренды использовали занятость в качестве одного из компонентов своих рекламных кампаний. Например, международная сеть фитнес-клубов Anytime Fitness строит свою рекламную стратегию на лозунге «Клуб для занятых людей». Это логично, поскольку в области спорта и здоровья людям необходимо проявлять самоконтроль.

Наши исследования показывают, что та же стратегия может дать обратный эффект в случае с продуктами, считающимися излишеством или вредными для здоровья. Рекламная кампания Dunkin Donuts называет пончики «настоящей едой для занятых людей». Учитывая, что этот продукт считается вредным, подобный слоган может вызывать негативный эффект. Кроме того, наши исследования позволяют прийти к выводу, что когда существуют двоякие взгляды на полезность продукта — например, овсяное печенье может восприниматься либо как полезная еда, либо как вредное лакомство — разумно делать упор на пользе продукта, активизируя фактор занятости.

Результаты нашего исследования также важны для потребителей и политиков. Множество исследований посвящены тому, что заставляет людей выбирать мгновенное удовлетворение своих потребностей вместо долгосрочных выгод, будь то проблема переедания или пищевых отходов. В последнее время всеобщее внимание начала привлекать концепция осмысленного питания, позволяющая улучшить самоконтроль, однако для ее реализации нужно обучение и постоянная практика. Наши исследования показывают, что активизация напряженного мышления может быть одним из наиболее легких и эффективных способов развития самоконтроля.

**Об авторах.** **Амитава Чаттопадхай** — профессор корпоративных инноваций в бизнес-школе INSEAD (Франция). Соавтор книги The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands; директор Программы лидерства для руководителей высшего звена Индии в INSEAD. **Моника Вадхва** — доцент маркетинга в INSEAD, научный сотрудник Азиатского института потребительских исследований в Сингапуре. **Джихи Кристин Ким** — доцент Гонконгского университета науки и технологии.

# 5 признаков того, что ваши карьерные планы нужно менять

Многие люди долгими годами выстраивают планы, согласно которым должна развиваться их карьера. На пути к успеху они не жалеют ни сил, ни времени, не останавливаясь ни перед чем. Однако такой путь не всегда верен. Важно вовремя понять, что вы движетесь не в том направлении. Предлагаем 5 признаков, которые помогут понять, что ваши карьерные планы нуждаются в корректировке.

**1. Негативное влияние работы на жизнь**

Как известно, рабочий стресс часто оказывается тем фактором, который оказывает негативное влияние на здоровье, личную и семейную жизнь. Поэтому специалисты рекомендуют не переносить свои рабочие настроения и мысли домой. Между тем, в некоторых случаях перестать думать о рабочих проблемах дома и не искать их решения невозможно. Если в этом случае вам не может помочь даже работодатель, целесообразно отказаться от такой карьеры.

**2. Цели компании противоречат вашим ценностям**

Гордиться своей работой – нормальное и даже необходимое обстоятельство. Чувствовать себя нужным и значительным – тоже вполне рядовое явление. Таким образом, если говорить  своей работе вы стесняетесь, то, скорее всего, ваша компания не вызывает у вас уважения. Это значит, что характер занятий компании, в которой вы работаете, расходится с вашими ценностями. Задерживаться на такой работе – значит обманывать не только себя, но и других, что всегда довольно тягостно.

**3. Работа не создает вам репутации**

Репутация, которую многие зарабатывают на протяжении всей жизни, является не просто способом потешить свое самолюбие. При любой попытке заняться собственным бизнесом, вы поймете, что ваша репутация (при наличии таковой) начнет тут же работать на вас. На начальном этапе репутация, пожалуй, даже больше важна для начинающего предпринимателя, чем начальный капитал и отличная идея. Если же ваша работа не помогает вам заработать репутацию, следует задуматься о перемене занятия.

**4. Судьба работы, о которой вы мечтали, зависит от перемен в индустрии**

Конкурентоспособность карьериста могут, как ни странно, ограничивать его же планы и мечты. Так, желая освоить какую-то профессию или овладеть определенным навыком, следует подумать, не исчезнет ли эта профессия через какое-то количество лет. В современно мире, где все меняется крайне быстро, стремиться к какой-то конкретной карьере стратегически не верно. Намного лучше быть гибким и охватить целый ряд навыков. Также можно самому изобрести для себя профессию, которая в определенный момент станет востребованной.

**5. Несоответствие ваших ожиданий реальности**

Вполне естественно, что выбор карьеры сопряжен с ошибками и неизбежной тратой времени и сил на работу в неподходящих местах. Бывает так, что, поработав в режиме фриланса, человек вернулся в офис, хотя принято думать, что все происходит наоборот. Не стоит бояться совершать ошибки. Главное – принимать правильные решения в конце концов.

*Итак, мы перечислили 5 признаков того, что ваши карьерные планы нужно менять. Примеряя каждый из описанных примеров на себя, можно убедиться, что вы на своем месте или наоборот, принять решение круто поменять карьерный вектор.*

# Как составить работающий индивидуальный план развития

**Узнайте 6 типичных ошибок и не допускайте их**

Еще пять-шесть лет назад индивидуальные планы развития для управленцев составляли лишь отдельные компании. HR-ы не знали, как это делать. Сейчас практически во всех крупных компаниях разрабатывают такие планы. Но возникла другая проблема: их редко выполняют. Даже если в них четко обозначено, что именно надо развивать и как, результаты не всегда радуют. Причем руководитель подразделения сам, кажется, заинтересован в том, чтобы приобретать новые навыки.

Автор и редакция запросили индивидуальные планы развития (ИПР) в нескольких компаниях и проанализировали их. Оказалось, что во всех образцах типичный набор ошибок. Сами планы разные, но ошибки одинаковые. Они становятся заметны, если взглянуть на образцы глазами тех, для кого эти документы составляют, – управленцев разных уровней. Мы привели **образец типичного ИПР и отметили прямо в нем, что сделано неверно**. Образец с пометками – ниже. Кроме того, мы подробно рассмотрели каждую ошибку в статье. В конце статьи мы дали **фрагмент плана развития, который составлен правильно**. Полная версия корректного ИПР доступна для Вас [здесь](http://e.profkiosk.ru/eServices/service_content/file/9edc8f05-a775-4b2d-be60-71ca08692ecb.pdf;IPR_right_37.pdf). 



**Цель развития сформулирована масштабно и обтекаемо, неясно, что нужно развивать.**

**В план включили слишком много навыков.**

**Результат сформулирован неконкретно. Могут возникнуть разногласия с вышестоящим руководителем, который отвечает за развитие.**

**Управленцу непонятно, как применять на практике полученные знания.**

**Управленцу непонятно, как применять на практике полученные знания.**

**В план включили слишком много навыков.**

**В план включили слишком много навыков.**

**Нет четких критериев оценки, успешно ли развитие.**

**Управленцу непонятно, как применять на практике полученные знания.**

**В план включили слишком много навыков.**

**В план включили слишком много навыков.**

**Неясно, где управленец будет применять новый навык.**

**Нет четких критериев оценки, успешно ли развитие.**

**Управленцу непонятно, как применять на практике полученные знания.**

Полная версия плана доступна [здесь](http://e.profkiosk.ru/eServices/service_content/file/2e6504c9-e1a0-4d83-9d75-98df9264cfb8.pdf;IPR_wrong_32.pdf).

**Ошибка 1. Цель звучит масштабно и обтекаемо, но что именно нужно развивать, непонятно**

Тогда управленец воспринимает развитие как формальность. Он думает: главное не осваивать новые навыки, а делать вид, что он что-то развивает. Иначе говоря, достаточно для галочки выполнить весь список мероприятий, обозначенный в ИПР. А когда руководитель сделает это, его продвинут по карьерной лестнице. Кроме того, он может посчитать цель, которую не сформулировали конкретно, недостижимой. Он не понимает, к чему стремиться, какие навыки нужно развить и к какому сроку. Поэтому **механически выполняет все, что указано в плане**, и в результате новые компетенции не осваивает.

**ПРИМЕР**

Торговая компания планировала открыть дочернее предприятие. Руководителем службы продаж в новой организации решили сделать начальника отдела по работе с клиентами. Коммерческий директор и HR-директор оценили знания и умения управленца, выявили, какие компетенции ему нужно развить, прежде чем занять новую должность. Выяснилось, что начальнику отдела не хватает лидерских навыков: умения делегировать полномочия, влиять на коллег и увлекать их идеей. Нужно развивать и стратегическое мышление. Директор по персоналу и руководитель коммерческой службы, которого назначили ответственным за развитие управленца, включили эти навыки ему в ИПР. Цель обозначили так: «Развить управленческую компетентность. Повышать личную эффективность и совершенствовать личные качества через обратную связь с сотрудниками подразделения. Выработать навык делегирования».

Через 2 месяца после того, как начальник отдела по работе с клиентами начал выполнять ИПР, HR-директор попросил руководителя коммерческой службы проверить успехи подчиненного. Результаты оценки неприятно удивили: управленец не развивал необходимые навыки, хотя выполнял все, что предусмотрено планом. Директор по персоналу решил поговорить с начальником отдела и выяснить, в чем дело. Управленец ответил: «А я и не думал, что хоть какой-то результат возможен. Развить управленческую компетентность за 2 месяца или даже за полгода, на которые рассчитан ИПР, нельзя. Поэтому я просто выполняю все, что Вы в плане указали». HR понял, где ошибся: он сформулировал цель так, что она показалась управленцу недостижимой. Начальник отдела решил, что план – формальность. Главное – пройти все мероприятия, а четкого результата компания от него не ждет.

**Как избежать ошибки.** В планах развития определяйте цели четко и однозначно. Конкретно пропишите, к какому результату должен стремиться управленец. Скажем, не «Выработать навык делегирования», а «Научиться ставить перед подчиненными четкие задачи, оговаривать требования к сроку и результату». Установите критерии, по которым и сам сотрудник, и его вышестоящий руководитель поймут, что цель достигнута. Если чтобы развить навык, нужно больше времени, чем то, на которое рассчитан ИПР, обсудите с управленцем и пропишите от его лица, чего он должен достичь, когда срок истечет. Скажем, «На момент окончания плана эффективно делегирую подчиненным 10 процентов своих функций».

Поговорите с управленцем, спросите, **понимает ли он, какого результата должен достичь**, знает ли, почему это важно для компании. Заметьте, как новый навык пригодится и самому сотруднику. Например, если руководитель научится делегировать полномочия, он перестанет тратить время на то, чтобы решать второстепенные дела, сможет сфокусироваться на стратегических задачах.

**Опыт: привлекать управленцев к разработке стратегии**

В холдинге «Швабе» управленцы, которым предстоит выполнить план развития, принимают участие в стратегических сессиях наравне с вышестоящими руководителями. Об этом рассказала Ольга МАЛАШКИНА, заместитель генерального директора по управлению персоналом, правовым, корпоративным и организационным вопросам холдинга. Благодаря этому управленцы понимают, какие задачи ставит перед собой компания на ближайшее время, видят, какие именно навыки и компетенции им нужно развивать. А в КБ «ПОЙДЁМ!» управленцы, которым предстоит реализовать ИПР, участвуют в разработке долгосрочной стратегии. Об этом сообщила Дария КОЛЕСНИК, директор департамента управления человеческими ресурсами банка. Сотрудники видят, почему сейчас важно, чтобы они приобретали новые навыки и достигали поставленных целей, понимают, какого результата от них ожидает компания.

Ольга КОТЕЛЬНИКОВА,

заместитель генерального директора по управлению персоналом аптечной сети «Ригла»

**Если для управленца развитие сейчас не в приоритете, создаем ситуацию «запланированного кризиса»**

Чтобы показать управленцу, что ему необходимо развивать новые навыки и компетенции, обратной связи или оценки 360 градусов недостаточно. Поэтому мы вместе с генеральным директором компании и непосредственным руководителем формируем для управленца такую ситуацию, в которой он сам увидит, что ему нужно развиваться. Иначе говоря, ставим задачу, решая которую, сотрудник должен понять, что ему нужны дополнительные навыки. Так мотивируем управленца узнавать новое. Он сам осознает, какие компетенции ему нужно развивать и для чего. В результате больше заинтересован в том, чтобы успешно реализовать ИПР.

**Ошибка 2. Управленец и его вышестоящий руководитель по-разному понимают, какого результата нужно достичь**

В итоге сотрудник выполняет все задания, которые указаны в ИПР, приобретает одни навыки, а его руководитель оценивает другие. Так происходит, если ожидаемые результаты в плане развития сформулированы неточно, а управленец и его начальник не прояснили, что каждый из них под этими результатами понимает.

**ПРИМЕР**

В план развития начальнику отдела по связям с общественностью, которого готовили на позицию PR-директора, включили навык «Умение вести себя на публике». Управленец успешно проходил все мероприятия, предусмотренные ИПР. Однако через 3 месяца во время оценки директор по маркетингу, которого назначили ответственным за развитие, заметил, что подчиненный навык не развивает. Начальник отдела не согласился с вышестоящим руководителем. Он сказал, что не только выполняет все задания в плане, но и дополнительно берет уроки ораторского искусства, слушает выступления публичных людей. Директор по маркетингу удивился: «А зачем? Коммуникативные навыки и умение подать себя у Вас развиты достаточно. А вот конструктивно вести совещания Вы не умеете. Поэтому мы Вам это в ИПР и включили». Управленец понял, что потратил целых 3 месяца на то, чтобы развить не тот навык, который должен был. А вышестоящий руководитель посчитал, что подчиненный не хочет развиваться. Но на самом деле это не так. Начальник неправильно интерпретировал поведение сотрудника. В результате управленец уволился.

**Как избежать ошибки.**Перед тем как разрабатывать ИПР, вместе с управленцем и его вышестоящим руководителем составьте **портрет «идеального руководителя»**. Попросите каждого из них написать список из 30–40 любых качеств и навыков, которыми, по их мнению, должен обладать идеальный представитель должности, на которую готовят управленца. Пусть стороны обсудят свои списки, объяснят, что они подразумевают под каждым понятием, которое указали. Это поможет устранить разночтения: управленец и вышестоящий руководитель поймут, какие смыслы вкладывает в один и тот же термин каждый из них.

Юлия КАРАПАЙ,

Директор по персоналу компании «Азимут»

**Ставьте управленцу в план цели, которые мотивируют его быть успешным не только в будущем, но и сейчас**

Скажем, не «Улучшать навыки управления людьми для того, чтобы занять должность директора через один-два года», а «Улучшить навыки мотивации подчиненных, учитывать их индивидуальные потребности, чтобы в результате снизить текучесть персонала в отделе на 5 процентов». Тогда управленец понимает, что знания и компетенции, которые он получит в ходе развития, пригодятся ему не только в далеком будущем, но и сейчас. Следовательно, он заинтересован в том, чтобы выполнять все задания, которые стоят перед ним в плане, и развивать новый навык.

**Ошибка 3. В план развития управленцу включили слишком много навыков**

Управленец не может сосредоточиться на чем-то одном, спешит выполнить как можно больше задач, которые предусмотрены в плане, чтобы достичь цели. В результате **не приобретает ни одного навыка**. Либо, увидев, сколько развивающих мероприятий надо выполнить за короткий срок, теряет интерес и перестает работать над планом.

**Как избежать ошибки.** Проанализируйте, не являются ли навыки, которые нужно развить управленцу, проявлениями одной компетенции. Скажем, сотруднику, для которого составили ИПР в образце, нужно учиться влиять на коллег, принимать нестандартные решения, делегировать полномочия, развивать стратегическое мышление. Все эти качества – индикаторы компетенции «лидерство». Ее и включите в ИПР. А навыки объедините так, чтобы их было не больше четырех. В цели отметьте, что управленец должен развивать именно эти навыки. Поставьте задачи, для решения которых управленцу нужно будет их применять.

**Опыт: включать в план несколько компетенций, если для того, чтобы их развить, нужно немного времени**

Марина ПОПОВА, Директор по персоналу AZIMUT Hotels регион Россия, советует включать в план развития от 1 до 3 компетенций. Но в первую очередь учитывать, сколько времени потратит управленец, чтобы освоить каждую. Если компетенция сложная, на то, чтобы ее развить, требуется около года, лучше сосредоточиться только на ней. К каждой компетенции ставьте не больше 4 развивающих задач. Таким образом, план развития не раздуется. Управленец сконцентрируется на 1 компетенции, у него будет достаточно времени, чтобы развить ее до нужного уровня.

**Диаграмма. Помогает ли ИПР развивать управленцев вашей компании?**

Руслан ЛАРИН,

Директор по персоналу компании RICOH Rus в России и СНГ

**Чтобы управленец понял, каких целей в ходе развития должен достичь, заключаем с ним джентльменское соглашение**

В нашей компании цели и результаты развития управленец обсуждает не только с непосредственным начальником, но и с руководителем на уровень выше. Управленцы заключают между собой джентльменское соглашение. Вышестоящий руководитель объясняет подчиненному, почему его развитие важно для компании, ставит перед ним задачи, отмечает, какого результата ждет. Таким образом, развитие становится для управленца значимым, а не формальным. Он осознает, зачем приобретать новые компетенции, понимает, к каким результатам стремиться.

**Ошибка 4. В плане много мероприятий, рассчитанных на приобретение теоретических знаний**

Управленец может посчитать, что его задача – только прочитать книгу или прослушать курс. А использовать новую информацию в работе не нужно. Кроме того, сотрудник уверен, что руководитель не будет контролировать, как он выполняет мероприятия. Поэтому можно не тратить на них время. Управленец не читает книги и не проходит тренинги либо делает это между делом. В результате не знает, как поступать в ситуации, когда нужно применить новые знания.

**Как избежать ошибки.**Чтобы управленец понял, как можно применять теоретическую информацию на практике, попросите его представить, какие знания он может получить после мероприятия. Скажем, Вы запланировали тренинг «Формирование эффективной команды». Спросите управленца, о чем он хотел бы узнать на тренинге. Например, как создать команду и ставить задачи подчиненным. Попросите управленца **представить, как он мог бы использовать эти знания**. Скажем, распределять задания участникам в команде так, чтобы они проявляли в работе свои сильные стороны. Зафиксируйте ожидания сотрудника в плане развития. А после тренинга попросите непосредственного руководителя оценить, использует ли подчиненный новые знания. Продумайте, как побудить управленца осознанно читать книги, которые Вы включите в план. Скажем, начальник заранее предупредит подчиненного, что обсудит с ним прочитанное.

**Опыт: обсуждать книгу с коллегами, проводить лекцию для молодых сотрудников, используя материалы из видеокурсов**

В компании «Арлифт Интернешнл» управленцы, которые проходят план развития, договариваются, какую книгу из списка будут читать, а потом обсуждают ее. Об этом рассказала Директор по персоналу компании Елена ВЛАДА. Просто пролистать книгу недостаточно. Во время встречи придется делиться мнением, аргументировать его, поэтому нужно осмыслить прочитанное. Это позволяет лучше понять и запомнить информацию. Кроме того, управленцы во время такого обсуждения получают возможность лучше узнать и понять коллег, поработать с ними в команде. Руководителям также включат в план развития задачу – провести лекцию на определенную тему для своих подчиненных или молодых сотрудников. Тема чаще всего новая и для самого управленца. Почерпнуть информацию руководитель может из обозначенных в плане видеокурсов и книг. Чтобы подготовиться к лекции, руководителю нужно структурировать свои знания, продумать, как построить речь, какие вопросы могут возникнуть и как на них ответить. Таким образом, управленец лучше запоминает информацию, прорабатывая и проговаривая ее несколько раз. Опираясь на полученные знания, руководители потом выдвигают и реализуют идеи, которые позволяют улучшить бизнес-процессы в компании.

**Еще 3 ошибки, из-за которых план развития не работает**

**1.** Вы взяли чужой ИПР, который не учитывает цели вашей компании. Управленец не понимает, зачем ему нужно развиваться. Даже если он реализует план, те навыки, которые он получит в итоге, скорее всего, будут для вашей компании бесполезны.  
**2.**Задачи, которые стоят перед управленцем, не мотивируют его. Сотруднику неинтересно развитие, он не понимает, зачем оно нужно именно ему. Скажем, управленец хочет достигать новых амбициозных целей, а Вы мотивируете его прибавкой к зарплате.  
**3.**Вы включили в ИПР задачи из производственного плана или KPI. Сотрудник не будет развивать новые навыки, решая текущие задачи.

**Ошибка 5. Неясно, как оценивать, развил ли управленец необходимую компетенцию**

Сотрудник не понимает, до какого уровня должен развивать навык, потому что в плане развития это не отмечено. Скажем, в ИПР в образце к навыку «Стратегическое мышление» указан только ожидаемый результат – «Вижу сильные и слабые стороны компании по сравнению с конкурентами». Сотрудник понимает так: нужно научиться находить достоинства и недостатки конкурентов. Однако на самом деле этого недостаточно. Управленец должен не только видеть слабые и сильные стороны других организаций, но и использовать их во благо своей компании. Поэтому, даже если он выполняет все необходимые мероприятия, освоить навык в полной мере у него не получится. В итоге вышестоящий руководитель посчитает, что развитие подчиненного безрезультатно.

**Как избежать ошибки.**Заранее продумайте, как будете оценивать, развивает управленец необходимые навыки или нет. В плане развития пропишите критерии оценки. Скажем, вышестоящий руководитель поймет, что навык «Стратегическое мышление» развит, если подчиненный составит и сможет защитить перед гендиректором стратегический план реализации проекта, как улучшить бизнес-процессы в компании. Так управленец будет знать, к чему должен стремиться. Кроме того, не ограничивайтесь финальной оценкой. Раз или два раза в месяц проводите «срезы»: фиксируйте, как управленец выполняет мероприятия, использует ли новые знания и навыки в работе.

**ПРИМЕР**

В план развития начальника технического отдела, которого готовили на позицию главного инженера, HR-директор включил навык публичных выступлений. Это так называемый мягкий навык, и отследить, развивается ли он, достаточно сложно. Для этого нужно слушать каждое выступление управленца, замечать, становятся ли они лучше. Директор по персоналу вспомнил: начальник отдела раз в месяц проводит лекцию для молодых инженеров. Он рассказывает о технологиях, которые использует компания, делится опытом. HR-директор решил составить анкету, которую сотрудники будут заполнять после лекции. По результатам такой оценки и будет понятно, прогрессирует ли управленец. В анкету HR включил 5 вопросов: «Насколько мое выступление соответствовало заявленной теме? (10-балльная шкала)», «Насколько интересна и убедительна была речь? (10-балльная шкала)», «Насколько поза и невербалика были органичны / хорошо смотрелись из зала? (10-балльная шкала)», «Что я сделал(а) хорошо, что мне надо зафиксировать?», «Что мне нужно было бы сделать в следующий раз по-другому?». Анкету Директор по персоналу сделал электронной и анонимной: после выступления управленца инженеры и техники заполнят ее и отправят обратно на сервер. Начальник технического отдела сразу же увидит результаты. Сможет это сделать и его вышестоящий руководитель – главный инженер. По результатам такой оценки он поймет, развивает ли подчиненный необходимый навык, стоит ли скорректировать работу над планом.

**Ошибка 6. Управленец не понимает, для чего ему развивать новые навыки, где он сможет их применять**

В таком случае развитие становится для сотрудника незначимым. Он считает, что если новый навык не пригодится ему в текущей и будущей работе, то **можно не тратить время**на то, чтобы его освоить. Например, начальник отдела логистики может не понимать, зачем ему развивать навык ведения переговоров.

**Как избежать ошибки.**Прежде чем планировать развитие той или иной компетенции, сначала подумайте, сможет ли управленец ее применять, действительно ли она пригодится ему на будущей должности. Не включайте в ИПР навык просто потому, что им обладает «идеальный руководитель». Исходите из потребностей бизнеса и корпоративной культуры компании. Скажем, любой руководитель должен быть инициативным. Однако, если в вашей компании жесткое директивное управление, задачи и идеи спускаются только сверху от гендиректора, инициативность вряд ли понадобиться управленцу в ближайшем будущем. После того как составите план развития, попросите управленца подумать, как бы он мог применять компетенции в работе. Сотрудник поймет, для чего нужны новые навыки, как они помогут ему в работе, определит, где сможет их использовать.

 **Важные выводы**

1. Цель развития и ожидаемые результаты формулируйте четко и однозначно. Объясните, почему для компании важно, чтобы управленец развил те или иные навыки.
2. Не включайте в план развития много навыков. Достаточно четырех, которые относятся к одной компетенции. Подумайте, сможет ли управленец применять навыки, пригодятся ли они ему на новой должности.
3. Продумайте, как будете оценивать, развил ли управленец навык. Если компетенция сложная, пропишите, к каким результатам должен прийти сотрудник, когда срок ИПР истечет.

# 6 стратегий, как стать более дисциплинированной личностью

Речь пойдет о тренировке самодисциплины, которую в последнее время мы стали немного забывать. Так давайте же вспомним, а где-то даже обновим наши знания. И сразу вопрос: чем самодисциплина отличается от мотивации?

Некоторые люди путают эти два понятия, считая их одинаковыми. Но это не так. Мотивация — это побуждение к действию, основанное на эмоциях или чувствах. А самодисциплина — это способность действовать вне зависимости от того, что вы чувствуете.

Т.е. даже когда у человека плохое настроение, упадок сил и на душе “кошки скребут”, если он самодисциплинирован, то все равно сделает то, что нужно сделать. С мотивацией не так. Если ее нет, значит человек ничего делать не будет.

Поэтому самодисциплина — это более надежная опора, чем мотивация. И давайте рассмотрим 6 стратегий, как внедрить, воспитать и укрепить ее в себе.

1. **Концентрируйтесь на своей новой личности, а не действиях ведущих к этому состоянию**

Это очень эффективная и в тоже время совсем не очевидная стратегия, улучшающая нашу самодисциплину. Чтобы объяснить суть этой стратегии представим ситуацию, когда двум людям задают один и тот же вопрос: “Хотите сигарету?”.

— Первый отвечает: “Спасибо, не нужно, я бросаю курить”.

— Второй ответил: “Спасибо, я не курю”.

Вы почувствовали разницу в ответах? Вроде смысл у обоих один и тот же, только первый человек внутренне до сих пор считает себя курильщиком, который борется с вредной привычкой, а второй уже стал новой личностью, и он уже победил тягу к курению.

Еще пример. Возьмем бег по утрам. Если вы будете концентрировать все свое внимание на то, что вам нужно вставать и бежать каждое утро, то внутри вы будете ощущать себя прежним лентяем, который пытается впихнуть в себя новую привычку, чтобы стать атлетом.

Это тяжелый путь, который ваше сознание будет старательно отвергать, сопротивляясь всеми силами. Нужно концентрироваться на том, что вы уже стали атлетом, который считает бег по утрам естественным продолжением своего поведения.

1. **Визуальный опыт Джима Керри**

Известный голливудский актер — Джим Керри, когда еще только начинал свою карьеру и до многомиллионных гонораров было очень далеко, придумал для себя напоминалку.

Он взял свою чековую книжку и сам себе выписал чек на 10.000.000 долларов. Естественно, на тот момент у него не было этой суммы. И он просто вставил чек в свой бумажник, чтобы в один прекрасный день его обналичить.

Каждый раз, когда Джим открывал свой бумажник, чтобы расплатиться за что-нибудь, чек попадался ему на глаза, напоминая ради чего он так старается стать лучшим комиком Голливуда. Нужно ли говорить, что Джим достиг своей цели, и день обналичивания чека настал.

Создавайте для себя визуальные напоминалки, которые будут вам помогать и напоминать, ради какой цели вы решили стать новой личностью, прививая навык самодисциплины.

1. **Создавайте для себя ситуации дискомфорта**

Как мы уже сказали ранее, что самодисциплина — это навык делать в любой ситуации, даже если вы испытываете жуткий дискомфорт. А дискомфорта, особенно на первых порах, будет столько, что хоть отбавляй.

Поэтому третья стратегия базируется на идее искусственного помещения себя в состояние дискомфорта, чтобы выработать к нему привычку. Поэтому регулярно встаем под холодный душ (контрастный душ).

Вместо лифта все время поднимаемся по лестнице вне зависимости от высоты здания. По утрам бежим на пробежку в 6 часов, как в армии. И т.д. ищите сами дискомфорт, погружайтесь в него с головой и привыкайте.

1. **Инвестируйте в СПС**

СПС — это сон, питание и спорт. Три источника энергии, без которых ни о какой самодисциплине и речи быть не может. Ведь наш мозг не отделим от нашего тела, за исключением научно-фантастического романа “Голова профессора Доуэля”.

Нам нужна энергия, чтобы стать самодисциплинированной личностью. И речь, естественно, идет о здоровом питании, сне и физкультуре, а не о картошке фри, ночных клубах и спорте высших достижений, где частенько здоровье кладут на алтарь золотых медалей.

Как правильно питаться, спать и заниматься физическими упражнениями написано тонны литературы. Главное, чтобы вы инвестировали свое время и понимание в эти три важных компонента.

1. **Добавьте в свою жизнь немного Дзэн**

Идея пятой стратегии в следующем. Вы помните, что основа мотивации — это эмоциональный порыв со знаком плюс или минус, а в самодисциплине заложен рациональный подход разума.

Так вот, чтобы снизить влияние эмоций на наше поведение, и усилить силу концентрации разума ученые советуют использовать классические медитации. Самый простой способ — сесть в удобную позу, закрыть глаза и в полной тишине концентрироваться на своем дыхании, отгоняя все посторонние мысли.

Фактически вы таким образом тренируете силу разумного решения, которое сможет в минуты “слабости” противостоять неконтролируемым эмоциональным порывам, свойственным понятию — мотивация.

1. **Автоматизируй навыки в привычки**

Вершина самодисциплины — это выполнение нужных действий на уровне привычки. Поэтому не ждите, когда привычка принимать контрастный душ по утрам возникнет у вас сама собой.

Создавайте эту привычку осознанно, используя описанные выше стратегии поведения. Внедрив в себя несколько полезных привычек, вы заметите, как качественно изменится вся ваша жизнь.

Да, придется постараться и затратить некоторое время. Ведь любая привычка формируется в течение 20 — 40 дней. И сейчас существует масса приложений в современных гаджетах, которые помогут вам с формированием любой привычки.

Надеемся вам была полезна статья, и вы что-нибудь возьмете из нее к себе в жизнь. Но заниматься самодисциплиной мы оставим вам на самостоятельное изучение.

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |