

ОТЗЫВЫ

Эта книга — ценный образец многих конкретных примеров и кейсов по затрагиваемой теме. Сочетание практичности и ясности, широкого охвата проблемных ситуаций и легкости чтения сочетаются с глубиной.

Леонид Кроль, Мастерская тренинга и коучинга Л. Кроля, управляющий партнер Инкантико (Италия), профессор ВШЭ

Всю жизнь занимаясь развитием быстрорастущих технологических компаний, я вынужден был констатировать, что идеальные hard skills абсолютно не гарантируют вероятность высокого результата топ-менеджеров в нашем контексте. В поисках ответа на вопрос, что же влияет на успех сотрудника, я обратил свое внимание на soft skills. Сопоставив результаты тестирования топ-менеджмента по мягким навыкам с их профессиональными результатами, удалось выяснить список soft skill, высокий балл по которым повышает вероятность успеха топ-менеджера в такой команде, как наша.

Читая книгу Марины Киселевой, читатель получает доступ к сокровищнице знаний по мягким навыкам. Марина рассматривает soft skills с абсолютно разных сторон и комплексно представляет информацию. При этом книга написана очень понятным и простым языком, так что абсолютно любой руководитель сможет сформировать понимание, что такое мягкие навыки, посмотреть, какая проблематика у него откликается, и перепробовать различные варианты решений, пока не найдет рабочий именно в его контексте. И соответственно, погрузившись в этот мир, станет еще более эффективным в построении своего бизнеса с одной стороны, а с другой — более счастливым.

Отдельно хотелось бы отметить, что в книге, словно россыпь алмазов, представлены цитаты как классиков, так и менее известных авторов. Для пытливого читателя это возможность погрузиться в глубину той темы, которая его особенно заинтересовала, а также получить доступ к первоисточникам.

Олег Краус, серийный предприниматель, ментор

Книга написана опытным бизнес-тренером и содержит много практических советов и инструментов по саморазвитию руководителя. Несмотря на то что автор обращается ко многим сложным теоретическим знаниям, книга написана простым языком, с примерами и практическими выводами, которые будут доступны читателям, не имеющим психологического образования и стоящим на пути к осознанному пониманию себя и мира.

Станислав Демидов, руководитель центра развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ РАНХиГС

И у нас, и на Западе существует множество книг, посвященных руководству как таковому в самых разных аспектах и, разумеется, руководителям. Правда, абсолютное большинство этих книг имеют некую условную идею — рассказывают о том, как можно или нужно руководить, ну или в лучшем случае о том, как не нужно этого делать. Образ руководителя представляется в массе аспектов — и гендерном, и статусном, и личностном. Несомненно, умный и думающий читатель извлечет пользу из любого текста, и все-таки очень хочется брать в руки не только «указания» и «пособия», но и книги, которые позволяли бы увидеть живого человека за статусом и «маской». А такой литературы очень и очень мало.

Книга Марины Киселевой попадает в категорию именно этих немногих, по-настоящему «живых» книг. Рассуждения от первого лица, с опорой на собственный опыт, с отсылками к классической литературе — согласитесь, это уже нетривиально, подкупает искренностью и вызывает желание вступить в диалог. Речь, конечно, не идет о том, что необходимо безусловно соглашаться с каждым словом, написанным автором, но мысленно слушать и слышать эти рассуждения и полезно, и приятно. Текст хорошо структурирован, удачно разбит на главы, предваряемые любопытными цитатами, которые сами по себе наводят на размышления, и определенно, он в полной мере раскрывает смысл понятия «тонкие настройки».

Несомненно, данная книга способна вызвать живой интерес у самых разных категорий читателей и будет полезна как начинающим, так и опытным руководителям, а также всем имеющим желание развиваться, формировать собственную личность, всем, кого интересуют не только и не столько проблемы руководства, но и просто разнообразные аспекты психологического знания и их отражение в практическом опыте человека.

Профессор, доктор психологических наук И. М. Слободчиков

ВВЕДЕНИЕ

Непрочитанные книги умеют
мстить.

Рэй Брэдбери

О книге

Эта книга — о личной эффективности, способах ее развития и внутренних ресурсах, которые есть у каждого. В ее основе истории многих глав организаций, участников тренингов, опыт успешных проектов по развитию компетенций руководителей. Речь пойдет о так называемых *soft skills* — мягких надпрофессиональных навыках, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и являются сквозными, то есть не связаны с конкретной предметной областью. Эффект от развития мягких навыков замечен в самых разных сферах. А также известно, что их можно развивать в любом возрасте.

Книга будет полезна руководителям или будущим руководителям как путеводитель по личной эффективности. Личная эффективность рождается изнутри, и поэтому здесь мы будем говорить о наших внутренних настройках, эмоциях, установках. О том, что часто бывает неосознанным, но при этом определяет наше поведение. И конечно, ваша работа по итогу знакомства с книгой может способствовать распутыванию негативных сценариев в жизни, выработке более продуктивных привычек, достижению целей. Чтобы

изменить то, что вам не нравится в своей жизни, нужно осознать, каким образом вы сами это создаете. Книга дает понять, что конкретно нужно делать каждый день, чтобы стать более осознанным, отвечает на частые вопросы из данной сферы, описывает сложности на этом пути.

Кратко опишу содержание глав. Глава 1 описывает способы настройки внутренних возможностей и ресурсов. Это знакомство с рядом привычек, которые, не занимая много времени, могут улучшить результат и способствовать появлению удовольствия от процесса существования. Глава 2 посвящена эмоциональной компетентности, тому, каким образом эти навыки помогают быть более счастливым и продуктивным в современном мире. Мы разберемся в свойствах эмоций и определим последовательность развития навыков. Глава 3 — ключевая. В ней говорится о первом шаге развития эмоциональной компетентности — осознанности. Глава 4 рассказывает о возможностях влияния на свои эмоции, о том, кто хозяин этого процесса. Вы сможете со стороны посмотреть на свои убеждения, оценки и привычные способы относиться к чему-либо. В перечисленных главах вы найдете ответы на часто задаваемый вопрос: чем конкретно эмоциональная компетентность полезна руководителю? Я ответила на него множеством примеров.

Глава 5 — о стрессе и об ответственности руководителя за стресс в его команде, о возможностях управления стрессом. Глава 6 — о чуткости и проницательности руководителя, о тонких моментах коммуникаций с окружающими и эффективной командной работе. В ней раскрывается несколько ключевых базовых ошибок, которые вредят эффективным коммуникациям в команде. Многие главы дополнены практическими упражнениями для развития личной эффективности, к которым можно прибегать каждый день. Это короткие упражнения, которые выполняются между делом,

утром или на ночь. Их суть в эффекте накопления, в качественном рывке, который вы получаете в итоге.

Книга отвечает на вопрос «КАК?» и раскрывает механизмы нашей внутренней работы. Цель книги — оптимизация жизни руководителя, повышение ее качества, осознанности и результативности. Можно сказать, это книга-друг, книга-компаньон.

Я изучила много источников на эту тему, много историй интересных людей, практиков, философов с весьма различными взглядами. Каждый привнес что-то важное в мозаику понимания — и пазл сложился. Многим, наверное, знакома ситуация, когда мы прочитали какую-то статью или книгу — и что-то отозвалось, щелкнуло: «Это явно что-то важное, это про меня». Но в итоге до конца не разобрались, нет плана изменений и непонятен первый шаг. Я хочу, чтобы это понимание появилось.

Когда я работаю с группами на тренингах и мы говорим про управленческие навыки и правильное поведение руководителя, я вижу серьезность и сосредоточение участников. Они и так понимают, как и что нужно делать. Когда мы переходим к честному разговору про эмоции, чувства, опасения, какие-то слабости участников, легализуем все это, где-то смеемся, где-то грустим, то сразу приходит оживление. Видно, что мы перешли к тому актуальному, не до конца понятному, но самому интересному и важному. Потому что изменения начинаются отсюда.

От знакомства с книгой вы получите еще один полезный бонус: разобравшись в структуре навыков и путях их развития, вы сможете способствовать развитию не только коллег, но и своих детей, внуков и тем самым влиять на улучшение психологического благополучия общества в целом!

Читать книгу лучше с начала. Вероятно, понадобится время на осмысление и проработку отдельных глав.

Возможности и ограничения в развитии soft skills

1. В развитии мягких навыков не бывает плато, на которое вы поднялись, зафиксировали свой рост и результат и остановились. Дорожка будто имеет постоянный угол наклона. Как только вы прекращаете движение, начинаете отклоняться вниз.
2. Иногда кажется, что вчера вы были на высоте и легко справлялись с ситуацией. А сегодня, выступая публично, вы недостаточно владели собой и чувствовали себя почти школьником. Это нормальная ситуация. Компетенции развиваются по спирали. Все зависит от сложности ситуаций. Если раньше вы чувствовали себя уверенно, выступая перед коллективом своего отдела, то сегодня ситуация осложнилась, на собрании присутствуют важные партнеры либо сказались, к примеру, последние бессонные ночи. Словом, надо учитывать контекст ситуации и не судить себя строго.
3. Тонкая настройка — отдельный план внутренней работы, который требует времени и энергии. Это может несколько замедлить темп внешней деятельности, но дать большой прирост эффективности в будущем.
4. У каждого из нас особенно развиты определенные компетенции. Это может быть связано с изначальными задатками и склонностями и с приобретенными навыками. Это те сильные свойства, которые нас выгодно отличают от окружающих. Когда мы их проявляем, то чувствуем уверенность и собственную силу, и это наша зона комфорта, та зона, где мы быстро ориентируемся.

Обычно мы эксплуатируем именно эти компетенции, ведь здесь мы как рыбы в воде. Мы склонны еще больше их развивать и наращивать, например, выбирать

книги именно на эту тему — свои «тараканы» нам ближе. Мы присваиваем этим качествам высокую ценность, некритически принижая ценность противоположных качеств или просто не замечая их ценности. Мы неосознанно симпатизируем людям, похожим на нас, хотя для гармонии нужны как раз противоположности.

С чего начать?

Развивайте рефлексивность, старайтесь ощущать свои сильные и слабые стороны. Слабые хорошо видны как противоположность сильных. Если я очень четко нацелен на результат, удерживаю в сознании весь план работы наперед, заранее обхожу препятствия, то, скорее всего, упускаю сам процесс — умение замедлиться, дать людям полноценное внимание, быть спонтанным. Если я очень четко все планирую и следую плану, то могу вовремя не заметить новую неожиданную возможность, которая могла бы быстрее и легче привести к цели. Поэтому, осознавая и признавая свои теньные стороны, я могу ими управлять, могу переключаться на другие способы поведения. Либо, в крайнем случае, делегировать эти задачи тому, кто в них силен. И в итоге это будет и моя сила тоже. В целом нужно стараться, опираясь на сильные стороны, развивать и слабые, хотя бы до среднего уровня. Как сказал автор книги «То, как мы работаем, — не работает» Т. Шварц: «Сила, которой злоупотребляют, в результате становится слабостью».

Наблюдайте за другими людьми, замечайте их стили и варианты поведения. В реальной жизни, фильмах и книгах. Старайтесь развивать свои западающие компетенции хотя бы до среднего уровня. Есть такая детская сказка В. Сутеева — «Это что за птица?». Она рассказывает о том, как гусь все

время завидовал другим птицам: хвосту павлина, длинной шее лебедя — и менялся с ними частями тела. В итоге он не смог нормально двигаться и его чуть не съела лиса. Не имеет смысла нацеливаться на глобальные изменения присущих вам изначально базовых свойств, которые проявлялись еще с детства. Нужно развивать недостающие компетенции хотя бы до среднего уровня. Тогда получится хороший баланс.

Если вы наблюдаете какую-то выраженную черту другого человека, которая вам не нравится, сразу подумайте, в чем может быть плюс этой черты. Например, жесткость руководителя может быть действительно дискомфортной. Но плюсы будут в требовательности и четкости критериев для достижения результата. Такой подход объективизирует картину мира и помогает не придерживаться своих шаблонов поведения как единственно верных.

Часто эффективность личностных изменений зависит от расширения границ нашей терпимости. Как раз за пределами этих границ мы реактивны. Выход в том, чтобы не пугаться сложных ситуаций, а, наоборот, погружаться в них, проживать, находить для себя новые пути. В итоге будут формироваться новые нейронные связи и происходить развитие. Люди же, напротив, часто ограничивают себя, избегают болезненных ситуаций. Многие не верят в то, что взрослый человек может существенно личностно измениться, потому что это и правда непросто. Но такие изменения возможны и имеют два варианта запуска. Первый — жизненные испытания. Когда внешняя ситуация кажется безвыходной. О том, как запускаются изменения, хорошо написала Дж. Кэмерон в своей прекрасной книге «Путь художника»: «Именно тогда, когда будущее казалось слишком ужасающим, чтобы вглядываться в него, а прошлое

слишком мучительным, чтобы о нем вспоминать, я выработала способность быть внимательной к настоящему. Только в протекающем мгновении я чувствовала себя в безопасности. По отдельности каждый миг всегда был терпим...» Часто благодаря такой концентрации на настоящем включаются внутренние ресурсы, которые не были задействованы до этого. Второй вариант — запустить изменения, не дожидаясь внешних воздействий. С чего можно начать их цикл? Об этом мы и поговорим в данной книге.