

Часть I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО ПЕРСОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ИСТОРИЯ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

1. Этические компоненты организации времени

Еще в Древнем Риме мудрецы крылатой фразой «*O tempora, o mores!*» (О времена, о нравы!) закрепили связь времени и этики. Эта зависимость неоднократно проявляла себя в судьбе государств и в жизни обычных людей⁵. Как правило, осознание времени и этики в общем контексте происходило под влиянием социально-экономических факторов. Различие силы их воздействия на государство или личность выражалось в том, что при изменении экономической ситуации в обществе и разрыве этико-хронологического единства, вторжении воли одного человека или масс в ход истории наблюдался слом имевшегося социального порядка. Начинался отчет нового времени и одновременно происходил резкий упадок нравов. Когда же речь идет о закономерности проявления этой компоненты в индивидуальном плане, то подразумеваются этикетные перемены, требующие изменения моделей поведения, включая деловое, экономическое.

Картина этического хаоса, возникшего после кардинального изменения восприятия времени вследствие революционных трансформаций впервые во всей красе предстала в ходе и после Французской революции XVIII столетия. Одним из поводов этого социального взрыва стало довольно прохладное отношение французской знати к фиксации времени. Можно вспомнить сюжет «Трех мушкетеров» Александра Дюма, когда для подтверждения алиби д'Артаньян переводит стрелки часов в кабинете своего начальника. И этот обман служит доказательством его невиновности. Этот факт, приведенный великим романистом, отражал, с одной стороны, высокую стоимость часов и их популярность у высших слоев французского общества. С другой стороны, он свидетельствовал о том, что время измерялось, но не заме-

⁵ Терновая Л.О. Хронополитика: особенности течения времени в международных отношениях. М.: Междунар. изд. центр «Этносоциум», 2015.

чалось и ценилось. Французских монархов, существовавших в рамках детализированного придворного церемониала, не заботила задача точного определения времени. В этом им следовали придворные. Жизнь горожан измерялась ударами башенных часов на ратушах или боем церковных колоколов. Жизнь крестьян диктовалась ритмом сельскохозяйственных работ. И, пожалуй, лишь мореплаватели и астрономы были заинтересованы в знании точных хронологических координат. При этом часовое искусство во Франции процветало. Часовщики пользовались покровительством французского двора. Им постоянно поступали заказы на изготовление утонченных предметов роскоши, которые при этом еще и могли показывать время.

Нет ничего удивительного в том, что пренебрежение временем, непонимание того, как его ход воспринимают другие, в конечном итоге привело к началу революции во Франции. Взрывоопасная ситуация сложилась в 1789 г. на Генеральных штатах. 17 июня группа депутатов, представляющая третье сословие и отличающаяся наибольшим радикализмом, решила именовать себя Учредительным собранием. Когда же эта группа через три дня отправилась в зал заседаний, то обнаружила, что попасть в него невозможно. Дверь была заперта, рядом с ней был поставлен караул. Причина недопущения депутатов в зал не была связана с их требованиями с решением Людовика XVI о запрете продолжения их активности. Королевский приказ отражал лишь практику придворного поведения в дни траура. В то время от туберкулеза умер принц, проживший всего семь с половиной лет. Но депутаты не увидели связи горя королевской семьи с запретом на все собрания. Они почувствовали опасность начала репрессий, поэтому быстро нашли другое помещение для заседания. И в ближайшем зале для игры в мяч принесли торжественную присягу не расходиться и собираться всюду, где потребуют обстоятельства, до тех пор, пока не будет создана и утверждена на прочных основаниях конституция королевства⁶.

Одной из составляющих революционной реформы во Франции стал новый календарь, который проводил черту между Старым и Но-

⁶ *Hanson P.R.* Historical Dictionary of the French Revolution. Lanham, MD: Scarecrow Press, 2004.

вым порядком. В эти понятия вкладывались отнюдь не хронологические смыслы. Оставшиеся от деления на декады дни – пять в обычные и шесть в високосные годы – получили в честь санкюлотов, представителей простого люда, которые были одной из движущих сил революции, название Санкюлотид (фр. *Sansculottides*). Они носили имена: День Доблести/Добродетели, День Таланта, День Труда, День Мнений, День Наград и День Революции, подчеркивая ценности новой республиканской этики.

После поражения революции и в период реставрации Бурбонов время попытались заставить течь вспять. Однако полностью преодолеть последствия этического слома социально–экономической жизни, совершенного революционерами было сложно. Смягчить их пытался и сам король Людовик XVIII (1755–1824). Приписываемое ему выражение: «Точность – вежливость королей» (фр. *L'exactitude est la politesse des rois*) обычно употребляется в смысле: быть точным, не опаздывать, то есть поступать по-королевски. Есть полная версия фразы, дополняющая этическое содержание предписываемых действий: точность – вежливость королей, но обязанность для их подданных. То есть король совсем не обязан быть точным, в частности строго придерживаться распорядка дня, соблюдать часы приема и т.д. Его точность – это только его любезность, знак внимания к кому-то, а отнюдь не обязательный атрибут королевского статуса. Данное выражение имеет и более редкую редакцию: «Аккуратность – вежливость королей». Все это создавало разрыв между восприятием времени и отвечающими ему этическим императивами, проявившийся во французской истории первой половины XIX в.

В государстве, расположенном по другую сторону Ла-Манша, связь между временем и этикой была более акцентированной, проявлявшейся не столько в поведении знати, сколько в повседневной экономической жизни британцев. Объяснение этому следует искать в зависимости страны от морской торговли. Как отмечалось выше, у моряков потребность четкого понимания времени, знания его конкретных координат была очень высока. От этого не менее чем от оснащено-

сти судна, слаженности работы команды, умения капитана зависел успех морской экспедиции. Такое отношение транслировалось и другим профессиональным группам. Поэтому налог на все виды часов, который был введен в Англии в 1797 г., вызвал бурные протесты. Его пришлось спешно отменять. Принятие, а затем отмена этого закона показали то огромное значение, которое имели часы, находящиеся в присутственных местах. Британия явилась государством, где часы стали представлять собой национальный бренд.

В молодом Североамериканском государстве в 1807 г. родилось движение «Сделай сам свои часы». Оно в полной мере отвечало представлениям о человеке, который сам себя сделал (англ. *self-made man*). Идея была новой и оригинальной. Часы-конструктор высылались в комплекте почтовым заказом. На задней стенке прямоугольного ящика заказчик находил рекламный материал, инструкцию по сборке и картинку, наклеенную на полустеклянное дно. Часы, известные как полочные, состояли из 40 деталей, которые собирались в короткий срок. Используемая вместо покраски корпуса облицовка шпоном значительно облегчала сборку. Этим американская модель часов-конструктора отличалась от немецкой. Производители позаботились о стилистическом разнообразии изделий. Сначала популярной была круглая готика, называемая «пчелиным роем». Позже распространилась ланцевидная готика. Часы этой модели выпускались миллионными тиражами. И именно они стали основой для будильников 1840-х гг. Но вот если обратиться к истории США, то период с 1820-х по 1860-е гг., называемой джексоновской демократией по имени седьмого президента Соединенных Штатов Америки Эндрю Джексона (1829–1837), сочетал в себе три главных компонента: капитализм, демократию и рабство. У каждой из этих составляющих обнаруживались отличительные этические характеристики. Оказалось, что сборные часы-будильники были одним из первых импортируемых из Соединенных Штатов товаров. Можно поразмышлять о том, какие ценности этих компонентов джексоновской демократии они несли во внешний мир. Скорее всего, ценность «Время – деньги», провозглашенная Бенджамином Франклином,

одним из отцов-основателей США, придется поставить на первое место. Ценность свободы начнет декларироваться позже.

Наличие часов вовсе не обязывает человека следовать велению времени. Но применительно к этикету одинаково плохо спешить и опаздывать. Известна поговорка «Поспешишь – людей насмешишь». Американский писатель и издатель Джордж Х. Лоример (1868–1937) справедливо утверждал, что промедление с легким делом превращает его в трудное, промедление же с трудным делом превращает его в невозможное. Именно эту мысль выразил Владимир Ленин 17 октября 1917 г. в большом «Письме к товарищам»: «чем дольше будет оттянута пролетарская революция, чем дольше отсрочат ее события или колебания колеблющихся и растерявшихся, тем больше жертв она будет стоить... Промедление в восстании смерти подобно...»⁷. На самом деле вождь революции повторил слова Тита Ливия «*Periculum in mora*», отмечавшего опасность нарушения воинского порядка, когда из-за промедления бойцы беспорядочно пускаются в бегство. Пролетарская революция, «о которой так много говорили большевики», в октябре 1917 г. совершилась. Она стала крупнейшим не только социально-экономическим переворотом, но и этическим. Поскольку это была революция масс, то она должна была высокие этические идеалы, воплощавшие дух времени, перевести в новые этикетные нормы для масс.

Вместе с тем нельзя не заметить, что помимо революционной модели перелома связи времени и этики, существует цивилизационная модель. Внутри нее перемены вызревают медленнее. На них оказывают влияние не только внутренние факторы, прежде всего экономические, но и внешние, включая необходимость поддержания и расширения внешнеэкономических контактов. Такая потребность в качестве практически непреодолимой преграды порой встречает сопротивление не из-за международной конкуренции, несовпадения геополитических интересов, а в силу асинхронности действий сторон. Причем несовпадение оценки временных возможностей достижения сделки происходит из-за разности понимания смыслов отдельных

⁷ Ленин В.И. Письмо к товарищам ПСС. Т. 34. С. 406, 410.

хронологических единиц и вытекающего из этого поведения. Американским ученым-антропологом Эдвардом Холлом были обоснованы две концепции времени – монохронная и полихронная⁸. В странах монохронной культуры, которыми являются США, Британия, Германия и государства Скандинавии, время жестко регулирует поведение людей и отношения между ними. Так, американец сосредоточивает все внимание на задаче, решает ее, переходит к следующей. При этом само выполнение задачи является для него важнее отношений с людьми, которые участвуют в этом же процессе. Для американца значимы сроки выполнения задачи, но не ценен единичный контакт с другим человеком, также вовлеченным в эту операцию.

К полихронным культурам, помимо российской, следует отнести средиземноморские, арабские, латиноамериканские и некоторые азиатские модели отношения ко времени. В них внимание человека расфокусируется одновременно на несколько сюжетов. Один человек привык вести дела с несколькими партнерами, выполнять ряд задач, стремиться поддерживать деловые и дружеские отношения. В результате какого-либо сбоя в работе в первую очередь пострадает дело, а потом – уже личные связи.

В изолированном цивилизационном социуме такие модели могут сохраняться веками. В условиях расширения международных контактов, углубления взаимозависимости внешнеэкономических связей возникает в лучшем случае необходимость приспособления, а в худшем – ломки стереотипов поведения, смены преобладающих этических стандартов, касающихся времени. Исследователи говорят о России и Соединенных Штатах Америки, как о двух наиболее отдаленных культурах в понимании времени. На одном полюсе находится ощущение свободно текущего и практически бескрайнего, как родные просторы, времени, на другом – устоявшиеся традиции жесткой пунктуальности, свойственные американскому бизнесу, которые транслируются на другие сферы жизни.

⁸ Hall E.T., Hall M.R. Understanding cultural differences: Germans, French, and Americans. Boston, MA: Intercultural Press, 1990.

Филолог, американка русского происхождения, Линн Виссон приводит множество примеров того, как разница между монохронным и полихронным отношением ко времени создает практические непреодолимые трудности во взаимодействии русских и американских деловых партнеров⁹. В США деловые люди не имеют привычки созваниваться накануне для уточнения часа или места назначенной встречи, а это как раз принято в России. Также в американской культуре имеется практика долгосрочного планирования не только дел, но и встреч, чего практически нет в российских как межличностных, так и деловых отношениях. Виссон приводит наблюдение одного из американских журналистов о том, что в английском языке популярностью пользуются слова с приставкой *pre-*: *precooked meals* («готовая еда»), *prepaid phone card* («заранее оплаченная карточка для телефонных разговоров»), *preboarding at the airport gate* («предварительная посадка на самолет с детьми и пожилыми людьми»). В Соединенных Штатах известно специальное выражение: *plan ahead* («планируй заранее!»). Упомянутый выше афоризм Франклина «Время – деньги» рассматривается с точки зрения экономической эффективности, достигаемой в том числе бережным отношением не только к своему, но и к чужому времени. Поэтому деловой этикет США не допускает распространенной в России практики «заглядывать на огонек». О ценности времени говорит имеющееся в американской деловой лексике выражение *quality time* («качественное время»), которое означает продуктивно использованное время. Также США существует так называемая концепция точного времени – *fixed concept of time*, делающая восприятие каждой единицы времени предельно конкретным.

Несмотря на то, что в деловых кругах партнеры стараются быть предельно пунктуальными, взаимопониманию между контрагентами, относящимися к монохронной и полихронной культурам, мешают часто не принципиальные позиции, обусловленные разными экономическими интересами, а отличия в восприятии времени. Например, русское слово «момент» многозначно и семантически не покрывается полностью

⁹ Виссон Л. Русские проблемы в английской речи. М.: Р. Валент, 2005.

английским *moment*, хотя общим значением для обоих языков является короткий отрезок времени, равный минутам. Английское слово *moment* может означать удобное или неудобное время, а русское «момент» понимается как «сейчас», то есть в течение от пяти до двадцати пяти минут. Также имеется расхождение культур в понимании будущего времени, особенно, когда речь идет о «ближайшем будущем». Специфика отношения ко времени проявляется не только в непосредственном общении, но и опосредованном, по телефону. Американские телефонные разговоры короче, чем у европейцев, и намного короче, чем у русских. Поэтому такие разговоры конкретны и информационно насыщены.

В целом мир начала XXI столетия живет с ощущением времени как ценнейшего витального ресурса. Однако одним деловым культурам это ощущение прививалось с самых первых шагов промышленной революции. Эта прививка была более болезненной там, где одновременно с революцией промышленной происходили революции социальные. Но этические и этикетные модели поведения людей в быту и бизнесе в таких странах достаточно быстро впитали понимание ценности времени. Другой хроно-этический вариант был в государствах, куда и промышленная и социальная революции пришли позже. В массовом сознании жителей этих государств, относимых Э. Холлом к полихронной культуре, эти перемены или вообще не повлияли на изменения этических стандартов делового поведения, как в ряде азиатских и африканских государств, или внедрялись в социально-экономическое поведение насильственно. Правда, репрессий по отношению к гражданам, нарушающим порядок прихода на работу вовремя, не было даже в Советском Союзе во времена Иосифа Сталина. Это, в частности, подтверждает Указ Президиума Верховного Совета СССР «О переходе на восьмичасовой рабочий день, на семидневную рабочую неделю и о запрещении самовольного ухода рабочих и служащих с предприятий и учреждений», который появился 26 июня 1940 г.¹⁰

¹⁰ Указ Президиума ВС СССР от 26.06.1940 «О переходе на восьмичасовой рабочий день, на семидневную рабочую неделю и о запрещении самовольного ухода рабочих и служащих с предприятий и учреждений». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=3573#0>

Ценность времени как витального ресурса непременно будет возрастать. И этот процесс станет основанием для дальнейшей трансформации этических и этикетных норм, связанных со временем, их адаптации к изменяющимся потребностям глобальной экономики. Отсюда можно предположить, что имеющаяся пропасть между стереотипами поведения представителей монохронной и полихронной культур будет постепенно уменьшаться.

Контрольные вопросы

1. Почему уже в глубоком прошлом была замечена связь времени и этики?
2. Почему периоды бурных социальных перемен характеризуются состоянием упадка нравов?
3. Каким образом возможность узнавания точного времени отражала социальный статус человека?
4. В чем смысл выражения: «Точность – вежливость королей»?
5. Чем отличалось отношение ко времени в молодом Североамериканском государстве в конце XVIII – начале XIX столетия от отношения ко времени жителей Старого Света?
6. Каковы основные характеристики монохронной и полихронной концепций времени?

2. Власть времени в экономике времени

Любая эпоха отличается от других множеством ярких или не очень заметных признаков. Одним из знаков отличия является отношение ко времени. Оно включает множество аспектов: культурных, технических, социально-политических. Появление каждого нового взгляда людей на время знаменовало кардинальные перемены в развитии общества, его производительных сил и культуры управления. Внимание ко времени как к экономическому ресурсу вызревало с началом промышленной революции.

Наиболее четко зависимость персонального и общественного развития от экономии времени сформулировал Карл Маркс при подготовке текста «Капитала» в 1857–1859 гг. Он писал: «Как для отдельного индивида, так и для общества всесторонность его развития, его потребления и его деятельности зависит от сбережения времени. Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени... Экономия времени, равно как и планомерное распределение рабочего времени по различным отраслям производства, остается первым экономическим законом на основе коллективного производства»¹¹. С середины XIX столетия экономика не просто набирает темп, она разгоняется на немыслимых ранее скоростях, выжимая из тех, кто создает промышленный продукт, силу и душу. Ни с одним, ни с другим рабочие не готовы были мириться. И это несогласие проявилось в росте числа трудовых конфликтов, переходящих в масштабные социальные битвы. В России они вылились в две революции 1917 г.

В стране стремительно побежало новое время. Владимир Маяковский в 1929–1930 гг. пишет пьесу «Баня», где есть стихотворный фрагмент «Марш времени»:

¹¹ Маркс К., Энгельс Ф. Экономические рукописи (первоначальный вариант «Капитала»): сочинения. М.: Гос. изд-во политической литературы, 1961. Т. 46. Ч. 1. С. 78.

Шагай, страна,
 быстрее, моя,
 коммуна –
 у ворот!
 Впе-
 рёд,
 вре-
 мя!
 Вре-
 мя,
 вперёд!

Люди стремились подогнать время, но и время было к ним беспощадно. Оно диктовало жесткие условия труда, вводило правила нормирования, учета и контроля. И так было не только в Советском Союзе. Межвоенное время – Интербеллум (лат. *Interbellum* от *inter* – «между» и *bellum* – «война») – оказалось одним из самых непонятых в истории¹². В тот период смешались несовместимые в одном времени социальные понятия и действия людей. Потому те молодые люди, которые не могли привыкнуть к его рваному ритму, оказались «потерянным поколением». Вместе с тем экономический закон времени пробивал себе путь в теоретическом пространстве, занятом битвами идеологий.

Знаком непреложности власти времени можно считать рождение понятия «социальное время». Оно появляется в 1937 г. в статье Питирима Сорокина и Роберта Мертона об особенностях социального времени¹³. Этот год был годом, когда закладывались трагические тренды, связанные со Второй мировой войной. Но его же можно рассматривать как начало гуманистического подхода к социальной организации: неслучайно ко времени проведения Всемирной выставки в Париже было приурочено открытие «Музея человека» (фр. *Musée de l'Homme*). Этот же год вполне можно считать стартом перехода человечества в информационную эру: американский физик, математик и инженер-электрик болгарского происхождения Джон Винсент Атана-

¹² Kershaw I. To Hell and Back. Europe 1914–1949. New York: Penguin Publishing Group, 2016.

¹³ Sorokin P.A., Merton R.K. Social Time: A Methodological and Functional Analysis // American Journal of Sociology. 1937. No. 42/5. P. 615–629.

сов совместно с Клиффордом Берри начинает работу над компьютером Атанасова-Берри (англ. *Atanasoff-Berry Computer, ABC*). Их изобретение впоследствии будет официально признано первой электронно-вычислительной машиной. В значительной степени публикацию Сорокина и Мертона можно считать не просто предшественницей социально-экономического подхода к организации времени, а фактом признания важности подхода к измерению времени с социальных позиций, чтобы добиться успеха в экономике, политике, культуре. Однако в политической жизни ведущих государств и мира в целом трагические тренды были выражены сильнее положительных.

Фактически влияние этих трендов на экономику ощущалось до 1960-х гг. Взрыв молодежного протеста, пришедшегося на то десятилетие, был вызван глубинным разрывом в темпоральном восприятии представителей старшего и молодого поколения. Оно обрело способность проживать момент в нескольких хронологических плоскостях. Первыми это почувствовали люди творческие. В марте 1963 г. писатель Владимир Набоков в интервью американскому футурологу Элвину Тоффлеру говорил: «Время без сознания – мир низших животных; время с сознанием – человек; сознание без времени – какой-то более высокий уровень»¹⁴. Увлечение кино молодыми французами, воспитанными Синематекой и вышедшими в дни Красного мая на улицы Парижа, свидетельствовало о том, что «фильмическое», по Жилью Делёзу¹⁵, отражало их образ мышления, а следовательно, и параллельную темпоральную модель. Ощущение многомерности времени требовало формирования умения жить в новой реальности разных скоростей, разных темпов и ритмов течения времени в различных областях человеческой жизни.

Исключительно своевременным было появление понятия «экономика времени». В его развитии, прежде всего, необходимо отметить вклад лауреата Нобелевской премии по экономике (1970) Пола Самуэльсона, который для характеристики «новой микроэкономики» вводит

¹⁴ Набоков о Набокове и прочем: Интервью, рецензии, эссе / сост., предисл., коммент., подбор иллюстраций Н.Г. Мельникова. М.: Изд-во «Независимая газета», 2002. С. 140.

¹⁵ Делёз Ж. Кино. Кино 1: Образ-движение. Кино 2: Образ-время / науч. ред. и вступ. стат. О. Аронсон; пер. с фр. Б. Скуратова. М.: Ад Маргинем, 2004.

расшифровку термина «экономика времени» в главу 38 «Качество жизни: нищета и неравенство, экология и рост, любовь и справедливость» в книге «Экономика». Один из разделов главы назван «Экономика времени». По Самуэльсону, «экономика времени» – это экономика времени не только на все проявления социально-экономической жизни общества, но и на каждого отдельно взятого человека¹⁶. По мере экономического роста время набирает качества наиболее ценного и дефицитного товара. Уже в конце прошлого столетия около 40% граждан США считали недостаток времени более существенной проблемой, чем недостаток денег. Число тех, кому, по их словам, «приходится постоянно спешить», выросло с 24% респондентов трудоспособного возраста (от 18 до 64 лет) в 1965 г. до 38% в 1992 г.¹⁷

Безусловно, учет фактора времени способствует не просто переходу от ресурсо-ориентированной экономики к социально-ориентированной, а формированию того качества экономики, которое называют человеко-ориентированным. В такой «экономике для государства самой значимой ценностью должен являться человек с его потребностями и нуждами, которые гарантированно защищены»¹⁸. В такой экономике государство, общество, бизнес и наука, создающая инновации, существуют для человека, для его развития и создания условий для саморазвития каждого (рис. 1). В такой экономике учитывается: во-первых, что желают люди; во-вторых, что может гарантировать для них государство; в-третьих, что способно обеспечить человеку общество; в-четвертых, что целесообразно для бизнеса; в-пятых, что способна предложить наука.

Человеко-ориентированная экономика находится в зависимости от качественных характеристик, определяющих как бизнес-ориентированную экономику, так и государственно-ориентированную экономику. Эта зависимость по-разному проявляется в периоды экономической стабильности и нестабильности (рис. 2).

¹⁶ Самуэльсон П. Экономика. В 2 т. М.: Алгон, 1993.

¹⁷ Robinson J., Godbey G. Time for Life: The Surprising Ways Americans Use Their Time. 2nd edition. University Park: Pennsylvania State University Press, 1999. P. 325–328.

¹⁸ Городнова Н.В. Модельное представление и развитие парадигмы «человеко-ориентированная экономика» // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 36 (171). С. 32.



Рис. 1. Модель человеко-ориентированной экономики

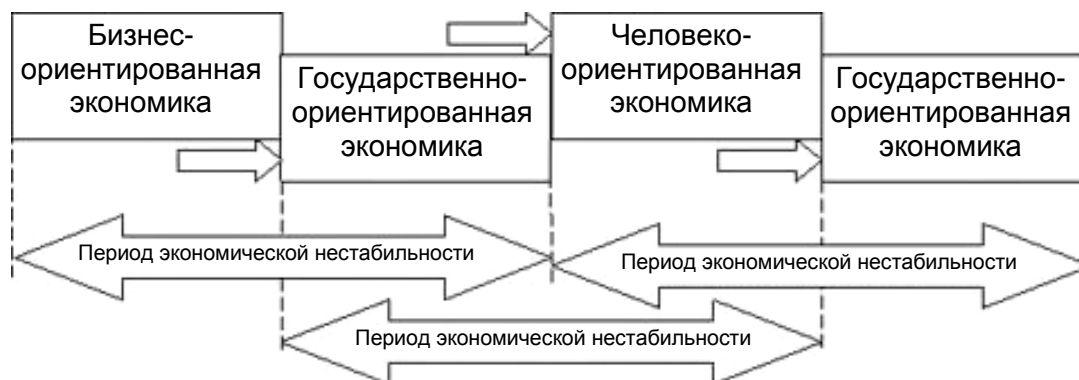


Рис. 2. Взаимосвязь человеко-ориентированной экономики с бизнес-ориентированной и государственно-ориентированными экономиками

Черты человеко-ориентированной экономики присущи наиболее конкурентоспособным экономикам, учитывающим инновационные возможности механизмов и инструментов развития человеческих ресурсов. В итоговом документе состоявшегося марте 2013 г. в МГУ имени М.В. Ломоносова Московского экономического форума было отражено неприятие участниками данного научного мероприятия теории и практики рыночного фундаментализма и попытки выдвинуть аргументированную альтернативу. Ее суть заключалась в том, что экономика должна работать на развитие человеческих качеств на основе прогресса реального сектора производства, образования, медицины, науки, культуры. Экономика обязана использовать не только рынок, но и государственное и общественное регулирование. Она должна опираться не только на частную собственность, но и на значимый общественный сектор, развивать социальную сферу не как набор подачек, а как основу эффективного развития¹⁹.

¹⁹ Экономика для человека: социально-ориентированное развитие на основе прогресса реального сектора: Материалы Московского экономического форума (Москва, 20–21 марта 2013) / под. ред. Р.С. Гринберга, К.А. Бабкина, А.В. Бузгалина. М.: Культурная революция, 2014; Экономика для человека: социально-ориентированное развитие на основе прогресса реального сектора. Итоговый документ Московского экономического форума (Из книги материалов МЭФ-2013) // Российский экономический журнал. 2014. № 3. С. 65–77.

Однако этим перечень факторов, определяющих эффективное функционирование экономики времени, не исчерпывается. К ним добавляется та часть власти времени, которая связана с инверсированием времени в прошлые события, с мобилизацией социального времени, его ускорением с помощью концептов воспоминаний, жизненного пути, обращения к биографическому методу, феноменам забвения и фантазии²⁰. Из этого следует, что и показатели эффективности использования трудового потенциала как работника, так и предприятия разделяются на:

– прямые показатели измерения производительности труда – производительность труда = отношению объемов продукции (услуг) к численности работников (трудозатраты в человеко-часах);

– обратные показатели измерения производительности труда – трудоемкость = отношению численности работников (трудозатраты в человеко-часах) к объемам продукции (услуг).

В апреле 2011 г. в Саратове была организована научная конференция «Социальное время культуры: культурная политика и социальная память». Ее участники ставили задачу выявить перспективу развития теории социального времени, времени культуры, исторической, социальной и культурной памяти, теоретической и методологической рефлексии памяти поколений и феноменов темпоральной трансляции социокультурных смыслов. Актуальность такой дискуссии была связана с тем, что из-за ощущения постоянно ускользающего времени, которое испытывают индивиды, группы и сообщества, трансформируются способы их взаимодействия с хранилищами времени. Факты личной биографии, семейной истории приобретают роли инструментов политики памяти, которую реализуют органы государственной власти, гражданские объединения, СМИ, массовая культура.

Доктор социологических наук, профессор кафедры управления в экономических и социальных системах Обнинского филиала МИФИ

²⁰ Власть времени: социальные границы памяти / под ред. В.Н. Ярской и Е.Р. Ярской-Смирновой. М.: ООО «Вариант»; ЦСПГИ, 2011.

Андрей Пацула в статье «Власть времени и управление: опыт социологического дискурса» раскрывает, как власть времени влияет на творческий поиск людей в сфере управления. В центр внимания он ставит вопрос о стремлении людей определить границы влияния времени и преодолеть временные ограничения индивидуальной и коллективной деятельности²¹. К несомненным заслугам технологий тайм-менеджмента следует отнести их персонифицированную направленность, учет особенностей индивидуального восприятия времени.

Специалист в области философской антропологии, теории познания, метафилософии Николай Трубников замечал, что: «ни год, ни месяц, ни час, ни секунда одного человека никогда не равны году, месяцу, часу, секунде другого, если это реальное время. Это всегда разное, по-разному связанное и по-разному определенное и разделенное время, по-разному наполненное и по-разному опустошенное. Время не есть только форма деления, но есть прежде всего форма связи и определения. Оно не есть только мера измерения того или иного события, но прежде всего мера его изменения и становления. А если говорить о времени людей, есть мера человеческого становления»²².

Понятно, что в любом историческом периоде и в любой культуре, включая культуру управления, неизбежна корректировка параметров личного и коллективного времени, времени трудового и отдыха. Например, в январе 2018 г. стало известно, что японского госслужащего наказали из-за того, что он систематически уходил на обед на три минуты раньше положенного времени. Вряд ли подобное нарушение трудового графика вызвало бы такую же реакцию в других странах. Но в Японии произошло сложение двух форм власти времени: исторической, заложенной в культуре японцев, и технологической. Именно последняя будет все активнее диктовать свои правила организации времени экономике будущего.

Еще в середине 1960-х гг. сотрудниками Тавистокского института человеческих отношений Фредом Эмери и Эриком Тристом в статье

²¹ Пацула А.В. Власть времени и управление: опыт социологического дискурса // Власть. 2012. № 5. С. 44–48.

²² Трубников Н.Н. Время человеческого бытия. М.: Наука, 1987. С. 21, 23.

«*The Causal Texture of Organisational Environments*» был предложен термин «социотехническая система» (англ. *Sociotechnical system, STS*)²³. Это определение касалось проектирования трудового процесса с точки зрения взаимодействия человека и технико-технологических факторов труда. В момент рождения этой теории обе части системы имели четкий ограниченный физическим миром вид: техническая – представляла собой набор инструментов и методов достижения экономических целей организации; социальная – работников организации. Но в цифровой экономике эти характеристики трансформировались. Они стали взаимно проникать друг в друга, формируя сложные социотехнические системы. С одной стороны, такой ход событий должен был привести к тому, что производственные технологии и гуманитарная компонента трудового процесса не противоречили друг другу. С другой – возникли опасности дегуманизации самого человека. В быту это явление проявляется как Интернет-аддикция. И в трудовом процессе можно стать жертвой веб-серфинга, пытаясь найти лучшего делового партнера, наиболее привлекательные рынки, инновационные наработки и прочие. Ко всему этому добавляются преступления, совершаемые в *on-line* среде: хакерство, кибер-шпионаж, фишинг, троллинг...

Применение новейших информационных технологий не должно подталкивать к потере роли человеческого фактора как в работе любой организации, так и в деловых отношениях между различными структурами. Именно поэтому перспективным видится внедрение инструментария тайм-менеджмента в такие технологии. Существенным преимуществом тайм-менеджмента видится его базирование на хронобиологических процессах человеческого организма: учет биоритмов, характера хронотипов («совы», «жаворонки», «голуби»), работы биологических часов²⁴.

На сегодняшний день наиболее показательной областью соединения применения современных информационных технологий и прак-

²³ Emery F., Trist E. *The Causal Texture of Organizational Environments*. URL: <http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol3/GEMTRCAUp53.pdf>

²⁴ Чижевский А.Л., Шишина Ю.Г. *В ритме Солнца*. М.: Наука, 1969.

тик тайм-менеджмента можно назвать такие высокотехнологичные объекты, в работе которых присутствие человека остается обязательным условием его надежного функционирования. Это – системы управления воздушными и космическими объектами, блоками атомных и гидроэнергетических станций, диспетчерских служб аэропортов, железнодорожных вокзалов²⁵. Учет хронобиологических особенностей специалистов, занятых на этих работах, позволяет принимать верные решения вне штатных ситуаций. С расширением поля применения ИКТ должна происходить экспансия методик организации времени во все экономические процессы.

Известные исследователи информационного общества Мануэль Кастельс и Пекка Химанен отмечают, что глобальный тренд заключается в том, что информационная экономика подключает к своей сети тех, кто представляется для нее ценным, тем самым придавая им дополнительную ценность. Одновременно такая экономика отключает от нее тех, кто не имеет для нее ценности. Таким образом, еще более уменьшаются их шансы обрести какую-то ценность, что приводит к усилению социальной несправедливости в форме неравенства доходов, поляризации общества и нищеты²⁶.

Несмотря на все достижения инфономики усиливается «цифровой разрыв» (англ. *digital divide*), представляющий собой один из главных вызовов развитию цивилизации. По обе стороны имеющейся «цифровой пропасти» накапливаются собственные проблемы. И пока не будут найдены методы их разрешения, они будут способствовать сохранению цифрового неравенства. В создании «цифрового моста» необходимы не только новейшие информационные технологии, но и практика тайм-менеджмента, свидетельствующая о том, что благодаря оптимизации использования ресурса времени преодолеваются проблемы, связанные с пространством. При расширении технологий тайм-менеджмента в информационном пространстве должна про-

²⁵ Климов Е.А. Введение в психологию труда: учебник для вузов. М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998.

²⁶ Кастельс М., Химанен П. Информационное общество и государство благосостояния: Финская модель / пер. с англ. А. Калинина, Ю. Подороги. М.: Логос, 2002.

явиться эта же закономерность, отражающая власть времени в экономике времени: инструменты организации времени начнут работать на организацию пространства.

Контрольные вопросы

1. Почему экономика времени появляется в ходе промышленной революции? На какой стадии этой революции возникает потребность выделения экономики времени?

2. Какое влияние на положения экономики времени оказала социальная борьба рабочего класса?

3. В чем отличие восприятия экономики времени молодым поколением от видения течения времени старших поколений?

4. Может ли политика памяти влиять не только на образы времени, но и на проявления темпорального восприятия человека или социальных групп?

5. Как тайм-менеджмент способен придать экономике человеко-ориентированный характер?

3. Темпоральная составляющая психологии организации труда

Нельзя не осознавать того, что время является важнейшим ресурсом не только отдельного человека, но и общества. То, как люди ощущают время, объясняется не только их цивилизационно-культурными различиями, но разницей тех типов хозяйственной деятельности, в которых формировались те или иные культуры, включая культуру труда. Стремительные перемены в окружающем человека мире, вызванные информационной революцией, заметнее всего там, где он трудится и отдыхает. Эти перемены коснулись основ профессиональной деятельности, добавили к классическим понятиям организации труда экономику времени. Для понимания ее особенностей необходимо разобраться в системе темпоральных понятий, включающей разнообразие временных режимов деятельности.

Сейчас сложно найти профессию, в которой не произошли сдвиги в организации труда, вызванные различиями в хронологических режимах²⁷. В частности, специалисты в области корпоративной антропологии Даниэль Браун и Итске Крамер сравнивают параметры экономического поведения людей, живущих согласно моделям линейного и кольцевого (циклического времени) (табл. 1).²⁸

Таблица 1

Сравнение экономического поведения представителей культур линейного и кольцевого времени

Линейное время	Кольцевое время
<ul style="list-style-type: none"> – Сроки и графики священны. – Никаких отклонений от повестки дня. – Один вид деятельности следует за другим. – Одно дело за раз. – Перебивать друг друга нежелательно. – Не заставляйте людей ждать. – Люди живут по внешним часам. 	<ul style="list-style-type: none"> – Время относительно. – Время всегда есть. – Сроки и графики могут быть лишь ориентировочными. – Время и внимание распределены между несколькими видами деятельности и людьми. – Когда вас прерывают – это естественная часть процесса. – Иногда приходится ждать. – Люди живут по внутренним часам.

²⁷ Абульханова К.А., Березина Т.Н. Время личности и время жизни. СПб.: Алетейя, 2001.

²⁸ Браун Д., Крамер И. Корпоративное племя. Чему антрополог может научить топ-менеджера / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018. С. 129.

Согласно исследованиям американских авторов трудов по социологии, конфликтологии и управлению организацией Филиппа Харриса и Роберта Морана, отношение ко времени является неотъемлемой частью корпоративной культуры и уровня доверия между сотрудниками организации, наравне с коммуникационной системой, общими ценностями, верой во что-либо или расположением к чему-то, трудовой этикой работников²⁹. Этими же специалистами были выделены такие характеристики, которые присущи любой организационной культуре. К ним относятся:

1. Ценности и нормы.
2. Коммуникационная система и язык общения.
3. Развитие и самореализация работника.
4. Особенности, связанные с приемом пищи и ее ассортиментом.
5. Трудовая этика и мотивирование.
6. Взаимоотношения между сотрудниками.
7. Осознание себя и своего места в организации.
8. Мирозрение.
9. Внешний вид, одежда и представление себя на работе.
10. Отношение и использование времени.

В 1980-е гг. биологом Евгением Гареевым было доказано, что на субъективное восприятие времени влияет содержание деятельности, то есть, чем сложнее деятельность, тем больше недооценка временных отрезков³⁰. На рубеже XX–XXI вв. исследователями стало все больше внимания обращать на то, что в таком размыкании круга внутренних психических процессов находит самое непосредственное отражение не только исторический, экономический или социально-политический контекст, но и скорость изменений во внешнем предметном мире³¹.

²⁹ *Harris P.R., Moran R.T.* Managing Cultural Difference. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.

³⁰ *Гареев Е.М.* Межцентральные взаимоотношения неокортекса при оценке времени и ее психофизиологические закономерности. Уфа: Диалог, 1987.

³¹ *Пантелеев А.Ф.* Темпоральный аспект восприятия // Известия Саратовского университета: Новая серия: философия, психология, педагогика. 2009. № 4. С. 79–84; *Сайко Э.В.* Пространственно-временное «решение» человеческого бытия и измерение пространства и времени человеком // Мир психологии. 1999. № 4. С. 6–15.

Под восприятием времени исследователями понимается отражение объективной длительности, скорости и последовательности явлений действительности³². Филолог Юлия Лукоянова убеждена, что «время на уровне обыденного сознания не мыслится отвлеченно, как абстрактная философская категория или же, как четвертая координата в пространственно-временном континууме (термины современной физики). Человек мыслит категориями субъективного времени, основанного на осознании времени»³³.

Если в философии категория времени рассматривается как универсальные внешние и внутренние связующие элементы абсолютно всех вещей и явлений, а также как реализация явлений, дискретность, непрерывность, сравнительность, конечность и бесконечность, которые характеризуют и уточняют движение времени и особенности его изменения, то в оценке организации времени преобладают сравнительные или перцептуальные показатели. Их можно условно сгруппировать по трем типам восприятия времени: линейному, параллельному и циклическому³⁴.

Влияет ли различие в восприятии времени на эффективность трудового процесса? Чтобы ответить на данный вопрос, Браун и Крамер разбивают его на несколько составляющих. В частности, они утверждают, что для сплочения коллектива или разрешения конфликта в нем необходимо проанализировать ситуацию с точки зрения ритма, отражающего определенную типологию восприятия времени. По их мнению, следует ставить вопросы: «Одинаков ли ритм у рядовых работников и руководства? Можно ли перевести долгосрочную стратегию в более короткие ритмические циклы исполняющих работу людей? Как преодолеть различие подходов отдела продаж, который использует

³² *Кублицкене Л.Ю.* Личностные особенности организации времени: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1989; *Серенкова В.Ф.* Типологические особенности планирования личного времени: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1991.

³³ *Лукоянова Ю.К.* Восприятие времени в русской языковой картине мира. Русская и сопоставительная филология: Лингво-культурологический аспект. Казань: Казан. гос. унив., 2004. С. 151.

³⁴ *Абдуова Б.С.* Показатели времени в категории темпоральности // Образование и наука 21 век: VI междунар. науч. конф. 17–25 октября 2010. София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2010. URL: http://www.rusnauka.com/28_OINXXI_2010/Philologia/71877.doc.htm
Браун Д., Крамер И. Указ соч. С. 128–130.

подход «время – деньги», и отдела исследований и разработок, уверенного, что качество и глубокие знания требуют времени? Достаточно ли времени имеется для принятия взвешенных решений?³⁵».

Эти авторы убеждены, что трудовой ритм коллектива «можно понять, понаблюдав, как люди движутся, разговаривают, используют и ценят время»³⁶. Соглашаясь с ними, следует отметить, что такое наблюдение требует длительного и включенного участия исследователя в жизнь изучаемого коллектива. Часто производственная задача не может быть решена без знания таких особенностей коллектива, о которых невозможно узнать без погружения в его трудовую активность. Но узнать их необходимо в кратчайшие сроки, а выяснив особенности восприятия времени отдельных сотрудников, следует их учесть и с этими знаниями предложить программу по сплочению трудового коллектива и его нацеливанию на конкретный проект. Помочь решению этой задачи может одна из наиболее эффективных форм выяснения специфики восприятия времени и последующей настройки на коллективные действия, которой является тренинг, осуществляемый в связке с тестированием.

Тестирование представляет собой часть различных групповых активностей, направленных на более точную диагностику уровня развития навыков самоорганизации и групповой работы, а также формирование единых ценностных установок коллектива и недостающих тайм-менеджерских навыков. Цели тестирования состоят в:

- повышению уровня взаимного доверия среди сотрудников организации, сплоченности коллектива;
- утверждению ценности времени как неотъемлемого слагаемого культуры доверия в организации и общей ценности для всех членов группы;
- диагностике и формировании навыков командной работы;
- диагностике и формировании тайм-менеджерских навыков: грамотно оценивать свои ресурсы и возможности своих коллег на пути достижения общей цели.

³⁵ Браун Д., Крамер И. Указ соч. С. 128–130.

³⁶ Там же. – С. 130.

Активности направлены на формирование единой культуры восприятия времени, как главной общечеловеческой ценности, связующей в первую очередь людей, занятых достижением общих целей. Участники тестирования знакомятся с объемом темпорального (временного) капитала, которым они обладают и выводят основные навыки и установки, необходимые для его продуктивного использования:

- 1) нести ответственность за свою жизнь;
- 2) уметь организовать себя;
- 3) ставить цели и строить планы;
- 4) достигать результатов;
- 5) взаимодействовать продуктивно;
- 6) никогда не переставать учиться;
- 7) контролировать здоровье и отдых.

Тест содержит вопросы трех типов: вопросы-маркеры, вопросы на культуру и типы тайм-менеджерских решений, вопросы на индивидуальный тип темпорального восприятия (отношение ко времени и его ощущение). Известным отечественным психологом Алексеем Николаевичем Леонтьевым была предложена формула взаимодействия человека с миром: «Деятельность необходимо вступает в практические контакты с сопротивляющимися человеку предметами, которые отклоняют, изменяют, обогащают ее <...> Именно во внешней деятельности происходит размыкание круга внутренних психических процессов как бы навстречу объективному предметному миру, властно врывающемуся в этот круг»³⁷.

Тест, позволяющий выявить отношение опрашиваемого к времени, построен с учетом специфики линейного, параллельного и циклического типов темпорального восприятия³⁸.

Следует учитывать, что для поддержания гармонии и атмосферы доверия в коллективе важны открытость и искренность, в том числе в вопросах принятия решений. Понимание, как в действительности поведет себя в той или иной ситуации планирования коллега и насколько предсказуем его выбор, напрямую влияет на то, можно ли ему доверять в рабочих вопросах. Таким образом, маски «хорошести» и «пра-

³⁷ Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975. С. 92.

³⁸ Тест содержится во второй части учебного пособия.

вильности», которые часто надевает на себя человек в коллективе, излишни. Они, скорее, даже вредны. Во время тренинга, частью которого выступает тестирование, участникам необходимо открыто демонстрировать свой уровень организованности, давая возможность коллегам адаптироваться и использовать сильные стороны каждого из типов.

Сложность проведения тестирования для выявления трех основных типов восприятия времени – линейного, параллельного, циклического – заключается в том, что между ними нет жестких барьеров. Границы, разделяющие эти типы темпорального восприятия, являются размытыми. Поскольку в различных условиях люди, относящиеся к этим типам, проявляют себя по-разному, то ключевые признаки каждого из типов способны помочь сориентироваться и человеку, к какому же типу восприятия времени он ближе, и другим людям, объясняя особенности его поведения и их возможную реакцию на его действия.

Ни у одного из этих типов темпорального восприятия нет безоговорочного преимущества, а каждый из них обладает своими положительными и отрицательными качествами. Однако это не означает, что у человека, относящегося к тому или иному типу восприятия времени, проявятся только плюсы или лишь минусы, присущие этому типу. При этом знание преобладающего в характере человека типа темпорального восприятия раскрывает новые возможности в повышении персональной продуктивности, в частности, помогая выбрать наиболее продуктивные инструменты самоорганизации. Выстраивая и настраивая собственную систему персональной эффективности, следует в первую очередь обращать внимание именно на специфические параметры таких типов восприятия времени. Понимание особенностей типов темпорального восприятия работника позволяет вырабатывать рекомендации не только по повышению его персональной эффективности, но и более продуктивной организации труда предприятия.

Основными характеристиками линейного типа выступает то, что он является логичным, рациональным и левополушарным. Человек, обладающий таким типом восприятия времени, стремится проявлять организованность. Его девизом могут быть слова: «Каждому делу – свое время». Для человека этого типа время является абсолютной

ценностью, оно более ценно, чем деньги, за которые его нельзя купить. Отсюда понятно его стремление организовать любой промежуток времени наиболее эффективным способом. Обычно персоны этого типа испытывают дискомфорт при общении с неорганизованными людьми, причем это относится как к деловому общению, так и к частному. Кроме того, человеку такого типа свойственна собственная картина мира, опирающаяся на философское предположение, что время существует вне пространства, потому все сущее располагается как бы внутри времени. Для него то, что ничего нет вне времени, является постулатом.

Эту картину можно назвать хроноцентрической. В ней невозможно находиться одновременно в нескольких разных местах, делать сразу несколько дел, исполнять ряд разнообразных поручений. Человек данного типа стремится упорядочить свои дела и задачи во времени таким образом, чтобы они не могли пересекаться друг с другом. Также между разными делами должен существовать достаточный зазор, своеобразный хронологический люфт, позволяющий переходить от одного дела перейти к другому так, чтобы они не накладывались друг на друга. Эту же особенность организации времени надо учитывать при поручении сотруднику, имеющему данный тип темпорального восприятия, решить какие-либо задачи, которые руководитель должен ему представить в четко обозначенной последовательности.

Как правило, люди данного типа привержены строгой фиксации всего происходящего, они ведут различные записи, их ежедневник является действенным инструментом организации времени, самомотивации и повышения персональной продуктивности. Наличие органайзера, формы которого могут меняться в зависимости от обстоятельств жизни, служит реальным подспорьем не только в планировании текущих дел, их оптимальной реализации, но и в постановке целей стратегического порядка.

Любой вид деятельности, включая отдых, у людей данного типа восприятия времени начинается с планирования. После критического обзора плана, его корректировки следует лишь четко придерживаться всех его пунктов и подпунктов. Однако у таких людей могут возникать серьезные проблемы выполнения намеченного вследствие того, что

далеко не все окружающие их сослуживцы, партнеры по бизнесу, близкие склонны придерживаться составленных ими планов. Другие готовы оспаривать позиции, обозначенные конкретным временем, или откровенно саботировать сроки исполнения задач. Поэтому необходимо понимать желание людей с линейным типом восприятия времени выполнять всю работу в одиночку. Это помогает им не зависеть от непунктуальности или необязательности окружающих. Вместе с тем человек, имеющий линейный тип темпорального восприятия, исключительно чувствителен к людям обязательным и дисциплинированным, умеет их ценить и прекрасно с ними взаимодействует. Из этого следует высокое качество исполнительской дисциплины, которое обеспечивает столь же высокое качество работы.

При этом могут возникать сложности из-за нарушения линейного течения времени. Прохождение процесса через точку бифуркации приводит к нарушению планов, крушению выстроенной модели, теряется последовательность действий, новая логика изменившегося процесса может не укладываться в наработанную схему. Тогда многие преимущества данного типа восприятия времени оборачиваются против его носителя. В этой связи некоторой гарантией быстрой настройки на работу в новых обстоятельствах могут быть заранее подготовленные планы деятельности при разных вариантах развития событий. Они могут фиксироваться в различных системах планирования (органайзеры/ежедневники), которые стоит разделять на основные и резервные. Тогда практически любой поворот событий не будет неожиданным, а пойдет по «плану А», «плану Б» и т.д. Также учету вероятных вводных противоречивого характера может помочь развитие навыков делегирования и техник самоорганизации. На эти обстоятельства делается акцент в европейских методиках тайм-менеджмента, ориентированных на четкое выстраивание последовательных действий, помогающих прийти к оптимальному результату.

Следует подчеркнуть, что базовые черты параллельного типа темпорального восприятия связаны с импульсивностью, эмоциональностью, быстрым переключением внимания. Такие люди могут быть завалены горой дел, но чем гора выше, тем они больше успевают.

Они способны не только разгонять время, придавая ему ускорение, но и легко поручать другим часть своих забот. Их философская картина времени не существует без самого человека. Время выступает имманентной характеристикой личности, оно не самостоятельно и не является самоценностью, а непосредственно служит целям человека, способствует упорядочению его жизни. Благодаря этому открывается возможность параллельного течения разных времен в жизни одного и того человека, в которых он полноценно проживает разные ситуации, решает разные задачи. Классический пример такого поведения – Гай Юлий Цезарь, который во время боев гладиаторов, чтобы не терять времени, занимался работой с корреспонденцией. Когда же один из приближенных упрекнул пожизненного консула в том, что он может одновременно и смотреть бои, и писать письма, то Цезарь ответил, не отрывая глаз от письма, что он может делать не только два, но даже три дела одновременно: смотреть бои, писать письма, разговаривать. Однако было бы неверным считать, что у таких людей все их одновременные дела находятся на одном уровне важности. Обладатели этого типа восприятия времени умеют расставлять приоритеты.

Для того чтобы выстроить наиболее эффективный подход к каждому из реализуемых дел, люди, обладающие параллельным типом темпорального восприятия, стремятся максимально точно оценивать срочность и значимость каждой из задач, соизмеряя ее с другими, а также критически осмысливать наличие или отсутствие ресурсов для решения той или иной задачи. Все это служит гарантией выполнения их всех в требуемые сроки и с высоким качеством. Однако неожиданные сбои в планах могут исходить, как для людей с линейным типом восприятия, от окружающих, которые не имеют четких позиций по отношению к решаемым задачам, способны подвести с обеспечением требуемых ресурсов, а также от изменившихся обстоятельств. Поэтому человеку с параллельным типом темпорального восприятия бывает легче принимать решения за других людей, не дожидаясь, когда они сами «дозреют» до определенных шагов. Эти действия могут быть расценены как признак амбициозности, но часто они всего лишь отражение другого видения мира, в котором больше красок, оттенков, звуков, вкусов, а с ними и больше вариантов поведения человека.

В таком обилии ощущений, в котором живет человек с параллельным типом восприятия времени, не столь важны инструменты для его фиксации, ибо он имеет собственные биологические часы, тонко чувствует свои биоритмы. Поэтому для таких людей нехарактерно ведение ежедневников, хотя последующая запись дневников и мемуаров служит подтверждением их способности возвращаться в ушедшее время и оживлять его сюжеты для себя и других. Эти же записи подтверждают четкую жизненную ориентацию людей с параллельным типом темпорального восприятия на результат. Но порой в погоне за ним они могут пожертвовать качеством. Такое происходит при неправильном выборе приоритетов, когда время быстрее течет не по той дорожке, по которой решается первостепенная задача. Для преодоления сложностей в работе людям, обладающим параллельным типом восприятия времени, требуется оттачивать инструменты приоритизации и целеполагания, умения четко расставлять стратегические цели. Из методов тайм-менеджмента им могут помочь матрица Эйзенхауэра, система записи мыслей/идей, контекстное планирование.

У людей, имеющих циклический тип восприятия времени, жизнь напоминает смену сезонов, дня и ночи. Периоды активности у них переходят в фазы спада и обратно. Поэтому готовность к выполнению задач прямо зависит от такого периода. Однако, как правило, человек с подобным типом отношения к времени прекрасно чувствует свои подъемы и спады, что позволяет ему их учитывать при необходимости действовать или бездействовать. Картина мира этих людей построена на сочетании внешних и внутренних сфер жизни в единой гармонии, коей выступает само время. Отсюда следует его понимание того, что управляя своим состоянием, он управляет временем, а управляя временем, он одновременно организует и собственное состояние. Это дает таким людям силы осуществлять в кратчайшие сроки то, что у других бы занимало длительное время. Но точно также они могут замирать, уходить «в спячку», если время течет не в том ритме, который соответствует их состоянию.

У лиц, обладающих данным типом темпорального восприятия, имеется больше препятствий для эффективной работы, чем у лиц,

обладающих линейным или параллельным типами, поскольку здесь речь идет не столько о других людях или обстоятельствах, а о настроении на работу. Его нелегко создать, но просто разрушить, что означает готовность работать в одиночку, лишь бы не встречаться с теми, кто способен испортить настроение. Поддерживать его необходимо используя самонастройку, эффективный отдых, такую организацию пространства и деятельности, которые способствуют не только высокой продуктивности, но и отвечают запросам эмоционального интеллекта данного человека.

Циклический тип восприятия отличается как высокой эмоциональностью, так и чуткой интуицией. На нее необходимо ориентироваться в постановке проблемы, требующей решения. С точки зрения методов тайм-менеджмента, таким людям следует обращать внимание на тренировку умения владеть собой, использовать техники ауто-тренинга и медитации, а постольку, поскольку их жизненный баланс находится в постоянном движении, то следует защищаться от хронофагов – поглотителей времени.

При разработке авторской методики определения типа восприятия времени и его влияния на организацию труда на основе анализа-синтеза времени трудового были изучены особенности временных структур профессионального опыта³⁹. Для проведения тестирования, позволяющего выявить связь типов темпорального восприятия сотрудников с их навыками организации труда, были выбраны компании малого и среднего бизнеса, реализующие свою продукцию путем электронной торговли. Учитывалось также и то, что есть неразрывная связь времени и пространство. Россия с ее бескрайними просторами, обилием рек, озер, лесов и гор просто создана для освоения природы, путешествий и отдыха. Кроме того, особое отношение работников к пространству проявляется в его более бережливом подходе к организации времени. Экономический эффект тренинга в об-

³⁹ Стрелков Ю.К. Временные структуры профессионального опыта // Профессиональная пригодность: субъектно-деятельностный подход / под ред. В.А. Бодрова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. С. 97–113; Его же. Анализ-синтез времени трудового процесса // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики / под ред. В.А. Бодрова, А.Л. Журавлева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2009. Вып. 1. С. 118–140.

ласти типологии восприятия времени вычисляется по результатам тестирования, связанного с осознанием времени, отношением к нему и его использованием. Разработанная автором методика тестирования позволяет увидеть недостатки в области самоорганизации человека, понять, что необходимо предпринять для повышения персональной эффективности.

Каждое время диктует собственные требования к организации труда. Но для того, чтобы отвечать на эти требования, необходимо не только осознавать потребности человека данной эпохи, но и законы течения времени, которые отражаются, в том числе в управленческих практиках.

Контрольные вопросы

1. Какие элементы включает в себя система темпоральных понятий?
2. Что представляют собой типологические особенности планирования личностного времени?
3. В каких профессиях произошли наибольшие сдвиги в организации труда, вызванные различиями в хронологических режимах?
4. В чем заключаются различия между линейным, параллельным и циклическим типом темпорального восприятия, а в чем проявляется их схожесть?
5. Почему внимание к выявлению типов темпорального восприятия работников актуально для предприятий, относящихся к цифровой экономике?

4. Религия и время: истоки конфессионального тайм-менеджмента

Изучение влияния религии на восприятие времени определяется многими причинами, среди которых помимо историко-культурной необходимости имеются демографические основания. Большинство жителей Земли являются религиозными, исповедуют ту или иную форму религии. Крупнейшая по числу последователей из религий мира – христианство. На протяжении прошлого столетия доля христиан в общем населении Земли практически не изменялась, оставаясь равной 33%. Второй мировой религией считается ислам, число последователей которого составляет 23% населения мира. Большую долю населения планеты представляют индуисты (14–15%), буддисты (7%) и сторонники традиционных верований. Точную численность неверующих и атеистов можно назвать весьма дискуссионной, ибо она оценивается различными исследованиями в 11–16% населения⁴⁰. Отсюда следует, что более чем для четырех пятых населения Земли анализ течения времени, практика его измерения, техники организации времени рождаются и реализуются в том числе в религиозном контексте, что отражает исторически сложившиеся подходы к организации времени и труда.

На протяжении всей человеческой истории религия и представления о времени развивались в едином потоке. Религиозное время как элемент социального времени носит объективный характер, оно не зависит от воли религиозных субъектов, социальных групп и общества в целом⁴¹.

Среди причин соединения религиозных взглядов и хронологических представлений были как духовные, так и социально-экономичес-

⁴⁰ Зеленков М.Ю. Приложение 1. Классификация мировых религий (по П.И. Пучкову) // Мировые религии: история и современность. М.: Юридический институт МИИТа, 2003. С. 130–171; Melton J., Baumann M. Religious Adherents of the World by Continent and Region // Religions of the World: A Comprehensive Encyclopedia of Beliefs and Practices. Second Edition. Santa Barbara, California; Denver, Colorado; Oxford, England: ABC-CLIO, 2010.

⁴¹ Воловик В.И. Философия религиозного сознания: монография. Запорожье: Просвіта, 2009. С. 82–83.

кие мотивы. Первые – объясняли людям суть мироздания, связанную с пространством и временем бытия, а вторые – давали рекомендации по выживанию на этом пространстве и в этом времени. Такое видение мира проявлялось в единстве богов времени и судьбы, которыми в разных традициях были: Ананке, Анна Перенна, Верпея, Децима, Дисы, Кали, Камены, Кармента, Лаума, Манат, Мойры, Морта, Нона, Норны, Оры, Парки, Тюхе, Фортуна, Хемсут, Этернитас.

Течение времени в разных культурах начиналось от важнейших событий, связанных с упорядочением состояния природы и жизни людей, превращением Хаоса в Космос, который означал мир. Это преобразование было настолько судьбоносным, что отразилось в мифах, верованиях, языках. Так, некоторые племена североамериканских индейцев, в частности юки, живущие на севере Калифорнии, до сих пор сохранили единое слово для обозначения мира, земли и года. Аналогичное совпадение слов есть и у якутов. Это можно считать свидетельством изначальной религиозной общности между восприятием мира и космического времени.

Связь религии и времени почти не менялась с развитием ремесла и сельского хозяйства, равно как и с трансформацией общественных отношений. Циклическое восприятие времени, построенное на вере в вечное возвращение событий, облегчало необходимость смирения с неурожаями, голодом, эпидемиями и другими напастями, поддерживая убеждение в возможности на новом хронологическом витке получить иные результаты. Для организации хозяйства не менее значимо обращение человека к богам календарных сезонов, среди которых выделялись умирающие и воскресающие божества растительности: Адонис, Антиной, Бальдр, Гисане, Гор, Дионис, Загрей, Залмоксис, Затик, Кетцалькоатль, Кострома, Кострубонька, Митра, Окунинуси, Осирис, Персефона, Серапис, Таммуз, Телепину, Эшмун, Ярила. Цикличность времени получила отражение в календарях аграрных цивилизаций ацтеков, инков, майя. Даже в Новое время концепция вечного возвращения имела своих последователей, например, философ и физик Томас Браун, разрабатывавшего ее в книге «Веро-

исповедание врачей» (лат. *Religio Medici*, 1643). Для Артура Шопенгауэра, одним из источников философии служили Упанишады, отражающие циклический ход времени. Идеи цикличности встречаются в «Веселой науке» и «Так говорил Заратустра» Фридриха Ницше.

Не менее значимым, чем представления об особенностях течения времени, было его разделение на два состояния – Священное и профанное. То, что в мифологических культурах и ранних религиозных учениях исходная точка отсчета времени наделялась характеристиками святости, создавало возможность измерения поступков людей с параметрами начального времени, установленными, как правило, самими основателями данных традиций. Возвращение в то начальное время должно было нормализовать отношения в обществе, исправить недостатки в поведении отдельных его членов и дать напутствие на следующий временной отрезок. Такие действия требовали особой сосредоточенности, должны были осуществляться согласно незыблемому ритуалу и не предполагали отвлечения человека на его повседневные практики. Поэтому периоды обращения к начальному времени и приходились на праздники, то есть на дни, не занятые делами, свободные от работы.

Ярким примером сбережения таких ритуалов явились календарные праздники, сохраняющие свои основные элементы, невзирая на кардинальную трансформацию образа и качества жизни людей. Такому сохранению сути праздника и свойственному ему отношению ко времени способствовало понимание того, что каждый раз в момент праздника время возрождалось, начинало течь заново, а с этим возрождался и человек. Например, праздник Новруз приходится на первый день иранского календаря, на начало весны, соответствующий дню Ораза месяца Фарвардин (приблизительно 21 марта). Это – день равноденствия. А слово «Новруз» с таджикско-персидского языка переводится как «новый день». Соучастие в празднестве давало человеку особое, радостное ощущение обновления времени и его личности и вместе с тем накладывало на него понимание ответственности за правильно выполненную обрядность. От этого зависела целостность мира и его бытие в нем. С современной позиции можно

сказать, что эти действия воспитывали уважение ко времени, умение его осознавать и беречь.

Праздничные традиции создавали основу для укрепления представлений о цикличности времени, а также формировали условия, когда, втягиваясь в ритуал праздника, человек мог оказаться в параллельной реальности. Ее атрибутами становились отличные от повседневности изобилие стола, маски, ряжение, гадания и пр. Это был волшебный мир надежд и мечтаний, которому чаще всего не удавалось воплотиться наяву.

Помимо формирования зыбкой ткани параллельного времени праздник, связанный с обращением к начальной точке календаря, прокладывал траекторию течения линейного времени. Например, древние греки вели счет годам по Олимпийским играм. Эта система летосчисления была разработана историком Тимеем (около 352–256 гг. до н.э.) и математиком Эратосфеном (около 276 – около 196 гг. до н.э.). Олимпийские игры проводились раз в четыре года, поэтому отсчет шел от игр с указанием номера и года Олимпиады (для примера – второй год 15-й Олимпиады). При помощи данной системы летосчисления исследователям удалось установить точную дату первой Олимпиады, открытие которой пришлось на 1 июля 776 г. до н.э. Несмотря на то, что древние римляне мало пользовались системой отсчета лет «от основания города» (лат. *ab urbe condita*), под которым, естественно, подразумевался Рим, предпочитая вести счет годам по правлению консулов, именно такая система получила распространение в Средневековье. Линейное время, подобно стреле, пронзало все события, связывая их воедино. Но для поддержания этого единства времени периодически требовалось обращаться к истокам времени. Так, если эта дата имела сакральный смысл, то и такие обращения, приобретавшие регулярный, как правило, ежегодный характер, утверждали циклическую модель восприятия времени.

Священному времени противопоставлялось время мирское. Оно не было связано ни с какими ритуалами, а отражало обычный ход повседневных действий, которым не придавалось никакого религиозного осмысления. Мирское время, хотя и насыщалось актив-

ностями, определяемыми хозяйственным циклом, прежде всего аграрным, не требовало заострения внимания на необходимости досконального воспроизведения производственного акта, что отличало его от Священного времени, в котором ломка процесса могла привести к личному или общественному кризису в силу нарушения извечного порядка вещей.

Такой порядок поддерживался не только праздниками. Его ежедневному установлению служила молитва. Молитвенная практика присуща всем религиям, хотя отношение к организации молитвы в них может существенно различаться⁴². В христианской церкви, помимо литургии, издревле были установлены восемь ежедневных служб: вечерня, повечерие, полунощница, утреня, а также 1-й, 3-й, 6-й и 9-й часы с междочасиями. Для мирян традиционно считаются обязательными утренние и вечерние молитвенные правила, которые могут быть полными и краткими. Также в христианстве имеются молитвы на каждый день недели. Например, в православии молитвы на каждый день недели пресвятой Божьей Матери были написаны в XV в. преподобным Нилом Сорским. Есть и такие же ежедневные молитвы, обращенные к архангелам, которые начальствуют над определенным днем недели. Если у верующего человека намечено какое-либо ответственное дело на определенный день, то молить ангела надо накануне, чтобы он оказал свое покровительство и помог решить проблемы.

Исключительно велика значимость молитвенного правила в исламе, где имеется два вида молитв: обязательные молитвы – намаз и произвольные молитвы – дуа. Наиболее важными и обязательными в исламе считаются пять ежедневных ритуальных молитв: предзвездная молитва Фаджр, полуденная молитва Зухр, послеполуденная молитва Аср, закатная молитва Магриб и ночная молитва Иша.

Еще одной религиозно обусловленной традицией разделения времени на части стал пост, представляющий собой период полного или определенного вида воздержания от принятия пищи и питья. Пост не есть только ограничение приема пищи, он сопряжен с други-

⁴² Терновая Л.О. Молитвенное соединение миров Запада и Востока // Межконфессиональная миссия. Миссия конфессий. 2015. № 6. С. 53–61.

ми духовно-аскетическими практиками⁴³. Посты имеют разную продолжительность. В христианстве самый длинный пост именуется Великим, продолжительность этого поста – семь недель. 40 дней длится Рождественский пост. Следует отметить, что церковный устав делает некоторые послабления в постах как беременным и кормящим женщинам, больным, так и людям, занятым тяжелым физическим трудом, путешествующим, чтобы они легче переносили тяготы дороги. Католической церковью раньше предписывалось соблюдать пост каждую пятницу на протяжении всего года, в кануны больших праздников и сорок дней Великого поста. Сейчас обязательными постными днями являются Пепельная среда (лат. *Dies Cinerum*) и Страстная пятница (лат. *Dies Passionis Domini*). В протестантской церкви пост называется страсти Христовы. Он представляет собой сорокадневный период перед Пасхой.

У иудеев изначально важным днем поста является Судный день – Йом Кипур. В этот день запрещается пить и есть, мыться, пользоваться косметикой, заниматься сексом и носить кожаную обувь. В наше время к этому дню добавили еще память о трагических днях еврейской истории: падение Иерусалима, осада Иерусалима вавилонянами, день поругания святыни и день, когда даже самый бедный еврей вынужден был покинуть свою землю.

В исламе пост считается Божьей заповедью. Сначала пророком Мухаммедом был установлен один постный день – десятый, позже вместо одного дня стал месяц – девятый месяц исламского календаря – рамадан. Поскольку начало и конец постного месяца назначается на основании астрономических наблюдений, то этот период поста может выпасть на любое время года. Во время рамадана мусульманам следует воздерживаться от еды весь день, до захода солнца, а завтрак возможен лишь до восхода солнца. В это время право не соблюдать пост имеют больные и пожилые, люди, занятые тяжелым физическим трудом, беременные женщины. И молитвы, и посты поддерживали ощущение цикличности времени.

⁴³ Соловьева В.А. Все православные посты. СПб.: Астрель, 2007.

При этом церковь своими заботами обеспечивала возможность краткого пребывания людей в системе параллельного восприятия времени. В Средние века прекращение междоусобиц диктовалось потребностью в сбережении от военной разрухи как церквей, монастырей, капелл и церковного имущества, так и предметов, необходимых для осуществления земледельческих работ, также на дни Мира Божьего (лат. *Pax Dei* или *Treuga Dei*). Они устанавливаются с XI столетия. В этот период под защиту брались клирики, путешествующие и женщины. Как правило, это были периоды, связанные с воспоминаниями о событиях из жизни Иисуса Христа, важнейшие церковные праздники, дни сочельника и поста⁴⁴. Несмотря на то, что в календаре они повторялись с ежегодной цикличностью, с хозяйственной точки зрения создавалась параллельная защищенная от феодального разбоя реальность. Определенного церковью безопасного места надо было успеть достичь за короткое время. Также крестьянам давалась возможность выполнить необходимую сельскохозяйственную работу, не боясь за порчу орудий труда или урожая.

В рамках единства мира и мироощущения человека проявлялась как общность восприятия религиозного и социального времени, так и наблюдались их отличия⁴⁵. И для одного, и для другого типа темпорального поведения характерна была зависимость от явлений природы, состояния времен года, смены дня и ночи и т.д. Эти характеристики являются незыблемыми и отражаются в чувстве человеком «природных ритмов», в соответствии с которыми устанавливаются индивидуальные «биологические часы». Любое измерение времени было созвучно человеку, его делам и помыслам. Циклическая воспроизводимость событий в системе религиозного восприятия времени обеспечивала возможность выживания ранних социумов, заставляя людей концентрироваться на мысли о вечном и ценном, а не преходящем. Это же служило одним из механизмов преемственности поколений. Но схожие черты социального и религиоз-

⁴⁴ Поло де Болье М.-А. Средневековая Франция. М.: Вече, 2006.

⁴⁵ Каприцын И.И. Пространство и время религиозной культуры // Молодой ученый. 2016. № 3. С. 1114–1117.

ного времени не исключали их отличия. Религиозное время просто не могло не концентрироваться вокруг идеи творения, тогда как социальное время должно было ориентировать человека на аспекты его реального бытия, сосредоточенного в настоящем или ближайшем будущем, но не в мифическом прошлом или непостижимом для людей вечном.

Резкий рывок промышленного производства потребовал секуляризации не только экономической, но и повседневной хронологии и хронометрии⁴⁶. Каждый новый этап экономического развития вызывал все более серьезные изменения в организации труда, а по мере разработки положений и совершенствования теории организации труда ее установки все активнее входили в трудовые процессы в самых разных отраслях экономики. Время стало осознаваться как важнейший витальный ресурс, что потребовало разработок в области организации времени. В 1975 г. датским бизнесменом и экономистом Клаусом Меллером, которого считают автором термина «тайм-менеджмент», был создан первый инструмент планирования и достижения результатов – «Тайм-Менеджер». Тогда же был проведен первый тренинг, обучающий навыкам управления временем. Впервые появилась возможность в простой, доступной форме обучиться этим практикам. Первым пунктом концепции его обучающей системы «Тайм-менеджер» является необходимость постановки цели, поскольку, не выбрав цель, нельзя определить направление, по которому следует идти, а, следовательно, также нельзя управлять временем⁴⁷. Любопытно, что отправная точка концепции Меллера совпадает с отправной точкой мифо-религиозной картины мира, заключенной в образе мирового древа, как первичной матрицы мира. В книге *My Life Tree* («Мое дерево жизни») Меллер говорит, что философия «Тайм-менеджера» – это философия «елки», т.е. идея, которая подсказана самой природой: во-первых, дерево имеет ствол, ко-

⁴⁶ Гуц А.К. Элементы теории времени. Омск: Издательство Наследие. Диалог-Сибирь, 2004. Пипуныров В.Н., Чернягин Б.Н. Развитие хронометрии в России. М.: Наука, 1977.

⁴⁷ Moller C. *My Life Tree. A Different Book About Personal Development*. TMI, 1991.

торый держит на себе большие ветви; во-вторых, ветви несут на себе веточки, на которых расположены иголки. Таким образом:

- ствол – это те основные цели, которые человек поставил перед собой как в личной, так и профессиональной жизни;

- крупные ветви – это ключевые области, т.е. основные области, на которых ему необходимо сконцентрировать свое внимание для достижения поставленных целей;

- веточки – это задачи, которые необходимо выполнять в каждой из ключевых областей;

- иголки – практические мероприятия и детали, которые необходимы для завершения каждой задачи;

- корни – отношение человека к жизни; они занимают важнейшее место в этой иерархии, указывая на то, что прежде чем человек сможет сформулировать цели, ему необходимо определиться с отношением к жизни.

При этом каждый строит в своем сознании определенную картину жизни. Эта картина также может быть представлена отдельными фрагментами. Например, такими как: семья, здоровье, дом, хозяйство, учеба, работа, развитие, отдых и пр. Наибольшее удовлетворение, ощущение счастья человек получает тогда, когда он реализует себя во всех перечисленных выше областях, а не только в какой-либо одной из них. Согласно системе «Тайм-менеджер», рекомендуется устанавливать цели не только во всех основных направлениях жизни, но и во всех ее фрагментах. Важно, чтобы цель была реальной. Поэтому ее надо сформулировать так, чтобы полученный результат можно было зафиксировать. Это позволяет с уверенностью утверждать, что поставленная цель по-настоящему достигнута. Помимо всего, цель должна иметь определенные временные рамки.

Во всем этом нельзя не увидеть осознаваемой человеком ответственности за правильную, эффективную организацию времени, т.е. за то, чему с самых первых шагов социальной истории его учило религиозное время. Поэтому неслучайно и в XXI столетии многие аспекты религиозного времени помогают человеку при целеполагании, планировании и оценке результатов его деятельности.

Контрольные вопросы

1. Какие причины указывают на необходимость анализа связи религии и времени?
2. Что общего у времени социального и времени религиозного и что отличает эти два типа времени?
3. Какие боги древних мифологий и религий олицетворяли связь времени и судьбы?
4. Почему основной моделью восприятия религиозного времени была циклическая модель?
5. Какие религиозные практики позволяли человеку в прошлом четко планировать свое время?
6. В чем состояло отличие Священного времени от мирского?

5. Достижение целей социальной справедливости через организационную справедливость

Историю человечества можно рассматривать как все расширяющуюся дорогу к обществу, в котором одной из основных ценностей будет выступать социальная справедливость. Несмотря на многовековые мечты о таком обществе не только более широкое понятие «справедливость», но и его составляющие. К этим составляющим относится справедливость социальная. Все они отражают скорее нравственную ценность, чем характеристику процесса взаимодействия людей в их производственной, общественной и личной жизни. При этом без социальной справедливости сложно представить все эти отношения. В каждую эпоху они получали собственное выражение, проявлявшееся в нравственных нормах, включавших трудовую этику. С развитием производства возникала потребность соединения экономической эффективности и трудовой морали. Роберт Фогель, американский экономист, лауреат Нобелевской премии «за возрождение исследований в области экономической истории, благодаря приложению к ним экономической теории и количественных методов, позволяющих объяснять экономические и институциональные изменения» (1993) говорил о предпочтительности такой концепции социальной справедливости, которая бы обеспечивала консенсус различных слоев населения. Она не должна вызывать серьезных возражений, а тем более возмущения сколь-либо влиятельных групп, а также широкого распространения среди составляющих населения индивидуумов чувства зависти⁴⁸.

Социально-экономическая практика способствовала рождению различных концепций социальной справедливости. Исследователями зарождение теории справедливости связывается с идеями утилитаризма. Британский философ, правовед и социолог Иеремия Бентам (1748–1883) указывал на то, что поведение людей имеет исключительно целеориентированный характер, что определяет такую оценку

⁴⁸ Фогель Р. Экономический рост, демография и физиология: воздействие долговременных процессов на разработку и осуществление экономической политики // Мировая экономическая мысль сквозь призму веков. В 5 т. М.: Современная экономика и право, 2005. Т. 5. Кн. 1. С. 724–763.

действий человека, которая в первую очередь исходит из того, как они способствуют достижению данной цели, то есть, какую пользу или выгоду он получает. Применительно к проблеме справедливости идея утилитаризма разрабатывалась Генри Сиджвиком (1838–1900) и Артуром Пигу (1877–1959)⁴⁹. Исследователи обращают внимание на то, что утилитаризм с самого начала приобрел антигуманную сущность, потому как не только вещи, но и сам человек в нем рассматриваются в качестве средства для достижения пользы. Утилитаристы на первый план выдвигают личную пользу⁵⁰. И в то же время в экономике нельзя не видеть связи идей утилитаризма с эффективностью для производителей, выражаемую в получении прибыли. Что же касается социальной справедливости, то, согласно теории утилитаризма, она достигается путем распространения на весь социум принципа рационального выбора для индивидуума и объединения желаний отдельных членов общества в общую непротиворечивую цель.

С иной позиции рассматривается связь экономики и социальной справедливости в концепции интуитивизма. По мнению американского философа Джона Ролза (1921–2002), выражающего интуитивный подход к справедливости, в чьей книге «Теория справедливости», опубликованной в 1971 г. были представлены принципы, которые должны быть положены в основу справедливого социального устройства, справедливость есть честность. Ролз допускает существование ценностно-ориентированных механизмов в виде качественных социальных целей: эффективности, полной занятости, выбора между оптимизирующим механизмом распределения национального дохода и полностью эгалитарным распределением дохода⁵¹. Интуитивистская концепция позволяет людям самим заботиться о нахождении баланса между противоречивыми целями, существующими в реальной экономике, например, между ускорением темпов роста, увеличением производительности и

⁴⁹ Блауг М. Сиджвик, Генри // 100 великих экономистов до Кейнса. СПб.: Экономикс, 2008. С. 272–273.

Блауг М. Пигу, Артур С. // 100 великих экономистов до Кейнса. С. 240–243.

⁵⁰ Пирогов Г.Г., Чернавская О.Д., Чернавский Д.С. Модель бимодальной социальной структуры. М.: ФИАН, 1993.

⁵¹ Ролз Дж. Теория справедливости. М.: Ленанд, 2017; Его же. Справедливость как честность // Логос. 2006. № 1. С. 35–60.

большим равенством в зарплате. Часто эти действия оказываются безрезультатными, а то и усиливают социальную напряженность.

Отсюда понятно обращение к теории прагматизма в понимании взаимовлияния экономической эффективности и социальной справедливости, или, как отмечают Люк Болтански и Лоран Тевено, «взаимоотношений между согласием (*accord*) и разногласием (*discorde*)»⁵². В своей книге «Критика и обоснование справедливости» они основной упор делают на анализ аргументов, которые выдвигают для обоснования справедливости собственных требований участники конфликтов.

Эта позиция отличается от представлений трансцендентальной теории справедливости, предметом которой выступает идеальное справедливое социальное устройство, определяющее природу идеально справедливого общества. Выдающийся экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике «за вклад в экономическую теорию благосостояния» (1998) Амартия Сен является критиком тех теорий социальной справедливости, что не учитывают экономические реалии, признавая факт различий понятийных подходов к тому, что есть «справедливое общество». По его убеждению сравнительный подход к справедливости позволяет находить выбор между неизбежными альтернативами⁵³.

Проблема социальной справедливости в экономическом контексте занимает умы российских исследователей. Так, в коллективном труде «Проблемы социальной справедливости в зеркале современной экономической теории» анализируются механизмы создания национального богатства и его справедливое социальное распределение⁵⁴. Особый интерес представляет современная интерпретация места и роли идеи справедливости в период крупных общественных трансформаций и миросистемных изменений⁵⁵.

⁵² Болтански Л., Тевено Л. Критика и обоснование справедливости. М.: Новое литературное обозрение, 2013. С. 57.

⁵³ Сен А. Идея справедливости. М.: Издательство Института Гайдара, Либеральная Миссия, 2016.

⁵⁴ Проблемы социальной справедливости в зеркале современной экономической теории / Л. Ермакова, Н. Коновалов, А. Лещинская, Д. Москвин, Н. Наумова, Ф. Биншток. М.: Едиториал УРСС, 2002.

⁵⁵ Социальная справедливость в современном мире: сборник статей / Ин-т «Справедливый мир», Рос. ассоц. полит. науки, Ин-т социологии РАН; редкол.: Л.И. Никовская (отв. ред.), В.Н. Шевченко, В.Н. Якимец. М.: Ключ-С, 2017.

Именно такие общественные трансформации, к тому же повлекшие за собой кардинальные миросистемные изменения, происходили в России в течение последнего столетия, причем каждый раз под знаменем социальной справедливости. Ее идеи представлялись главным интегрирующим элементом в конструкции общества. Реальные или декларируемые действия государства и общества, направленные на поддержание ценностей социальной справедливости, должны были обеспечивать принятие решений в ситуациях неопределенностей, когда не слишком ясна ни сама цель, ни средства ее достижения, на что обращал внимание еще один Нобелевский лауреат по экономике Джозеф Стиглиц (2001)⁵⁶.

Эти подходы проявились в развитии теории организации труда, которая, в частности, включала идеи организационной справедливости. Данное понятие отражает восприятие работниками характера отношения к ним организации как справедливого или несправедливого. Последнее можно трактовать как недостаток организационной справедливости. На практике это оборачивается низкой производительностью труда, отсутствием удовлетворенности работой и приверженности организации. Специалисты выделяют три ее разновидности: дистрибутивную, процедурную и справедливость взаимодействия. Они направлены на формирование чувства коллективизма внутри организации, рост трудовой и социальной удовлетворенности⁵⁷. А поскольку в социальной сфере происходит поддержание определенных социальных параметров, то организационная справедливость направлена также на сохранение самой социальной сферы и ее развитие в контексте социальной справедливости⁵⁸.

В этом ключе следует рассматривать позитивную роль традиций, выступающих основой современного экономического поведения, трудовой морали и трудовых отношений. Речь может идти как о моральных основах японской системы организации труда, так и о консервативных нравственных ценностях англо-саксонской организационной

⁵⁶ *Стиглиц Дж.* Ревущие девяностые. Семена развала. М.: Современная экономика и право, 2005. С. 326–327.

⁵⁷ *Хусейнхони М.* Место организационной справедливости и ее влияние на поведение сотрудников организаций (организационная справедливость – шаг к социальной справедливости) // Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 5 (27). С. 330–334.

⁵⁸ Проблема социальной справедливости в зеркале современной экономической теории / Ф.И. Бишток, А.И. Ермакова, Н.Ф. Наумова [и др.]. М.: URSS, 2002.

культуры, на которые в период 1980–1990-х гг. опирались проводники курсов тэтчеризма (англ. *Thatcherism*) и рейганомики (англ. *Reaganomics*). Организационная справедливость может рассматриваться как путь к установлению более широкой социальной справедливости⁵⁹.

Специалисты, понимая под дистрибутивной справедливостью объективность распределения вознаграждения и наказания между участниками взаимодействия, выделяют шесть ее основных норм. К ним относятся:

1) беспристрастность, означающую зависимость вознаграждения или наказания лица от выполненной работы или совершенного поступка;

2) равенство, позволяющее одинаково делить и вознаграждение, и наказание между участниками;

3) распределение в соответствии со способностями, направленное на то, чтобы более способный работник, выполнивший социально значимую операцию, получал большее вознаграждение, а человек, совершивший социально нежелательный акт, наказание даже большее, чем менее способный работник;

4) распределение в соответствии с усилиями;

5) распределение в соответствии с потребностями;

6) распределение в соответствии позитивным настроением работника.

Поддержание в организации атмосферы дистрибутивной справедливости ведет к росту удовлетворенности персонала работой, снижению уровня конфликтности, его большей вовлеченности не только в трудовой процесс, но во все, связанное с организацией⁶⁰. Японские исследователи выявили, что на предприятиях страны разрешение организационных конфликтов, которое приводит к достижению групповых целей, повышает оценку сотрудниками справедливости происходящего. А это влияет на удовлетворенность результатом и включенность в организацию⁶¹.

⁵⁹ Гулевич О.А. Справедливость в организации: условия и последствия // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 1. С. 58–70.

⁶⁰ Lambert E. The impact of organizational justice on correctional staff // Journal of Criminal Justice. 2003. Vol. 31. P. 155–168.

⁶¹ Ohbuchi K., Suzuki M., Hayashi Y. Conflict management and organizational attitudes among Japanese: individual and group goals and justice // Asian Journal of Social Psychology. 2001. Vol. 4. P. 93–101.

Несмотря на то, что исследователями дистрибутивная справедливость ставится на первое место, ее анализу уделяется меньше внимания, чем процедурной справедливости. Это объясняется ролью данного вида справедливости в процессе принятия решений и оценке правильности таких решений сотрудниками. Геральд Левенталь, которого считают основоположником исследования процедурной справедливости, насчитывает шесть норм, используемых при оценке справедливости процедуры⁶²:

1) однообразие, указывающее на справедливость процедуры, когда она одинаково используется в различных ситуациях для разных людей;

2) нейтрализация предубеждений, помогающая убедиться в том, что решение, принятое независимо от предубеждений «третьей стороны», справедливо;

3) точность и полнота передачи информации, дающие возможность получения точной и полной информации, делающей решение верным;

4) корректность (возможность апелляции), содержащая возможность исправления неверных решений;

5) представительность, которая исходит из значимости всех участников процесса или групп, к которым они принадлежат;

6) этичность, означающая соответствие решению общественным моральным стандартам.

Позже к вышеперечисленным нормам процедурной справедливости были добавлены такие нормы, как: контроль процесса благодаря имеющемуся у всех заинтересованных сторон права голоса и отслеживание результата, отражающего способность лица, выступающего объектом решения, влиять на него⁶³. Также происходит выделение аспектов оценки справедливости процесса принятия решения: непосредственно процедурной, межличностной и информационной. Исключительно велико значение цели и мотивации участников процесса, способности выносить эффективное решение, характера их взаимодействий.

⁶² Leventhal G.S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship // Social exchange: advances in theory and research / Ed. by K. Oergen, M. Greenberg, R. Willis. N.Y.: Plenum Press, 1980. P. 27–55.

⁶³ Folk conceptions of fairness and unfairness / M.B. Lupfer, K.P. Weeks, K.A. Doan, D.A. Houston // European Journal of Social Psychology. 2000. Vol. 30. P. 405–428.

От определения цели во многом зависит оценка процедурной справедливости. Цель может быть групповой, а может быть индивидуальной, часто связанной с сохранением или изменением положения работника в коллективе. Как правило, большее внимание уделяется процедурной справедливости при постановке цели, касающейся общих интересов. Но следует заметить, что если целью является повышение продуктивности труда, то значение соблюдения процедурной справедливости уменьшается. В определенных обстоятельствах такая цель достигается именно за счет процедурной справедливости.

Результатами соблюдения норм справедливости в работе организации могут быть не только создание благоприятного морального климата, но и вполне ощутимые экономические параметры. Возрастает эффективность труда, что становится следствием повышения самооценки работников и их персональной эффективности. Усиление кооперации сотрудников положительно сказывается на качестве выполняемой ими работы. Вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений уменьшает риски несправедливости данной процедуры и способствует усилению их групповой идентификации, связи себя с организацией, в которой они работают. Снижение угрозы эмоционального выгорания и стресса ведет к уменьшению числа работников, склонных к профессиональному выгоранию. Высокая оценка справедливости процедуры принятия решения соответствует столь же высокой степени удовлетворенности работой. Это в свою очередь благоприятно сказывается как на моральном, так и на физическом здоровье сотрудников. Исследователи, в частности, замечают уменьшение проблем со сном.

Нельзя не учитывать того, что между дистрибутивной и процедурной справедливостью имеются как сходства, так и различия. Эти разновидности организационной справедливости могут одновременно присутствовать в деятельности организации, но возможно и замещение одной формы организационной справедливости другой. Например, повышение значения дистрибутивной справедливости является следствием того, что сотрудники считают, что не были поставлены в известность о процедуре выработки и вынесения решения, которое считают несправедливым. И

обратно, отсутствие информации о дистрибутивной справедливости вызывает потребность в соблюдении процедурной справедливости.

Правильная, отвечающая духу времени организация труда открывает путь от организационной справедливости к социальной. Усиливая идентификацию сотрудников как членов определенной экономической структуры, различные виды организационной справедливости способствуют более осознанному отношению к труду, которое может выражаться в удовлетворенности работой и в намерениях ее сменить. Четче формулируется доверие или недоверие руководству организации. Чем больше нарушений проявлений организационной справедливости присутствует в деятельности предприятия, тем сильнее эти нарушения влияют на характер труда, создавая своеобразный кумулятивный эффект, способный разрушить сложившуюся систему трудовых и межличностных взаимодействий. В этой связи внутри организации от ее руководителей требуется формирование навыков справедливого управления. В обществе усиление регулятивной роли организационной справедливости обеспечивает перспективы развития модели социального государства и преодоления социального неравенства.

Контрольные вопросы

1. Что объединяет идеи социальной справедливости и организацию труда?
2. Чем отличаются утилитарный, интуитивистский и прагматический подходы к социальной справедливости?
3. На какие особенности социальной справедливости обращали внимание российские исследователи?
4. Каким образом идеи социальной справедливости повлияли на развитие теории организации труда?
5. Как установление организационной справедливости может влиять на достижение социальной справедливости?

6. Искавшие и потерявшие цели: российский опыт учета фактора времени в научной организации труда и личной эффективности (первая Лига «Время»)

Обращение к российскому опыту научной организации труда особенно важно потому, что его знание позволяет учесть как достижения, так и ошибки прошлого при построении новой модели экономики, связанной с особенностями шестого технологического уклада⁶⁴. Эти знания также позволяют понять глубинные причины отличий взглядов отечественных экономистов на вопросы организации производственных процессов, осуществление деловых коммуникаций участников бизнеса от их зарубежных коллег. Основное отличие видится в том, что именно в российской экономической науке фактор времени как важнейшего ресурса продуктивной организации и личной эффективности работника стал одним из определяющих гораздо раньше, чем это произошло за рубежом.

Россия начала XX столетия, раздираемая гражданской смутой, не была богата на свои разработки методик управления и организации труда, однако, интерес к данной тематике был велик. Вместе с тем анализ трудов русских экономистов доказывает, что их взгляды не были отделены непреодолимой преградой от тех идей, которые господствовали в экономической науке за рубежом. Так, идеи Фредерика Тейлора получили широкое распространение у научной общественности России, наиболее активно откликающейся на все новшества того периода. На русский язык переводились основные работы Тейлора и других основоположников научной организации труда, их идеи анализировались и внедрялись. Большой вклад в популяризацию идей научной организации труда внесло издательство инженера Леонтия Левенстерна. В книжной серии «Административно-техническая библиотека» были опубликованы переведенные на русский язык труды Тей-

⁶⁴ Глазьев С.Ю. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. М.: Книжный мир, 2018; Никулин Л.Ф., Ляндау Ю.В. Шестой технологический уклад: парадигмальное развитие менеджмента. М.: Палеотип, 2014.

лора и его соратника Генри Гантта, а также американского инженера, одного из основоположников науки об организации труда и управления Фрэнка Гилбрета. Отметим, что Владимир Ульянов–Ленин изучал работы Гилберта в оригинале и даже конспектировал в тетради «Бета» (одна из «Тетрадей по империализму») его работу «Изучение движений с точки зрения прироста национального богатства», которая была опубликована в 1915 г. в журнале “*The Annals of the American Academy of Political and Social sciences*”. В примечании к конспекту Ленин отметил, что рекомендуемые Гилбретом методы организации труда являются прекрасным образцом технического прогресса при переходе от капитализма к социализму⁶⁵.

В год начала Первой мировой войны, 1914-й, в свет вышла книга инженера – специалиста по теории резания металла Александра Панкина «Научная организация труда»⁶⁶. Сначала эта работа была опубликована в журнале «Электричество», а затем в книжной серии «Административно-техническая библиотека». Панкин подробно изложил взгляды Тейлора и показал возможности применения его теории в России⁶⁷.

Любопытно, что большой интерес к положениям западной науки организации труда проявляли ученые, стоявшие на социал-демократических позициях. В частности, политический деятель, теоретик рационализации производства и организации труда, автор книг «Система Тейлора» и «Научная организация труда и производства и система Тейлора» Осип Ерманский (1866–1941) осуществил подробный анализ системы организации труда, созданной Тейлором, и впервые ввел термин «научная организация труда»⁶⁸. Ерманский был автором психофизиологической концепции советской науки организации производства. В ее основе лежал принцип физиологического оптимума, получивший его имя. Ценно то, что Ерманский применял системный подход к научной органи-

⁶⁵ Ленин В.И. Тетради по империализму. Тетрадь «β». ПСС. Т. 28. С. 134.

⁶⁶ Панкин А.В. Научная организация труда. Петроград: тип. Р.Г. Шредера, 1914.

⁶⁷ Грико Т.И. Александр Васильевич Панкин (Опыт биографической реконструкции) // Известия Московского государственного технического университета (МАМИ). 2013. № 4. С. 186–190.

⁶⁸ Ерманский А. (инж. А. Гушка). Система Тэйлора. Что несет она рабочему классу и всему человечеству. С указателем литературы на русск. и иностр. языках. Пг.–М.: Книга, 1918.

зации труда, считая ее синтетической научной системой, обобщающей данные других наук, в частности экономики и психофизиологии труда, а также соединяя их с анализом состояния техники.

Задачу внедрить в сознание масс молодой Советской России идеи новой научной организации труда взяли на себя ученые, политические деятели и творческие работники, которые связывали успех пролетарской революции с повышением персональной эффективности каждого работника. Это была плеяда выдающихся личностей мирового масштаба. В частности, русский революционер, профсоюзный деятель, поэт и ученый-теоретик организации труда, один из родоначальников бережливого производства, организатор и руководитель Центрального института труда (ЦИТ) Алексей Гастев (1882–1939), находился в постоянной переписке с Генри Фордом. В своих трудах Гастев сравнивал подходы Форда и Карла Маркса. Не все идеи тейлоризма были ему близки. Гастев стремился акцентировать внимание на человеческом факторе. Он был убежден, что главную роль в продуктивности предприятия играет человек, эффективность организации начинается с личной эффективности каждого на рабочем месте, а особенно – с эффективного использования времени. Гастев обращал внимание на то, что человек проводит на работе лучшую часть своей жизни. Поэтому он считал, что нужно научиться так работать, чтобы работа была легка и чтобы она становилась постоянной жизненной школой. Гастев сформулировал 16 правил, которыми необходимо руководствоваться во время любой работы. Первыми среди них были правила: «1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работы продумать досконально. 2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы...»⁶⁹.

⁶⁹ Гастев А.К. Как надо работать. Пермский Губполитпросвет. Пермь: Изд-во Перм. Губ. Упр., 1921; *Его же*. Как надо работать: Практическое введение в науку организации труда. 3-е изд. М.: Либроком, 2011.

Также поучительно, что Гастев не только как ученый сравнивал отечественный и зарубежный опыт организации труда, но и пытался, чтобы это делали сами трудящиеся. В частности, к ним он обращался с вопросом: «Почему немец работает лучше русского?» Ответ Гастев находил не в знании немецкими рабочими основ научной организации труда, а в более высокой культуре труда. Он указывал, что советским рабочим такую трудовую культуру надо еще прививать, а не проповедовать. Он стоял на позициях, разделяемых ЦИТ, что культура – это не «начитанность», а сноровка, которая воспитывается не агитацией, а тренажем. Гастев был уверен в необходимости систематической работы по исследованию трудовых процессов с целью их совершенствования, а итогом его изысканий стала идея новой науки – *социальной инженерии*, соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики.

Основы современных представлений о теории организации были заложены российским ученым-естествоиспытателем и политическим деятелем Александром Богдановым (1873–1828). Его основным трудом является книга «Тектология. Всеобщая организационная наука», суть которой в необходимости подхода к изучению любого явления с точки зрения его организации⁷⁰. Богданов предлагал объяснять процессы развития природы и общества, исходя из принципа равновесия, который он находил в естествознании. Во многом тектология Богданова предвосхитила кибернетику Норберта Винера и общую теорию систем Карла Людвиг фон Берталанфи.

Не менее интересны идеи еще двух ученых: Станислава Струмилина (1877–1974) – советского экономиста и статистика, автора методов построения индекса производительности труда, одного из авторов стратегии советской индустриализации, и выдающегося русского ученого в области психологии академика Владимира Бехтерева (1857–1927), стоящего в первых рядах психологов и социологов, обративших внимание на проблемы научной организации труда.

⁷⁰ Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2 кн. Кн. 1 / редкол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др.; Отделение экономики АН СССР. Ин-т экономики АН СССР. М.: Экономика, 1989.

Струмилин при построении структуры бюджета времени опирался на лозунг рабочего движения «За три восьмерки: восемь часов труда, восемь часов сна, восемь часов отдыха». Этот ученый был автором метода построения индекса производительности труда, получившего его имя. Им также было выдвинуто положение, что экономическую сущность имеет не только труд в общественном производстве, но и домашний труд, а самовоспитание и отдых играют огромную роль в развитии человека. Он связывал расходы времени с его резервами, скрытыми в нерациональных затратах домашнего труда и «накладных затратах» (ходьба на работу), указывая на пути их сокращения: механизация быта и развитие общественных форм удовлетворения бытовых потребностей населения⁷¹.

Согласно теории Бехтерева, научно организованный труд есть не что иное, как попытка научить человека тратить свою энергию с наибольшей производительностью с учетом возможностей организма. В противовес тейлоризму, в центре внимания лидера русской психофизиологической школы находился работник, как сложное биосоциальное существо. Бехтерева можно охарактеризовать как антитейлориста. Противников тейлоровской теории в молодой Советской России было много, включая вождя мирового пролетариата Владимира Ленина⁷². С одной стороны, Бехтерев достаточно высоко ценил идеи Тейлора, но в то же время указывал на их ограниченность без применения к научной организации труда достижений физиологии и гигиены труда, психологии и рефлексологии труда и др. Бехтерев считал, что критерии оптимального труда должны учитывать задачи оздоровления трудового процесса и быть ориентированы на гармонизацию личности⁷³.

Главным «детищем» Гастева стал созданный в 1920 г. Институт труда при Всесоюзном центральном совете профессиональных союзов (ВЦСПС). Семена научного менеджмента проросли, и 20 января 1921 г. по инициативе Льва Троцкого начала свою работу «Первая

⁷¹ Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда. 3-е изд. М.: Наука, 1982.

⁷² Ленин В.И. Система Тейлора – порабощение человека машиной // ПСС. Т. 24. С. 368–371.

⁷³ Бехтерев В.М. Избранные работы по социальной психологии. М.: Наука, 1994.

Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства». Конференция привлекла ученых, экономистов, инженеров, врачей. Среди 313 участников были А. Гастев, О. Ерманский, А. Богданов, В. Бехтерев, С. Струмилин и другие выдающиеся деятели науки тех времен. Среди них был советский государственный и общественный деятель, революционер, экономист, журналист Платон Керженцев (1881–1940)⁷⁴. Он прошел путь государственного и общественного деятеля, начиная с работы в 1918–1919 гг. заведующего отделом, заместителя редактора «Известий ВЦИК» и одновременно члена коллегии наркомата просвещения РСФСР. Отметим два доминирующих направления в жизненном пути Платона Михайловича, которые имеют прямое отношение к связи конструктивизма с тайм-менеджментом. Во-первых, направление искусства. Керженцев имел самое непосредственное отношение к развитию агитационного искусства в СССР, был членом редколлегии газеты «Правда», 16 апреля 1919 г. Постановлением Президиума ВЦИК назначен ответственным руководителем Российского телеграфного агентства (РОСТА). Именно при нем начинают выпускаться газета «Агит-РОСТА» и знаменитые «Окна сатиры РОСТА». В 1928–1930 гг. Керженцев был заместителем заведующего агитационно-пропагандистским отделом ЦК ВКП(б), редактором журнала «Литература и искусство», председателем Комитета радиофикации и радиовещания при Совнаркоме СССР, председателем Комитета по делам искусств при Совнаркоме СССР.

Во-вторых, международный опыт. Часто конструктивизм оценивают не только как советский художественный бренд, но и в качестве источника и составляющей части интернационального стиля, отражающего минимализм средств художественного выражения, точность деталей. Сейчас мы эти примеры находим в скандинавском дизайне. Если особо остановиться на работе Керженцева в Наркомате иностранных дел, то увидим, что он специализировался на связях со странами Скандинавии: в 1920–1921 гг. он входил в делегацию на мирных переговорах с Финляндией, заведовал Отделом романских стран, Отделом печати.

⁷⁴ Керженцев П.М. Борьба за время. М.: Красная Новь, 1924.

В 1921–1923 гг. работал полпредом в Швеции. Тогда Керженцев подписал договоры с Норвегией и Швецией, правда, последний так и не был ратифицирован шведским парламентом – риксдагом.

Примеры Керженцева, Гастева и многих других советских ученых, выступающих за развитие научной организации труда и одновременно пробуящих себя на ниве искусства, позволяют утверждать, что в России обращение представителей творческих профессий к идеям НОТ произошло раньше, чем на Западе.

Конференция 1921 г. стала полем дискуссии между разными группами ученых, разделявших противоположные точки зрения на научную организацию труда: тейлористами, антитейлористами и группой 17-ти, возглавляемой Керженцевым и Иосифом Бурдянским, основателем и первым директором Казанского института научной организации труда (КИНОТ)⁷⁵. Именно Бурдянский впервые дал определение науки организации труда и выделил ее принципы: рациональное разделение труда, экономия движений, ритмичность, непрерывность, стандартность, специализация, полная подготовка производства⁷⁶.

После конференции были созданы десятки специальных институтов, опытных станций и лабораторий по научной организации труда. С тех самых пор отечественная школа менеджмента и научной организации труда может смело отсчитывать свою, независимую от западной школы, историю. По завершению конференции в стране были созданы десятки специальных институтов, опытных станций и лабораторий по научной организации труда.

В августе того же года Совет Труда и Оборона под председательством Ленина признал созданный Гастевым Институт труда центральным учреждением советского государства в данной сфере, переименовав его в Центральный институт труда – ЦИТ. Основным направлением деятельности ЦИТ стали проблемы рационализации приемов и методов труда, подготовки рабочих кадров. В частности, на основе доктрины «трудовых установок» Гастева ЦИТ разработал оригинальную

⁷⁵ Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. М.: Академический Проект, 2000. С. 74.

⁷⁶ Бурдянский И.М. Научная организация труда. Л.: Прибой, 1925.

технологии профессионального обучения, ориентированную на стандартизованную, ускоренную, программированную и массовую подготовку квалифицированных рабочих. Печальным было то, что несмотря на повсеместное внедрение на производствах прогрессивных методик организации труда, бережливое отношение ко времени как руководящих чинов Советского Союза, так и простых граждан не распространялось за пределы оптимизации технологических операций.

Так продолжалось до тех пор, пока 18 июля 1923 г. в газете «Правда» не вышла статья, в которой Керженцев рассказал об одном случае, который как нельзя лучше характеризует отношение его современников ко времени:

«На одном съезде Советов я сидел рядом с американским журналистом. Заседание, назначенное в 11 ч., до часу еще не начиналось, как это у нас часто бывает. Журналист меня спросил:

– Сколько человек в зале?

– Тысячи три с половиной.

– Среди них много слесарей, токарей, модельщиков?

– Да, вероятно, в зале преобладают рабочие разных специальностей.

Тогда мой американец, что-то черкнув в книжечке, сказал:

– Мы сегодня потеряли 7 тысяч рабочих часов в ожидании начала заседания. При такой затрате рабочей силы можно было построить один, а то и два аэроплана. Мы прождали еще «с пол-аэроплана», и только тогда заседание началось. В самом деле, нам пора выражать наши бесконечные запаздывания в каких-то реальных величинах, например в аэропланах нашего воздушного флота. Тогда мы скорее осознаем экономическую гибельность нашей расхлябанности. Тогда мы научимся ценить время и работать с точностью»⁷⁷.

Как известно, эта статья оказалась катализатором чрезвычайно широкого общественного движения борьбы за время, результатом которого и стало появление Лиги «Время» под руководством Керженцева. Целью создаваемой Лиги провозглашалась борьба за эффективное использование времени. Менее чем за полгода идеи движения охватили весь СССР. По всей стране организовывались ячейки Лиги. В газетах публиковались статьи под общей темой «Борьба за время», в которых авторы пытались «заразить» общественность представлениями о разумном отношении ко времени. Благодаря деятельности Керженце-

⁷⁷ Керженцев П.М. Время строит аэропланы // Правда. 1923. 18 июля.

ва, близкого к руководству СССР, Лига достаточно быстро стала инициатором крупных акций по экономии времени, выпусков журналов на тему организации времени, создания региональных отделений. На местах в республиках СССР идея организации времени стала внедряться на нормативном уровне. Тем не менее, работа осуществлялась на общественных началах. Лига, не требуя специального финансирования, оставалась негосударственной и непартийной организацией. Отказавшись от широковещательного пути распространения идей, Лига стала одной из первых организаций в СССР, полностью продвигавшейся путем «сарафанного радио», и того, что ныне принято называть вирусным маркетингом. Велась агитация – печатная, устная, личным примером. Шло внедрение принципов Лиги в государственных и общественных организациях, в быту и частной жизни. Производилась научная и законодательная подготовка необходимых мероприятий.

Лига предъявляла серьезные требования в первую очередь к своим участникам, благодаря которым последние не просто призывали к эффективной организации времени, но и на собственном опыте демонстрировали идеи, отраженные в агитационных материалах. Каждый элвист (от сокращения «ЛВ» – Лига Время) должен был учитывать и планировать свое время. Заседания ячеек Лиги проходили кратко, с жестким соблюдением повестки, своей сутью не просто призывая к экономии времени, а наглядно ее предъявляя.

Участники Лиги выступали за ликвидацию таких «пожирателей времени», как митинги, заседания с бессмысленными обсуждениями политической доктрины, опоздания, затяжные перекуры, постоянные совещания по незначительным вопросам. Звучали требования вести учет личного и рабочего времени с помощью хронокарт, бережливо относиться к потреблению, к еде, сну и отдыху, а ораторам говорить строго по делу.

Одной из наиболее масштабных задач элвисты ставили соблюдение эталона времени, прекрасно понимая, что беречь время невозможно, если ошибочно его представлять: «Иначе что это за время получится, когда часы у каждого тикают вразнобой?» Для этих целей

предлагалась всеобщая радиофикация: услышав сообщение о точном времени, можно было откорректировать свои часы. Другим решением элвистам виделось создание единой сети электрических часов, повсеместно показывающих точное время.

Несмотря на логичные и в большинстве своем здравые доводы элвистов, было у них и много противников. Какому бюрократу понравится менять свой неспешный распорядок дня на сумасшедший ритм без минуты свободного времени? Параллельно с кампанией ЛВ за экономию времени проходила и кампания травли энтузиастов. Высмеивалось все: то, как элвисты составляли «фотографию» рабочего дня на заводах и фабриках; то, как они передвигали станки и письменные столы для сокращения перемещений сотрудников; то, как они с секундомером измеряли путь рабочего на фабрику и домой. Причиной травли послужили и встречавшиеся иногда достаточно странные идеи энтузиастов движения. Так, к примеру, по одному из предложений сутки предлагалось разделить на 100 частей (именуемых орами). Далее, в соответствии с десятичной классификацией: гектор = 100 оров, лекор = 10 оров, сантор = 1/100 ора, милльор = 1/1000 ора, микрор = 1/1000 милльора.

Любопытно, что существовавшие в начале 1920-х гг. плакаты «Рукопожатия отменяются», пропагандирующие отказ от рукопожатий в целях профилактики пандемии смертельного испанского гриппа, после прекращения этой эпидемии не пропали. Доподлинно неизвестно, была ли эта сатирическая заметка, или совершенно серьезные доводы одного из участников Лиги «Время», но можно встретить цитату из газеты тех времен: «Рукожатие – лишнее движение, борьба с которым – один из принципов научной организации труда. Любители цифр подсчитали, что в одном учреждении Москвы за один месяц на рукожатия тратится ни больше, ни меньше восьми тысяч рабочих часов! Так ли мы богаты, чтобы разрешить себе такие расходы? Замена рукожатий пионерским приветствием может нас удовлетворить... Работу эту нужно расширить и развивать, надо сказать себе и товарищам: «Я – антирукожом».

Предложения Лиги были следующими:

«Лига направляется на путь борьбы за новый быт. Это борьба прежде всего **БОРЬБА СО СТАРЫМИ ОБЫЧАЯМИ – ПЕРЕЖИТКАМИ**, сохранившимися в быту.

РУКОПОЖАТИЯ являются одним из таких пережитков.
 НОВЫЙ БЫТ – ПРЕЖДЕ ВСЕГО ГИГИЕНИЧНЫЙ БЫТ.

А что может быть антигигиеннее поистине варварского обычая рукопожатий?
 Оставшись от тех времен, когда люди, встретившись, обменивались рукопожатиями, этим показывая, что у них в руках нет оружия, обычай этот удерживался в веках и является одним из вреднейших и уродливейших пережитков.

В самом деле:

РУКОПОЖАТИЕ – ПЕРЕДАТЧИК ЗАБОЛЕВАНИЙ.

Не одна тысяча людей ежегодно болеет только благодаря рукопожатиям. Не одну сотню тысяч рублей государство тратит на лечение этих заболеваний.

РУКОПОЖАТИЕ – ЛИШНЕЕ ДВИЖЕНИЕ,

борьба с которым – один из принципов НОТ. Рукопожатия мешают работе и отнимают время. Любители цифр подсчитали, что в одном учреждении Москвы за один месяц на рукопожатия тратится ни больше, ни меньше как 8000 часов. Восемь тысяч рабочих часов. Так ли мы богаты, чтобы разрешить себе такие расходы? Восемь тысяч часов – это в одном учреждении за один месяц. Желаящие пусть вычислят – сколько теряется рабочего времени во всех учреждениях, школах, воинских частях, на всех фабриках и заводах Союза ССР и сколько стоит милый обычай рукопожатия.

РУКОПОЖАТИЯМ НАДО ОБЪЯВИТЬ РЕШИТЕЛЬНУЮ БОРЬБУ.

Организации Лиги должны выступить застрельщиками в этом деле. Старые формы борьбы – объявлениями: «Рукопожатия отменяются» – доказали, что они почти ничего не дают. Нужны новые формы и новые подходы. В первую очередь надо **МОБИЛИЗОВАТЬ ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ**, привлечь к этому делу печать (стенгазеты в том числе). Организовать выступления: трехминутные доклады с обязательным принятием соответствующей резолюции (выработать заранее). Личный пример в этом деле должен играть первенствующую роль: **ЛУЧШАЯ ПРОПАГАНДА – ПРОПАГАНДА ДЕЙСТВИЕМ**.

Лозунгам и плакатам о недопустимости рукопожатий надо придать такой вид, чтобы они действовали на сознание. Имеет смысл выпуск специальных значков для противников рукопожатий.

Не надо забывать о необходимости делиться опытом этой борьбы, оповещая и о результатах ее.

Ячейки Лиги должны создать ударные тройки по борьбе с рукопожатиями, которые поведут работу по пропаганде, вербовке сторонников, установлению контакта со здравячейками и так далее.

Не нужно впадать в крайность и требовать полной отмены приветствий. Замена рукопожатий

ПИОНЕРСКИМ ПРИВЕТСТВИЕМ

нас может удовлетворить экономнее и гигиеннее. Вместе с тем пионерское приветствие – один из «целесообразных трафаретов для типичных, повторяющихся в быту явлений», в борьбе за которые – по постановлению Совнота – должна принять участие Лига.

Борьба с рукопожатиями – не отказ от прежних задач Лиги, а лишь начало развертывания работы в новой области. Это борьба – не разминивание на мелочи: К БОЛЬШИМ ЦЕЛЯМ МОЖНО ИДТИ И ЧЕРЕЗ УЗКИЕ ДВЕРИ.

Выработка гигиенически целесообразных норм и проведение их в жизнь – одна из важнейших задач, стоящих перед Лигой.

Некоторые организации Лиги уже вступили на этот путь. Татарская организация, например, объявила членов Лиги свободными от рукопожатий. Работу эту надо расширять и развивать, надо стремиться к тому, чтобы каждый из возможно большего числа граждан СССР мог сказать себе: Я – АНТИРУКОЖОМ»⁷⁸.

В поддержку этой инициативы выпускались значки с символикой отмены рукопожатий (рис. 3).



Рис. 3. Советские значки с призывами искоренения рукопожатий

На кадре из фильма «Яков Свердлов» (1940) можно увидеть табличку с указанием, что рукопожатия отменяются. Правда, самому Свердлову рекомендации Лиги не помогли. Он скончался от испанки в 1919 г. (рис. 4).

Уже в 1928 г. новая экономическая политика (НЭП) была свернута, а вместе с ней и большинство организаций, связанных с научной организацией труда, включая Лигу «Время», основанную на принципе борьбы за экономию времени ради хозяйственного восстановления нашей страны. К тому моменту многие деятели Лиги были расстреляны, либо сосланы. Но вклад Лиги в развитие организационной мысли оказался бесценен, как и заслуги самого Керженцева, благодаря которым его нередко называют основоположником тайм-менеджмента в России. Методики организации труда, разработанные советскими учеными и практиками в 1920–1930 гг., нашли применение в Европе и США.

⁷⁸ Цит. по: Ястребов А. Ты записался в антирукожомы?!... // Московская правда. 1993. 10 декабря. С. 9.



Рис. 4. Кадр из фильма «Яков Свердлов»

После ликвидации НЭП, в довоенный период и после Второй мировой войны были тяжелые экономические условия. Хотя эти годы в экономике регулярно «озарялись» различными управленческими экспериментами, ни один из них так и не смог воспитать в жителях советского пространства ни чувства времени, ни любви к четкой и организованной работе. Разработки в области организации труда и проблема правильного использования времени отвергались Советским правительством до конца 1970-х гг.

Контрольные вопросы

1. Чем отличались исходные посылки российских исследователей в области научной организации труда от взглядов их западных коллег?
2. Работы каких зарубежных исследователей организации труда были известны в России в начале прошлого столетия?
3. Почему психологическим аспектам организации труда российские исследователи уделяли больше внимания, чем иностранные авторы?
4. Как теория организации труда отразила социальные устремления молодой Советской власти?
5. Каковы основные итоги конференции по научной организации труда 1921 г.?
6. С какими социально значимыми идеями вступила Лига «Время»?

7. Визуализация цели: история и современность символики Лиги «Время»

Можно ли увидеть время? Заставить его замереть? Или, наоборот, придать ему ускорение? Положительный ответ на эти вопросы очевиден, если иметь в виду вообще не время как форму протекания физических и психических процессов, а время в его конкретном измерении, например, в тех сферах, где оно ощутимо как важнейший витальный ресурс и как острейшая производственная необходимость. К таким областям относятся управление и организация труда. А зафиксировать время помогает искусство.

Связи деятельности по руководству организацией и людьми в этой организации и искусства являются органичными. Более того, менеджмент, который можно рассматривать как свободное творчество, опирающееся на научный фундамент, сам представляет особую форму искусства. Джексон Грейсон младший и Карла О'Делл, исследуя особенности американского менеджмента, указывали, для любого человека творческой профессии – артиста, спортсмена или менеджера – вдохновение и стремление к победе выступают критическими моментами в достижении высоких результатов⁷⁹. Закономерно сближение менеджмента и организации труда с искусством в переломные периоды развития общества. Искусство становится важным средством оптимизации труда.

Эта закономерность прекрасно проявилась в первые десятилетия социалистического строительства в нашей стране и выразилась в идеях и практике конструктивизма. Новое направление в изобразительном искусстве, архитектуре, фотографии и декоративно-прикладном искусстве зародилось в СССР в 1920-е – первой половине 30-х гг. В 1926 г. была создана официальная творческая организация конструктивистов – Объединение современных архитекторов (ОСА). Эта организация являлась разработчиком так называемого функционального метода проектирова-

⁷⁹ Грейсон Д.К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991. URL: http://sbiblio.com/biblio/archive/jekson_amerikmenej

ния, основанного на научном анализе особенностей функционирования зданий, сооружений, градостроительных комплексов. Автором термина «конструктивизм» был художник Александр Родченко, который подразумевал в качестве основной черты этого стиля строгие геометрические формы. Характерные памятники конструктивизма – фабрики-кухни, Дворцы труда, рабочие клубы и дома-коммуны.

Примером новой организации быта может служить Дом Наркомфина, построенный на Новинском бульваре по проекту Моисея Гинзбурга и Игнатия Милиниса. В нем было все необходимое для трудящихся – от столовой до солярия на крыше. Своеобразной проекцией пространства во времени было извлечение архитекторами на минимуме квадратных метров максимума метров кубических. В частности, на 33 квадратных метрах была сооружена двухэтажная квартира, аналогом которой могло быть 50-метровое жилье. Эти идеи оказались востребованными в 1990-х гг., когда в квартирах-ячейках увидели прообраз социального жилья. И в 2017 г. началась реставрация Дома Наркомфина.

Большинство деятелей искусства, позже разделивших идеи конструктивистов, являлись сторонниками утилитаризма в искусстве. Их идеалом было создание полезных вещей, без которых немислима жизнь человека в гармонии, в благоустроенной среде. Лучше всего понять суть их представлений можно, обратившись к работам одного из теоретиков «производственного искусства», искусствоведа, литературного, художественного и кинокритика, одного из основателей и активных участников ЛЕФа (Левый фронт искусств) Бориса Арватова. В статье «На путях к пролетарскому искусству» он писал: «Пролетарии, взяв власть в свои руки, будут не изображать красивое тело, а воспитывать настоящего живого гармоничного человека; не рисовать лес, а выращивать парки и сады; не украшать стены механически подвешенными картинами, а окрашивать эти стены; не фотографировать в красках изящные костюмы, а производить их в мастерской. Вся эта буржуазная классификация художников жанра, портрета, натюрморта провалится в небытие, а на их место вступят художники, металлисты, деревообделочники, текстили, электрики, друзья и сотрудники своего великого класса. Искусство органически совпадает с производительным тру-

дом». Вместе с тем пролетариат «...не ограничится абстрактной формулой "целесообразности", но, оставаясь в ее пределах, вдохнет в технические формы всю силу своего эмоционального переживания. Так будет найден не в кабинете ученого, а в исторической борьбе путь к органическому стилю. Города и железные дороги, сады и виадуки, жилища и костюмы – все будет насквозь пронизано творческой волей, рычагом электричества и железобетона, пересоздающей мир. Вместо каменных коробок – домов – чудеса из стекла и расцвеченной стали; вместо серенькой пошлости сюртуков и юбок – сверкающие солнечные материи; вместо невыносимого однообразия стен и таких же невыносимых потуг стилизаторов-реакционеров – монументальная выразительность окрашенных плоскостей; вместо метафизики роденовских статуй – конструктивно-скульптурные формы мебели»⁸⁰.

По мнению Арватова, «конструктивизм есть не форма, а метод; поскольку этот метод подлежит коллективизации, постольку он кладет в основу принцип социально-технического использования материалов; поскольку, наконец, он ставит своей задачей организацию не только идей и людей, но и вещей, постольку конструктивизм является историческим движением, переходным от искусства вне жизни стоящих, застывших форм к искусству социально-жизненному эволюционно-динамическому, т.е. искусству пролетарскому... пролетарское искусство... активное орудие социального строительства и будет исходить не от формы, а от тех факторов, которые образуют всякую форму. Факторы эти следующие: 1) материал; 2) процесс производства; 3) организационная задача; 4) условия восприятия»⁸¹.

В другой работе, «Искусство и производство», Арватов писал: «Творить радостную, прекрасную жизнь, а не "отражать" ее, строить, слить художника с производством, развернуть богатства человеческого коллектива в реальной действительности, оформлять материалы, которыми люди живут в своей ежедневной практике, – вот подлинно великий идеал, достойный рабочего класса. Но достижение его воз-

⁸⁰ Арватов Б.И. На путях к пролетарскому искусству // Печать и революция. 1922. № 1. С. 73–74.

⁸¹ Арватов Б.И. Искусство и классы. М.–П.: ГИЗ, 1923. С. 85–87.

можно лишь через разрушение эстетических, т.е. внежизненных самоцельных канонов, с переходом к изучению и оформлению чистых материалов для того, чтобы из них создать специально необходимые, практические, современные, и потому не застывающие, а эволюционирующие вместе с историей формы»⁸².

Помимо Арватова теоретиками производственного искусства были О. Брик, Н. Пунин, Б. Арватов, Б. Кушнер, А. Ган, С. Третьяков, Н. Тарабукин, Н. Чужак и др. Они видели задачу искусства в практической деятельности.

К практической деятельности призывал сограждан и революционер, экономист, журналист, которого справедливо считают основателем Лиги «Время» и советской школы тайм-менеджмента П. Керженцев. Он прекрасно понимал важность пропаганды идей нового движения. Журнал «Время» являлся органом Лиги «Время» и издавался с 1923 по 1925 г. в Москве издательством «Красная Новь» тиражом 4500 экземпляров⁸³. В 1923–1924 г. вышло 12 номеров, в 1924–1925 г. – 15 номеров. Главной целью журнала стал обзор статей по научной организации труда (НОТ). Обложка издания была оформлена художниками Густавом Клуцисом, который являлся одним из создателей искусства цветного фотомонтажа, и Сергеем Сенькиным. Авторы обложки чутко улавливали дух времени, особенности визуальной презентации происходящих в стране перемен. Этими художниками в 1920 г. во ВХУТЕМАСе (Высшие художественно-технические мастерские) была организована независимая мастерская «Нового практического реализма». Они же были учредителями московского филиала авангардного художественного объединения «Утвердители нового искусства» (УНОВИС). Это объединение было создано Казимиром Малевичем в Витебске. Клуцис и Сенькин также входили в исполком УНОВИСа, участвовали в его выставках. В обложке журнала «Время» проявился авторский почерк этих художников, что, например, доказывает сравнение дизайна обложки со знаменитым плакатом Клуциса «Выполним план великих работ» (1930).

⁸² Арватов Б.И. Искусство и производство. М.: Пролеткульт, 1926. С. 87.

⁸³ Электронная версия журнала «Время» (1924–1925 г.). URL: <http://www.booksite.ru/vrem/index.htm>

Стилистика конструктивизма присутствовала и на обложках книг, пропагандировавших идеи Лиги «Время» и научной организации труда (НОТ). Например, обложка книги Керженцева «Борьба за время»⁸⁴ была нарисована Сенькиным, о чем свидетельствовала монограмма художника в нижнем правом углу. В близком художественном оформлении выходили книги других советских подвижников НОТ (рис. 5).



Рис. 5. Обложки журнала «Время» и книг теоретиков НОТ; плакат Густава Клуциса «Выполним план великих работ»

Общность художественного оформления агитационной продукции отражала единое желание советского общества понять и покорить время. Было бы странным, если бы такое стремление не выразилось кинематографическими средствами. В гениальных кино-

⁸⁴ Керженцев П.М. Борьба за время. М.: Красная Новь, 1924.

документальных работах Дзиги Вертова идея овладения временем получила ярчайшее воплощение. Благодаря использованию различных приемов съемки удавалось создать у зрителя впечатление полного владения временем. Ускоренная съемка позволяла замедлить движение на экране, чтобы рассмотреть его во всех подробностях. Применение техники обратной съемки раскрывало тайны приготовления продуктов: выпеченные буханки хлеба превращались в колосья пшеницы на поле, а куски мяса на прилавке – в пасущегося быка. Внимание Вертова к таким деталям отражало новые подходы к организации быта.

Лига «Время» также поддерживала распространение крупных механизированных предприятий общественного питания, получивших название фабрик-кухонь. Они были призваны раскрепостить женщину, освободив ее от рутины домашнего хозяйства. Светлые и просторные залы общественных столовых противопоставлялись закопченным кухням многоквартирных домов. Справедливости ради, следует заметить, что идеи освобождения женщин из кухонного рабства существовали не только в Советской России. Еще до 1917 г. их активно пропагандировал Август Бебель, посвятивший этому статью «Революция в домашней жизни»⁸⁵. Первое такое учреждение общественного питания было открыто в 1925 г. в нынешнем Иваново, тогда Иваново-Вознесенске. Это сооружение явилось прообразом зданий подобного назначения, которые стали появляться во многих советских городах. Смысл создания фабрик-кухонь – направить женщин из затхлости домашнего быта в ряды ударников труда – блестяще отразили художники Григорий Шегаль в плакате «Долой кухонное рабство!» (1931) и Борис Иорданский в плакате «Труженицы фабрик и полей, становитесь в боевые колонны ударниц» (1930). И хотя к моменту появления этих плакатов сама Лига «Время» фактически была закрыта, ее идеи оставались живы во многих проектах, поддерживаемых конструктивистами, в частности в проектах фабрик-кухонь (рис. 6).

⁸⁵ Бебель А. Революция в домашней жизни // Женщина и социализм. М.: Политическая литература, 1959. С. 289–295.



Рис. 6. Плакаты Григория Шегаля «Долой кухонное рабство!» и Бориса Иорданского «Труженицы фабрик и полей, становитесь в боевые колонны ударниц»; открытки «Красногвардейцы и партизаны строят свой самолет»; «Крепите оборону СССР»

Лига «Время» закономерно стартовала со статьи Керженцева «Время строит самолеты». Советская страна буквально грезилась авиацией. Воздушные полеты были созвучны идее преодоления не только силы земного притяжения, но и силы времени. И здесь можно говорить о том, что почтовые открытки с изображением самолетов, выпущенные в период существования Лиги «Время», в полной мере отвечали ее идеям. В 1929 г. Наркомпочтель (Народный комиссариат почт и телеграфов СССР) издает открытки, рекламирующие сберкассы,

пропагандирующие сандружины, призывающие пожертвовать в фонд строительства самолетов, дирижаблей, кораблей, добровольных обществ содействия пожарным, Красной Армии и т.д. Печатались они или красным, или светло-коричневым, или синим цветом на типографиях «Гознака». Среди них попадались примитивные подражания работам Родченко и Клуциса⁸⁶.

В 1920–30-е гг. одним из средств идентификации участников различных массовых движений и организаций в Советском Союзе становятся значки, которые вручаются во время торжественных мероприятий отличившимся. Ношение таких значков становится почетным, оно подчеркивает не просто принадлежность к строителям нового светлого общества, но и позволяет отметить личный вклад носителя этого знака. Естественно, такие значки были у членов Лиги «Время», пионеров НОТ и даже у ударников фабрик-кухонь. Неудивительно, что стилистика этих значков также была выдержана в духе конструктивизма (рис. 7).



Рис. 7. Значок Лиги «Время», участника конференции НОТ и жетон «Ударнику фабрики-кухни»

Сейчас мы можем наблюдать возрождение внимания к идеям художников-конструктивистов. Например, для оформления олимпийского парка в Сочи были предложены модели, символизирующие разные виды зимнего спорта, от хоккея до керлинга, огромные 12-метровые конструкции, обтянутые яркими тканями, которые светятся изнутри. Эти фигуры напоминали архитекторы Малевича. Но они же легко считывались в качестве знаков, позволяющих ориентироваться в пространстве зимних Олимпийских игр. Форма олимпийской сборной России на летней

⁸⁶ Чапкина М.Я. Советская художественная открытка в эпоху конструктивизма. М.: Галарт, 1992.

Олимпиаде 2016 г. в Рио-де-Жанейро была из коллекции «Олимпийские одежды» по эскизам дизайнеров *BOSCO Fresh*, которые вдохновлялись конструктивизмом Родченко и его жены Варвары Степановой, разрабатывавшей модели для отдыха и занятий спортом. Прорыв идей конструктивизма в Олимпийском движении России закономерен, поскольку это движение имеет девиз «*Citius, Altius, Fortius!*», то есть «Быстрее, выше, сильнее!». Он тоже мог быть девизом конструктивизма.

В истории, как правило, не бывает случайных совпадений. За них принимают недостаточно отслеженные взаимосвязи явлений, происходящих в далеких друг от друга областях. Искусство конструктивизма и тайм-менеджмент могут быть отнесены именно к таковым. Но это лишь на несведущий взгляд. Опыт конструктивистского оформления идей Лиги «Время» наоборот говорит о близости линий их развития. Сейчас мы наблюдаем возрождение не только идей конструктивизма, но и новой Лиги «Время».

Контрольные вопросы

1. Почему в условиях начала строительства нового общества важно было визуализировать идеи научной организации труда и рационального использования времени?
2. В чем причины сближения менеджмента и организации труда с искусством в переломные периоды развития общества?
3. Какие идеи, связанные с рационализацией повседневной жизни, отражали идеи конструктивистов?
4. Как были связаны с культурой и искусством лидеры Лиги «Время»?
5. В каких областях искусства нашло желание советского общества понять и покорить время?

8. Тайм-менеджмент третьего возраста

Люди стали жить дольше. Этот очевидный факт заставляет переосмотреть взгляды на долголетие как лишь на социально-биологическое явление, характеризующееся доживаемостью человека до высоких возрастных рубежей, значительно превышающих среднюю продолжительность жизни. Увеличение сроков жизни было одним из заветных мечтаний человечества. Известно, что еще в 1662 г. родоначальник демографии Джон Граунт предложил методы статистики населения и построил таблицы продолжительности жизни жителей британской столицы. Затем нидерландский математик физик Христиан Гюйгенс рассчитал среднюю продолжительность жизни. Над решением этих вопросов работали Готфрид Вильгельм Лейбниц, Эдмунд Галлей, Пьер Симон Лаплас, Бенджамин Гомперц и многие другие ученые. Их число и специализации расширялись по мере понимания большего количества факторов, которые влияют на продолжительность жизни.

Долголетие достигается при здоровом образе жизни и благоприятных условиях окружающей среды. Качество жизни и долголетие человека напрямую зависят от условий проживания, состояния его здоровья, а также уровня развития медицины. Есть и другие факторы: экономическое развитие; научный прогресс; рост образовательного уровня и гигиенической культуры населения; устранение сословного и сокращение других видов неравенства; расширение свободы выбора.

Связь роста продолжительности жизни с экономикой очевидна и проявляется в увеличении производительности и эффективности труда, что отражено в Индексе продолжительности жизни (англ. *Life Expectancy Index*), являющимся основным показателем ожидаемой средней продолжительности жизни (СПЖ). Если люди, родившиеся в 1900 г., в среднем по миру доживали до 48–50 лет, то сейчас этот показатель в среднем по миру приближается к 70 годам. В государствах, которые занимают лидирующие позиции в рейтинге, люди в среднем доживают до возраста старше 80 лет. В Японии СПЖ составляет 82. В списке стран, лидирующих по средней продолжительности жизни на-

селения, находятся: Гонконг, Франция, Австралия, Швеция, Швейцария, Италия, Испания. Продолжительность жизни в западноевропейских странах практически одинакова, что специалистами объясняется в первую очередь хорошо развитой системой здравоохранения. Немаловажный фактор продолжительности жизни – качество еды и экология, которые в вышеперечисленных государствах подлежат строгому контролю. В африканских государствах, где население проживает за чертой бедности, не прекращаются военные конфликты, средняя продолжительность жизни – ниже 40 лет.

В России живут свыше 7 тыс. долгожителей, за плечами которых 100-летний юбилей. Еще в 2013 г. наша страна, по оценке ВОЗ, значилась на 122-м месте среди 194 государств по уровню средней продолжительности жизни. Тогда он оценивался в 69 лет⁸⁷. Средняя продолжительность жизни в России в 2017 г. составляла 72 года и заметно различалась по регионам. Разница составляла 16 лет. Есть регионы, перешагнувшие порог в 80 лет (в том числе Ингушетия, вплотную к этому порогу подошла Москва), 10 регионов смогли преодолеть порог в 75 лет. Более 20 субъектов РФ оказываются ниже значения в 70 лет. Владимир Путин в Послании Федеральному собранию 1 марта 2018 г. заявил, что к концу следующего десятилетия Россия должна уверенно войти в клуб стран «80+».

Перспектива увеличения продолжительности жизни такова:

80+ – человек стремится быть ближе к своим 50-летним детям. Сбережения позволяют ему вести достойный образ жизни, без излишеств и без лишений;

90+ – темпы прироста долгожителей растут быстрее, чем растет население высокоразвитых стран. В США доля долгожителей за последние 30 лет выросла на 65%, а численность населения – всего на 36%;

100+ – даже в этом возрасте большинство людей социально адаптированы. Подавляющее большинство из старейших граждан развитых стран живут в городах и имеют более высокий уровень образования.

⁸⁷ Кориненко Е. Долго и счастливо Зачем России в клуб долгожителей «80+» // Известия. 2018. 13 марта.

Одним из новейших факторов увеличения продолжительности жизни становится образование. Пауль Б. Балтес, исследуя динамики подъемов и спадов на протяжении жизни, приходит к выводу, что интеллектуальная сфера пожилого человека поддерживается посредством механизма «избирательной оптимизации и компенсации»⁸⁸. Это проявляется в постепенном сокращении видов деятельности, когда отбираются лишь наиболее совершенные и на них сосредоточиваются все ресурсы. Ряд утраченных качеств, например физическая сила, компенсируются за счет новых стратегий выполнения действий. Учеными вычислено, что каждый год дополнительного обучения увеличивает на полтора года продолжительность жизни по достижении 35 лет. Смертность среди людей со средним образованием на 54% выше, чем среди людей с высшим образованием. По прогнозам, у людей, имеющих законченное высшее образование, продолжительность жизни будет на семь лет выше, чем лишь у лиц, получивших среднее образование⁸⁹.

Испанский журналист Майте Риус в статье в одной из старейших газет *La Vanguardia* обобщил результаты исследований ученых нескольких стран о факторах, влияющих на продолжительность жизни. Так, профессор экономики Калифорнийского университета Адриана Льерас-Муней, проводившая исследования взаимосвязи между здоровьем людей и их образовательным уровнем в США и других странах Американского континента, указывает, что существуют огромные различия в таких показателях, как продолжительность жизни, смертность или депрессивность среди людей с различным уровнем образования. Люди с более высоким уровнем образования меньше курят, в умеренных количествах употребляют спиртные напитки, имеют вес, приближающийся к идеальному, регулярно посещают врачей, обладают лучшим здоровьем и живут дольше. Аналогичные исследования в Швеции, Дании, Англии и Уэльсе привели к близким выводам. Директор стэнфордского Центра изучения долголетия Лаура Карстенсен утверждает, что люди с более высоким уровнем образования получают более вы-

⁸⁸ Балтес П.Б. Всевозрастной подход в психологии развития: исследование динамики подъемов и спадов на протяжении жизни // Психологический журнал. 1994. Т. 15. № 1. С. 60–80.

⁸⁹ Риус М. Образование = здоровье + долголетие // *La Vanguardia*. 24.09.2012. URL: <https://inosmi.ru/world/20120923/199667762.html>

сокооплачиваемые должности, требующие меньшей физической нагрузки и доставляющие большее удовольствие. Они проживают в более безопасных районах, ведут более здоровый образ жизни и менее подвержены стрессу. Хавьер Салинас, заведующий кафедрой экономики и финансов в Автономном университете Мадрида (*UAM* – Испанский государственный университет), исследовавший взаимосвязь между образованием и индивидуальным благосостоянием, объясняет, что теория человеческого капитала рассматривает образование в качестве капиталовложения в личное благосостояние, поскольку оно увеличивает шансы сохранить рабочее место, получить продвижение по службе и повышение зарплаты. Оно также сокращает время на выполнение рутинных заданий и расширяет участие в принятии важных решений, оказывая положительное влияние на здоровье.

Заведующий отделом познавательной нейронауки в центре *UCM-ISC3* по изучению эволюции и поведения человека Мануэль Мартин Лозес уверен, что людям с образованием удастся добиться положительных изменений в социальном и биологическом плане потому, что образование предоставляет более широкие возможности для решения жизненных проблем, лучшего трудоустройства, больших доходов и лучшего социального положения. Профессор экономики в Калифорнийском университете Адриана Льерас-Муней считает, что люди с более высоким образовательным уровнем обладают большим доступом к информации и, как следствие, первыми узнают о научных новинках и медицинских рекомендациях. Неврологи указывают, что люди с более высоким уровнем образования поддерживают мозг в постоянной активности, обновляют свои нейроны и легче переносят процесс старения. Некоторые авторы обращают внимание на прямую взаимосвязь между уровнем образования и физическим и умственным удовлетворением, которую выражают формулой «чем выше образование, тем больше счастье». Часто ее объясняют биологическими реакциями организма: когда человек учится, он получает удовольствие, поскольку сам процесс обучения стимулирует выработку дофамина, что в свою очередь положительно сказывается на умственном состоянии. Связывая образование со счастьем, исходят из того,

что обучение обязательно есть вызов, в котором преодоление трудностей является стимулом, положительно воздействующим на человеческий мозг и вызывающим чувство удовлетворения.

Льерас-Муней пришла к выводу, что люди с более высоким уровнем образования лучше способны планировать свое будущее и управлять своими эмоциями, в итоге у них складываются более успешные и полноценные отношения с окружающими: уровень разводов и депрессивных настроений среди них значительно ниже. Профессор социальной психологии и психологии организаций Национального университета заочного образования (*UNED*) Габриэла Топа утверждает, что если под большей образованностью понимается развитие способностей и навыков по решению проблем, то в долгосрочной перспективе это будет означать и большее удовлетворение. Данная зависимость определяется тем, что эти навыки позволяют эффективно противостоять неожиданным жизненным ситуациям и тем сложностям, которые ставит перед ними действительность. При этом ученый отмечает, что речь идет не о прямой взаимосвязи, а лишь о косвенной.

Салинас обращает внимание на то обстоятельство, что соотношение «образование – счастье» не является механическим и не всегда работает, указывая, что образование расширяет ту совокупность благ, которыми может пользоваться человек, так что чем выше образовательный уровень, тем выше способность оценки ценностей, творческой и стимулирующей деятельности, тем выше благосостояние. После Второй мировой войны уровень образования неуклонно повышался. И люди ощущали все более высокий уровень субъективного благосостояния. Но эту связь нельзя рассматривать как жесткую. По мнению этого ученого, более высокий образовательный уровень может дать больше возможностей, однако, он может также вызывать рост человеческих запросов и превращаться в источник неудовлетворенности.

Исследования соотношения между образованием и благополучием, проведенные Салинасом, свидетельствуют о том, что не все обладают равными возможностями получения образования: разные возможности у мужчин и женщин, у людей из разных социальных слоев. В то время как образование само по себе оказывает положитель-

ное влияние на социальное положение женщин и их удовлетворенность жизнью, мужчины скорее рассматривают его как орудие и получают удовлетворение от образования посредством улучшения повышения своего профессионального статуса и продвижения по работе. Продолжая его рассуждения, можно поставить вопрос, почему программы дополнительного образования более востребованы женщинами. Специалисты из Шведского института социальных исследований в Стокгольме выявили, что образование женщины является мощным фактором уменьшения риска для ее мужа умереть в ближайшие десять лет, нежели уровень образования собственно мужа. Эксперты обнаружили, что социальный уровень мужа на основе его деятельности, профессии оказывает большее влияние на выживаемость жены, чем ее собственный профессиональный уровень. Роберт Эрикссон и Дженни Торсандер из Шведского института социальных исследований в Стокгольме в исследовании, опубликованном в «Журнале эпидемиологии и общественного здоровья онлайн» в октябре 2009 г., отмечают, что женщины традиционно несут больше ответственности за свой дом, чем мужчины. Как следствие, образование женщин может быть более важным для жизни семьи, чем образование мужчин. Мужчины, имеющие супруг, которые не продолжили обучение после школы, на 25% чаще умирают раньше по сравнению с мужчинами, живущими с женщинами, имеющими высшее образование. В браке с женщиной с высшим образованием мужчины на 13% чаще умирают раньше, чем те, у которых жены закончили аспирантуру⁹⁰.

В связи с тем, что образование оказывает влияние на качество и продолжительность жизни человека, возникает потребность развития непрерывного образования и особенно образования для лиц третьего возраста. На Западе для обозначения непрерывного образования используют два термина: *Continuing education* – продолжающееся образование и *Long life learning (LLL)* – обучение на протяжении жизни. Данные понятия подразумевают, что все люди способны к обучению, развитию потенциальных возможностей в получении знаний в любом воз-

⁹⁰ Образование и продолжительность жизни. URL: <http://consulty.ru/obrazovanie-i-prodoljitelnost-jizni>

расте. Если термин «образование длиной в жизнь» (*LLL*) выделяет временной фактор непрерывного образования, то дефиниция «широкомасштабное обучение» (англ. *Live Wide Learning*) подчеркивает объемы и формы обучения: формальное, неформальное и информальное, т.е. образование за пределами стандартной образовательной среды.

LLL означает непрекращающееся получение и развитие знаний и умений в течение всей жизни человека. Такое обучение может достигаться как формальными методами (тренинги, наставничество, учебные курсы, повышение квалификации); так и неформальными, прежде всего, извлечением нового опыта из самой жизни. *LLL* рассматривается как концепция непрерывного, добровольного поиска новых знаний, вдохновляемого профессиональными и личными причинами. Выделяются четыре основных направления *LLL*: обучение знаниям, обучение умениям, обучение взаимодействию с другими людьми (разрешение конфликтов, развитие коммуникативных навыков, социализация, толерантность к иным культурам и так далее) и саморазвитие, затрагивающее разные области самосовершенствования (физическую культуру, интеллектуальное, эстетическое и эмоциональное развитие). *LLL* помимо всестороннего развития личности позволяет содействовать развитию общества, ставя перед ним новые задачи, расширяя его человеческий капитал и сферы активности. Несмотря на то, что реализация концепции *LLL* в значительной степени ложится на негосударственные структуры, от государства требуется безусловное признание всех форм, форматов и методов *LLL*, что делает эту форму обучения естественной частью не только образовательного процесса, трудовых отношений, но и всей социальной реальности.

Отличительной чертой *LLL* является его открытость для всех, независимо от возраста, материальных и физических возможностей обучающихся. Поэтому оно представляет собой абсолютно новую педагогическую модель, в которой учителя играют роль фасилитаторов, а средой обучения считается вся жизнь человека, культура, с которой он соприкасается. При этом обучение большей частью происходит в процессе практики, а не пассивного «впитывания» знаний. К преимуществам *LLL* можно отнести: помощь в развитии способностей чело-

века; раскрепощение интеллекта, благодаря формированию любознательного взгляда на мир; содействие людям в переживании личных и социальных перемен; расширение сферы социальных взаимодействий; придание жизни новых смыслов.

Начало теоретического осмысления задач и возможностей обучения пожилых людей приходится на середину 1970-х гг., когда появляются первые исследования в области обучающей геронтологии. Исследователи тогда сосредоточились на изучении мотивов пожилых людей к обучению, выявив различия между обучением, продиктованным прагматическими причинами и обучением, основанным на экспрессивных факторах. Было определено, что характер обучения зависит от общественно-экономической и образовательной ситуаций, институционального размещения предлагаемых программ и их доступности. Сложились две основные модели организации образования пожилых людей: интегрированная, когда лица молодого и пожилого возрастов обучаются вместе, и сегрегационная, при которой обучение пожилых происходит отдельно и предполагает самостоятельное функционирование учебного учреждения (Великобритания, Новая Зеландия, Австралия).

Во многих странах накоплен ценный опыт обучения людей пожилого возраста. В Японии курсы по обучению пожилых в различных сферах появились в 1960-х гг. при содействии фондов, взаимодействующих с системой образования. С 1965 г. по инициативе властей стартовала разработка системы обучения пожилых людей. В 1980 г. местные власти придали этой системе постоянный статус. В 2005 г. появилась программа «Тренировка мозга для пожилых» для игровых приставок *Nintendo*.

В Германии пожилых людей, если они старше 65 лет, называют сеньорами. В 1979 г. на международном семинаре в Ольденбурге было положено начало практике *Seniorenstudium*, т.е. обучению пожилых в университетах. В 1985 г. в Западной Германии появилось федеральное профессиональное объединение «Открытие вузов для пожилых». Оно стало центром немецких университетов для сеньоров. В 1996 г. это объединение было переименовано в «Федеральное профессиональное общество научного повышения квалификации пожи-

лых людей» (*BAG-WiWA*). Предложения по обучению пожилых людей в 1980-е гг. исходили от университетов Дортмунда, Ольденбурга, Мангейма, Франкфурта, Билефельда, Марбурга и Мюнстера. Сейчас такое обучение осуществляют почти 60 вузов ФРГ⁹¹.

Активно развивается обучение лиц старшего возраста в Скандинавских странах. Есть программы при университетах Финляндии. Имеются народные университеты в Дании и Швеции. В Голландии несколько учебных центров совместно с производственными предприятиями реализуют проект «Пенсия в перспективе» с целью обеспечения образования сотрудникам, готовящимся к выходу на пенсию, и помощи им в подготовке к переменам.

В Италии курсов обучения пожилых людей не очень много, но в этой стране исключительно популярно направление образования, связанное с развитием творческих способностей, например, созданы любительские хоры и театральные труппы, состоящие из пенсионеров.

Во Франции имеются три направления в обучении пожилых людей: общественно-культурное, построенное на традициях сельского образования; образовательная деятельность профсоюзов; профессиональное обучение, являющееся самым популярным среди пожилых людей. Особое внимание уделяется обучению инвалидов и пенсионеров.

Во многих странах развиваются так называемые университеты третьего возраста⁹². В США это направление образования для взрослых возникло в 1962 г. Но первым официально открытым учебным заведением для пожилых считается университет, основанный профессором Пьером Велла в 1973 г. в Тулузском университете (фр. *Université du Troisième Âge*, или *Université du 3ème âge*, сокращенно *U3Â*). Там также были организованы научные исследования по обучению пожилых людей. В 1976 г. Велла создал международный координирующий

⁹¹ *Высоцкая И.В.* Самостоятельная организация как образовательное учреждение в сфере образования пожилых людей в Германии // Сибирский педагогический журнал. 2012. № 6. С. 159–162; *Толстоног В.* Обучение пожилых людей в высших учебных заведениях Германии. URL: <https://ru.exrus.eu/Obucheniye-pozhilykh-lyudey-v-vyshnikh-uchebnykh-zavedeniakh-Germanii-id4f035e346ccc1977330001b5>

⁹² *Данильченко О.О.* Университет третьего возраста. URL: <https://www.scienceforum.ru/2015/814/10789>

орган университетов третьего возраста – «Интернациональную ассоциацию университетов третьего возраста» (фр. *Association Internationale des Universités du Troisième Âge, AUITA*).

В Польше ощутимое воздействие учреждений образования третьего возраста на пожилых людей проявляется в небольших городах и деревеньках. В таком университете могут обучаться сразу три поколения: молодые люди, средняя возрастная группа и пожилые. В 1960–70-х гг. появились отдельные университеты для обучения пожилых людей⁹³. Первый университет третьего возраста в Польше был основан при Медицинском центре профессором Галиной Шварц. Варшавский университет третьего возраста, ориентирующийся на французский опыт, начал свою деятельность в ноябре 1975 г. В Польше действует 22 таких университета, прилагаются усилия по созданию федерации польских университетов третьего возраста.

В США существует два вида образовательных учреждений для людей пенсионного возраста: институты образования (англ. *Institutes for Learning in Retirement*) и пансионаты для пенсионеров (англ. *Elderhostel*). Концепцию *Elderhostel* разработал Мартин Ноултон, выступивший с идеей перенесения атмосферы сообщества, которую он встретил на европейских туристических базах, в систему образования. По его мнению, хорошо составленная программа, соединившая обучение и путешествия, должна вовлекать пожилых людей в обучение и самообучение и поддерживать процесс саморазвития. Эта форма напоминала своеобразный учебный отпуск, во время которого можно познакомиться с новыми людьми и получить новые знания. Первая программа была реализована летом 1975 г. в университете Нью-Хемпшира.

Немецкая исследовательница Сильва Каде предлагает достаточно полную и любопытную структуру образовательных направлений, которые интересуют пожилых, называя их учебными полями: поле биографии, заключающееся в поиске смысла и формирующее био-

⁹³ Халицки Е. Историческая перспектива обучения пожилых людей. URL: http://www.znanie.org/journal/n3/st_obuch_geront.html; Университеты третьего возраста в Польше. URL: http://www.znanie.org/journal/n3/st_obuch_geront.htm

графическую компетенцию⁹⁴; поле повседневной жизни, состоящее в преодолении повседневности в автономном образе жизни, создающее практическую компетенцию; поле креативности или творчества, в котором происходит обмен с другими людьми культурными смыслами и ценностями, в результате чего у всех участников взаимодействия формируется новая творческая компетенция; поле продуктивности – социальное направление, обеспечивающее появление компетенции, имеющей определенную задачу⁹⁵.

По данным 2006 г., в ежегодную переподготовку взрослого населения были вовлечены: в США – 50%, в Европейском союзе – 30%, в России – 2,5% населения. В Евросоюзе считают, что непрерывное образование должно стать главной политической программой гражданского общества, социального единства и занятости, а также основной политической стратегией, базирующейся на сотрудничестве властей, бизнеса и общественных организаций.

В России первой попыткой открытия бесплатной школы для взрослых стали воскресные школы. Они были организованы в 1855 г. в Киеве выдающимся ученым, врачом, педагогом Николаем Ивановичем Пироговым. Сейчас к наиболее распространенным относятся такие формы образования в пожилом возрасте, как: обучение в официальном учебном заведении для получения новой профессии, обучение по программам дополнительного образования и самообразование.

В этой сфере происходит стремительное увеличение числа учебных центров. Например, Высшая народная школа для пожилых в Санкт-Петербурге при Институте образования взрослых РАО, открывшаяся при поддержке городских и общественных организаций, имеет целью организацию бесплатных форм образования для пожилых на основе свободного выбора, свободного посещения любых мероприятий и активного участия в них. Также в Санкт-Петербурге в 2002 г. была открыта программа Университет пожилых «Серебряный

⁹⁴ Крекель-Буркхард Г. Свобода «третьего возраста». Закономерности биографии в возрасте от 63 лет. Киев: Издательство «Наири», 2017.

⁹⁵ Kade S. Altersbildung. Ziele und Konzepte. Frankfurt/M.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, 1994.

возраст». Его образовательная деятельность предполагает: активность при выборе дисциплин обучения; шанс проявить инициативу; совершенствование и развитие творческих способностей и любознательности; освоение новых сфер деятельности, соответствующих сегодняшним потребностям пожилых и духу времени; возможность принимать активное участие в социальной жизни государства, становясь волонтером, что способствует самоопределению и самореализации пожилых людей⁹⁶. Также в Санкт-Петербурге Благотворительным фондом Елены и Геннадия Тимченко по итогам одного из проектов, поддержанного фондом «Ресурсного учебного центра высоких технологий», был разработан специальный учебно-методический комплекс, отвечающий реальным потребностям пожилых людей. Он ориентирован на использование бесплатных программ, навыки создания, например, семейных фотоальбомов и не делает упор на ненужные пожилым людям офисные программы.

В Москве образовательные мероприятия для пожилых людей организуются в рамках городского проекта «Московское долголетие». Университет КГИ, существующий при содействии «Фонда Кудрина по поддержке гражданских инициатив», проводит различные образовательные мероприятия для пожилых, например, в апреле 2018 г. была организована встреча-диалог «Социальная грамотность для пенсионеров. Инструкция для жизни».

С 2002 г. работает Народный факультет в Новосибирском государственном техническом университете, организованный при содействии Ассоциации выпускников НГТУ-НЭТИ. Цель Народного факультета НГТУ: помощь в самореализации, а также социальная поддержка пожилых людей путем организации бесплатного образования. Задачи связаны с помощью людям пенсионного возраста в: успешной адаптации к современным условиям жизни; овладении и использовании современных образовательных технологий; формировании принципов здорового образа жизни в пожилом возрасте.

⁹⁶ Центр социальных технологий. Университет «Серебряный возраст». URL: <http://forpiter.ru/programmy>

В Самаре университет для пожилых людей появился в 2006 г. В его программе имеются четыре направления специализации: краеведение, психолого-педагогическая подготовка к работе с детьми, здоровый образ жизни и компьютерная грамотность.

В Ярославле особой группой внимания стали пожилые люди, пострадавшие от репрессий. Образовательная цель программы, рассчитанной на данную аудиторию, заключалась в том, чтобы способствовать участию этих лиц в актуальных общественно-исторических проектах, добившись того, чтобы пережитое, осмысленное в историческом контексте, сделалось достоянием молодежи.

Международный проект «Расширение возможностей участия пожилых людей в социальных и политических процессах демократического развития России» реализуется с 2000 г. С российской стороны в нем участвуют пять некоммерческих организаций из разных регионов, а в качестве консультантов выступают организации «Работа и жизнь» из Германии и «Одиссей» из Голландии, имеющие практический опыт работы с пожилыми людьми. Руководит проектом Институт по международному сотрудничеству немецкой ассоциации народных университетов. В задачи проекта входят: актуализация и использование жизненного опыта и социальной активности пожилых людей для развития гражданского общества в России; преодоление отрицательных представлений и убеждений пожилых по поводу демократизации современного российского общества; развитие ответственности, самостоятельности и активности людей пожилого возраста в поиске устранения проблем, что связано с улучшением обстоятельств собственной жизнедеятельности, жизни сверстников и других поколений; налаживание диалога людей пожилого возраста с учреждениями и структурами власти, средствами массовой информации, организациями, способствующее развитию демократических ценностей в обществе⁹⁷.

Развитию социальной активности пожилых людей помогают различные Интернет-проекты. Их можно разделить на две категории:

⁹⁷ Международный проект «Расширение возможностей участия пожилых людей в социальных и политических процессах демократического развития России». URL: <http://ru.docs.exdat.com/docs/index-412214.html?page=3>

первая – касается повышения компьютерной грамотности; вторая – предлагает образовательные программы широкого профиля. Военный пенсионер из Донецка Сергей Авдевин назвал свой проект в социальной сети «Одноклассники» «Компьютерная академия для пенсионеров» (www.pc-pensioner.ru). Ко второй категории относится онлайн-сервис, предоставляющий актуальную информацию по услугам для лиц пожилого возраста «Баба-Деда» (<http://baba-deda.ru>), основанный в 2012 г. как первый в России специализированный Интернет-портал, предназначенный специально для пенсионеров. Он представляет собой закрытый каталог и одновременно поисковую систему с включенным множеством коммерческих и некоммерческих организаций, готовых предоставлять услуги пожилым людям.

Еще одно, но недостаточно освоенное направление обучения пожилых лиц можно развивать в учреждениях, специально созданных для их проживания. Пока такие проекты есть у сети пансионатов по уходу за пожилыми людьми «Осень жизни».

Отмеченные примеры позволяют утверждать, что сложились основные направления, формы и методы образования для лиц третьего возраста, способствующие реализации социальной субъектности пожилого человека и увеличению продолжительности активной жизни. Этому отвечает доминирующая тенденция обучения пожилых людей, отражающая их стремление к самостоятельности, что подтверждают современные геронтологические теории и что одновременно явилось следствием сокращения расходов на социальные нужды в ряде европейских стран. Для поддержания самостоятельности и независимости человека требуется постоянная забота об интеллектуальном и профессиональном развитии, которое в пожилом возрасте не связано с получением новой профессии или лучшим трудоустройством, а обогащение личности происходит за счет приобретения нового жизненного опыта.

Концепцию *LLL* надо рассматривать в качестве инструмента построения информационного общества и общества, основанного на знаниях. При понимании императива развития экономики через обу-

чение граждан любой трудоспособный человек желает иметь знания и квалификацию и быть постоянно востребованным на рынке труда, а каждый современный руководитель заинтересован в том, чтобы иметь конкурентоспособный персонал. Сейчас основные решения исходят именно от экономики, которая может обеспечить граждан финансами и временем. Поэтому так важно в программах *LLL* демонстрировать ценности времени.

Контрольные вопросы

1. Есть ли разница в содержании понятий «третий возраст» и «серебряное цунами»?
2. Чем отличаются социальные программы для пожилых людей возраста 60+, 70+, 80+?
3. Какие предложения включает программа «Московское долголетие»?
4. Что побуждает пожилых людей учиться?
5. Как в образовательных проектах для лиц старшего возраста отражаются вопросы организации времени?

9. Особенности клубной формы работы со студентами: опыт организации клуба тайм-менеджмента

Клубная форма неаудиторной работы со студентами уже давно вошла в практику многих высших учебных заведений в России и зарубежных государств и завоевала популярность⁹⁸. Часто студенческие клубы носят досуговый характер: есть спортивные и театральные клубы, клубы студенческой песни, исторической реконструкции и пр. История старейших университетских клубов отразила и традиции студенческого движения, и изменения в социальной системе, а также перемены в самом университетском образовании. Например, в одном из старейших высших учебных заведений мира – Оксфордском университете – Клуб Буллингдон (англ. *The Bullingdon Club*) был основан в 1780 г. Сначала он действовал как спортивный клуб для любителей крикета и охоты, что даже отразилось в его символике. Но со временем основным занятием его членов стали шумные застолья. В клуб могут вступить исключительно мужчины. Его членами были премьер-министр Соединенного Королевства Дэвид Кэмерон, канцлер Джордж Осборн, мэр Лондона и министр иностранных дел Борис Джонсон, принцы Эдуард VII и Эдуард VIII, граф Спенсер, Натаниэль Ротшильд и телеведущий Дэвид Димблби. Все связанное с членством клуба и его деятельностью тщательно скрывалось в прошлом и продолжает скрываться. Однако в современном мире существует множество открытых студенческих клубов, деятельность которых постоянно освещается в СМИ. Можно назвать клубы КВН, объединяющих веселых и находчивых студентов⁹⁹. Клубы выступают школой политического просвещения. В России стали появляться студенческие парламентские клубы, работа которых реализуется в трех основных направлениях: клуб дебатов, школа молодого законодателя и социальное проектирование.

⁹⁸ Толстоухова И.В., Ширяев А.А. Студенческие клубы как форма внеучебной деятельности в вузе // Современные исследования социальных проблем (Электронный журнал). 2015. № 11 (55). С. 564–570. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/studencheskie-kluby-kak-forma-vneuchebnoy-deyatelnosti-v-vuze>

⁹⁹ Рубекина И.В. КВН-движение – эффективная внеучебная форма работы со студентами // Культура и образование. 2015. № 2 (17). С. 99–103.

В январе 2018 г. в Казани проходил первый в истории российско-го студенческого движения форум студенческих клубов «Вместе вперед!»¹⁰⁰. В рамках Всероссийского проекта «Диалог на равных» прошли интерактивные встречи с лидерами общественного мнения, руководителями ведущих компаний, заслуженными творческими деятелями и спортсменами. Участниками форума поднимались темы студенческого самоуправления, социальной обеспеченности студентов, их саморазвития, будущего творческих и научных студенческих коллективов. Концепция образовательной программы «Россия – страна возможностей», предложенной участникам форума, была основана на матрице ценностей, выявленной в ходе исследований, которые провел ВЦИОМ на форуме «Территория смыслов» в 2017 г. Во время работы на образовательных площадках лидерами студенческих клубов было высказано желание постоянно обмениваться опытом и делиться накопленными знаниями. Способом реализации данной инициативы стала идея о создании Национальной лиги студенческих клубов, которая объединила бы сообщества вузов всех субъектов Российской Федерации.

Клубная форма постепенно захватывает не только досуговую, но и образовательную область. Киноклуб как форма обучения студентов явился частью стратегии медиаобразования, концепция которого включает три основополагающие задачи: предоставлять доступ ко всем видам медиа, являющимся потенциальным инструментарием для понимания общества и участия в демократической жизни; развивать умения критического анализа получаемых сообщений как новостных, так и развлекательных программ для развития способности быть независимыми и активными пользователями; поощрять производство, творчество и интерактивность в различных сферах медийной коммуникации¹⁰¹. Новацией в области образования стал студенческий клуб тайм-менеджмента (ТМ-клуб), о котором пойдет речь в данной главе, где его практика анализируется на примере Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ).

¹⁰⁰ Планируется создание Национальной лиги студенческих клубов. URL: <https://regnum.ru/news/2371987.html>

¹⁰¹ Лоло М.М., Терновая Л.О. Современные возможности медиаобразования // Этносоциум и межнациональная культура. 2012. № 2. С. 131–137.

Актуальность проблематики ТМ-клуба продиктована тем, что к моменту окончания высшего учебного заведения у человека останется порядка 450.000 часов, чтобы успеть прожить свою жизнь: создать систему ценностей, найти работу по душе, построить семью и воплотить в жизнь свои мечты. Только от самого человека зависит, как пройдут эти минуты, и не будет ли ему мучительно больно в старости оглядываться в прошлое, жалея о потерях. Осознанно построить свою жизнь является непростой задачей, но здесь на помощь приходят навыки самоорганизации и планирования времени. Цель этих навыков состоит в том, чтобы помочь успешно построить жизнь, превратить хаос в порядок, научиться все успевать, отличать истинное от навязанного.

Эти цели ставит воссозданное в России 2 февраля 2017 г. в «День российского тайм-менеджмента» общественное движение Лига «Время». Оно призвано возродить традиции борьбы за экономию времени, которые были заложены одноименным предшественником этой организации, существовавшим в Советском Союзе в 1920-х гг. Тогда, в начале XX столетия, страна, пережившая революцию, Гражданскую войну, иностранную интервенцию, столкнувшись с разрухой и массовой эмиграцией, не могла похвастаться собственными методиками управления и организации труда. Изменения начались в 1920 г., когда заработал Институт труда, а 20 января 1921 г. прошла «Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства». Конференция привлекла ученых, экономистов, инженеров, врачей и деятелей науки, впоследствии создавших десятки специальных институтов, опытных станций и лабораторий. С тех самых пор отечественная школа управления и научной организации труда отсчитывает свою независимую от западной школы менеджмента историю.

Несмотря на внедрение на производствах прогрессивных методик организации труда, в СССР бережливое отношение ко времени не распространялось за пределы оптимизации технологических операций. 18 июля 1923 г. в газете «Правда» вышла упомянутая выше статья Керженцева «Время строит аэропланы», обличавшая растраты времени в ходе многочисленных партийных съездов¹⁰². Эта публика-

¹⁰² Керженцев П.М. Время строит аэропланы.

ция сыграла роль катализатора чрезвычайно широкого общественного движения борьбы за время, в результате которого и появилась Лига «Время» под руководством Керженцева.

Целью созданной Лиги провозглашалась борьба за эффективное использование времени, и менее чем за полгода идеи движения охватил весь СССР. По всей стране организовывались ячейки Лиги. В газетах публиковались статьи под общей темой «Борьба за время», в которых авторы пытались «заразить» общественность представлениями о разумном отношении ко времени. Участники Лиги выступали за ликвидацию таких «пожирателей времени», как митинги, заседания с бессмысленными обсуждениями политической доктрины, опоздания, затяжные перекуры, постоянные совещания по незначительным вопросам. Звучали требования вести учет личного и рабочего времени с помощью хронокарт, бережливо относиться к потреблению, к еде, сну и отдыху, а ораторам говорить строго по делу. Когда в 1928 г. прекратилась реализация НЭПа, то в ускоренном порядке были ликвидированы организации, которые отражали идеи не только политико-экономического развития в рамках НЭПа, но и касающиеся широкого понимания научной организации труда. Эта же участь постигла первую Лигу «Время».

Разработки в области организации труда и проблема правильного использования времени были забыты в Советском Союзе до конца 1970-х гг. Именно тогда проявился временный всплеск интереса к данной тематике, не без малого связанный с книгой Даниила Гранина «Эта странная жизнь». Она была посвящена отечественному ученому – философу, биологу и энтомологу Александру Любищеву и его уникальному опыту досконального хронометража собственной жизни¹⁰³. На волне выхода книги интерес к организации времени возродился, но вскоре вновь затих.

Новое рождение отечественного тайм-менеджмента произошло в начале 2000-х гг., с появлением в российском Интернете портала «Организация времени», где систематизировались знания и формулировались свои собственные уникальные методики самоорганиза-

¹⁰³ Гранин Д.А. Эта странная жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ции. Лидером сложившегося сообщества стал российский эксперт в области тайм-менеджмента Глеб Архангельский¹⁰⁴, которому и принадлежит идея воссоздания легендарной Лиги «Время». Основным инструментом просвещения в Лиге являются тематические клубы, цель которых – обсуждение вопросов управления временем и пропаганда идей личной и коллективной эффективности.

На кафедре социологии и управления МАДИ был создан один из первых клубов по тайм-менеджменту. Студенты вообще с трудом проникаются темой бережливого отношения ко времени. Для них время – не ресурс, не ценность, не убегающее и безвозвратное полотно жизни, а нечто абстрактное, эфемерное. Немногие молодые люди проявляют искренний интерес ко времени. Поэтому задача ТМ-клуба состоит в нахождении наиболее заинтересованных студентов и включении их в круг продуктивного общения, чтобы затем они сами распространяли идеи эффективного использования времени среди своих однокурсников. Оказалось, что кто-то из студентов уже изучал тайм-менеджмент или персональное управление в ходе своего учебной программы, поэтому пришел в клуб для обмена опытом. Но большинство студентов только мельком слышали о методиках самоорганизации человека. Это стало причиной желания начать погружение в тему с общения в клубном формате.

Клуб начал свою работу в марте 2017 г. при поддержке общественного движения Лига «Время», университетской кафедры социологии и управления и Студенческого профсоюза МАДИ. Уже первая, по сути, ознакомительная встреча ТМ-клуба МАДИ показала большой интерес студентов и преподавателей к проблемам самоорганизации. ТМ-клуб МАДИ получил официальный статус, став одним из первых утвержденных клубов Лиги «Время» в России и пока единственным официальным московским студенческим клубом.

Для начала работы было признано полезным обратиться к основам тайм-менеджмента, чтобы показать участникам, какую область знаний и умений изучает эта дисциплина, чем может быть полезна ка-

¹⁰⁴ Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы. СПб.: Питер, 2008.

ждому. Затем на встрече была кратко изложена история этого движения. Поскольку Лига «Время» обеспечивает клубы методическим материалом, то переход от вводной части к практической начался с просмотра ролика о планировании дня. Опрос участников первой встречи показал, что половина из присутствующих не строила стратегических или среднесрочных планов, но все же старалась фиксировать задачи конкретного дня. При этом некоторые участники даже не записывали ежедневные планы. И лишь несколько человек имели привычку вести органайзеры и регулярно заносить в них свои задачи. К концу встречи участники решили опробовать на себе такой способ фиксации ежедневных планов, а в следующий раз поделиться наблюдениями.

Любопытное наблюдение заключается в том, что студенты, стремящиеся познакомиться с методикой организации времени, проявляют пунктуальность. Поэтому все встречи начинаются в точно назначенное время, опоздавших не бывает, что говорит об объединении людей, вполне понимающих ценность времени. Вторая встреча ТМ-клуба была посвящена обсуждению вопросов планирования дня. Участники встречи, как яркие представители поколения «Z»¹⁰⁵, в основном не привыкли строить долгосрочных планов, да и краткосрочные скорее очерчивают ментально, а не фиксируют на бумаге или смартфоне. Поэтому те возможности, которые четкое, но гибкое планирование может дать организованному человеку, пока еще в полной мере не ощутил ни один из студентов-членов клуба. Оказалось полезным разбирать пустографку гибко-жесткого планирования дня по методу Архангельского. Кроме того, студенты начали знакомиться с понятиями тайм-менеджмента, в частности с задачами-«слонами» и задачами-«лягушками», также шла речь о необходимости вознаграждать себя маленькими подарками за успехи в делах. Студенты, более привычные к лекционным и семинарским форматам встреч, пока в продолжительные дискуссии не вступали, но благодаря тому, что для участников Лиги книга Архангельского «Тайм-драйв»¹⁰⁶ распространяется

¹⁰⁵ Шамис Е., Никонов Е. Теория поколений: Необыкновенный Икс. М.: Синергия, 2016.

¹⁰⁶ Архангельский Г.А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.

бесплатно, и все смогли ее получить, то появилась возможность обсудить поднятые в ней вопросы в форме дискуссии.

Очередная встреча участников ТМ-клуба началась с круга знакомства, поскольку количество участников увеличилось, пришли новые студенты. Затем были обсуждены впечатления и опыт использования тайм-менеджерских приемов с прошлой встречи о планировании рабочего дня. Не у всех получилось, но некоторые из участников, кстати, старосты и лидеры своих групп, показали достойный пример: кто-то завел органайзер, кто-то стал тщательно записывать все гибкие задачи, а кто-то освоил пустографку. Однако большинство студентов ограничивается записями текущих задач в заметки на телефоне. Используя опыт Гаджет-ТМ-клуба, было отмечено, как такие записи можно вести более продуктивно, применяя тайм-менеджерские наработки. Вторая часть встречи, отведенная для изучения и обсуждения «лягушек», уже по традиции началась с просмотра видеоролика, что способствовало ведению в дальнейшем любой дискуссии в конструктивном ключе. Также были обсуждены методы самомотивации в ходе реализации ежедневного ритуала по «поеданию» неприятных дел: «МОЛОДЕЦ», помощь друга, позитивные аффирмации, ваза с «фантами», – поскольку в борьбе с «лягушками» все средства хороши. Но, главное, не забывать каждый день «съесть» хотя бы одну «лягушку».

На следующей встрече основной темой стали задачи-«слоны», т.е. дела, которые в один подход не решаются и они страшат своими масштабами. Оказалось, что у всех участников встречи есть собственные «слоны»: курсовые работы, магистерская, кандидатская, докторская диссертации, а у кого-то – книги. К тому же обнаружился один общий «слон» для всех, заключающийся в изучении иностранных языков. Потому зашла речь о способах самомотивации на «поедание» крупных задач, о разных приемах «прокачки» лингвистических навыков.

Летом, пока студенты, а вместе с ними и ТМ-клуб МАДИ были на каникулах, Лига «Время» не прекращала свою работу, а, напротив, набирала обороты. С 28 по 30 июля 2017 г. активисты движения из Москвы, Ярославля и других регионов России провели в Тверской об-

ласти, в пансионате «Заручевье» первый слет Лиги. В рамках слета состоялось множество интересных мероприятий и был сформирован тематический план клубных встреч на вторую половину года. Почетным гостем слета был известный российский бизнес-тренер Марк Кушкин, а изюминкой программы оказалась экскурсия по местным достопримечательностям, проведенная председателем Лиги Архангельским. Планируется сделать слеты «Лиги» регулярными.

В новом учебном году ТМ-клуб МАДИ ввел удобный и простой график встреч, наметив их на каждую третью среду месяца. На первой осенней встрече 2018 г. в повестке были поставлены такие темы, как самомотивация и полезные привычки, инструменты целеполагания, особенности планирования дня по «пустографке Лиги» и технологии грамотного отдыха. Выбор темы самомотивации определялся, в частности, тем, что после каникул студентам порой трудно втянуться в образовательный процесс, приниматься за учебники и домашние задания не хочется, и подходящий настрой найти совсем не просто. Участники клуба собрались, чтобы разобраться, какие тайм-менеджерские техники настройки на работу и учебу существуют. Первым рассматривался метод «швейцарского сыра». Эта техника прекрасно подходит для того, чтобы оперативно разобрать небольшую задачу, начав с простого и понятного, или втянуться в регулярную работу по крупным задачам. Ее суть состоит в бессистемности: «надкусывая» дело с разных сторон, словно выедая кусочки, мы постепенно уменьшаем объем так, что завершить работу не составляет труда. Затем участники клуба разбирались с психологическим понятием «якорь», искали способы создания учебного настроения с помощью музыки, рабочей обстановки, подходящих канцелярских принадлежностей и даже напитков. Сошлись на том, что работать под музыку нравится всем, но выбор жанра дело – индивидуальное: одним для вдумчивых задач подходит спокойная музыка, в то время как иных на рабочий процесс настраивает тяжелый рок. Найти свой рабочий уголок, где пишется и думается лучше всего, тоже оказалось важным. Пить на работе кофе, а дома чай – еще один классический пример «якорения» рабочего настроения. Было отмечено, как надо

уметь быстро переключаться не только на учебу и работу, но и на отдых, что помогает намного быстрее восстанавливать силы.

Самый приятный вопрос остался на завершающую часть той встречи. Это – тема промежуточных радостей. Для продуктивной работы необходимо уметь не только настраивать и подхлестывать себя на труд, но и достойно вознаграждать за успехи. Без выстроенной системы самоощереций мотивировать себя на серьезные достижения практически невозможно. Студентам еще не так привычна модель, которую выбирают себе многие взрослые: только кнут и никакого пряника. Тем важнее научиться мотивировать себя простыми радостями, чтобы рабочий и учебный настрой сохранялся постоянно. Метод промежуточной радости предполагает составление списка приятных мелочей, которыми можно вознаградить себя за выполнение плана, решение сложных и серьезных задач или успешно завершённый этап крупного проекта. Чтобы не растеряться после завершения работы, думая, чем себя порадовать, стоит иметь список нереализованных желаний и приятных занятий, который поможет быстро сориентироваться. Именно такой список студенты составляли на встрече ТМ-клуба совместно, создавая общую «копилку радостей». Каждый выписал на отдельные листки от пяти до десяти пунктов по душе, а затем участники клуба собрали их в единый перечень из ста и одной студенческой радости, которым поделились на страницах группы клуба в социальных сетях. В итоге обнаружилось, что некоторые студенты мечтают о путешествиях в другие города и страны, например, в Европу на машинах с друзьями, другие – о прыжках с парашютом и полетах в аэротрубе. Для живущих в общежитии студентов промежуточной радостью является поездка домой, чтобы повидать родных. Конечно, студенты к радостям относят встречи с друзьями. Некоторые предпочитают иностранных друзей. Желательно в компании хороших друзей, которых давно не видел, выйти на прогулку, чтобы посетить новое неизведанное место, интересный музей, зайти в кино или заглянуть на художественную выставку, каток, концерт музыкальной группы или сходить в самый большой в Москве океанариум. Как вариант, можно просто встретиться с подружкой и выпить кофе. Дневную встречу допускается заменить на ночную прогулку/экскурсию. Если же компания друзей успела надоесть, студенты

считают, что для промежуточной радости нужно отправляться на прогулку с собакой или уделить время спорту: покататься на велосипеде, совершить вечернюю пробежку, сходить в тренажерный зал. Созерцательные и менее активные натуры предпочтут остаться дома и порадовать себя просмотром спортивных состязаний (хоккей или биатлон), любимых фильмов или сериалов (желательно весь сезон любимого сериала сразу) или почитать бессмысленную, но интересную книгу. Радостью станет и хобби, например, нарисовать картину. После того, как сделал, все что нужно, хорошо послушать музыку. Если включить музыку на все общежитие, радости это доставляет заметно больше. Студентки поделились списком типично «девчачьих радостей»: уделить время себе (спа-процедуры), сделать красивую стрижку, сходить на маникюр. Покупка дорогой вещи (любой) тоже может стать промежуточной радостью. Найти, а может и купить новую интересную книгу – тоже хороший вариант. Впрочем, прогулки по магазинам могут быть радостью и без покупок. Юноши считают, что промежуточная радость – встретиться с девушкой. Но поскольку последние пропадают в магазинах, ребятам остается играть на гитаре, разучивая новые песни, и, дождавшись ночи, сочинять стихи. Если стихи не пишутся, лучше всего поиграть в видеоигры. Студент всегда голоден: и для многих радость просто покушать после утомительной работы. Если же удастся приготовить и съесть любимое блюдо, радости от этого заметно больше. Люди, сидящие на диете, иногда могут позволить себе кусочек шоколада, а может даже скушать целую шоколадку. По особому случаю можно разрешить себе пиццу и вино, или даже стакан виски с колой. Но, несмотря на редкие загулы, студенческая жизнь сложна, наполнена учебой и работой, поэтому настоящие радости это – полениться, побыть день в одиночестве без дел и телефона, лечь спать пораньше, да и просто выспаться.

Следует упомянуть о встрече тайм-менеджерского студенческого клуба МАДИ, которая была посвящена теме «Инструменты целеполагания». На ней обсуждались значимые для современного студента вопросы: «Как различать мечты и цели? Как правильно формулировать задачи, помогающие этих целей достигать? Как не упустить самое важное в каждой из сфер своей жизни?» Состоялась командная

игра по методике целеполагания *SMART* с последующим разбором результатов. Во втором блоке участники познакомились с техниками стратегического целеполагания и освоили инструменты «Колесо баланса» и «Стратегическая картонка».

2018–2019 учебный год начался с того, что 5 сентября в МАДИ провел свой мастер-класс писатель, бизнес-тренер, телерадиоведущий Никита Непряхин¹⁰⁷. Ему близка клубная форма работы. С 2009 г. Непряхин организует Дебат-клуб. На этой некоммерческой площадке любой желающий может принять участие в полемической дуэли, чтобы отточить навыки ораторского искусства, убеждения и аргументации. В работе этого московского клуба участвуют публичные персоны, политики, теле- и радиоведущие. Там же ежегодно разыгрывается звание «Лучший дебатер года».

Тема, выбранная Непряхиным для выступления в МАДИ, раскрывающая, кто такие манипуляторы и что ими движет, а главное, как противодействовать скрытому воздействию, – сложная и смелая тема для выступления перед студентами, но тем и уникален был этот мастер-класс. Участники встречи смогли узнать о природе манипуляций и познакомиться с авторской типологией различных способов речевого влияния: плохой человек – плохой аргумент, демонстрация личной выгоды, указание на невежество, приклеивание маркеров, передергивание – вот лишь малая часть многообразия приемов, с помощью которых наши собеседники пытаются оказать на нас воздействие. Для каждого из перечисленных способов студенты МАДИ с помощью мастера нашли стратегию противодействия. Было показано, что самые опасные манипуляторы – это те, которыми движут гедонистические, а не прагматические цели, то есть манипулирующие для удовольствия, а не для выгоды. На прощание спикер пожелал студентам опасаться подобных «токсичных» людей и создавать вокруг себя развивающий круг общения.

А непосредственно встречи ТМ-клуба МАДИ стартовали с темы «Прокрастинация: мифы и реальность». Прокрастинация – это склон-

¹⁰⁷ Непряхин Н.Ю. Аргументируй это! Как убедить кого угодно в чем угодно? М.: Альпина Пабlishер, 2015; *Его же*. Я манипулирую тобой. Методы противодействия скрытому влиянию. М.: Альпина Пабlishер, 2018.

ность к постоянному откладыванию важных и срочных дел, приводящая к жизненным проблемам, с которой сталкивается каждый из нас. Было обсуждено, что есть мифы, а что реальность, когда мы говорим о прокрастинации. Каждому студенту понятен такой пример: «На мониторе светится белым чистый лист текстового документа. Пора браться за курсовую (реферат, диплом, отчет...). Вы сладко потягиваетесь и скользите взглядом по комнате. Пол... какой же грязный пол! Невозможно продолжать работу, пока вокруг такой бардак. Вы вытираете пыль с полок, пылесосите ковры, моете полы. Наконец комната сияет! Время приступить к работе, но раздается звонок в дверь: мама пришла и приглашает пить чай с тортом. Мама – это святое, да и сладкое вы очень любите. Работа подождет. Спустя три чашки чая и два кусочка торта снова раздается дверной звонок – пришла тетя. Тетя, она почти как мама, нужно выпить чаю и в ее компании тоже. За чаепитием тетя сообщает, что буквально сегодня вышла новая серия вашего любимого сериала. Каких-то 45 минут работа может еще подождать, решаете вы и приступаете к просмотру. Оказывается, что и прошлую серию вы пропустили, поэтому приходится наверстывать. Обе серии так хороши, что невозможно удержать восторг и не поделиться им с лучшим другом. Вы заходите в социальные сети, чтобы написать другу пару строк, но выясняется, что за время уборки и чаепития в мире произошло так много важного, что перед работой нужно обязательно пролистать ленту до самого конца. Устав крутить колесо мыши, вы вдруг вспоминаете, что не кормлен кот. К сожалению, своего кота у вас нет, но сам факт, что где-то голодают животные, не оставляет ни единого шанса на сосредоточенную работу. Вы отправляетесь в ближайший приют, чтобы помочь обездоленным домашним животным... Вы обнаруживаете себя утром следующего дня в кристально чистой комнате, где каждая вещь нашла свое место. На кухне кот (теперь уже ваш) доедает остатки вчерашнего торта. Пора выходить из дома, но вот курсовая работа так и не написана. Напишу вечером, решаете вы. Но вечером в комнате снова бардак, кот просит не только есть, но и играть, а мама, разумеется, приносит новый безумно вкусный торт...».

Опыт первых двух лет работы ТМ-клуба можно считать положительным. О том, что потребность в подобной клубной форме общения есть не только у студентов МАДИ, говорит участие во встречах университетского клуба тайм-менеджмента МАДИ представителей разных факультетов и форм обучения из РЭУ им. Г.В. Плеханова, НТУ МИСиС, НИЯУ МИФИ и Колледжа МИД РФ. В феврале 2018 г. начал работать московский городской формат студенческого ТМ-клуба.

Для клуба тайм-менеджмента важно во всем проявлять уважение ко времени, поэтому собрания ТМ-клуба МАДИ проходят ежемесячно, и интересующиеся вопросами тайм-менеджмента и самоорганизации могут присоединиться к любой встрече.

Как правило, развитие клубной деятельности вузовской молодежи рассматривается в качестве инновационной формы студенческого самоуправления, однако, опыт студенческого тайм-менеджерского клуба МАДИ позволяет говорить о том, что такая активность выступает не менее важной частью саморазвития студентов, что особенно актуально в контексте формирования их творческих способностей, готовности отвечать запросам постиндустриального общества.

Контрольные вопросы

1. Почему студенческой молодежи близка клубная форма неаудиторной работы? Чем отличаются наиболее известные студенческие клубы?
2. Как можно использовать клубную деятельность в образовательном процессе в высшей школе?
3. В чем особенность организации работы клубов тайм-менеджмента?
4. Какие темы, связанные с технологиями тайм-менеджмента, особенно интересны для студентов?
5. Как участие в работе клубов тайм-менеджмента может помочь в учебе?

Часть II. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПЕРСОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ

1. Кейс-стади по персональной эффективности

Кейс-технологии прочно заняли место среди технологий учебной работы, направленных на анализ практических ситуаций. К наиболее полезным для обучения кейс-технологиям специалисты относят: метод ситуационного анализа (метод анализа конкретных ситуаций, ситуационные задачи и упражнения, кейс-стади); метод инцидента; метод ситуационно-ролевых игр; метод разбора деловой корреспонденции; игровое проектирование; метод дискуссии¹⁰⁸. В обучении навыкам развития персональной эффективности может быть особенно полезна технология кейс-стади как разновидность деловой игры. Имеется ряд подходов к определению технологии обучения с использованием кейс-стади. Среди синонимов этого определения называются «метод изучения ситуаций», «метод деловых историй» или просто «метод кейсов». В российской литературе встречаются упоминания о методе анализа конкретных ситуаций (АКС), методе использования деловых ситуаций, кейс-методе, ситуационных задачах¹⁰⁹. Все приведенные здесь конкретные ситуации можно развивать в учебном процессе и в форме ситуационных задач и упражнений, и в виде деловых игр.

1. 1 января 1892 г. Иммиграционный центр США на небольшом острове Эллис в Нью-Йоркской бухте, недалеко от Статуи Свободы торжественно открыл свои двери (рис. 8).

У каждого прибывающего в Америку на пароходе и проходящего иммиграционный контроль был ярлычок на запястье с именем и персональным номером. Иммигранты были объединены в группы по 30 человек. Первым с ними общался переводчик, от доброжелательности и участия которого очень многое зависело. Среди переводчиков

¹⁰⁸ Шимутина Е.Н. Кейс-технологии активного обучения // Учитель. 2009. № 3. С. 29–30.

¹⁰⁹ Рабцевич А.А., Валиуллина В.Э. Технология кейс-стади как разновидность деловой игры // Молодой ученый. 2014. № 5. С. 554–555. URL: <https://moluch.ru/archive/64/10231>

были настоящие полиглоты, владевшие 6–15 языками. Затем люди направлялись к главной лестнице, наверху которой стоял врач и внимательно следил за тем, как прибывшие поднимались, у кого сбой в дыхании, кто ведет себя неадекватно, что должно было сигнализировать о наличии психического расстройства. Затем осматривались руки, шея, волосы, лицо. Каждого доктор клеймил мелом, ставя белую букву – код заподозренной им болезни. Последний этап – проверка на трахома. Крючком для застегивания ботинок врач оттягивал веко пациента и ставил диагноз. Выбраковывали беспощадно, разрушая семьи. Многих отправляли обратно. Пароходные компании обязаны были отвозить их домой бесплатно. Многие желающие стать гражданами США и получившие отказ от отчаяния кончали жизнь самоубийством. В Музее иммиграции острова Эллис есть дневники, которые вели инспекторы по результатам беседы с прибывающими. Исследователи проанализировали эти дневники и пришли к выводу, что лучшим ответом на вопрос: «Как надо мыть лестницу, сверху вниз или снизу вверх?», явился ответ молодой иммигрантки, заявившей, что она приехала в Америку не для того, чтобы мыть лестницы.

Как этот ответ раскрывает видение своих целей людьми, приезжавшими в Америку на постоянное жительство?



Рис. 8. Иммиграционный центр США на Эллис-айленде

2. Американский писатель Теодор Драйзер является автором «Трилогии желания» (англ. *The Trilogy of Desire*), цикла романов, в ко-

торых представлена общественная, культурная, политическая и финансовая жизнь Америки конца XIX – начала XX столетия. Главный герой трилогии – богатый делец Фрэнк Алджернон Каупервуд, прототипом которого является финансист Чарльз Йеркс (1837–1905), сыгравший значительную роль в разработке системы общественного транспорта в Чикаго и Лондоне. Цикл включает в себя следующие романы: «Финансист» (1912), «Титан» (1914), «Стоик» (роман закончен в 1945 г., незадолго до смерти автора; издан в 1947 г.). Драйзер в «Трилогии желаний» показывает жесткую, хищническую природу Каупервуда, однако автор одновременно любит этим финансовым спекулянтом, действующим по принципу «Цель оправдывает средства».

Есть ли отличие в постановке целей между предпринимателями, подобными Каупервуду, и теми, кто сейчас поддержал инициативу американских миллиардеров Уоррена Баффета и Билла Гейтса, получившую название *The Giving Pledge* («Клятва дарения»)?

3. В стихотворении «Быть знаменитым некрасиво» Борис Пастернак пишет:

Быть знаменитым некрасиво.
Не это подымает ввысь.
Не надо заводить архива,
Над рукописями трястись.

Цель творчества – самоотдача,
А не шумиха, не успех.
Позорно, ничего не знача,
Быть притчей на устах у всех.

Но надо жить без самозванства,
Так жить, чтобы в конце концов
Привлечь к себе любовь пространства,
Услышать будущего зов¹¹⁰.

Почему поэт указывает в качестве цели творчества самоотдачу? Можно ли считать, что самоотдача присуща любому процессу достижения цели? Раскройте свою позицию на примерах.

¹¹⁰ Пастернак Б.Л. Быть знаменитым некрасиво. URL:<http://pishi-stihi.ru/byt-znamenitym-nekrasivo-pasternak.html>

4. В созданных по инициативе А.К. Гастева плакатах «Как надо работать» были представлены 16 основных правил организации разных видов трудовых процессов. Эти плакаты в молодой Советской стране можно было увидеть везде, где трудились люди: и над верстаком слесаря, и на кульмане конструктора, и в железнодорожном депо. Был такой плакат и в рабочем кабинете Владимира Ильича Ленина в Кремле. Приведем те правила, которые, по мнению Гастева, отвечали сути научной организации труда.

Как надо работать

1. Сначала продумай всю работу досконально. **План**
2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления. **Заготовка**
3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь. **Чистота**
4. Инструмент располагай в строгом порядке. **Порядок**
5. При работе ищи удобного положения тела. **Установка**
6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь. **Вход в работу**
7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилы, а потом уже берись вовсю. **Начало**
8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи. **Режим**
9. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в свои рабочие перерывы. **Отдых**
10. Не надо отрываться от работы для другого дела. **Сосредоточенность**
11. Работай ровно; работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер. **Равномерность**
12. Если работа нейдет, не волноваться: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу. **Выдержка**
13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу. **Настойчивость**
14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться, лучше потерпи. **Терпение**
15. В случае полной неудачи легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу. **Анализ**
16. Кончил работу – прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти. **Еще раз чистота и порядок**

Представьте, как эти рекомендации воспринимали трудящиеся в то время, когда впервые вводились принципы НОТ в СССР. Почему многие из этих правил были невыполнимы не только по личным условиям, связанным с неподготовленностью работников, но и по общественным, политическим? Что из установок Советской власти в области организации труда не соответствовало этим положениям? Предложите ситуацию, когда эти же плакаты оказываются на современном

предприятия. Какова была бы реакция работающих на излагаемые ими подходы к организации труда?

5. Рассмотрите истории достижения целей перевоспитания, рассказанные в кинематографе. В советской кинокомедии режиссера Юрия Чулюкина «Неподдающиеся», вышедшей на экраны в 1959 г., рассказано, как на заводе в целях улучшения показателей работы молодежной бригады было решено уволить Анатолия Грачкина и его дружка Виктора Громобоева, из-за которых вечно страдали показатели всей бригады. Но этих ребят взяла на поруки общая любимица Надя Берестова, которая на собрании пожалела друзей, а комсомольцы, не растерявшись, сразу «записали» ей поручение. Поначалу Надя взялась за него с неохотой и опаской, но постепенно это поручение становится самым главным в жизни. Девушка настолько втягивается в дело перевоспитания, что ради своих подшефных забывает собственные привязанности.

В кинокомедии Ролана Быкова «Семь няnek» (1962) показано, как на одном из часовых заводов работает молодежная бригада, прозванная «золотой», потому что им все удается и в работе, и в общественной жизни, а еще они решают перевоспитать трудного подростка Афанасия Полосухина из колонии для малолетних правонарушителей. Его забирают прямо из изолятора колонии и с энтузиазмом принимаются перевоспитывать, однако, Афанасий и не думает меняться. Наставники доверчивы и наивны и обмануть их ничего не стоит, что он и делает. Но когда Афанасий действительно решил измениться, то отчаявшиеся ребята решили признать свое очевидное моральное поражение и вернуть его обратно в колонию отбывать дальнейшее назначенное судом суровое наказание.

Сравните методики достижения цели перевоспитания с методикой цели самовоспитания, о которой повествуется в художественном фильме «Влюблен по собственному желанию», поставленном режиссером Сергеем Микаэляном в 1982 г. В нем рассказано, как жизнь случайно столкнула двух совершенно разных людей: бывшего спортсмена, а теперь опустившегося от беспросветных кутежей работягу заточника Игоря и внешне невзрачной, но сердечной девушки библиотекаря Веры. Они заключают между собой соглашение: с помощью аутотренинга влюбиться друг в друга и изменить свою жизнь.

Возможны ли подобные сюжеты в реальной жизни? Что эффективнее при постановке цели: перевоспитание или самовоспитание?

6. Американский бизнес-тренер Марк Гоулстон в лекции «Я слышу вас насквозь», с которой выступил осенью 2017 г. в московском молодежном центре «Планета КВН», привел следующий кейс: «Представьте, что вы целитесь в Луну. Возьмите воображаемое оружие, вскиньте его, закройте левый глаз и посмотрите на Луну правым. Ее отлично видно, правда? И вы можете легко в нее попасть. А теперь, не шевелясь, закройте правый глаз и откройте левый. Посмотрите в прицел. Что произошло? Он сбился. Можно сказать, что Луна – это ваше видение, рука – стратегия или миссия, а палец на курке – исполнение. Когда мы смотрим с одной точки зрения, то нам все видно и понятно. Как только пытаемся взглянуть с другой – картинка становится мутной, рассинхронизированной, фокус сбивается. Если научиться переключаться с правого глаза на левый, то вы почувствуете себя более уверенно». Когда Гоулстоун работает над кооперацией, над синергией между департаментами в компаниях, то он использует тот же принцип: предлагает людям сместить фокус и посмотреть на проблему с точки зрения оппонента.

Повторите это упражнение. Найдите примеры его применения при постановке цели организации или проекта¹¹¹.

7. В упомянутой в предыдущем кейсе лекции Голдстоун задал вопрос: «Чем лидер отличается от топ-менеджера?». По его мнению, «лидер – визионер, он видит будущее и знает, как воплотить идеи в жизнь. И это вдохновляет». Как пример лидера Гоулстоун привел Стива Джобса, который «был жестким человеком, но зато у него была яркая картинка предстоящего: он знал, куда идти, и вел за собой людей. Это было настолько соблазнительно, вкусно, что его сотрудники готовы были пахать день и ночь, мирясь с его характером. А менеджер думает о результате, которого необходимо добиться, но люди вечно

¹¹¹ Марк Гоулстон: «Представьте, что вы целитесь в Луну...» URL: <http://finparty.ru/opinions/107656>

все портят. У лидеров нет проблем с подчиненными, потому что они передают их менеджерам или HR-отделу»¹¹².

Согласны ли вы с этой точкой зрения? В чем вы видите различие между лидером и топ-менеджером? Приведите конкретные примеры, подтверждающие вашу позицию.

8. Поскольку среднестатистический сотрудник любой компании, как на западе, так и в России, постоянно слышит слова: «видение», «миссия», «стратегия», «корпоративная культура», то они теряют смысл, связанный с целью компании и персональной целью работника. Эти термины люди перестают воспринимать как имеющие отношение к целеполаганию.

Попытайтесь найти аналоги этих понятий применительно к конкретному человеку и определенной организации, наполнив дефиниции утверждающим цели смыслом.

9. Легендарный экономист и философ Нассим Талеб в своей публичной лекции в Москве привел пример: «Вот мы решили приготовить идеальный пельмень. Как это сделать? Первый подход: найти лучших пищевых технологов и ученых Москвы и попросить их вывести формулу идеального пельменя. А еще можно пригласить команду обычных людей, и пусть они чисто житейски готовят блюдо: добавили немного одних ингредиентов – невкусно, других всыпали – получилось уже лучше. Кто победит в итоге: умные химики или люди из произвольной группы? Без сомнений, последние – потому что они действуют методом проб и ошибок. И этот принцип применим к чему угодно. Есть области, где наука необходима, например, атомная отрасль. Но в основном важность знаний переоценена»¹¹³.

Согласны ли вы с тем, что путь достижения цели методом проб и ошибок более эффективен, чем опирающийся на знания? Подтвердите свою точку зрения примерами.

¹¹² Марк Гоулстон: «Представьте, что вы целитесь в Луну...». URL: <http://finparty.ru/opinions/107656>

¹¹³ Важная птица: автор «Черного лебедя» Нассим Талеб в Москве. URL: <http://finparty.ru/opinions/71934>

10. Биолог Кристоф Рандлер доказывает, что проактивные люди – это «утренние» люди¹¹⁴. Согласно полученным им данным, «жаворонки» охотнее соглашаются с такими утверждениями, как «Я живу, понимая свои долгосрочные цели» и «Чувствую, что могу повлиять на ситуацию». Повторите самостоятельно эту часть исследования Рандлера, задавая вопросы о согласии с приведенными выше утверждениями людей, которые могут быть отнесены к «жаворонкам» и «совам» (рис. 9).



Рис. 9. Преимущества в организации времени «жаворонков». Инфографика: Ольга Манолова. URL: <http://finparty.ru/lifestyle/107927>

¹¹⁴ Randler C. Proactive People Are Morning People // Journal of Applied Social Psychology. December 2009. Vol. 39. Issue 12. P. 2787–2797.

Получили ли вы такой же результат, как Рандлер? Есть ли зависимость этого результата от характера работы опрашиваемого?

11. Может ли к большой цели вести стремление доказать своим близким собственную успешность? На этот вопрос помогает найти ответ пример австралийского медиа-магната Керри Пэкера, который с пяти лет жил и учился в школе-интернате, а в восьмилетнем возрасте его поразила полиомиелит. Девять месяцев проведя под аппаратом искусственного дыхания, Керри выздоровел, но к девяти годам снова оказался в интернате. Он окончил учебу в 19 лет и пошел работать в газету своего отца, владельца концерна СМИ. Однако отношения с отцом не складывались, так как в детстве отец, по слухам, считал его «дурачком», не доверяя ему никакой важной работы. При этом Керри в чем-то восхищался своим отцом, а в чем-то очень на него походил. Керри хотел доказать отцу, что выражение «в семье не без урода» не имеет к нему никакого отношения, поэтому он сформулировал собственные цели относительно бизнеса, которые впоследствии превратились в стратегический план. Отец организовал свою империю в 1933 г., начав с единственного издания для женщин, впоследствии он сумел поставить свой бизнес на прочные рельсы. Его бизнес Керри Пэкер унаследовал в 1974 г. Приняв в наследство компанию, которая оценивалась на тот момент в 100 млн долларов, он к началу 1990-х гг. превратил ее в империю стоимостью в 5 млрд. Продолжив дело отца, Керри Пэкер основал самую огромную в Австралии информационную империю *Publishing and Broadcasting Limited (PBL)*, в которую входила почти половина всех журналов страны, а также самая популярная газета *Sydney's Daily Telegraph* и самый крупный телеканал *Nine Network*.

Какие подобные примеры можно привести, чтобы доказать, что правильная постановка целей помогает добиться успеха вопреки ожиданиям окружающих?

12. Проанализируйте историю бренда *TMI*, основанного в 1975 г. как обучающая компания. В России *TMI* работает с 1988 г. Эту компанию считают первым тренинговым центром, предложившим россий-

ским предприятиям новую для того времени форму обучения. История бренда *TMI* как в мире, так и в России может рассматриваться как пример постановки и достижения целей формирования рынка обучающих услуг, создания и вывода на рынок концепций, влияющих на эффективность бизнеса. В настоящее время *TMI* представляет собой группу консалтинговых и тренинговых компаний, имеющую отделения в 43 странах. Программы *TMI* представлены на 24 языках.

1975 г.: создание Клаусом Меллером первого инструмента планирования деятельности и достижения результатов – блокнота “*Time Manager*”. Тогда же был сформирован первый тренинг, обучающий навыкам управления временем. Впервые появилась возможность в простой, доступной форме обучиться этим практикам.

1978 г.: *TMI* открывает представительства в Великобритании, Австрии, Бельгии, Финляндии, США.

1982 г.: программа по сервису «Человек прежде всего» (англ. *Putting People First*) для всего персонала авиакомпании *Scandinavian Airline Service (SAS)*. Позже об этом была написана книга «Момент истины» (англ. *Moments of Truth*), ставшая бестселлером. После того, как было обучено 12500 сотрудников, *SAS* становится авиакомпанией года.

1983 г.: к *TMI* обратились с просьбой обучить 36500 человек *British Airways* с целью формирования корпоративной культуры. Подобные программы были также созданы для *Lufthansa* и *JAL*.

1984 г.: вывод на рынок курса «Управление стрессом».

1988 г.: *TMI* начинает работать в Советском Союзе. *TMI* названа лучшей фирмой Европейского сообщества по консалтингу и образованию. Клаус Меллер разработал программу «Менеджмент для всех» (англ. *Management for Everyone*). Издание книги Меллера «Личное качество» (англ. *Personal Quality*), автор назван британским Министерством торговли и промышленности (англ. *UK Department of Trade and Industry*) одним из наиболее выдающихся гуру по качеству.

1992 г.: издание книги Меллера «Древо моей жизни» (англ. *My Life Tree*), а также вывод на рынок концепции «Имплоишип» (англ. *Employeeeship*).

1993 г.: появление книги «Жалоба как подарок» (англ. *A Complaint Is A Gift*), которая становится бестселлером.

1998 г.: создание в России уникальной Корпоративной системы управления на платформе *Lotus Notes*. Автор – президент ТМИ-Россия Геннадий Озеров. Эта компания является первым провайдером услуг по корпоративному обучению в России.

1999 г.: запуск программы «Эмоциональный интеллект» (англ. *Emotional Intelligence*). ТМИ-Австралия инициирует первое Национальное исследование культуры работы с жалобами. Американская Ассоциация Менеджмента называет обучение, проведенное ТМИ в SAS как одно из 75 управленческих решений, сыгравших историческую роль для всего мира.

2000 г.: книга «Жалоба как подарок» достигает 4% продаж всех бизнес-книг. Теперь издание доступно на 18 языках.

2001 г.: ТМИ представлена в 40 странах и имеет возможность провести обучение на 20 языках мира. Число участников перевалило за отметку 5 млн человек.

2003 г.: в Дании бренд ТМИ был назван *B2B Superbrand*. ТМИ развивает концепции «Эмоциональное лидерство» (англ. *Emotionally Intelligent Leadership*) и *Business Excellence*.

2004 г.: ТМИ разрабатывает концепцию «Сервис, ориентированный на бренд» (англ. *Branded Customer Service*).

2011 г.: ТМИ развивает методику разработки маршрутной карты клиента (англ. *Customer Journey Map*).

Ответьте на вопросы: В чем заключаются причины успеха бренда ТМИ? Что из предлагаемых компанией методик в первую очередь заинтересовало авиакомпанию? Почему концепция корпоративного обучения ТМИ оказалась востребованной в СССР?

13. Кейс, раскрывающий методику преодоления времени, отделяющего от работы, о которой мечтается. При постановке целей, связанных с работой, важно не бояться трудностей, которые представляются непреодолимыми на этом пути. Майк Льюис поступил именно

таким образом, покинув инвестиционную компанию *Bain Capital*, чтобы стать игроком в сквош и запустить онлайн-проект. Своим опытом он поделился в колонке на портале *MarketWatch*. Льюис выделил четыре шага к достижению цели, связанной с работой мечты:

шаг 1: прислушайтесь к самому себе;

шаг 2: составьте план действий;

шаг 3: позвольте себе испытать удачу;

шаг 4: не оглядывайтесь на прошлое.

Льюис провел тысячи интервью с людьми, сменившими карьерную стезю, в рамках своего Интернет-проекта *When to jump*. Одни из его собеседников добились потрясающих успехов, а другие – потерпели фиаско. При этом один из интервьюируемых не сказал о том, что сожалеет о принятом решении¹¹⁵.

Приведите примеры из жизни людей, не побоявшихся резко сменить направление своей профессиональной деятельности. Отметьте, какую роль в этом сыграла их мечта, помогла ли она более четко поставить цель или, наоборот, мешала этому процессу.

14. К достижению цели ведут правильно построенные планы. А этому помогают подведенные итоги деятельности человека за определенный период. Чаще всего таким периодом оказывается календарный год. Именно по его завершении принято подводить итоги и планировать следующий год. Однако немногие люди делают это публично, тем более такая практика не свойственна известным лицам. Среди тех, кто не придерживается такого порядка, бывший банкир Джон Лефевр, работавший в *Citigroup* в конце 1990-х, с 2001 по 2004 гг. – в Лондоне, а с 2004 по 2008 гг. – в Гонконге. После *Citigroup* он успел поработать в уже несуществующей брокерской компании *Amias Berman*. Лефевр является создателем твиттер-блога *Goldman Sachs Elevator*, автором книги «Прямоком в ад: правдивые истории об отклонениях, распущенности и многомиллиардных сделках». В какой-то степени Лефевра можно считать дауншифтером: он вышел из банковской и финансовой игры в

¹¹⁵ When to Jump Book Tour. URL: <http://www.whentojump.com>

2011 г., перестал принимать наркотики и живет сегодня в скромном доме в пригороде Хьюстона женой и двумя детьми, играет в гольф, пишет статьи, следит за тем, как продается его скандальная книга и как растет число его подписчиков в Твиттере. Такой человек легко может обнаружить свои новогодние обязательства. На 2018 г. они выглядели следующим образом:

– Записывайте свои задачи на год. По одной статистике, менее 10% людей выполняют даваемые себе новогодние обещания. Но по другой статистике, если цели фиксируются на бумаге, то шансы достичь желаемого повышаются. Так что следует отложить айфон и завести «олдскульную» (англ. *Old school* – «Старая школа») записную книжку.

– Освежите базовый гардероб. Начните, например, с носков. Забудьте про их сортировку по цветам или логотипам. И прекратите уже носить яркие носки с затейливым рисунком – они вовсе не подчеркивают индивидуальность и не говорят о наличии вкуса. Скорее наоборот. Покупайте просто хорошие, очень качественные однотонные носки. Обновляйте носочный парк каждые полгода.

– Пройдите диспансеризацию. Сдайте анализы.

– Проводите больше времени с людьми, чья идеология вам не особенно близка, – так вы станете умней. Кто сказал, что на тиндере свидании нельзя обсуждать политику и религию?

– Больше читайте – это позволяет ненадолго одолжить чужие мозги. Сегодня 70% людей берут в руки не больше одной книги в год. Причем каждый второй не доходит до последней страницы. Действуйте просто: составьте список из пяти книг, которые вы хотите прочитать, и начните с них.

– Пейте больше японского чая матча, он же маття. Это один из самых полезных напитков в мире. В одной его чашке содержится больше антиоксидантов, чем в десяти чашках обычного зеленого чая. Кроме того, он минимизирует утренний негативный эффект от 15 коктейлей, выпитых накануне. И избегайте горячей воды с лимоном – лимонная кислота агрессивна и разрушает зубную эмаль, а высокая температура ускоряет этот процесс.

– В пятницу вечером оставайтесь дома. Я устраиваю себе цифровой детокс – обхожусь без гаджетов. Читаю книги и не общаюсь со всяким сбродом.

– Устройте себе отпуск.

– Освободите от гаджетов спальню. Будете спать крепче, жить дольше, отношения с партнером улучшатся. Купите новые классные подушки – это важно.

– Дайте себе обет: не хвастаться связями и знакомствами, не хвалиться богатством.

– Избегайте экстремальных методов оздоровления. По возможности питайтесь правильно, занимайтесь спортом аккуратно, выпивайте умеренно – это не высшая математика.

– Больше смейтесь. Что это значит? Социализируйтесь, устраивайте вечеринки, играйте в коллективные игры. Свистите в свистки и бубните в бубны.

– На тренажерный зал надейтесь, но сами не плошайте. Вспомните, как было круто, когда вы ребенком бегали во дворе с друзьями и ни о чем не думали. Вспомнили? А теперь запишитесь в команду по игре в вышибалы, например. Такие, вообще, есть, интересно?

– Чаще фотографируйте.

– Больше выпивайте. Если в целом вы здоровы, хорошо питаетесь, делаете упражнения, то ваш организм достойно справится с несколькими бокалами вина, редкие «отключки» тоже переживет.

– В компании откладывайте телефон подальше. Замечали, что стоит в него уткнуться одному человеку за столом, как мгновенно включается цепная реакция, через две минуты в смартфонах сидят все – так это заразно? Новая зевота нашего поколения.

– Сделайте себе интересно. Пройдите курс, посетите мастер-класс, заведите хобби. Не думайте о жизни киногероев – занимайтесь собой. Увы, слишком многим так и не довелось сыграть главные роли в своих собственных жизнях.

– Прекратите говорить: «Что есть, то есть».

– Никогда не забывайте: человек умирает дважды. Один раз – когда прекращает дышать, а другой – когда кто-нибудь упоминает его имя в последний раз. Живите соответственно¹¹⁶.

Согласны ли вы с изложенным планом-рекомендацией? Как влияет на особенности плана личность его составителя? Составьте собственный план на год. Что бы из этого плана вы могли рекомендовать другим?

15. Осенью 2018 г. портал *finparty.ru* опросил известных предпринимателей, каких персонажей из мультфильмов, книг и кино, по их мнению, отличала прекрасная деловая хватка. В перечень попали: юный герой Марка Твена Том Сойер, мультипликационный персонаж Скрудж Макдак, Мига и Жулио из романа Николая Носова «Незнайка на Луне», великий комбинатор Остап Бендер, Железный человек (англ. *Iron Man*) – герой научно-фантастического боевика (2008), рассказывающего о приключениях одноименного персонажа комиксов компании *Marvel*, героиня мультфильма «Принцесса и лягушка» Тиана, главный герой фильма «Хороший год» Ридли Скотта – успешный трейдер Макс Скиннер.

Согласны ли вы с подобным выбором? Назовите героя произведения современной мировой культуры, который воплощает такие качества делового человека, которые обеспечивают ему не только деловой успех, но и отражают его активную жизненную позицию. Разверните сюжет этого произведения в кейс и представьте данного героя в сложных обстоятельствах, связанных с реалиями российской или зарубежной деловой среды. Как этот герой может выйти из затруднительных обстоятельств?

16. Антропозэкология или экология человека является междисциплинарной наукой, представляющей собой часть социальной экологии. Влаиль Казначеев дает ей определение как комплексной науке, призванной «изучать закономерности взаимодействия, людей с окру-

¹¹⁶ Источник: medium.com

жающей средой, вопросы развития народонаселения, сохранения и развития здоровья людей, совершенствования физических и психических возможностей человека»¹¹⁷. Экологическое сознание и поведение человека могут служить своеобразными измерителями его персональной эффективности. Эта зависимость наиболее четко проявляется у сотрудников тех организаций, в практике которых заложены высокие экологические стандарты. В качестве примера такой деятельности можно привести опыт корпораций *Apple*, *Cargill*, *Goodyear*, *IKEA*, *Lowe's*, *Nike*, *Starbucks*. Ниже даны примеры деятельности этих корпораций по охране окружающей среды.

Компанию *Apple* можно назвать одним из лидеров «зеленой экономики». В 2017 г. непосредственно после того, как президент США Дональд Трамп объявил о выходе США из Парижского соглашения по климату, корпорация успешно разместила очередной выпуск так называемых «зеленых облигаций» на 1 млрд долларов. Уже сейчас все ее дата-центры *Apple* работают на возобновляемых источниках энергии. Магазины *Apple* принимают старую продукцию с целью ее утилизации без вреда для окружающей среды. Привлеченные средства компания готова направить на развитие возобновляемой энергетики, повышение энергоэффективности и создание безопасных материалов для новых устройств.

Cargill – это американская продовольственная корпорация, которая ведет операции по всему миру. В начале 2000-х гг. экологические активисты обвинили *Cargill* в том, что бизнес корпорации по производству соевых продуктов спровоцировал катастрофическую вырубку тропических лесов в дельте Амазонки. Была открыта кампания против *Cargill*. Экологическая организация *Greenpeace* добилась ее присоединения к мораторию на покупку сои, выращенной на бывших лесных участках. Еще позже *Cargill* пришлось оправдываться из-за пальмового масла, производство которого вело к уничтожению «легких планеты» на Суматре и Борнео. В результате в 2014 г. *Cargill* объявила политику нулевой вырубки и пообещала, что для выпуска своих продук-

¹¹⁷ Казначеев В.П. Проблемы экологии человека. М.: Наука, 1986. С. 9.

тов не будет задействовать территории, лишившиеся леса. В стремлении проявлять экологическое поведение компания стала обращать внимание на действия сотрудников. И в 2015 г. в России *Cargill* оказалась в центре скандала, связанного с увольнением сотрудника, который придерживался консервативных взглядов и оставил комментарий на странице корпоративного сайта, расцененный администрацией как нетолерантный.

Американский производитель шин и других резинотехнических изделий *Goodyear* стремится оптимизировать свои расходы и одновременно бороться с растущим количеством мусора, вывозимого во всем мире на свалки. В качестве одного из компонентов для своих «зеленых» шин компания использует рисовую шелуху, а вернее, остающуюся после ее сжигания золу. Было доказано, что зола от рисовой шелухи является прекрасным источником такого ингредиента для продукции компании, как силика (диоксид кремния). Если учитывать, что ежегодно мир потребляет более 700 млн тонн риса и порядка 20% от его веса до обработки составляет шелуха, то перспективы у данного природосберегающего проекта компании исключительно широкие.

Шведская корпорация *IKEA* по праву считается лидером борьбы за экологию, а принцип экологичности выступает как один из основных принципов ее работы. *IKEA* имеет амбициозную цель – к 2020 г. достичь нулевого суммарного энергопотребления, то есть производить столько же энергии, сколько расходует в своей деятельности. В 2017 г. благодаря 416 ветряным установкам и 750 тысячам солнечных панелей, установленных в разных странах, уровень энергетического самообеспечения компании *IKEA* достиг 73%. Среди других мер по защите природы *IKEA* использует применение в продукции только экологичного хлопка, для получения которого нужно меньше воды и удобрений, а также ввела запрет на использование поставщиками древесины, добытой незаконным путем.

Lowe's – американская компания розничной торговли, владеющая сетью магазинов по продаже товаров для улучшения жилища. Это почти 2400 магазинов, расположенных в основном в Северной

Америке. В основном компания занимается продажей инструментов для ремонта и строительных материалов, то есть товаров, которые нуждаются в доставке. Специалисты подсчитали, что ежедневный пробег грузовиков компании составляет около 250 000 километров, что составляет примерно шесть оборотов вокруг земного шара. *Lowe's* старается минимизировать загрязнение окружающей среды своими машинами. Компания активно обновляет свой автопарк, приобретая более экологичные машины, в том числе работающие на альтернативном топливе. Для США такие действия особенно значимы, поскольку страна находится на втором месте в мире после Китая по объему выбросов углекислого газа.

Спортивный гигант *Nike* известен бережным отношением к природе. В корпорации еще в 1990-х гг. была развернута программа *Reuse-A-Shoe*, заключающаяся в том, что в нескольких странах мира были организованы пункты по приему изношенной спортивной обуви, из которой получают материалы для строительства беговых дорожек, теннисных кортов и баскетбольных площадок. *Nike* также занимается проектами по производству одежды из вторсырья, например из переработанных пластиковых бутылок. Кроме того, *Nike* выпустила специальное приложение, которое помогает дизайнерам выбирать наиболее экологичные ткани с учетом того, сколько воды, электроэнергии и других ресурсов расходуется на их выпуск.

Американская сеть кофеен *Starbucks*, распространенная в 65 странах, включая Россию, летом 2018 г. объявила, что к 2020 г. полностью откажется от пластиковых трубочек для холодных напитков. Проблема заключается в том, что ежегодно посетители *Starbucks* выбрасывают более миллиарда таких трубочек. Особое внимание проблема привлекла после того, как морской биолог из США опубликовал видео черепахи с пластиковой соломинкой, застрявшей в ноздре. По данным экологов, использованные трубочки для напитков занимают четвертое место среди главных загрязнителей Мирового океана. В 2008 г. компания начала проводить политику по сокращению расходов на 600 млн долларов. В результате изучения данных о

расходах компании выяснилось, что более 300 млн долларов уходит на медицинское страхование работников, что было намного больше, чем затраты на покупку кофейных зерен. Несмотря на настоятельные рекомендации снизить долю выплат в страховой фонд работников, генеральный директор Говард Шульц отказался от этой затеи и решил закрыть 600 магазинов, 80% из которых были открыты всего лишь менее двух лет назад.

Проанализируйте опыт работы этих организаций. Составьте кейс с учетом реализации одной из их экологических инициатив и ответьте на вопрос, как эти инициативы влияют на организацию труда внутри компаний, каким образом они способствуют росту персональной эффективности сотрудников.

17. Кофе – не просто один из наиболее распространенных напитков по всему миру, он может быть индикатором принадлежности человека к определенной культуре, в частности «кофейной» или «чайной»¹¹⁸. Кофе превратился в неотъемлемую часть бизнес-среды. Это дало основание сотрудникам банка «Ак Барс» подсчитать, сколько чашек этого напитка выпивается персоналом данной организации, а также сделать несколько выводов о связи видов кофе с профессиональной специализацией финансистов. Можно эту картину экстраполировать и на другие профессии.

С ристретто, насыщенным ароматом и вкусом кофейных зерен, сравнивают финансовых аналитиков. Эти специалисты занимаются анализом, аккумулируют большие объемы информации, собирают экономические показатели.

Раф сравним с чертами работы операционистов, от которых требуется быть такими же мягкими и приятными, иметь опрятный внешний вид и располагающую манеру общения.

С кофе рэд ай – «красный глаз» – ассоциируются сотрудники службы финансовой безопасности, от которых ожидается внешнее

¹¹⁸ Терновая Л.О. Войны в кофейном и чайном «пространствах» // Государственная служба. 2013. № 4. С. 54–57; Ее же. «Кофейная» культура против культуры «чайной» // Этносоциум и межнациональная культура. 2013. № 1 (55). С. 122–129.

проявление силы и брутальности, а внутренне они должны быть способны не пропустить ни одну сомнительную операцию. От профессионала в этой области можно ожидать особой бдительности, которая сравнима с тем, что получается, если добавить в рэд ай дополнительную порцию эспрессо.

С айриш кофе сравнили личного финансового консультанта. Общие качества напитка и профессионала проявляются в том, они могут, как расслабить, так и взбодрить.

Моккачино напоминает специалиста по блокчейну, которому требуется держать руку на пульсе финансовых технологий. Тогда он воспринимает действительность, как погруженную в шоколад и взбитые сливки.

Кофе по-турецки можно назвать царем, вернее, султаном в кофейном мире. Поэтому сравниться с этим видом напитка может только представитель топ-менеджмента банка, поскольку руководитель тоже должен сочетать в себе обладание выдержкой и терпением, крепость духа, почитание традиций ведения бизнеса, умение задавать стандарты и придерживаться их. Все это характеризует кофе по-турецки, который требует неспешного заваривания, особой культуры распития, отражающей мудрость Востока и восприимчивость Запада.

Профессор психологии из Калифорнийского университета Рамани Дурвасула, проанализировав привычки тысячи кофеманов, выяснила, как наши личностные качества соотносятся с тем, какой кофе пьет человек¹¹⁹.

Черный кофе без всего пьют люди, которые предпочитают горькое, в том числе черный кофе без всяких добавок, склонные к нарциссизму и антисоциальному поведению.

Те, кто пьет эспрессо, как правило, отличаются изысканным вкусом и широким кругозором. Среди любителей эспрессо много заядлых путешественников.

¹¹⁹ Что можно узнать о человеке по тому, какой кофе он пьет. URL: <https://lifehacker.ru/kofei-xarakter>

Латте и другие виды кофе с большим количеством молока или сливок нравятся тем, кто открыт новому, часто помогает другим, любит комфорт и стремится свободно распоряжаться своим временем.

Любители капучино исключительно требовательны, больше других людей заботятся о своем здоровье и пытаются все держать под контролем.

Кофе с сиропом или кофейные коктейли, например, с карамельным или кокосовым сиропом предпочитают любители острых ощущений, которые не боятся рисковать.

Люди, пьющие кофе без кофеина, обычно осторожны и тщательно заботятся о своем здоровье. Им нравится полностью контролировать собственную жизнь, а неожиданные и рискованные ситуации их пугают. Но порой окружающим они кажутся эгоистами.

Люди, предпочитающие кофе-гляссе, а также другие необычные и сладкие кофейные напитки, обладают открытым, прямолинейным характером. Они любят спонтанность и обладают хорошим воображением, но часто проявляют безрассудность.

Кофе из пакетиков и обычный растворимый кофе предпочитают те, кого можно охарактеризовать как прокрастинаторов и людей, легко относящихся к своей жизни, склонных плыть по течению и откладывать дела в долгий ящик.

В цитируемом исследовании людям предлагали разные сценарии, в которых многие из нас оказываемся: как мы относимся к ожиданию в очереди, как планируем ужин или как обычно проводим выходные. Участники выбирали свой вариант сценария. Кроме того, их спрашивали, пили ли они кофе, и что обычно заказывали.

Повторите эксперимент калифорнийских психологов применительно к ситуациям своего бизнеса и связанных с ним людей. Поможет ли знание о кофейных предпочтениях сотрудников вашей организации и ее партнеров сделать работу более слаженной и эффективной?

18. 5 сантиметров в секунду – это скорость падения лепестков сакуры. Именно так называется шедевр японской анимации Синкая

Макото «5 сантиметров в секунду» («*Byousoku 5 Centimeter*»), снятый в 2007 г. Этот фильм выполнен в романтическом стиле, но позволяет думать и говорить об очень серьезных вещах. Фильм состоит из трех эпизодов, условно обозначающих завязку, кульминацию и развязку, которые предполагаются в любом сценарии.

Первый эпизод «*The Chosen Cherry Blossoms*» представляет историю родства и расставания главных героев. Во втором эпизоде «*Cosmonaut*» раскрываются их переживания. А третий эпизод, должен быть развязкой, оказывается еще более запутанным, заставляющим зрителя самому искать варианты продолжения событий. Название ленты очень точно отражает те чувства, которые возникают при наблюдении за тем, как падают лепестки цветущей сакуры. Ханами – это японская национальная традиция любования цветами, которая органично вошла в корпоративную культуру компаний Страны Восходящего Солнца. Хотя день цветения сакуры не является выходным, он не относится к традиционному рабочим. Во многих фирмах служащие часть рабочего времени проводят на воздухе около цветущей сакуры. Они сидят в окружении начальника и сослуживцев под цветущим деревом на пластиковом коврике и рассуждают о смысле бытия. Ханами своей поэтической наполненностью несколько корректирует жесткость японской организационной культуры.

Основными чертами такой культуры можно назвать:

- 1) идентификацию сотрудника с группой;
- 2) приоритет интересов группы над приоритетом интересов отдельной личности;
- 3) ценность гармонии;
- 4) наличие системы ринги, то есть получения согласия на решение путем опроса сотрудников;
- 5) практику подъема вверх по ступенькам иерархической лестницы, лишь двигаясь вместе со всеми, получившую название «забивание гвоздей»;
- 6) систему сеньоризма – продвижения по старшинству;

7) традицию «минарай», согласно которой трудовые навыки передаются путем наблюдения за опытными сотрудниками и копирования их действий;

8) систему «камбан» («из ложки – прямо в рот»), суть которой состоит в том, что на всех фазах производственного процесса наблюдается отказ от производства крупных партий продукции, происходит непрерывное производство, ориентированное на изготовление требуемого точно в срок.

Постройте в кейсе о японской корпоративной культуре две модели организации труда в японских компаниях, где такая культура и соответствующая ей организация труда способствуют росту персональной эффективности сотрудников, и, наоборот, где они оказываются препятствием для раскрытия их потенциала. Объясните, почему так происходит. Сравните эти модели с летящими лепестками сакуры. Что можно заключить, о природе согласия японцев с традициями их организационной культуры?

2. Тренинги и упражнения на целеполагание

В тренингах упражнения выполняют исключительно большую роль, помогая их участникам развивать навыки командной работы, активно выражать собственную позицию, проявлять уважение к другим членам группы, формировать чувство времени, при этом образно и ярко представляя суть обсуждаемой проблемы. Эти общие характеристики присущи и упражнениям на целеполагание.

1. Охота на цели

Однодневный тренинг для персонала, формирующий навыки постановки и достижения целей. Тренинг включает современные технологии целеполагания, прикладные решения и авторские уникальные практики, которые никогда не будут доступны в открытых источниках.

Участие в тренинге поможет:

- научиться определять и различать цели;
- освоить методики эффективной постановки целей;
- изучить инструменты успешного достижения целей;
- избавиться от «навязанных» целей и использовать все свои ресурсы для главного;
- гармонично объединять личные и профессиональные цели.

Технология проведения тренинга

Формат проведения – тренинг с практическими элементами и разбором задач участников. Предусмотрено время и форматы для обсуждения ваших вопросов, дополнительного общения со спикером в кофе-паузах (см. с. 131).

2. Маяк или мишень

Цель упражнений, показывающих различие образов мишени и маяка, заключается в сравнении действий при постановке задач «достичь цели» и «добиться целей».

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

Время	Блоки	Вопросы
10.00 – 11.45	Мечты охотника	Охотничьи байки: значение планирования и целеполагания Азбука охотника: как различать мечты, желания и цели Санитары леса: очищаем истинные цели и ценности Цели в охотку: определение зоны личностного развития <i>Упражнение «Охотник и кукушка – витальный капитал»</i>
11.45 – 12.00	<i>Перерыв. Кофе-пауза</i>	
12.00 – 13.30	Сезон охоты открыт	План охоты: правила записи и визуализации Облава на трудности: трансформация проблем Выбор дистанции: краткосрочные и долгосрочные цели Сафари на мамонтов: критические ошибки при постановке целей <i>Упражнение «Выбор трофеев – формулировка целей»</i>
13.30 – 14.30	<i>Перерыв. Обед</i>	
14.30 – 16.00	Охотничий арсенал	Охота с флажками: управление по целям, показатели эффективности Убойное оружие: постановка целей по методу GROW Снайперская винтовка: постановка целей по методу SMART Стреляем дробью: дерево целей и веер возможностей <i>Упражнение «Расставляем флажки – показатели эффективности»</i>
16.00 – 16.15	<i>Перерыв. Кофе-пауза</i>	
16.15 – 17.30	В погоне за целями	Облик ловчего: личные качества, влияющие на результат Барьеры: установки, стереотипы и страхи, мешающие достижениям Промысел: использование циклов для управления целями <i>Упражнение «Неохота на охоту – борьба с саботажем»</i>
17.30 – 18.00	Охотники на привале: общение, ответы на вопросы участников	

В первом случае – мишени – речь идет о стремлении пробиться к цели, используя любые средства. Этот вариант оттачивания навыков добиваться результатов может быть сравним со стрельбой по мишени.

Во втором случае – маяка – подразумевается плавное продвижение человека к цели, которая может быть представлена как гавань, путь к которой указывается маяком.

Упражнение «Попасть в яблочко». Яблочко – центр мишени. Использование связано с традицией: в древности в качестве мишени

использовали подручные предметы, в том числе и фрукты. Благодаря легенде о Вильгельме Телле, пронзенное стрелой яблоко стало символом меткости стрелка. Отсюда и пошло выражение «В самое яблочко», что означало точное попадание в центр мишени. Это приносило наибольшее количество очков в соревнованиях по стрельбе.

Габарит – габарит мишени. Граница между соседними значениями, например, между «восьмеркой» и «девяткой», называется габаритом. Попадание, едва задевшее габарит, называется габаритной пробоиной. Такой выстрел засчитывается в пользу спортсмена, то есть присуждается то очко, внешний габарит которого задет.

Молоко – белое поле вокруг мишени. Попадание в эту зону не приносит очков, не засчитывается как результативный выстрел, является промахом. Попасть в молоко – промахнуться при броске или стрельбе.

Представьте, что вы формулируете цель и направляете ее во что-либо, подобное мишени. Каковы будут ваши ощущения, если вы не попадете в яблочко? Возможно, вы просто не рассчитали расстояние до мишени, что означает, что ваши силы, знания, сроки не соответствуют поставленной цели. Но есть вероятность того, что цель просто сформулирована неверно. Попробуйте ее переформулировать, ориентируясь на образ мишени. Однако здесь надо проявлять осторожность, не допускать собственного превращения в мишень. Такие примеры известны. Например, в 1999 г. во время налетов натовской авиации в бывшей Югославии. После взрывов в центре Белграда, разрушения мостов, нефтехранилищ, заводов и крупнейшей в Южной Европе белградской ТЭЦ протест жителей страны против натовских бомбардировок вылился в акцию, когда люди ассоциировали себя с мишенями. Они выходили на улицы в одежде, на которой были изображены мишени для удобства попадания летчиков авиации Североатлантического альянса. Таблички с надписью «*TARGET!*» объединили сотни тысяч человек в Югославии. Во время рок-концерта на центральной площади Белграда зрители прикалывали на грудь символические мишени для наведения на себя огня бомбардировщиков¹²⁰.

¹²⁰ Вражнова М.Н., Терновая Л.О. Социология кадровой безопасности. М.: Международный издательский центр «Этносоциум», 2017. С. 160.

С психологической точки зрения такое прямое отождествление личности и мишени опасно не только для жизни, но и для идентичности человека. Это наблюдение очень точно передает название книги жены известного английского писателя Олдоса Хакси, автора романа-антиутопии «О дивный новый мир» Лауры Арчера Хаксли «Ты – не мишень» (англ. *You Are Not the Target*)¹²¹. Хаксли признавался, что некоторые из рецептов супруги (например, рецепт «Преобразование энергии») почти без изменений нашли место в его фантазии. Другие были изменены так, чтобы соответствовать потребностям придуманного мною общества и подходить его культуре»¹²². Книга «Ты – не мишень» не просто стала бестселлером, она оказалась своеобразным пособием для американских летчиков во время войны во Вьетнаме, которые во время воздушных операций как мантру использовали название книги.

Упражнение «Ошибка меткого стрелка». Выражение «ошибка меткого стрелка» (от англ. *texas sharpshooter fallacy*) происходит из истории про одного жителя штата Техас, который сначала беспорядочно стрелял по амбару, но когда в месте, где возникало наибольшее количество пробоин, он рисовал мишень, то этим заявлял другим о своих якобы удачных попаданиях¹²³. Данное выражение означает ситуацию, при которой мы совершенно случайные события воспринимаем как взаимосвязанные друг с другом. Происходит так, что на реальность, в которой обнаружены эти случайности, была наложена мишень. Иные же, не вписывающиеся в заявленную закономерность события, человек игнорирует, что часто приводит к неверным выводам.

Например, для доказательства того, что произошло исполнение пророчеств Нострадамуса, катрены из его книги пророчеств подгоняются под свершившиеся события. Не менее известный пример: американский писатель Морган Робертсон написал роман *Futility* («Тщетность») в 1898 г. До трагической гибели лайнера «Титаник» оставалось 11 лет. Корабля в этот момент еще не было даже в проекте. Поэтому обращают внимание на удивительные совпадения между вымыслом писателя и

¹²¹ Huxley L.A. *You Are Not the Target*. New York; Nashville: Abingdon Press, 1963.

¹²² Huxley A. Foreword // *You Are Not the Target*. New York; Nashville: Abingdon Press, 1963. P. 13.

¹²³ Bennett B. *Logically Fallacious: The Ultimate Collection of Over 300 Logical Fallacies (Academic Edition)*. Sudbury, MA: eBookIt.com, 2012; Gawande A. The cancer-cluster myth // *The New Yorker*. 02.08.1999.

грядущей катастрофой «Титаника». В романе строящийся гигантский корабль называется «Титан». В его абсолютной непотопляемости все полностью уверены. Также было и с «Титаником». Совпадения есть и в оборудовании кораблей, напомилавших роскошный отель. Во время катастрофы оказалось, что на «Титане» было всего 20 спасательных шлюпок, что было вдвое меньше, чем необходимо для спасения людей. На «Титанике» было 24 лодки, что тоже вдвое меньше необходимого. В романе «Титан» наткнулся на айсберг в апреле в 700 километрах от Ньюфаундленда. Это место точно совпадает с катастрофой «Титаника». В книге Робертсона корабль затонул, унеся с собой жизни более чем половины пассажиров. В реальности схожей стала участь «Титаника». Цифры жертв практически идентичны. Однако на этом сходство не исчерпывается. Оба корабля были оборудованы тремя двигателями и двумя мачтами. Корабли были рассчитаны на три тысячи пассажиров. Даже столкновение с айсбергом произошло в одно и то же время, ближе к полуночи. Можно считать, что писатель обладал даром пророчества, но можно увидеть, что факты, взятые им из реальности, повторились уже в иной ситуации.

В упражнении проанализируйте ситуацию, стараясь найти элементы случайности там, где прежде, казалось, проявилась закономерность. Это позволит упорядочить картину мира и принять верное решение.

Упражнение «Единственная попытка». Известна следующая притча: «Мастер дзен обучал ученика стрельбе из лука. Ученик взял лук, две стрелы и приготовился к выполнению упражнения. Однако Мастер подошел, забрал у него одну из стрел и бросил ее в сторону.

– Почему ты отобрал у меня вторую стрелу? – спросил ученик.

– Я отобрал у тебя не вторую стрелу, а первую, так как она все равно пошла бы мимо цели.

– Но почему? – удивленно спросил ученик.

– Потому что, стреляя, ты бы знал, что у тебя в запасе есть еще одна попытка, – ответил Мастер»¹²⁴.

Представьте сложную ситуацию, из которой вам обязательно надо найти выход. Рассмотрите все возможные варианты разрешения проблемы так, как будто у вас есть две попытки. Проведите анализ вашего

¹²⁴ Притчи и легенды на разные темы. URL: <https://millionstatusov.ru/pritchi.html>

выбора. Затем вернитесь к исходной позиции и проанализируйте ситуацию так, что вариант разрешения всегда только один. Поможет ли вам наличие альтернативы? Как ваша цель повлияла на принятие решения?

В отличие от мишени маяк помогает достичь цели, а не добиться ее.

Упражнение «На свет маяка». Продумайте, что может служить маяками в продвижении к вашей цели, и постарайтесь правильно выстроить систему таких маяков. Достижение каждого из них будет означать не только продвижение к дальней цели, но и промежуточные радости. Иногда они могут быть очень простыми, повседневными, к сожалению, не замечаемыми в гонке за целью. Но для человека исключительно важно уметь и успеть «приметить в ночи многозвездной охранительный свет маяков» (Н. Гумилев «Капитаны», 1910).

Одно из упражнений, в котором используется образ маяка, заключается в том, чтобы представить крошечный маленький скалистый остров вдали от берега и на вершине этого островка высокий, крепко стоящий маяк. Надо вообразить себя этим маяком, находящимся на скалистом острове. Для того чтобы удержаться, стены у сооружения должны быть толстыми и прочными, что даже сильные ветры, постоянно дующие на острове, не могут покачнуть этот маяк. Из окон верхнего этажа днем и ночью, в хорошую и плохую погоду маяк посылает мощный пучок света, служащий ориентиром для судов. Маяк – это символ безопасности для людей в море и на берегу. Надо вспомнить об энергетической системе, которая поддерживает постоянство светового луча, скользящего по океану, предупреждающего мореплавателей о мелях и являющегося символом безопасности для людей на берегу. После этого следует постараться ощутить внутренний источник света и в себе. Этот свет должен ассоциироваться со светом маяка, который никогда не гаснет. Его можно рассматривать как собственный внутренний свет, отражающий силы человека, имеющиеся для достижения цели. Но можно говорить и о внешнем свете, когда мы намечаем себе цель и ищем «маяки», ведущие к ней наиболее безопасным способом».

Техника «Маяк» для поиска работы. Необходимо нарисовать или напечатать на принтере любой маяк. Далее следует придумать

слова о своей будущей работе в стихотворной форме. Начать обязательно надо так:

«Маяк, что светит в окне,
Дорогу пусть укажет в темноте.
Чтоб работа нужная нашлась:
С зарплатой такой-то – это раз;
От дома совсем близко – это два...»

Затем можно добавлять все желаемые характеристики работы, но их надо формулировать конкретно, а не абстрактно. На обороте рисунка пишется дата, к которой желательно не просто найти такую работу, но и приступить к ней, а также стихотворные требования к будущему месту. Этим открывается путь к новой работе. Маяк нужно повесить на окно, изображением наружу. Периодически читать написанные слова.

3. «Золотая рыбка»

Сюжет сказки о «золотой рыбке» наполнен глубоким символизмом. В культурах разных народов рыба выступает символом удачи и духовных достижений. В одном из тибетских гаданий золотая рыбка означает помощь от самой судьбы. Такой символ, как правило, выпадает тем людям, которые даже в самых сложных ситуациях сохраняют веру в себя и видят положительные моменты. В сказке, известной в пересказе Александра Сергеевича Пушкина, кроется глубокий смысл. Старик, загадывающий желания, означает наше сознание. Старуха – человеческое Эго, погруженное в рутину. Сама же рыбка выступает символом новых возможностей, открывающихся человеку.

С использованием сюжета сказки построено упражнение, которое учит участников тренинга грамотно формулировать свои цели.

Одному из участников тренинга необходимо представить, что он поймал золотую рыбку. После этого у него есть несколько секунд, чтобы загадать ей три желания. По мере того, как участник озвучивает эти желания, тренер с участием группы их визуализирует на доске, но вносит коррективы, уточняя, то, что формулирующий желания упустил. Например, пожелав дом, не уточнил, какой и когда он хотел бы получить. Таким образом, большинство желаний мгновенно девальвируются. Упражнение ориентировано на то, чтобы загадывать желания, которые могли быть выполнимы. Их необходимо оценивать по схеме SMART:

Specific – конкретные

Measurable – измеримые

Agreed – согласованные (с целями более высокого уровня)

Realistic – реалистичные

Timed – определенные во времени

4. «Мои жизненные цели»

Упражнение способствует развитию навыков проектирования личной жизни и карьеры, позволяя сочетать индивидуальную и групповую работу. Каждый участник получает листок, наверху которого формулируется вопрос о том, каковы его жизненные цели.

1-й этап: даются две минуты, чтобы набросать наибольшее число задач, которые человек ставит перед собой непосредственно в этот момент жизни, охватывая как можно большее количество областей деятельности. При этом от участника упражнения не требуется конкретизация целей. Приветствуется полет фантазии, выражение самых несбыточных желаний.

2-й этап: следующие две минуты отводятся для ревизии написанного, проверки упущенного или, наоборот, вычеркивания менее привлекательных целей.

3-й этап: выбираются три самые существенные цели и определяются ресурсы для их достижения. Эти три цели ранжируются по значимости.

4-й этап: участники упражнения по очереди зачитывают свои цели, которые фиксируются на доске ведущим, объединяющим эти цели в несколько групп.

5-й этап: совместное обсуждение целей и ресурсов, которые имеются у каждого участника, чтобы эти цели оказались достигнутыми.

Имеется большое число пособий и различных блокнотов и дневников, помогающих научиться ставить и добиваться цели. В качестве одного из таких блокнотов можно привести издание «Целься! Как воплотить мечту в жизнь» с иллюстрациями Татьяны Сырниковой¹²⁵.

¹²⁵ Целься! Как воплотить мечту в жизнь / Иллюстрации Татьяны Сырниковой. Манн, Иванов и Фербер, 2018.

3. Тест на выявление типов восприятия времени

1. Арабская пословица, гласящая: «Время для человека, а не человек для времени», вам ...
 - а) близка (параллельный)
 - б) непонятна (линейный)
 - в) безразлична (циклический)

2. Способность планировать и умение организовать себя и пространство для выполнения намеченного является вашей ...
 - а) сильной стороной (линейный)
 - б) слабой стороной (параллельный)
 - в) неустойчивой чертой (циклический)

3. Все то, что может испортить ваш эмоциональный настрой и разрушить те условия, которые вы старательно создавали перед началом работы, ...
 - а) для вас не существенно (параллельный)
 - б) является для вас помехой (циклический)
 - в) вызывает желание мгновенно начать решать эту задачу (линейный)

4. Основным источником помех для вас является ...
 - а) новая вводная, которая нарушает баланс вашего плана так, что он может пошатнуться под наплывом непредусмотренных обстоятельств (линейный)
 - б) синдром «откладывания» (циклический)
 - в) неопределенность ситуации и позиции окружающих вас людей (параллельный)

5. Вы привыкли планировать и жестко придерживаться намеченного, поэтому ваша внутренняя установка ...
 - а) «надо» (линейный)
 - б) «хочу» (параллельный)
 - в) «смогу» (циклический)

6. Вам важнее создать благоприятные условия для работы и вызвать у себя необходимый настрой, чем ...
 - а) получить требуемый результат (параллельный)
 - б) соблюсти все формальности и четко уложиться в график (циклический)
 - в) добиться одобрения руководства (линейный)

7. Вы цените людей ...
 - а) обязательных и дисциплинированных (линейный)
 - б) обладающих творческим воображением (циклический)
 - в) способных делать несколько дел одновременно (параллельный)

8. Прежде чем приступить к выполнению задачи, вам необходимо ...
- а) представить результат (циклический)
 - б) четко описать задачу и включить в план (линейный)
 - в) просчитать другие варианты (параллельный)
9. Ориентация на качество процесса, проработанность деталей, умение себя организовать является ...
- а) вашим плюсом (линейный)
 - б) вашим минусом (циклический)
 - в) несущественна для вас (параллельный)
10. Вам легче выполнить всю работу в одиночку, чем ...
- а) сотрудничать с неорганизованными, непунктуальными партнерами (линейный)
 - б) работать с тем, кто видит решение задачи по-иному, чем вы (параллельный)
 - в) работать с тем, кто постоянно портит вам настроение (циклический)
11. Для вас важны ...
- а) амбициозность целей, яркость переживаний, новизна ощущений (параллельный)
 - б) управление временем, которое вы понимаете как управление состоянием (циклический)
 - в) четкое описание задачи и включение ее в план (линейный)
12. Неопределенность ситуации и позиции окружающих людей заставляет вас ...
- а) принимать решение за окружающих, а не ждать, когда они определятся в своих приоритетах и желаниях (параллельный)
 - б) решить поставленную задачу в кратчайшие сроки самому, опираясь только на собственные силы (линейный)
 - в) постараться объяснить окружающим суть ситуации так, как ее понимаете вы (циклический)
13. Для вас ежедневник представляет собой ...
- а) формально требуемый перечень дел, который дает лишь ориентацию на ближайшее время (циклический)
 - б) реальный практический инструмент жизни, помогающий хорошо спланировать свои дела, а затем четко их реализовать (линейный)
 - в) напоминание о списке дел, последовательность которых может легко измениться вследствие изменения как самой ситуации, так и жизненных приоритетов (параллельный)

14. Для вас основа тайм-менеджмента включает в первую очередь ...
- а) умение точно выбрать оптимальный момент для осуществления планов благодаря развитой интуиции (циклический)
 - б) действия, основанные на четком выстраивании оптимальной последовательности (линейный)
 - в) умение быстро и точно расставить как стратегические, так и текущие приоритеты в своей жизни (параллельный)
15. Ваше отношение к планированию отличается тем, что вы ...
- а) планируете и жестко придерживаетесь намеченного (линейный)
 - б) планируете, но не следуете намеченному (параллельный)
 - в) не планируете или планируете, но и все время откладываете запланированные дела (циклический)
16. Привести вас к неверной расстановке приоритетов в задачах и распылению усилий может то, что ...
- а) для вас выполнение задачи в срок бывает важнее качества (циклический)
 - б) решаются сразу несколько взаимоисключающих задач (параллельный)
 - в) появляются новые непредусмотренные обстоятельства (линейный)

4. Тезаурус по вопросам персональной эффективности

Историю создания тезаурусов ведут от «Словаря синонимов», составленного финикийским историком Филоном Библиским (ок. 50 – после 138 гг. н.э.). Понятие «тезаурус» происходит от греческого слова *θησαυρός*, означающего «сокровище». Действительно, настолько ценным было собрание сведений, охватывающих определенную область знаний или деятельности, без чего невозможным было ни общение специалистов, ни обучение тех, кто хотел овладеть профессией, с этой областью связанной. К настоящему времени накоплено огромное число таких словарных баз в самых разных сферах. Очень часто одно лишь знакомство с миром понятий из этой сферы может привлечь к ней внимание, но точно также – способно оттолкнуть человека от погружения в нее. Тезаурус по проблемам персональной эффективности и самоорганизации играет такую же роль. Одновременно он служит важным ориентиром для начинающих свой путь повышения личной эффективности в том, на каких моментах следует сосредоточиться, а что может вызвать нарушение, казалось бы, четко разработанной программы.

4С – четыре китайских слова, начинающихся на «С» и переводящихся как «организованность», «аккуратность», «порядок» и «чистота». Вместе обозначают восточную систему управления временем.

Авантюра (*фр. aventure*) – рискованное и часто сомнительное дело, предпринимаемое в надежде на случайный успех, приключение, опасное по своей природе, которое сопровождается риском неожиданных событий.

Аврал – работа, выполняемая спешно, ситуация острого дефицита времени. В классической модели управления авральная работа порицается, так как указывает на неумение планировать и выполнять работу вовремя, без спешки.

Автофокус – система организации задач Марка Фостера. Представляет собой длинный список всего, что когда-либо хотелось сде-

лать. Следует работать над той задачей, которая в данный момент больше всего нравится.

Азарт (фр. *hasard* – «случай», «риск», «игра в кости») – эмоция, которая связана с предвосхищением успеха в чем-либо, часто сопряженная со случаем, игрой, риском, опасностью. Данное понятие объясняет риск, возникаемый во время стремления к цели, или желание выигрыша каких-то материальных благ.

Апшифтинг (англ. *upshifting*, от *upshift*) – образ жизни людей, которые не побоялись на новом этапе вернуться в деловую среду после поиска себя в процессе взросления.

Аффирмация (от лат. *affirmatio* – подтверждение) – краткая фраза, которая содержит вербальную формулу, при многократном повторении закрепляющую требуемый образ или установку в подсознании человека, что способствует улучшению его психоэмоционального фона и стимулирует положительные перемены в жизни.

Билингвы, полилингвы, полиглоты – люди, свободно владеющие двумя, тремя и более языками. Эти понятия отражают стремление к достижению цели владения несколькими иностранными языками.

Биоритмы – периодически повторяющиеся изменения характера и интенсивности биологических процессов и явлений. Например, ритмы сна и бодрствования, по которым людей делят на «жаворонков», «сов» и «голубей».

Борьба за время – управление временем в ситуации внешних или внутренних обстоятельств, активно противостоящих вашим намерениям.

«Бирюзовая» организация – термин, введенный бывшим партнером *McKinsey* Фредериком Лалу¹²⁶. Согласно Лалу, наиболее консервативная из существующих систем – «красная» – держится на единственном лидере, который диктует правила игры. «Оранжевые» корпорации построены на конкуренции, поощрениях и наказаниях. В них, невзирая на жесткую иерархию, поощряются идеи снизу и есть движение по карьерной лестнице. Сейчас именно по «оранжевому»

¹²⁶ Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

принципу работает большинство крупных западных компаний. В «зеленых» организациях отношения внутри группы оказываются ценнее результата, а польза для человечества считается важнее выгоды. «Зеленая» стратегия претендовала на звание системы будущего, однако, такие компании оказались неспособными победить конкурентов. В итоге появился синтез «зеленой» и «оранжевой» стратегий, которыми стали эволюционные, или «бирюзовые» организации. «Бирюзовая» стратегия строится на трех основаниях: самоуправление, целостность, эволюционная цель. В «бирюзовых» компаниях руководители работают вместе с сотрудниками, разбитыми на команды. Эти же компании можно назвать синергетическими. В России к «бирюзовым» организациям относят «ВкусВилл», Mindbox, «Фабрику Окон», «Аскона» и в какой-то мере Сбербанк.

Бюджетизируемые задачи – дела, не имеющие жесткой привязки ко времени, но в целом требующие больших временных затрат, могут быть выполнены за несколько подходов, или регулярно повторяться.

Время – мера длительности существования всех объектов, необратимое течение, протекающее из прошлого, через настоящее в будущее. Ресурс, допускающий измерение, структурирование, обмен (на деньги, информацию, энергию и др.)

Гибкие задачи – дела, не имеющие привязки ко времени, которые можно выполнить при наличии свободного времени или определенного контекста.

Гибкие навыки (англ. *soft skills*) – комплекс неспециализированных надпрофессиональных навыков, отвечающих за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и являющихся сквозными, несвязанными с определенной предметной областью. Появлению данного понятия способствовали исследования реформы системы подготовки личного состава Вооруженных сил Соединенных Штатов Америки в 1959–1972 гг., а также изучение компетенций под руководством американского психолога, автора теории потребностей, разработчика новой методики оценки для тематического апперцептивного теста Дэвида Макклэганда в ходе подбора сотрудников дипломатиче-

ской информационной службы Госдепартамента США в период 1971–1991 гг., когда потребовалось сформировать понятия компетенции и методик оценки компетенций. В отличие от профессиональных навыков гибкие навыки не зависят от специфики конкретной работы. Они тесно связаны с персональными качествами и установками личности, такими как ответственность, дисциплина, самоменеджмент, а также с социальными навыками коммуникации, работы в команде. Имеется связь гибких навыков с эмоциональным интеллектом. Гибкие навыки характеризуют способности управления временем, лидерства, решения проблем, критического мышления. Они сложно отслеживаются и измеряются, что определяет трудность их развития.

Гибкое планирование – способность оперативно изменять планы в зависимости от обстоятельств.

Горизонт планирования (англ. *planning time-frame*) – срок, за который предполагается реализовать составленный план или программу действий. В тайм-менеджменте указывает на оптимальное время (контекст) для выполнения задач.

Группы интересов или группы давления – объединения людей на добровольной или вынужденной основах, которые приспособлены или специально созданы другими людьми для удовлетворения и отстаивания жизненно, властно значимых интересов членов группы в отношениях с государством, остальной частью общества, политическими институтами и другими субъектами. Их объединяют общие цели.

Дауншифтинг (англ. *downshifting* – переключение автомобиля на более низкую передачу, а также замедление или ослабление какого-либо процесса) – переезд ближе к природе, уход от дел, карьеры, бизнеса в пользу спокойной и размеренной жизни. Локальный дауншифтинг – уход от активного ведения дел на короткий промежуток времени (1–3 недели), чтобы сосредоточиться над какой-то творческой задачей или важным проектом. С точки зрения целей дауншифтинг означает отказ человека от следования чужим целям.

Двумерный график (диаграмма Гантта) – способ обзора задач и планов в виде ленточной (столбчатой) диаграммы, ориентированной вдоль оси времени.

Дедлайн (англ. *deadline* – критический срок) – крайний момент, к которому должна быть выполнена задача, после которого ценность ее выполнения значительно снижается.

Делегирование – процесс передачи части функций, процессов, задач другим исполнителям с целью оптимизировать затраты ресурсов на их выполнение.

Дерево целей – методика, предложенная в 1957 г. американским ученым Расселом Линкольном Акоффом, которая активно используется при планировании задач менеджерами и бизнесменами при ведении проектов, а также для планирования личных вопросов. Метод дерева целей считается одним из наиболее эффективных методов планирования задач и включает в себя все общие, простые и легкие принципы планирования. Дерево целей имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева целей является главная проблема, для которой требуется найти решение. «Ветки» – это задачи второго, третьего, четвертого и так далее уровней. При планировании решения задачи, как правило, используют графическое изображение дерева. В таком изображении дерево имеет перевернутый вид, где «ствол» представляет собой вершину графа и находится на самом верху, а из вершины растут стремления последующих уровней, образуя крону. Графическое изображение задач в таком виде помогает четко продумать план достижения намеченного. Изобразив свои планы в виде графа, человек видит, с какими проблемами он столкнется и какие дополнительные ресурсы ему потребуются, чтобы достичь задуманного. По графу приблизительно оценивается срок достижения целей. При таком представлении пути решения проблемы становятся видны связи и зависимости одних задач от других (рис. 10).

Дистанционное образование – образование, осуществляемое с помощью компьютеров и телекоммуникационных технологий, например, онлайн-курсы или вебинары.



Рис. 10. Дерево целей

Дисциплина – контроль собственного поведения, воспитание в себе силы воли.

Дневник – инструмент самоуправления, служит для фиксации событий и выводов по ним, с целью последующего ретроспективного анализа деятельности.

Ежедневник – органайзер, основным элементом которого является система бланков календарного годового планирования разделенных на недельные или ежедневные страницы.

Жесткие задачи – дела, четко привязанные к конкретному времени.

Жизненные ценности человека – убеждения, принципы, ориентиры, которые лежат в основе всех принимаемых человеком решений.

Задача – в широком смысле ситуация с конкретно заданной целью и понятными действиями для ее достижения. В более узком смысле это определенный шаг, дело, задание, которое нужно выполнить на пути к поставленной цели.

Инемури – умение вздремнуть при любой возможности: на рабочем месте, в транспорте и других общественных местах. В переводе с японского: «и» значит «присутствовать», а «немури» значит «спать».

Информационная гигиена, диета хороших новостей – осознанный подход к потреблению информации, направленный на ограничение поступления в сознание лишних данных или излишне эмоциональных событий, на которые мы не оказываем влияние.

Информационный менеджмент – система сбора, хранения, распределения и иного управления поступающей информацией.

Искусство маленьких шагов – способ деления сложных объемных проектов на небольшие измеримые этапы с последующим постепенным их выполнением. Существует эвфемизм «слона едят по кусочкам».

Кайдзен – японская философия и практика непрерывного совершенствования всех аспектов жизни, в том числе процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления.

Кайрос – удобный момент для осуществления замысла.

Календарик-пинарик – таблица самомотивации Д. Литвака, где прожитые годы и дни вычеркиваются, напоминая о скоротечности проходящего времени и его ограниченном ресурсе.

Кароси – японский термин, означающий смерть от переработки. По официальным данным, от кароси каждый год умирает не менее 200 японцев. По данным профсоюзов, эта цифра сильно занижена. В конце 2017 г. японская компания *Taisei* представила беспилотник, призванный прогонять засидевшихся офисных клерков с рабочих мест, в том числе и для избегания сверхперегрузок. Этот дрон, названный *T-Friend*, оборудован специальной камерой. В определенное время он облетает помещение и останавливается в непосредственной близости от работника, оставшегося по окончании смены. Чтобы привлечь его внимание, аппарат включает шотландскую песню *Auld Lang Syne* (рус. «Старое доброе время») на стихи Роберта Бёрнса, написанную в 1788 г., и проигрывает ее столько, чтобы заставить сотрудника оторваться от работы и уйти. Эта же мелодия звучит в магазинах Японии, оповещая покупателей о закрытии. Проблема кароси обеспокоила руководство страны. В начале 2017 г. японские власти начали кампанию по борьбе с переработками, которые, как принято полагать, являются одной из основных причин суицида в стране.

Квадрат Декарта – система анализа проблемной ситуации путем последовательного ответа на вопросы «Что будет, если это произойдет?», «Что будет, если это не произойдет?», «Чего не будет, если это произойдет?» и «Чего не будет, если это не произойдет?» (рис. 11).



Рис. 11 Квадрат Декарта

Киберкорпорация – организация, в которой практически все важные бизнес-процессы и взаимосвязи заказчиков, поставщиков и сотрудников реализованы в электронной форме и управление основными корпоративными ресурсами также осуществляется в электронной форме.

Ключевые области жизни – основные направления развития жизни человека (семья, карьера, образование, друзья и др.).

Колесо жизненного баланса, круг жизни – круговая модель жизнедеятельности человека, составляемая из ключевых областей или ролевых функций с целью установить равновесие.

Контекст – условие или совокупность нескольких условий, необходимых или подходящих для совершения определенного дела или решения задачи.

Контроль – система наблюдения за задачами с целью их своевременного исполнения, в том числе и за делегированными задачами для стимуляции исполнителя.

Контрольный список (англ. *checklist*) или список дел (англ. *to-do list*) – инструмент контроля задач, например перечень задач на день («на неделю», «на год», «на потом», «при наличии контекста» и т.п.), списки покупок, книг к прочтению, фильмов к просмотру, вещей в отпуск, приглашенных гостей и необходимых телефонных звонков.

Концентрация внимания – удержание информации о каком-либо объекте в кратковременной памяти, относя ее к одному из свойств вни-

мания, наравне с направленностью, устойчивостью, переключаемостью и объемом.

Копинг (англ. *coping, coping strategy*) – то, что человек предпринимает, чтобы справиться (англ. *to cope with*) со стрессом.

Корпоративный тайм-менеджмент, командный тайм-менеджмент – организация деятельности фирмы, коллектива, используя методы оптимизации расходов времени.

Коучинг (англ. *coaching*) – метод консалтинга, в процессе которого тренер (коуч) помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. Коучинг зародился в США в 1980-х гг. Это понятие пришло в бизнес-тренинг из спорта. Одной из первых работ стали книги профессора Гарвардского университета Тимоти Голви «Внутренняя игра в теннис» и «Внутренняя игра в гольф».

Круг забот – все то, что волнует и заботит человека в жизни: здоровье, политическая ситуация, зарплата, отношения с друзьями и родственниками (рис. 12).

Кратковременный перерыв – 10–15 минутный перерыв, обязательный после 1–1.5 часов безостановочной работы.

Круг влияния – часть круга забот, дела и проблемы, на которые мы можем оказывать непосредственное воздействие. Проактивные люди фокусируют свои усилия на Круге влияния (рис. 12).



Рис. 12. Круг забот и круг влияния

«Лягушки» – малоприятные дела, которые подолгу откладываются и могут перерасти в большие неприятности.

Матрица Эйзенхауэра – таблица расстановки приоритетов по критериям «важность» и «срочность» (рис. 13).

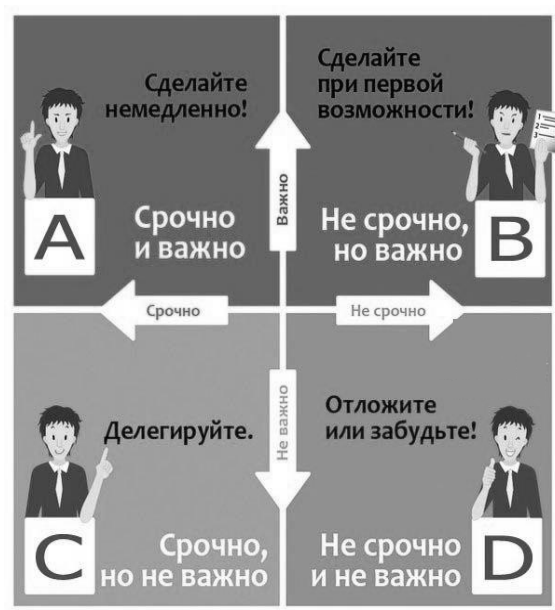


Рис. 13. Матрица Эйзенхауэра

Мемуарник – инструмент фиксации одного-двух главных событий дня и соответствующих им жизненных ценностей. Автор инструмента – Виталий Королев, поставивший задачу увидеть свою жизнь как ленту событий. Данный инструмент позволяет: найти время на фиксацию главных событий жизни; повысить собственную дисциплинированность; собрать «ленту новостей» своей жизни; оценить приоритеты разных периодов жизни; найти внутренние резервы для достижения целей; понять, что важно, а что нет.

Менеджмент (англ. *management* – руководство, администрирование, дирекция, умение распоряжаться, владеть, управлять) – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Самоменеджмент – последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием собственных ресурсов для достижения своих целей.

Местность смерти – метод агрессивного планирования; искусственно созданное положение по принципу: победа или смерть. Практика взята из военной стратегии, когда хорошие военачальники созда-

вали своим армиям условия, в которых нельзя было не победить. Известен пример подобного поведения президента Франции генерала Шарля де Голля, который вышел в приемную и во всеуслышание сказал: «Господа, с сегодняшнего дня я, генерал де Голль, бросаю курить». Таким образом, он отрезал себе путь к отступлению, поместив себя в местность смерти.

Метод многокритериальной оценки – используется для выбора оптимального (приоритетного) варианта на основе нескольких критериев, имеющих качественную или количественную оценку.

Метод «Помидора» – деление задач на 25-минутные периоды, так называемые «помидоры», сопровождаемые короткими перерывами.

Метод структурирования внимания – метод привязки задач ко времени и система указателей на задачи по мере приближения оптимального времени (контекста) для их выполнения.

Метод Цицерона или «Дворец памяти» – метод эффективного запоминания любой информации, путем создания ассоциативных привязок на базе хорошо знакомого пространства.

Метод «Швейцарского сыра» – технология завершения сложных задач, которая предполагает выполнение любых понятных и простых этапов в первую очередь. Постепенно «выедая» различные части проекта, образуются «дыры», которые или исчезают сами собой или превращаются в конкретные задачи.

Мечта – специфический вид воображения, заветное желание, исполнение которого часто сулит счастье. Мечтой могут быть просто желания, не выполненные по каким-то причинам в момент их возникновения. Однако человек все равно продолжает желать, чтобы они воплотились в жизнь. Часто мечтой может быть желание поехать в какое-либо место, которое связано с приятными событиями в его жизни или в жизни других людей, мечты могут касаться построения карьеры, семейной жизни. Воплощенная мечта означает достижение цели.

Мнемоника (от др.-греч. *μνημονικόν* – искусство запоминания), **мнемотехника** – совокупность приемов и способов запоминания информации и увеличивающих объем памяти с помощью создания ассоциаций.

Мозговой штурм (англ. *brainstorming*) – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором предлагается формулировать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых невероятных.

Мотивация (от лат. *moveo* – двигаю) – внутреннее побуждение к действию, направленному на удовлетворение своих психофизических потребностей.

Надцель – абстрактная цель, задающая общее направление движения, но не связанная с конкретным описанием желаемого результата.

Назначение встречи самому себе – прием, позволяющий выделить время на задачи, связанные с личным развитием, которым обычно не уделяется должное внимание.

Научная организация труда (НОТ) – совершенствование организации труда в рамках отдельно взятого трудового коллектива или общества в целом.

Нетворкинг (от англ. *networking* – плетение сети) – деятельность, направленная на расширение круга друзей, знакомых, деловых партнеров, с целью в дальнейшем с их помощью продуктивно разрешать различные возникающие жизненные ситуации, руководствуясь принципами взаимопомощи и взаимной выгоды.

Новогодние обещания (англ. *New Year's resolutions*) – традиция в канун Нового года давать себе обещания, составлять планы и списки целей на грядущий год, берущая начало от представлений, связанных с «магией первого дня». Однако без применения навыков тайм-менеджмента такие обещания имеют свойство превращаться в несбыточные мечты.

Обзор – наглядное представление информации, задач, списков и планов с целью увидеть совокупность и взаимосвязь элементов для эффективного принятия решений.

Ораторское искусство – искусство убеждать речью, часто с этим термином отождествляется красноречие. Является предметом изучения риторики.

Организер – инструмент фиксации и структурирования целей и задач, привязки их к времени выполнения. Особенностью блокнотов,

предназначенных для планирования, или книг для заметок является внутренняя разбивка по дням недели, часто с датами на весь год. Сейчас вместо бумажных блокнотов используются электронные органайзеры, программы для заметок и планирования дел по умолчанию устанавливаются во все мобильные телефоны и планшеты. Выпускаются также отдельные электронные устройства-органайзеры (КПК), они пользуются спросом.

Осознанность – непрерывное отслеживание текущих переживаний, состояние, в котором человек фокусируется на переживании настоящего момента, стараясь не отвлекаться на события прошлого или мысли о будущем.

Переключение – ключевой процесс в теории эффективного отдыха. Чем выше степень переключения между задачами, тем проще поддерживать концентрацию внимания.

Персональное управление, лайф-менеджмент (управление жизнью, от англ. *life* – жизнь, *management* – управление) – методики комплексного управления жизнью, способствующие осмысленному и эффективному использованию времени, построению карьеры, развитию отношений, организации здоровья и отдыха.

Перфекционизм – (в психологии) убеждение, что идеал может и должен быть достигнут. Патологический перфекционизм – убеждение, что несовершенный результат работы не имеет права на существование, и необходимо любой ценой довести результат до совершенства. По данным исследования «Перфекционизм растет с течением времени: мета-анализ различий в когорте рождения с 1989 по 2016» (англ. *Perfectionism Is Increasing Over Time: A Meta-Analysis of Birth Cohort Differences From 1989 to 2016*), в котором ученые проанализировали результаты психологических тестов 40 тысяч студентов из стран Америки, Великобритании и Канады с 1989 по 2016 г., с перфекционизмом сталкиваются практически все люди. Этот факт исследователи связали с распространением неолиберализма, который доказывает, что конкуренция между людьми и жесткий антиколлективизм сделают мир лучше. Но для многих стремление превзойти других ведет к нервному срыву, а не к улучше-

нию жизни человечества. Выявилось, что в последнее время три типа перфекционизма стали более распространенными:

1. Перфекционизм, направленный на себя.
2. Перфекционизм, направленный на других.
3. Перфекционизм, навязанный обществом.

Планинг – настольный блокнот для планирования рабочей недели, разновидность органайзера, часто недатированная.

Планирование – процесс распределения ресурсов и задач наиболее оптимальным способом, необходимый для достижения поставленных целей.

Пост-тайм-менеджмент – по С. Калинину путь от неких случайных методов повышения эффективности к реконструкции собственной целостности, позволяющий найти ответы на вопросы «Кто есть Я?», «Что есть мое время?», «Что я могу/хочу/должен осуществить в своей жизни?».

Поток – состояние человека, в котором он полностью включен в работу, характеризующееся сосредоточением, полным вовлечением и нацеленностью на успех. Идея потока была высказана и разработана Михаем Чиксентмихайи¹²⁷. Кратко их можно изложить следующим образом:

1. Счастьем является такое состояние, которое каждый человек может вырастить и хранить внутри себя. Для этого ему необходимо научиться контролировать свои эмоции и переживания.

2. В процессе достижения цели, на пути к ней в какой-то момент люди перестают получать удовольствие от процесса, потому что сосредоточены на своих целях, находящихся в будущем, и перестали жить здесь и сейчас, получать удовольствие от настоящего.

3. Все проблемы идут из детства. Чтобы преодолеть тревожность, необходимо стать независимым от социального окружения. Для этого надо отказаться от мышления в терминах социальных вознаграждений и наказаний, которое приводит к возникновению зависимо-

¹²⁷ Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2018.

сти от чужого мнения и стереотипов. Следует выстроить свою собственную систему целей, которая не зависит от мнения большинства или навязанных целей, научиться наслаждаться и видеть смысл жизни в самом течении жизни как таковой.

4. Человек, неспособный устоять перед такими искушениями, как вкусная еда, секс, выпивка, теряет способность управлять своей психической энергией.

5. Только знание, как избавиться от влияния окружающих мнений и суждений, ничего не изменит. Именно решительность и сила воли играют определяющую роль.

6. Чтобы избавиться от тревог и страха, необходимо установить контроль над сознанием, позволяющим управлять качеством своего переживания.

7. Внешние события существуют для нас лишь тогда, когда мы их осознаем.

8. Для того чтобы научиться получать удовольствие и радость от созерцания обыденных предметов, природы или произведений искусства, надо затратить немало психической энергии, постоянно совершенствовать умения и навыки достижения подлинного наслаждения процессом, что есть состояние осознанности.

9. При занятии чем-либо против своей воли психическая энергия тратится понапрасну. Это распространяется и на нелюбимую работу.

10. Чтобы возникло состояние потока у социальной группы, в том числе у семьи, должна быть поставлена цель, были общими ценности и приоритеты.

11. Талантом и редким даром является способность находить в неприятностях и несчастьях позитивную сторону. Это проявляется как в обыденных неприятностях, связанных с потерей денег, друзей, работы и пр., так и в значимых событиях, связанных с потерей здоровья, близких. Таких людей Чиксентмихайи называет аутоотелическими личностями.

12. Аутоотелические личности способны преобразовать переживания, которые влекут энтропию, в состояние потока. У таких людей есть твердые правила: ставить цели, полностью погружаться в дея-

тельность, уделять внимание происходящему вокруг, учиться радоваться сиюминутным переживаниям.

13. У человека может возникнуть внутренний конфликт из-за того, что за психическую энергию борются много противоречащих друг другу желаний и целей. Прекратить такой конфликт можно, лишь отделив важные цели от второстепенных, а также выстроив иерархию приоритетов между ними. Это достигается двумя способами: *vita activa* – жизнь в действии; *vita contemplativa* – путь размышлений. *Vita activa* дает возможность человеку постичь состояние потока через полное погружение в решение конкретных внешних задач.

14. Прежде чем вложить существенную часть психической энергии в любое дело или цель, необходимо понять, действительно ли есть желание этим заниматься, доставит ли это занятие удовольствие, что будет, когда цель окажется достигнутой.

15. Если цель выбрана правильно и имеется решимость не сдаваться при первых трудностях, высокая сосредоточенность на своих действиях и событиях вокруг себя, то времени на то, чтобы быть несчастным, уже не останется.

Правило 10 000 часов – теория, опубликованная в книге «Гении и аутсайдеры» журналиста и социолога Малколма Гладуэлла, о том, что для того, чтобы добиться успеха в какой-либо области необходимо потратить на это порядка 10 000 часов или пяти лет полного рабочего дня. В качестве примеров Гладуэлл приводит успехи Вольфганга Амадея Моцарта, *Beatles*, Бобби Фишера, Билла Гейтса. Он утверждает, что ключевым фактором успеха является не столько врожденный талант или высокое IQ человека, сколько упорное занятие любимым делом в течение длительного времени, а также окружение.

Правило «двух минут» – любые задачи, которые можно выполнить за несколько минут, нужно делать сразу, не откладывая их «на потом».

Правило «двух пицц» – правило главы *Amazon* Джеффа Безоса, который старается сводить собрания советов директоров или встречи с инвесторами к минимуму, сокращая их число до шести часов в год. Он организует встречи по «правилу двух пицц»: если группе

собравшихся лиц не будет достаточно для сытости этого блюда в количестве двух штук, собрание не состоится. Объяснение Безоса сводится к тому, что если нельзя накормить команду двумя пиццами, значит людей слишком много.

Правило «светофора» – представьте, что его цвета переключаются ровно через 20 секунд. Горит зеленый, потом зажегся желтый, вот вспыхнул красный. Хронологический лимит приведения аргумента исчерпан, если он излагается больше 20 секунд, человек больше говорящего слушать не будет или станет это делать недостаточно хорошо. Необходимо контролировать процесс беседы, чтобы не «проскакивать» на красный свет.

Привязка – договоренность или событие, создающее пространственные и временные ограничения при планировании.

Принцип 80/20 (Правило Парето) – принцип «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – только 20% результата»¹²⁸.

Принцип «буррито» – был сформулирован маркетингологом Дэрианом Родригесом Хейменом для Интернет-маркетинга и состоял в том, что предприниматель должен постить в *Facebook* и *Twitter* в те промежутки времени, когда его целевая аудитория наиболее склонна зайти в социальные медиа, например, когда они едят буррито на обеденном перерыве. Поскольку Хейман определил часы, в которое люди чаще всего заходят в социальные сети: 9.30 – по дороге на работу; 12.30 – обеденный перерыв; 17.30 – по дороге домой; 22.00 – перед сном, то этот принцип распространяется на технологии тайм-менеджмента.

Принцип «горячей плиты» – система, разработанная Дугласом МакГрегором, помогает изменить нежелательное поведение еще до того, как оно может стать камнем преткновения в деловых отношениях, включает пять правил:

Правило 1. Если вы дотронетесь до горячей плиты, вы тут же обожжетесь.

¹²⁸ Кох Р. Принцип 80/20. М.: Эксмо, 2012; Его же. Успех по принципу 80/20. Как построить карьеру и бизнес, используя ваши лучшие 20%. М.: Эксмо, 2015.

Правило 2. Наказание горячей плиты действительно с первого же раза.

Правило 3. Горячая плита наказывает только руку, которая к ней прикоснулась.

Правило 4. Горячая плита действует на всех без исключения.

Правило 5. Если вы дотронулись до горячей плиты, у вас должно быть средство ослабить боль.

Принцип «ежа» – был предложен американским бизнес-консультантом, писателем и исследователем Джимом Коллинзом в книге «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» и построен на сравнении тактики нападения лисицы и способе защиты ежа с маркетинговыми стратегиями начинающих компаний¹²⁹. Хитроумная лисица использует множество различных способов, чтобы напасть на ежа, однако, он всегда использует одну и ту же тактику защиты: скручивается в клубок и выпускает иголки. Стараения лисы не приносят никаких результатов. Множество компаний и людей следуют тактике лисицы, пытаясь привлечь потенциальных покупателей или просто других людей всеми доступными способами. Успеха достигают те, кто применяет принцип «ежа» – фокусируют все свои усилия на достижении поставленной цели, придерживаясь наиболее эффективной стратегии (рис. 14).



Рис. 14. Принцип «ежа»

¹²⁹ Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2001.

Принцип преследования – способ привлечения внимания, предложенный маркетологом Дерекком Халперном. Суть принципа состоит в том, чтобы представить гоночные машины, которые вплотную едут друг за другом для снижения сопротивления воздуха и развития большей скорости. Задача преследования распределяется по трем потокам:

- преследовать конкурентов (найти статьи о конкурентах в различных веб-изданиях, попытаться привлечь внимание их представителей);
- преследовать свою тему (связаться с авторами, статьи которых схожи с вашими);
- преследовать людей (договариваться об интервью с журналистами тех изданий, в которых были опубликованы материалы о коллегах и партнерах).

Проактивный подход – предполагает полное принятие ответственности за свою жизнь и активное ее творение. Проактивный человек выстраивает свою жизнь, влияет на события и обстоятельства. Осознавая свои глубинные ценности и формируя цели согласно им, человек самостоятельно управляет своей жизнью, невзирая на окружающие условия.

Проблема – сложный вопрос, как правило, не имеющий однозначного решения. Ситуация, в которой известно, что нужно получить, но неизвестно, как это сделать.

Продуктивность – результат от действий за единицу времени.

Проект (англ. *project* от лат. *projectus* – брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед) – в контексте управленческой деятельности, совокупность задач, ведущих к уникальному результату, растянутых во времени и имеющих ограничения времени.

Прокрастинация (от англ. *procrastination* – задержка, откладывание) – склонность к постоянному откладыванию даже важных и срочных дел, приводящая к жизненным проблемам и болезненным психологическим эффектам.

Промежуточная радость – небольшая награда за каждый выполненный этап работы, призванная поддержать мотивацию.

Профессиональная этика – система нравственных норм, используемых людьми в ходе профессиональной деятельности.

Пять «почему» – метод изучения причинно-следственных связей: формулируется исходная проблема, далее с помощью повторения вопроса «Почему» происходит поиск первопричины возникновения проблемы. Каждый последующий вопрос должен быть задан к ответам на предыдущие вопросы.

Работа 2.0 – по Глебу Архангельскому, стиль работы без привязки к конкретному офису или помещению; совокупность методов, онлайн-сервисов и других средств, позволяющих работать из любой точки мира.

Разумный путь – методика повышения личной эффективности, разработанная в рамках популярной психологии Александром Свяшешем и направленная на обучение достижению целей. Основные положения метода нашли освещение в книге «Разумный мир»¹³⁰. Данная методика представляет собой набор инструментов, которые направлены на помощь в понимании преград на пути к достижению цели, например, некорректное формулирование цели, негативные переживания, выгоды, идеализации.

Расставить приоритеты – принять решение, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное, а какие – второстепенное значение, оценив их по определенным критериям.

Реактивный подход – жизнь в зависимости от внешних обстоятельств. Неудачи объясняются внешними факторами, а ответственность за них перекладывается на других людей. Человек является пассивным участником собственной жизни, плывет по течению, становится заложником окружения.

Результат – последствие действий или событий, выраженное качественно или количественно. Результативность как качество личности – способность доводить свои действия до определенного положительного итога.

Результатно-ориентированная формулировка задач – постановка в императивной форме задачи и получение ясного результата.

Рефлексия (от позднелат. *reflexio* – обращение назад) – это обращение внимания субъекта на самого себя и на свое сознание; на

¹³⁰ Свяшеш А.Г. Разумный мир. СПб.: ПИТЕР, 2001.

свои ценности, интересы, мотивы, мышление; на механизмы восприятия, принятия решений; на поведенческие шаблоны.

Ролевая функция личности – социальный статус и социальная роль, совокупность мотивов, целей, планов и действий, выполняемых человеком в различных жизненных обстоятельствах.

Самоактуализация – стремление человека к наиболее полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

Самоорганизация здоровья – понимание человеком механизмов функционирования организма и психофизиологических процессов и осмысленные действия, направленные на поддержание и укрепления здоровья (спорт, здоровое питание, режим дня и др.).

Сиеста (исп. *Siesta*) – послеобеденный сон, являющийся общей традицией многих стран, преимущественно с жарким климатом.

Скорочтение – способность быстрого восприятия текстовой информации при использовании особых способов чтения. Как правило, скорость чтения на русском языке у взрослого человека находится в пределах 120–180 слов в минуту. Навык скорочтения приносит эффект в виде увеличения производительности труда, в частности управленческого персонала.

Слепой метод печати – методика десятипальцевого набора текста «вслепую», то есть, не глядя на клавиши.

«Слоны» – стратегически важные дела, к которым сложно подойти и непонятно, с какой стороны начать.

Совещание – вид управленческой деятельности, когда определенное число участников собирается в назначенные время и место для обсуждения проблемы, затрагивающей их интересы, и для нахождения возможных решений в соответствии с поставленной целью.

Спиральная динамика – теория развития человека, изложенная в книге «Спиральная динамика» Доном Э. Бекон и Крисом К. Кованом в 1996 г.¹³¹ Идея основана на теории ученика Абрахама Маслоу американского профессора психологии Клера Грейвза и изначально

¹³¹ Бек Д.Э., Коун К.К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

предназначалась для менеджерской аудитории. Особый интерес в теории Грэйвза представляют факторы перехода (англ. *transitional factors*), условия, которые обеспечивают плавный переход от одного ценностного уровня к другому. Также идея была популяризирована американским автором Кеном Уилбером.

Спиральную динамику можно представить как интегральную модель архитектуры сознания, соединяющую представления об этапах развития личности и общества. Данная модель описывает поступательную смену ценностных ориентиров человека по мере роста сложности его мышления. Спиральная динамика выступает практическим инструментом для построения эффективных организаций, долгосрочного планирования и создания новых смыслов и идей.

Грейвзом был введен цветовой код уровней психологического существования или «мимов» – информационных пакетов, подобно вирусам, переносимым от одного ума к другому, от одной общины к другой, от одной организации к другой.

Также имеются четыре важных аспекта этих условий жизни: Время, Место, Задачи и Контекст.

В данной теории особое внимание уделено Историческому Времени, под которым подразумевается: положение на общей линии развития человечества, стадия развития конкретной культуры, возрастные фазы жизни индивидуума. Его ключевые понятия: эпохи, поколения, периоды, циклы, даты, временные рамки, личная история, фазы, ощущения прошлого/настоящего/будущего.

Географическое Место – это физические условия, естественная и искусственная экология, в котором находится индивид или группа. Ключевые понятия: атмосферные условия, электромагнитные воздействия, природное окружение (снега, пустыня, джунгли, город, деревня), архитектура, плотность населения, количество и особенности внешних стимуляторов, химический и минеральный состав воздуха, почвы и пищи, источники и виды освещения, климат.

Задачи – это приоритеты, потребности, заботы и требования к бытию, предъявляемые конкретным индивидуумом или группой, от-

дельные из которых являются общими для всех людей, а некоторые уникальны для конкретной культуры, социальной группы или личности. Ключевые понятия: задачи выживания, такие как пища и вода; доступность и богатство/скудость социальных ниш; воспринимаемые уровни угрозы или безопасности; культурные нормы и требования; коммуникации и языки; преобладающие темпераменты; герои и анти-герои; технологии; социальная память прошлого; неразрешенные исторические проблемы; образы и наследие прошлого; болезни и эпидемии; социальные перевороты.

Контекст (социальное окружение) – положение индивида, группы и культуры в иерархии власти, статуса и влияния. Ключевые понятия: социальные роли; положение в потоке ресурсов; социоэкономический класс; уровень образования; возможности и доступ к определенным нишам; внешний вид и физиогномия; динамика взаимоотношений; политические системы; родословная; национальные, возрастные и половые факторы.

Первый ярус

БЕЖЕВЫЙ (A-N) – характеризуется: выживанием, удовлетворением природных нужд, инстинктивными мотивами и потребностями. Условия для жизни: выживание, удовлетворение биологических нужд, размножение.

ПУРПУРНЫЙ (B-O) – характеризуется: безопасностью, потребностями племени, коммуны; приверженностью ритуалам; подчинением вождям, вожакам; ценностью первобытной гармонии – слияния и баланса с природой. Условия для жизни: безопасность, защищенность, охрана от возможного урона, семейные узы.

КРАСНЫЙ (C-P) – характеризуется: силой, действиями, возбужденностью, героизмом, коварством, агрессивностью и стыдом. Условия для жизни: сила/действия; утверждение собственного Я для доминирования над другими; контроль.

СИНИЙ (D-Q) – характеризуется: наличием целей, предназначений; подчинением авторитетам; стабильностью, правилами, смыслами, чувством вины и долга. Условия для жизни: стабильность, порядок, подчинение сейчас ради вознаграждения потом, смыслы.

ОРАНЖЕВЫЙ (E-R) – характеризуется: компетенцией, соревновательностью, успехом, стремлением делать вещи лучше, автономией, искусным регулированием, управлением и развитием. Условия для жизни: возможности, успех, соревновательность в достижении результатов, тонкое влияние на других, искусность контроля.

ЗЕЛЕНЫЙ (F-S) – характеризуется: чувством соединенности, моральной взаимоподдержкой, сотрудничеством, сознательностью, реализацией поставленных целей, связанностью. Условия для жизни: гармония, любовь, объединение для взаимного развития, познание и осведомленность.

Второй ярус

ЖЕЛТЫЙ (A'-N') – характеризуется: существованием, функциональными возможностями, открытостью, интеграцией жизненных энергий и потоков, ответственностью за свои действия, связанностью. Условия для жизни: независимость, ценность индивидуальности, восстановление (возрождение) живых систем, знание.

БИРЮЗОВЫЙ (B'-O') – характеризуется: глобальностью мышления, принятием действительности такой, какая она есть, интеграцией жизненной активности и усилий.

Движения и остановки в процессе спиральной эволюции происходят как вверх, так и вниз, что отражает взаимодействия жизненных условий (внешние условия), объединяющих историческое время, в котором находится система (человек), физическое место, психосоциальные жизненные проблемы и социально-экономическую обстановку, а также ценностные мимы, которые разделяются индивидуальным или коллективным разумом (внутренние состояния) (табл. 2).

Таблица 2

Соотношение условий жизни (Время, Место, Задачи, Контекст)
и моделей поведения людей

Условия жизни	Модель поведения
Бежевые – природные	Поведение человека подобно поведению животных
Фиолетовые – мистические и непонятные	Обычай ублажать духов и объединение людей в целях безопасности
Красные – жесткие и опасные, подобно джунглям	Борьба за выживание без заботы о других
Синие – направляемые Высшей силой	Послушание высшего авторитета и выражение веры в Истину

Условия жизни	Модель поведения
Оранжевые – полные практических возможностей	Расчетливое стремление к завоеванию преимущества и преуспеваю
Зеленые – общность во всех людях	Присоединение к сообществу, стремление о совместном развитии
Желтые – сложные, чреватые распадом к хаосу	Учеба, как оставаться свободным, но также жить в соответствии с принципами
Бирюзовые – подобны единому организму	Поиск порядка в кажущемся хаосе

В бизнесе спиральная динамика отражает новые формы развития коммерческих организаций, которые отличаются искренней вовлеченностью и высокой ответственностью каждого сотрудника, создают условия для мгновенного реагирования на любые изменения рынка (табл. 3).

Таблица 3

Модель менеджмента К. Грейвза

Мем	Идеальный супервизор	Пути обучения	Стратегии общения
Бежевый	Поставщик	Адаптация	Вкус/Осязание/Обоняние/Зрение/Слух Простое обращение к чувствам
Фиолетовый	Заботливый вождь	Выработка условного рефлекса (по Павлову)	Ритуалистическая. Почитание сильных личностей, обращение к понятиям семьи, совместного пользования, безопасности и магии
Красный	Энергетический Сильный Большой босс	Принцип отвращения к боли (у мясников)	Прямая, резкая манера разговора; Сильная, «В чем моя выгода здесь и сейчас», Суть. Дешевый, «простецкий» блеск
Синий	Внешние силы, Единственный правильный путь, Последовательный, Авторитарный	Распространение истины со страхом неудачи	Почтение к «системе», обращение к традициям, самопожертвованию, сроку службы, патриотизму и стабильности в будущем
Оранжевый	Ориентированный на успех, Успешный, Предприниматель	Экспериментальный метод проб и ошибок	Успешные, высокие образцы для подражания, образы успеха, достижений, личного роста «Утонченный» блеск
Зеленый	Ориентированный на людей, Просвещенный, Друг	Наблюдение Эмпиризм	Теплые, обращенные к людям, сплывающие речи. Поддерживающие и «помогающие» образы со служащими и покупателями / клиентами
Желтый	Взгляд целостной картины, Серьезный, Партнер	Все системы	Функциональная информация для всех, кому нужно знать. Хай-тек, Свободный доступ

«Сразу хорошо» – принцип качественного изготовления продукта или выполнения задания с первого и единственного раза, способствует повышению качества и ускорению процесса, а следовательно, и экономии времени.

Стратегическая картонка – лист плотной бумаги или картона, в качестве закладки в ежедневнике, где зафиксированы ключевые цели на день и другие полезные заметки.

Стратегическая сессия – популярный инструмент коучинга, используемый с целью совместного формирования значимых для организации решений в ходе диалога с ключевыми сотрудниками и руководством компании. Практической стороной выступают задачи выявления текущих приоритетов; долгосрочного или среднесрочного планирования; реформирования структурных подразделений организации; выработки адекватной функциональной стратегии; поиска путей выхода из кризисных ситуаций, как реальных, так и имеющих потенциальный характер, формирование единых для всей организации целей и корпоративных ценностей; оптимизация управленческого аппарата. В стратегической сессии применяются методы фасилитации и модерации. Этапы стратегической сессии: начало; целеполагание; анализ текущей ситуации; прогноз развития; определение альтернатив; оценка альтернативных стратегий; детальный разбор принятого решения; выявление критериев контроля; создание плана действий; финальная часть.

Стратегические цели (глобальные цели) – долговременные цели подчиненные фундаментальным жизненным ценностям человека.

«Стратегия голубого океана» (англ. *Blue Ocean Strategy*) – была разработана В. Ким Чаном и Р. Моборном на основе изучения 150 стратегических решений, принятых более чем за сто лет в 30 отраслях экономики, и разделяющая маркетинг на два типа «океанов»:

«Красный океан» (кровавая конкуренция): сильная конкуренция в существующих, переполненных нишах; привлечь внимание целевой аудитории крайне сложно; медленное развитие бизнеса.

«Голубой океан» (свободное пространство): работа в свободных маркетинговых нишах; отсутствие конкуренции; определение нового потребительского спроса.

Чтобы создать стратегию «голубого океана», необходимо проанализировать конкурентов и определить, в чем можно их превзойти. «Голубые океаны» позволяют быстро получать дополнительную выгоду компании посредством поиска нового спроса, делая конкуренцию как таковую ненужной¹³².

Стресс – совокупность психофизиологических реакций организма на воздействие неблагоприятных факторов.

Таблица ежедневных дел – список регулярно повторяемых задач, которые необходимо контролировать, игровая система самомотивации.

Тайм-менеджмент, управление временем (англ. *time management*) – набор методик, повышающих эффективность человеческой жизни путем определения и приоритизации жизненных целей, организации задач и распределения ресурсов, включая продуктивное использование времени и технологии достижения результатов.

Таргетинг (англ. *targeting – target* – цель) – механизм, который позволяет выделить из имеющейся аудитории лишь ту часть, которая удовлетворяет заданным критериям (целевую аудиторию), а также показать рекламу именно ей. Самый простой вид таргетинга заключается в подборе рекламных площадок с тем, чтобы их аудитория соответствовала целевой по своим интересам, возрасту, месту проживания и т.д.

Таск-менеджер (англ. *task manager* – менеджер задач) – цифровая программа для организации задач и ведения проектов.

Творческая лень – это защитное состояние организма, который пытается вкroить время на творчество. У организованных людей применяется осознанно, являясь следствием умения владеть собой, а не отсутствия самоконтроля.

Текучка, рутина – повседневные задачи, незначительные по объемам затрат времени. При отсутствии планирования имеют свойство занимать больше времени, чем необходимо.

Теории X и Y Дугласа МакГрегора о мотивации людей и поведении в управлении. Теория Y предполагает, что работники могут быть амбициозными, иметь внутренние стимулы, стремиться взять на

¹³² Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

себя больше ответственности, осуществлять самоконтроль и самоуправление, в то время как Теория X предполагает, что работники изначально ленивы и стремятся избегать работы (рис. 15).



Рис. 15. Теории X и Y Дугласа МакГрегора

Технология четырех «П» для достижения цели – включает четыре краеугольных «камня», необходимых для достижения своих целей: Постулат, Планирование, Производство и Продукт.

Постулат – идея о будущем, не требующая доказательства, помогающая определить, чего человек хочет достичь, каковы его желания и жизненные цели.

Планирование – определение конкретных шагов на пути к достижению цели, они последовательно расписываются во времени.

Производство – конкретные действия, которые необходимо совершить, чтобы выполнить то, что должно, в соответствии с намеченным планом.

Продукт – итог того, что человек получил. Он отличается реальностью, его невозможно выдумать.

ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач) – технология творчества, основанная на идее Генриха Альтшуллера о том, что изобретательское творчество связано с изменением техники, развивающейся по определенным законам, а создание новых средств труда должно подчиняться объективным закономерностям. Основные функции ТРИЗ: решение творческих и изобретательских задач любой сложности и направленности без перебора вариантов; прогнозирование развития технических систем (ТС) и получение перспективных решений (в том числе и принципиально новых); развитие качеств творческой личности¹³³.

Умение говорить «нет» – правила и способы вежливого, но твердого отказа от навязываемых задач.

Умение слушать – умение сначала услышать собеседника, и лишь потом быть услышанным самому.

Упертость, иначе говоря, упрямство – это стремление добиться своего вопреки необходимости и здравому смыслу.

Упорство (настойчивость) – это способность человека добиваться поставленных целей, невзирая на какие-либо внешние или внутренние обстоятельства и преграды.

Управление собой как фирмой – подход к организации личной деятельности, используя методы и термины общего менеджмента.

Успех – достижение высокого результата, обусловленное как высокой эффективностью наших действий, так и удачным стечением обстоятельств. С позиции персонального управления успех – это успеть прожить свою жизнь.

Фасилитация (англ. *facilitate* – помогать, облегчать, способствовать) – стиль управления, отличающийся от обычного, простого управления тем, что использует недирективные способы, соответствующие целям самоорганизации управляемой системы. Фасилитатор – это тренер, который обучен технологиям эффективной коммуникации. По мнению автора нескольких книг по фасилитации Тони Манна, фасили-

¹³³ Петров В.М. Теория решения изобретательских задач. ТРИЗ от А до Я. Уровень 3. М.: Солон-Пресс, 2017; Саламатов Ю.П. Как стать изобретателем: 50 часов творчества. М.: Просвещение, 1990.

татор должен уметь: направлять и структурировать дискуссию в нужное русло; отбирать действительно удачные решения группы; брать на себя риск, выходить самому и выводить участников фасилитации из зоны комфорта; работать с разного рода группами; ориентироваться во всех форматах бесед и встреч; сочетать разные инструменты и техники в процессе работы с группой; быстро реагировать на изменение обстановки, затруднения участников – и, соответственно, быстро их преодолевать; противостоять стрессу; открываться людям, мотивировать их на личностные изменения. В рамках фасилитации субъект сочетает и в себе признаки как руководителя и лидера, так и участника групповой динамики. В 1989 г. была создана Международная ассоциация фасилитаторов (англ. *International Association of Facilitators, IAF*), объединяющая более 1200 членов из 63 стран. С 2010 г. в Москве проходит ежегодная конференция профессиональных фасилитаторов.

Имеется пять правил фасилитации:

- 1) исследование процесса в противовес всеведению;
- 2) открытость и искренность к людям;
- 3) все участники процесса равны;
- 4) каждое мнение важно;
- 5) все люди умны и могут эффективно решать задачи.

Базовые техники фасилитации:

«Поиск будущего» (англ. *Future Search*) – используется, когда заинтересованным подразделениям организации необходимы общая основа для сотрудничества и создание будущего всей компании.

«Выход за рамки» (англ. *Work Out*) – применяется для разработки инновационных способов взаимодействия, преодоления бюрократизации фирмы, совершенствования бизнес-процессов и способности достигать результатов, необходимых организации.

«Мозговой штурм» (англ. *Brainstorming*) – используется, когда требуется суммировать имеющуюся информацию и найти новые идеи.

«Поляризация мнений» (англ. *Polarization of opinion*) – применяется при значимости уменьшения негативного отношения к проблеме обсуждения и необходимости составить пессимистичный и оптимистичный прогноз развития ситуации.

«Открытое пространство» (англ. *Open Space*) – используется в работе с большой группой сотрудников при необходимости выяснения множества частных вопросов или нахождения решения проблем в рамках одной темы.

Фрирайтинг (англ. *free writing*) или **свободное письмо** – это техника письма, которая помогает найти неординарные решения и идеи, справиться с тупиковой ситуацией, апатией или творческим кризисом. Представляет собой развитие методики мозгового штурма. Суть метода заключается в механическом записывании всех приходящих в голову мыслей в течение 10–20 минут.

Холакратия (англ. *holacracy*) – система управления организацией, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются между самоорганизующимися командами, вместо управленческой иерархии.

Хоопонопоно – гавайский способ гармонизации взаимоотношений. Дословный перевод слова «хоопонопоно» – «исправить ошибку» или «сделать все правильно» («хоо» означает «привести, установить, сделать», а «поно» – «порядок, гармония, равновесие»). Метод хоопонопоно возник в практике гавайской шаманки и целительницы Морры Наламаку Симеалы, которая изложила ее в книге «12 ступеней Хоопонопоно».

Всемирной известностью этот метод обязан ее ученику гавайскому психиатру доктору Ихалиакале Хью Лину, а также автору книги «Жизнь без ограничений» Джо Витале¹³⁴. Ключевая фраза Хоопонопоно: «Мир начинается с меня!»

Имеется пять основных принципов хоопонопоно:

1. Вы не знаете, что происходит и не можете этим управлять.
2. Вы в состоянии исцелить каждого в вашей жизни.
3. Вы несете стопроцентную ответственность за всю вашу жизнь.
4. Ваш пропуск к жизни без ограничений – это повторение фразы «Я люблю тебя!»
5. Божественное Вдохновение важнее личного намерения.

¹³⁴ Бодэн Л., Хуртадо-Грасье М.-Э. #Хоопонопоно. 4 фразы, которые решат любую вашу проблему, даже если вы не верите в чудеса. М.: АСТ, 2015; Витале Дж., Хью Лин И. Жизнь без ограничений. Секретная гавайская система для приобретения здоровья, богатства, любви и счастья. М.: Эксмо, Манн, Иванов и Фербер, 2016.

В практике хоопонопоно требуется твердо усвоить и ежедневно применять в повседневной жизни и для взаимоотношений с окружающими следующие пять постулатов:

1. Физическая Вселенная – это воплощение мыслей человека.
2. Если эти мысли негативны, то они создают негативную физическую реальность.
3. Если такие мысли совершенны, то они создают совершенную физическую реальность, излучающую любовь.
4. Человек несет абсолютно полную ответственность за создание собственной физической Вселенной.
5. Ничто не существует отдельно от человека. Все существует как мысли в его собственном разуме.

Суть медитативной техники хоопонопоно заключается в постоянном проговаривании мысленно или вслух четырех фраз, которые составляют формулу счастья: «Я люблю тебя», «Мне очень жаль», «Прости меня» и «Я благодарю тебя». Такая методика помогает обрести спокойствие и гармонию, очистить разум от негативных блоков. Порядок произнесения фраз не важен. Необходимо просто повторять их по очереди, уделяя на каждую фразу две–три минуты. Таким способом можно проработать конфликтную ситуацию с определенным человеком, устранить пессимизм, сгладить конфликты в семье, избавиться от недугов и чувства вины, тревожности, стресса, уйти от состояния отчаяния, отпустить боль в прошлое, уменьшив сожаления о чем-то.

Хронофаги (поглотители времени) – плохо организованные процессы, ведущие к потере времени. Термин происходит от древнегреческих слов: *Χρόνος* (хронос) – время и *φάγομαι* (фагос) – поедать, поглощать.

Хронометраж («фотография» рабочего дня) – метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий с целью выявления резервов и выработки чувства времени.

Хронос – обычное линейное время, подходящее для размещения жестко запланированных задач на страницах календаря.

Целевая группа, целевая аудитория – группа людей, объединенных общими признаками, или ради какой-либо общей цели или задачи.

Данное понятие чаще всего применяется при проведении социологических опросов, в маркетинге и рекламе. Объединяющими признаками могут быть любые характеристики в зависимости от требования исследования, но наиболее вероятно откликающиеся на запрос производителя. Также характеристикой целевой группы служит число человек, выраженное в тысячах или в процентах от выборки (общего количества), которые видели рекламу или маркетинговую информацию хотя бы один раз.

Целеполагание – процесс конструирования целей, формирование образа будущего результата.

Цель – осознанный, четко сформулированный и запланированный результат деятельности.

Шесть сигм (англ. *six sigma*) – концепция управления производством, разработанная в корпорации *Motorola* в 1986 г., выступает зарегистрированным знаком обслуживания и торговой маркой этой компании¹³⁵. В середине 1990-х гг. концепция была применена в *General Electric*. Концепция заключается в необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. Используются методы управления качеством, включая статистические методы, которые требуют использования измеримых целей и результатов. Реализация концепции предполагает создание специальных рабочих групп на предприятии, осуществляющих проекты по устранению проблем и совершенствованию процессов («черные пояса», «зеленые пояса»). Ключевыми элементами данной концепции являются: удовлетворение потребителя; определение процессов, их показателей и методов управления процессами; командная работа и вовлечение персонала.

Выделяют семь степеней владения данной концепцией:

Руководство – это высшее руководство организации и владельцы бизнеса. Задача руководства состоит в создании условий для внедрения концепции 6 сигм.

Чемпион – как правило, это представитель высшего руководства организации, задача которого заключается в определении необходи-

¹³⁵ Вумек Дж.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Паблишер, 2018.

мых проектов по совершенствованию процессов, их организации и контроле исполнения.

Мастер черного пояса – задача этого специалиста заключается в разработке концепции каждого конкретного проекта по совершенствованию процессов. Он определяет ключевые характеристики процессов, проводит обучение черных и зеленых поясов. Мастер черного пояса является «технологом» концепции 6 сигм и внутренним консультантом.

Черный пояс – руководит командой проекта по совершенствованию отдельного процесса, проводит обучение участников команды проекта.

Зеленый пояс – работает под руководством черного пояса, анализирует и решает поставленные задачи, принимает участие в проектах по улучшению качества.

Желтый пояс – в проекте занимается решением частных задач, отвечает за реализацию небольших проектов по совершенствованию процессов.

Белый пояс – отвечает за решение отдельных, специальных задач проекта 6 сигм.

Электронная (цифровая, веб, Интернет) экономика – деятельность, основанная на цифровых технологиях, включающая разработку и продажу программного обеспечения, производство электронным бизнесом товаров и сервисов, а также электронную коммерцию, в которой расчеты за услуги и товары производятся электронными деньгами.

Эмоциональное выгорание (англ. *burnout*) – состояние, вызванное постоянным стрессом, когда человек ощущает себя истощенным морально, умственно и физически.

Этикет (от франц. *étiquette* – ярлык, этикетка) – это правила поведения и общения людей, принятые в данном обществе. В деловой среде, так же как и светской жизни, существует свод законов и правил, которые принято называть деловым этикетом.

Эффективность (от лат. *efficientia*) – продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели. Эффективный человек – в первую очередь тот, кто продуктивно использует время жизни.

Эффективный сон – достаточный и качественный сон, способствующий восстановлению ментальных и физических сил организма.

Якорь – в психологии материальная привязка, вызывающая некоторое психологическое состояние: движение или последовательность действий, запахи, цвета, музыка (рис. 16).

Agile Results – система организации задач, главным принципом которой является правило «трех главных результатов».

Bullet Journal – система подведения итогов и планирования на будущее создана веб-дизайнером Райдером Кэрроллом, который, обучаясь еще в школе, понял, что ему неинтересно вести записи от руки. Он разработал систему *Bullet Journal*, которая помогает отслеживать прошлое, организовывать настоящее и планировать будущее. Она работает во всех тетрадях, но можно использовать специальный *BJ*-дневник. Для начала необходимо пронумеровать все страницы такого ежедневника. Первую пустую страницу следует озаглавить словом *Index* (или «Содержание»). Следующий пустой разворот озаглавлен *Future log* («Журнал будущего»). Разделить разворот на шесть равных частей. Добавить в каждый блок название месяца. Внести номера страниц в *Index* (например, *future log: 1–4*). Следующий пустой разворот будет *Monthly log* – журнал их действий на месяц. Надо добавить название месяца на обе страницы. В левой части разворота проставить в столбик дни от 1 до 30 (31) и добавить дни недели напротив каждой даты. На правой странице записать все дела, которые вам предстоит сделать в текущем месяце. Если у какого-то события есть определенная дата, то его можно перенести на левую страницу в виде краткого тезиса. И снова следует внести номера страниц в *Index*. Очередной пустой лист или разворот надо озаглавить как *Daily log* (ежедневный журнал), записать текущее число и внести список дел на этот день. Необходимо держать именно этот разворот открытым в течение всего дня.

Следует разделить дела на три категории: задания (отмечаются маркером-точкой); события (отмечаются маркером-кружком); заметки (отмечаются маркером-тире). Можно также добавлять свои собственные дополнительные значения в виде любого другого маркера. Нельзя забывать вносить номера страниц ежедневного журнала в *Index*.

Якорение - по шагам:

0. Определите нужное состояние.
1. Вызовите состояние.
2. Установите якорь на пике переживания.
3. Проверьте состояние.
4. Проверьте, работает ли якорь.
5. Пользуйтесь.



ЯКОРЯ

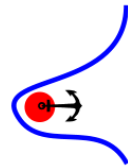
Что это такое:

Якорь – это любой стимул, связанный с определенной реакцией (условный рефлекс).

Зачем:

При помощи якорей мы можем управлять состоянием, как своим, так и чужим - включать его в нужный момент, вносить его в нужный контекст, добавлять к нему другое состояние, смешивать, уничтожать. Якоря - один из самых используемых паттернов в НЛП.

Правила использования якорей:



Пик состояния

Якорь устанавливается на пике переживания



Необычность стимула

Стимул якоря – это что-то необычное в данном контексте: жест, поза, звук...



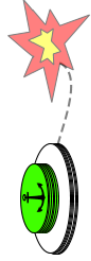
Точность

Воспроизводите якорь максимально точно - точно такой же звук, точно такое же движение или прикосновение.

Основные понятия:



Якорение – процесс, посредством которого любое событие (звук, слово, поднятие руки, интонация, прикосновение) внутреннее или внешнее, может быть связано с некоторой реакцией или состоянием и запускать ее проявление.



Стимул (триггер) – событие, которое собственно является якорем и запускает переживание: прикосновение, характерный голос, жест и т.д.



Положительный якорь – якорь, вызывающий ресурсное состояние (приятное переживание).



Наложение якорей – организация якорения таким образом, чтобы один и тот же стимул запускал несколько состояний.



Отрицательный якорь – якорь, вызывающий нересурсное состояние (неприятное переживание).



Коллапс якорей – если проинтегрировать якоря разной полярности, но приблизительно равные по "силе", то происходит стирание, коллапс. Якоря как бы уничтожают друг друга.



Интеграция якорей – объединение якорей, обычно одной полярности. В результате интеграции появляется новое состояние, получившееся из объединения предыдущих.

Рис. 16. Якорь

В конце каждого месяца требуется просматривать записи из ежедневного журнала на предмет открытых заданий. Если стоит на это задание потратить время, то оно остается в дневнике, если нет – вычеркивается. Если его нужно выполнить в ближайшее время, то маркер превращается в стрелку →, а само задание переносится в журнал действий на следующий месяц. Если выполнение этого задания может подождать, то ставится стрелка ← и дело переносится в журнал будущего. Данный процесс в системе *Bullet Journal* называется миграцией. Миграция помогает отбирать самое важное и концентрироваться именно на том, что необходимо сделать прямо сейчас. Как считает сам Кэрролл, именно «в этом заключается отличие занятого человека от человека продуктивного».

Последний пункт в *BJ* – *Collections* (коллекции). Они представляют собой списки, состоящие из одинаковых вещей или заданий. Например, сюда можно включать книги, которые хочется прочесть, идеи проектов, список покупок. Общее правило таких коллекций – наличие одинаковой основы. Особенно полезной представляется коллекция личных достижений.

Chronodex (хронодекс) – круговая диаграмма, разделенная на четыре ступенчатых сегмента по три часа в каждом. Каждый из этих сегментов, в свою очередь, подразделяется на три кусочка с четырьмя отметками. Напоминает циферблат. Предпочтение отдается **световому дню**: планирование ведется в 9 утра и заканчивается в 9 вечера. Впрочем, если ваш день начинается с восходом солнца, никто не запрещает вам дорисовать сегменты самому. Метод *Chronodex* был придуман и разработан гонконгским дизайнером Патриком Энджи, показавшим это изобретение в своем блоге (рис. 17).

При использовании методики *Chronodex* на круговой диаграмме необходимо выделить отрезок времени, который планируется посвятить, например, работе над проектом. После чего этот кусочек диаграммы закрашивается и выводится от него линия, где записывается задание. Преимущества такого способа планирования времени и визуализации задач:

1. Использование всего пространства листа для записи дел. В отличие от разлинованных страницы обычных ежедневников, которые

ограничивают вариативность представления информации, поскольку задают «жесткую» структуру, хронодекс является отличным «гибким» инструментом.

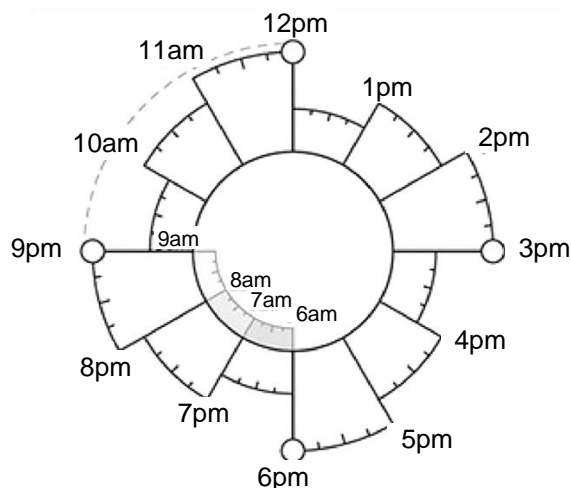


Рис. 17. Хронодекс

2. Круговая диаграмма, построенная по принципу циферблата, позволяет точно увидеть, сколько времени вы тратите на ту или иную задачу, что позволяет увидеть, как работать более эффективно.

3. В классических списках *to-do* обычно планируются лишь важные рабочие дела, но не указано время на отдых. Хронодекс позволяет отметить время, требуемое для восстановления сил.

4. Хронодекс будет особенно полезен тем людям, которые любят все визуализировать.

Getting Things Done, GTD (в переводе с англ. – «доведение дел до завершения») – методика повышения личной эффективности, созданная Дэвидом Алленом. Основана на алгоритме: сбор задач – обработка – организация – обзор – действия.

Mind map (от англ. карты ума) – интеллект-карта, карта мыслей, ментальная карта, ассоциативная карта, диаграмма связей.

SMART/SMARTER – мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач. *SMART*-цели – цели, соответствующие модели: *Specific* (англ. «конкретный»), *Measurable* (англ. «измеримый»), *Achievable* (англ. «достижимый»), *Relevant* (англ. «актуальный»), *Time-bound* (англ. «ограниченный во времени»).

5. Афоризмы и стихи про время, цели и целеполагание

В прошлом были популярны сборники цитат, афоризмов, высказываний известных людей по самым разным вопросам. Сейчас такая информация в основном переключалась в Интернет. Однако на многочисленных сайтах не всегда корректно приводятся выдержки, указываются авторы мудрых мыслей, содержатся сведения о периоде их жизни. Но, главное, сложно в одном месте найти достаточный для анализа эволюции проблемы материал. Ниже приводятся афоризмы и стихотворения великих людей про время, цели и целеполагание, которое можно считать сердцевинной процессу развития персональной эффективности. Цитаты расположены в хронологическом порядке. Это позволяет проанализировать, как виделось и чувствовалось биевание времени не только в каждую эпоху, но даже то, как год от года изменялось отношение ко времени.

Можно просто ознакомиться с этими выдержками, а возможна организация работы на практическом занятии со студентами, когда им предлагается выбрать фразу, наиболее точно отражающую их ведение к собственной цели и пути продвижения к ней, а также полезно представить собственную трактовку того или иного афоризма, стихотворения.

Избрав цель, иди к ней всем сердцем. *Конфуций (551–479 до н.э.)*

Когда вам покажется, что цель недостижима, не изменяйте цель – изменяйте свой план действий. *Конфуций*

Не важно, с какой скоростью ты движешься к своей цели, главное – не останавливаться. *Конфуций*

Чтобы чего-нибудь достигнуть, нужны ориентиры. Никто еще ничего не добился без них. *Мо-цзы (ок. 470–ок. 391 до н.э.)*

Вы говорите – время идет. Безумцы – это вы проходите. *Талмуд*

Постоянная медлительность делает поступки не достигающими цели. *Демокрит (460–370 до н.э.)*

У всякого человека в отдельности и у всех вместе есть, можно сказать, известная цель, стремясь к которой они одно избирают, другого избегают. *Аристотель (384–322 до н.э.)*

Нет ничего невозможного для того, кто пытается. *Александр Македонский (356–323 до н.э.)*

Не все то благо, к чему многие так жадно стремятся. *Марк Туллий Цицерон (106–43 до н.э.)*

Не только целесообразно, но и необходимо. *Марк Туллий Цицерон*

Ставь себе лишь достижимые цели. *Гораций (Квинт Гораций Флакк) (65–8 до н.э.)*

Есть люди, которые живут без всякой цели, проходят в мире, точно былинки в реке: они не идут, их несет. *Луций Анней Сенека (Младший) (4 до н.э.–65)*

Пусть будет нашей высшей целью одно: говорить, как чувствуем, и жить, как говорим. *Луций Анней Сенека (Младший)*

Чем легче достижима цель, тем слабее стремление к ней. *Плиний Младший (61–113)*

Каждый стоит столько, сколько стоит то, о чем он хлопочет. *Марк Аврелий (161–180)*

Свою слепить бы жизнь из самых умных дел,
Там не додумался, тут вовсе не сумел.
Но Время – вот у нас учитель расторопный!
Как подзатыльник даст, ты малость поумнел.
Омар Хайям (1048–1131)

Кого можно считать умным? Того, кто стремится лишь к достижимой цели. *Фома Аквинский (1223–1274)*

Цель всякого хорошего действия – любить достойное любви, ненавидеть достойное ненависти, наслаждаться достойным наслаждения и пользоваться приносящим пользу. Дурного же – пользоваться тем, чем нужно наслаждаться, наслаждаться тем, чем следует пользоваться, ненавидеть любимое и любить ненавистное. *Лоренцо Пизано (1395–1470)*

Цель оправдывает средства. *Никколо Макиавелли (1469–1527)*

Душа, не имеющая заранее установленной цели, обрекает себя на гибель, как говорится, кто везде, тот нигде. *Мишель де Монтень (1533–1592)*

Тот, кто не поставил себе в жизни определенной цели, не может наметить себе и отдельных действий. *Мишель де Монтень*

Тысячи путей уводят от цели, и лишь один-единственный ведет к ней. *Мишель де Монтень*

О более слабых и простых людях лучше всего судят по их характерам, о более же умных и скрытых – по их целям. *Фрэнсис Бэкон (1561–1626)*

Тот, кто стремится к достижению одной-единственной цели, неизбежно поплатится за это потерей бесчисленного множества возможностей. *Фрэнсис Бэкон*

Хочешь достигнуть цели своего стремления – спрашивай вежливее о дороге, с которой сбился. *Уильям Шекспир (1564–1616)*

Лишены прозорливости не те люди, которые не достигают цели, а те, которые проходят мимо нее. *Франсуа де Ларошфуко (1613–1680)*

На свете мало недостижимых вещей; будь у нас больше настойчивости, мы могли бы отыскать путь почти к любой цели. *Франсуа де Ларошфуко*

Наша жадность ... заставляет нас преследовать одновременно такое множество целей, что в погоне за пустяками мы упускаем существенное. *Франсуа де Ларошфуко*

Чтобы оправдаться в собственных глазах, мы нередко убеждаем себя, что не в силах достичь цели; на самом же деле мы не бессильны, а безвольны. *Франсуа де Ларошфуко*

Приходилось ли вам слышать об искусном генерале, который собираясь захватить крепость внезапным ударом, оповещал бы о своем намерении противника? Скрывайте свои цели и не хвалитесь успехами; не позволяйте узнать, как далеко простираются ваши замыслы, до тех пор, пока их осуществлению уже ничто не сможет помешать, до окончания сражения. Одерживайте победу еще до объявления войны. Одним словом, подражайте тем завоевателям, чьи намерения неизвестны никому, кроме народа опустошенной страны, через которую они уже прошли. *Анна де Ланкло (1615/1623–1705)*

Кто идет медленно и не спеша, тому не длинна никакая дорога; кто терпеливо готовится в путь, тот непременно приходит к цели. *Жан де Лабрюйер (1645–1696)*

Иные люди так страстно и упорно добиваются предмета своих желаний, что, боясь упустить его, делают все от них зависящее, дабы действительно его упустить. *Жан де Лабрюйер*

Когда мы стремимся к чему-то, это что-то представляется нам исключительно в положительном свете; но вот цель достигнута, и теперь уже в глаза бросаются лишь отрицательные стороны нашего предприятия. *Джонатан Свифт (1667–1745)*

Если нет цели, не делаешь ничего, и не сделаешь ничего великого, если цель ничтожна. *Дени Дидро (1713–1784)*

Велики людские притязания, а цели – ничтожны. *Люк де Клапье Вовенарг (1715–1747)*

Иногда удар не попадает в цель, но намеренье не может промахнуться. *Жан-Жак Руссо (1712–1778)*

Разум указывает нам цель, а страсти уводят от нее. *Жан-Жак Руссо*

Благая цель может сообщить ценность только таким средствам, которые достаточны и действительно ведут к цели. *Дэвид Юм (1711–1776)*

Достижение высших добродетелей есть цель человека. В достижении их не должно ставить себе никаких пределов. *Григорий Сковорода (1722–1794)*

Самый медлительный человек, если он только не теряет из виду цели, идет быстрее, чем тот, кто блуждает бесцельно. *Готхольд Лессинг (1729–1781)*

Для достижения поставленной цели деловитость нужна не менее, чем знание. *Пьер Огюстен Бомарше (1732–1799)*

Ни на один день не уклоняться от своей цели – вот средство продлить время, и притом очень верное средство, хотя пользоваться им и нелегко. *Георг Кристоф Лихтенберг (1742–1799)*

Высокие цели, хотя бы невыполненные, дороже нам низких целей, хотя бы и достигнутых. *Иоганн Вольфганг Гёте (1749–1832)*

Трудности возрастают по мере приближения к цели. Но пусть каждый совершает свой путь, подобно звездам спокойно, не торопясь, но непрерывно стремясь к намеченной цели. *Иоганн Вольфганг Гёте*

Я уважаю людей, которые точно знают, чего хотят. Большая часть бед во всем мире происходит от того, что люди недостаточно точно понимают свои цели. Начиная возводить здание, они тратят на фундамент слишком мало усилий, чтобы могла выстоять башня. *Иоганн Вольфганг Гёте*

Великие умы ставят перед собой цели; остальные люди следуют своим желанием. *Вашингтон Ирвинг (1783–1859)*

В понятии человека заложено, что его последняя цель должна быть недостижимой, а его путь к ней – бесконечным. *Иоганн Готлиб Фихте (1762–1814)*

Поистине серьезное стремление к какой-либо цели – половина успеха в ее достижении. *Вильгельм Гумбольдт (1767–1835)*

Моим девизом остается: искусство есть цель искусства, как любовь есть цель любви и даже как самая жизнь есть цель жизни. *Генрих Гейне (1797–1856)*

Чтобы достичь цели, нужно, прежде всего, идти. *Оноре де Бальзак (1799–1850)*

Надо метить выше цели, чтобы попасть в цель. *Ральф Эмерсон (1803–1882)*

Человек лишь тогда чего-то добивается, когда он верит в свои силы. *Андреас Фейербах (1804–1872)*

Толк в жизни понимаешь только потом, но жить приходится сначала. *Сёрен Кьеркегор (1813–1855)*

Кто стремится к высокой цели, уже не должен думать о себе. *Иван Тургенев (1818–1883)*

Если ты направился к цели и станешь дорогою останавливаться, чтобы швырять камнями во всякую лающую на тебя собаку, то никогда не дойдешь до цели. *Федор Достоевский (1821–1881)*

Часы! угрюмый бог, ужасный и бесстрастный,

Что шепчет: «Вспомни все!»

и нам перстом грозит, –

И вот, как стрелы – цель, рой Горестей пронзит

Дрожащим острием своим тебя, несчастный!

Как в глубину кулис – волшебное виденье,
Вдруг Радость светлая умчится вдаль, и вот
За мигом новый миг безжалостно пожрет
Все данные тебе судьбою наслажденья!

Три тысячи шестьсот секунд, все ежечасно:
«Все вспомни!» шепчут мне,
как насекомых рой;
Вдруг Настоящее жужжит передо мной:
«Я – прошлое твое; я жизнь сосу, несчастный!»

Все языки теперь гремят в моей гортани:
«Remember, esto memor» говорят;
О, бойся пропустить минут летящих ряд,
С них не собрав, как с руд,
всей золотой их дани!
О, вспомни: с Временем тягаться бесполезно;
Оно – играющий без промаха игрок.
Ночная тень растет, и убывает срок
В часах иссяк песок, и вечно алчет бездна.

Вот-вот – ударит час, когда воскликнут грозно
Тобой презренная супруга, Чистота,
Рок и Раскаянье (последняя мечта!):
«Погибни, жалкий трус!
О, поздно, слишком поздно!»
Шарль Бодлер (1921–1867)

Чтобы привести в движение все свои силы, человеку нужно поместить впереди себя какую-нибудь благородную цель, способную его воодушевить. *Жозеф Ренан (1823–1892)*

Цель в жизни является сердцевинной человеческого достоинства и человеческого счастья. *Константин Ушинский (1824–1870)*

Характер средств должен быть таков же, как характер цели, только тогда средства могут вести к цели. *Николай Чернышевский (1828–1889)*

Человек, одержимый новой идеей, успокоится, только осуществив ее. *Марк Твен (1835–1910)*

Человеку нужна цель, – и он скорее захочет стремиться к небытию, чем стремиться ни к чему. *Фридрих Ницше (1844–1900)*

Ценить людей надо по тем целям, которые они перед собой ставят. *Николай Миклухо-Маклай (1846–1888)*

Жизнь только для того красна, кто стремится к постоянно достигаемой, но никогда не достижимой цели. *Иван Павлов (1849–1936)*

Величие – в попытке достичь цели, а не в ее достижении. *Махатма Ганди (1869–1948)*

Текут, текут песчинки
В угоду бытию,
Крестины и поминки
Вплетая в нить свою...

Упорен бег их серый,
Один, что свет, что мгла...
Судьба для горькой меры
Струю их пролила...

И в смене дня и ночи
Скользя, не может нить
Ни сделать боль короче,
Ни сладкий миг продлить...

И каждый, кто со страхом,
С тоской на жизнь глядит,
Дрожа над зыбким прахом,
За убылью следит, –

Следит за нитью тонкой,
Тоской и страхом жив,
Над малою воронкой
Дыханье затаив!
Балтрушайтис Юргис (1873–1944)

Никакая цель не высока настолько, чтобы оправдывала недостойные средства для ее достижения. *Альберт Эйнштейн (1879–1955)*

Последние шаги перед достижением цели – всегда самые трудные. *Эрнст Хайне (1887–1975)*

Путь важнее, чем достижение цели. Не убитая антилопа доставляет нам счастье, а азарт охоты. *Эрнст Хайне*

Все, что нам нужно сделать, это решить, что делать со временем, которое нам дано. *Джон Толкин (1892–1973)*

Цель не может оправдывать средства по той простой и очевидной причине, что средства определяют природу цели. *Олдос Хаксли (1894–1963)*

Только по дури или по недомыслию можно отказаться от одной цели, не имея перед собой другой, более достойной. *Жорж Батай (1897–1962)*

Наши решения не должны противоречить законам природы, если мы хотим, чтобы они приводили к поставленной цели, ибо если они будут им противоречить, то просто окажутся невыполнимыми. *Карл Раймунд Поппер (1902–1994)*

Бороться и искать, найти и не сдаваться. *Вениамин Каверин (1902–1989)*

Вечность? Единица исчисления времени. *Станислав Ежи Лец (1909–1966)*

Один неверный шаг – и ты у чужой цели. *Станислав Ежи Лец*

Не бойся женского обмана,
 Упреков и ревнивых слез,
 Не бойся вывернуть кармана,
 Презреть анафему брахмана,
 Не бойся вражеских угроз.
 Не бойся, если в час тревожный
 Изменит друг, тебя предав,
 Не бойся зависти ничтожной.
 А бойся в путь пуститься ложный,
 Его за истинный приняв.

Алим Кешоков (1914–2001, перевод с кабардинского Якова Козловского)

Работая по десять часов в день, вы вдвое больше отстаете от графика своих обязательств, чем работая по пять часов в день. *Айзек Азимов (1920–1992)*

Координаты времени условны.
 Привычно говорим – задолго до.
 До нас. До наших дней. До нашей эры.
 До Рима. До Пилата. До Голгофы.
 До Ноя. До ковчега. До потопа.
 История – вся сплошь – задолго до.
 Живущие меж прошлым и грядущим,
 все тщимся заглянуть как можно дальше.
 За нами – тьма, и перед нами – тьма.
 Так и живем меж тою тьмой и этой,
 на крохотном пространстве между ними –
 живем, как в ожидании Годо...
 И как ни жаль, о друг мой, но похоже,
 что мы с тобой живем на свете тоже
 «задолго до», мой друг, «задолго до...»
Юрий Левитанский (1922–1996)

Будь готов изменить свои цели, но никогда не изменяй свои ценности. *Далай-Лама XIV (1935–...)*

В судьбе бывают мертвые сезоны –
застой и тишина, тоска и муть,
и рвемся мы тогда, как вор из зоны,
а нам давалось время отдохнуть.
Игорь Губерман (1936–...)

Двигаясь к цели, вы должны ясно представлять ее себе. Что будет, когда вы достигнете ее? Как изменится ваша жизнь? Постоянно визуализируйте в голове то, к чему вы стремитесь. Осознание вознаграждения, ожидающего вас впереди, мотивирует вас в самые сложные минуты. *Мохаммед Али (1942–2016)*

Была бы цель поставлена – а цепочка проб и ошибок сама приведет к желаемому результату... *Харуки Мураками (1949–...)*

Чем больше я общаюсь с людьми, тем больше я убеждаюсь в том, что в целом у них есть одна цель – стать самым богатым покойником на кладбище. *Стив Джобс (1955–2011)*

Секунды умирают стайками по шестьдесят, образуя минуты. *Фредерик Бегбедер (1965–...)*

6. Рекомендации для чтения: авторы и их книги по персональной эффективности и целеполаганию

В данном разделе собрана информация об отечественных изданиях работ российских и зарубежных авторов, специализирующихся в изучении проблем персональной эффективности и целеполагания. Приведены книги, вышедшие в свет в последнее десятилетие. Помимо библиографического описания представлены краткие справки об авторах публикаций, отмечены их достижения в обучении практикам повышения личной эффективности. Предлагаемый обзор поможет педагогам, тренерам, а также студентам высших учебных заведений и обучающимся на различных тренинговых курсах познакомиться с передовыми методиками.

Аветов Г. Book Insider. Личная эффективность / Г. Аветов, И. Пинтосевич. – М.: Эксмо, 2017. – 192 с.

Григорий Аветов – ректор и генеральный директор одной из самых больших школ бизнеса в России и Восточной Европе «Синергия», ежегодно организующей обучение по разным программам 30 тыс. предпринимателей, генеральных директоров и топ менеджеров. Аветов запустил линейку бизнес-форумов *Synergy Global Forum* и *Synergy Insight Forum*, ставших главными бизнес-событиями в России. Ицхак Пинтосевич является успешным тренером на русскоязычном пространстве, который занимает второе место в рейтинге Международной ассоциации профессионалов развития личности. Он основатель «Академии экспертов «Влияй!», автор бестселлера «Действуй! 10 заповедей успеха» и еще 12 книг-тренингов. Им была разработана уникальная система развития личности и бизнеса.

В блокноте «Личная эффективность» – авторская методика сверхобучения «Три П» И. Пинтосевича; страницы для заполнения по этой методике и страницы для творчества; тесты на проверку знаний; лайфхаки от генерального директора школы бизнеса «Синергия» Г. Аветова о том, как правильно читать книги.

Аткинсон М. Достижение целей. Пошаговая система / М. Аткинсон, Р.Т. Чойс. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 288 с.

Мэрилин Аткинсон является создателем собственной системы коучинга, основанного на поиске решения. В книге рассказано о том, как создать взаимопонимание и правильную настройку во время беседы, как освоить навыки слушания, как задавать открытые вопросы и правильно интерпретировать реакцию собеседника, как овладеть искусством концентрации. Цель данного коучинга состоит в том, чтобы помочь человеку раскрыть его внутренний потенциал, определить свои главные ценности и видение цели в жизни. Трансформация происходит тогда, когда людям задают открытые вопросы вместо того, чтобы говорить им, что делать.

Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы / Г.А. Архангельский. – 3-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 425 с.

Книга известного консультанта по управлению временем Глеба Архангельского, координатора российского тайм-менеджерского сообщества, создателя интернет-проекта *www.improvement.ru*, содержит изложение эффективных технологий организации времени, методы корпоративного внедрения тайм-менеджмента. На материале реальных проектов рассказано, как в неопределенности применить управление временем для развития и повышения эффективности подразделения или фирмы.

Бакштанский В.А. Менеджмент жизни. Стратегия личной эффективности / В.А. Бакштанский, О.И. Жданов. – М.: «Беловодье», 2006. – 464 с.

Книга была отмечена на конкурсе «Лучшие книги России» (2003) за содействие развитию и укреплению российского предпринимательства. В ней содержатся советы, как понять свое предназначение, наметить главную цель и последовательно, шаг за шагом, двигаться к ней, планировать будущее на длительную перспективу и неуклонно добиваться нужного результата.

Борисов К. Командос. Как достигать больших целей вместе / К. Борисов. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 132 с.

Константин Борисов – основатель и владелец компании по подбору и оценке персонала *Support Partners*. Входит список ТОП-10 генеральных директоров в российском консалтинге», колумнист *Forbes*, преподает в бизнес-школе «Сколково», ментор в Фонде развития предпринимательства Рыбакова. Борисов убежден, что 80% проблем бизнеса заключаются в проблемах с людьми из-за недостатка компетенции, слабой мотивации и лояльности, плохой организации работ в команде. Однако порой причины кроются в лидере, в его установках, ценностях и подходах к людям. Отсюда следует, что руководителю мало уметь находить «звезд» в команду: нужно научить их работать вместе. Методика Командос, представленная в книге, поможет построить команду и стать для нее лидером: понять себя, определить сильные стороны и ограничения и подобрать правильных людей на правильные позиции. Из книги можно узнать, какие бывают типы людей с точки зрения профессионального профиля, как действовать, когда что-то идет не так, и что делать, чтобы команда работала эффективно. В книге есть дополнительные материалы: тесты и опросник для оценки психологического климата в организации.

Боссиди Л. Исполнение. Система достижения целей / Л. Боссиди, Р. Чаран. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 328 с.

Ларри Боссиди с 1991 по 1999 г. был председателем совета директоров и генеральным директором компании *AlliedSignal*, а в декабре 1999 г. после ее слияния с *Honeywell International* стал председателем совета директоров и генеральным директором объединенной компании *Honeywell International*. Рэм Чаран – советник генеральных директоров и топ-менеджеров различных компаний, от небольших до входящих в список *Fortune 500*, автор нескольких книг и множества статей для журналов *Harvard Business Review* и *Fortune*. Имеет степень доктора философии и диплом MBA Гарвардской школы бизнеса, преподавал в Гарвардском и Северо-Западном университетах. В книге раскрывается система выполнения задач, показано, как строить амбициозные планы

и добиваться их воплощения в жизнь. Авторы исходят из того, что многие руководители придают слишком большое значение общей стратегии и глобальным перспективам развития, однако, упускают из виду механизмы практического выполнения задуманного, относя их к тактической работе, которой должны заниматься подчиненные. Книга помогает внедрить культуру достижения результата на всех уровнях менеджмента. В ней показано, как освоить самый важный навык современного руководителя – искусство доводить решения до исполнения. Авторами были суммированы лучшие достижения в теории и практике бизнеса и собраны истории успеха или провала крупнейших компаний. В книге приводится множество практических советов, как перестроить организацию и процессы таким образом, чтобы дисциплина исполнения стала составной частью корпоративной культуры.

Браун Д. Корпоративное племя. Чему антрополог может научить топ-менеджера / Д. Браун, И. Крамер. – М.: Альпина Пабlishер, 2018. – 236 с.

Даниэль Браун и Итске Крамер – корпоративные антропологи, специалисты в области лидерства и культурного многообразия, работы международных команд и корпоративной культуры. В книге они раскрывают закономерность, состоящую в том, что любые изменения в организациях встречают меньше сопротивления, когда при их реализации учитывается сложившаяся в компании культура. Авторы советуют, как разобраться в особенностях корпоративной культуры и оценить все тонкости взаимоотношений различных подразделений. Из книги можно получить необходимые знания и навыки для эффективного управления компанией, обнаружить истинную мотивацию сотрудников и устранить барьеры для внедрения управленческих решений.

Бэйли К. Мой продуктивный год. Как я проверил самые известные методики личной эффективности на себе / К. Бэйли. – М.: Альпина Пабlishер, 2017. – 300 с.

Режиссер Крис Бэйли в течение года исследовал и протестировал на себе множество методик: работал по 90 часов в неделю, меди-

тировал 30 минут каждый день, месяц пил только воду, пользовался смартфоном только час в день и пытался жить в полной изоляции. Для своей книги он отобрал 25 самых лучших способов повысить продуктивность, которые помогли ему самому.

Бэтчел Б. Чего ты по-настоящему хочешь? Как ставить цели и достигать их / Б. Бэтчел. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 160 с.

Беверли Бэтчел, писатель, художник, основатель коммуникационной консалтинговой компании и консультант, помогающая индивидуам и компаниям ставить цели и достигать их. Автор также является учредителем компании *Idea Girls*, которая занимается тем, чтобы вдохновлять людей осуществлять свои мечты и использовать свои таланты, делая мир лучше. Хотя книга «Чего ты по-настоящему хочешь? Как ставить цели и достигать их» написана в первую очередь для подростков, которые задумываются о будущем, но пока точно не знают, чего хотят, она может быть полезна и тем, кто работает с подростками, и взрослым, которым важно не просто определиться с устремлениями и наметить план достижения целей, но и создать программу мотивации с учетом их собственного жизненного опыта.

Ваш персональный тренер личной эффективности / Д. Стивенсон [и др.]. – М.: Бомбора, 2018.

В комплект входят четыре книги экспертов в области финансов: Стивена Пирса «Лайфхаки влиятельных людей. 50 способов стать лидером», Джона Лиса «Лайфхаки стойких людей. 50 способов быть сильным», Дэвиса Стивенсона «Лайфхаки богатых людей. 50 способов разбогатеть» и Мэтта Эйвери «Лайфхаки счастливых людей. 50 рецептов счастливой жизни». Авторы стараются научить читателя думать как экономисты и вести себя прагматично, то есть смотреть фактам в лицо.

Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е.Н. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 224 с.

Елена Ветлужских – известный консультант и бизнес-тренер. В ее книге даны основные важные принципы и подходы, последовательные шаги от определения целей и стратегии (построения страте-

гической карты предприятия) до разработки эффективной системы мотивации и оплаты труда, уделяется большое внимание системному подходу, а также сбалансированности отдельных методов и технологий, все рекомендации автора подкреплены примерами из российской практики мотивации персонала. Автор анализирует состояние, когда в компании появляются первые признаки снижения эффективности, руководство часто начинает менять систему мотивации и оплаты труда, однако, явные сигналы – это лишь следствие более глубоких причин. Система мотивации должна быть взаимосвязана с целями организации, составлять единое целое с другими бизнес-процессами и учитывать влияние, которое оказывает на результаты бизнеса в целом применение тех или иных инструментов в отдельно взятом подразделении. Следовательно, в первую очередь надо создать сбалансированную систему согласованных целей и показателей и только потом увязывать ее с системой мотивации и оплаты труда.

Воробьев А.В. Развитие личностной эффективности руководителя / А.В. Воробьев. – Саарбрюккен: Другое Решение, 2013. – 128 с.

Важную роль в развитии личностной эффективности, под которой понимается соответствие достигнутых результатов поставленным целям, играет эмоциональный интеллект и связанные с ним коммуникативная и мотивационная компетенции. Книга нацелена на развитие этих базовых компетенций, необходимых для любой профессиональной деятельности. В основу книги легли: научные исследования, современные психотехнологии развития профессиональной успешности, практический опыт тренинговой и консультативной работы, авторский одноименный курс в программе профессиональной переподготовки руководителей образовательных учреждений «Менеджмент в образовании».

Герасимова И.В. Мотивационные механизмы управления персоналом по целям / И.В. Герасимова. – Саарбрюккен: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – 160 с.

Книга, содержащая большой практический материал, собранный на одном из ведущих предприятий газовой отрасли РФ, может помочь

эффективному использованию мотивации сотрудников предприятия. В целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять сущность мотивации, т.е. потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, целевые установки. Важной управленческой задачей является определение индивидуальных целей сотрудников и организационных целей предприятия для их дальнейшего согласования. В книге описываются несколько уровней согласования целей, а также приводится подробное описание используемых для сближения целей мотивационных инструментов.

Глазунов Ю.Т. Моделирование целеполагания / Ю.Т. Глазунов. – Ижевск: Институт компьютерных исследований, Регулярная и хаотическая динамика, 2012. – 216 с.

Монография содержит первое систематизированное изложение результатов изучения процессов возникновения и развития психических явлений методом математического моделирования. В центре внимания автора находится феномен целеполагания, вокруг которого рассматриваются сопряженные с ним явления и процессы человеческой психики. Полученные автором аналитические результаты подкрепляются примерами, позволяющими глубже понять основные идеи исследования и вытекающие из них практические рекомендации.

Глазунов Ю.Т. Моделирование целеустремленности / Ю.Т. Глазунов. – Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2017. – 360 с.

Представленные в монографии исследования развивают научный метод и результаты, опубликованные автором в книге «Моделирование целеполагания». Представлены результаты изучения психических феноменов, сопряженных с одним из важнейших человеческих качеств – целеустремленностью. В исследовании были использованы методы математического моделирования, а изложение материала осуществляется с применением единой методической канвы. Так, сначала с читателем обсуждаются психические особенности феноменов, выявляются значимые их черты, а лишь потом автором даются строгие определения, способные стать основой математической модели. Это позволило с помощью простого математического аппарата

получить ряд интересных и полезных результатов, связанных с человеческой целеустремленностью и смежными с нею психическими сущностями. Ценно, что аналитические выводы подкрепляются примерами и практическими рекомендациями.

Глисон К. Работай меньше, успевай больше. Программа персональной эффективности / К. Глисон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 352 с.

Керри Глисон – основатель и руководитель известной компании *PEP®WORLDWIDE*. В 1984 г. им была создана программа значительного повышения эффективности работы менеджеров высшего и среднего звена. Основная концепция *PEP®* обозначена автором в книге «Работай меньше, успевай больше. Программа персональной эффективности», переведенной на 14 языков и быстро разошедшейся по всему миру. Эта книга рассказывает о том, как повысить продуктивность, уменьшить стресс, содержит конкретные рекомендации о том, как правильно организовать рабочий процесс и стать более эффективными и результативными, преодолеть привычку откладывать дела на потом, избавиться от ощущения перегруженности и начать испытывать удовольствие от работы. Тысячи сотрудников компаний из рейтинга *Fortune 500* прошли обучение в *PEP®WORLDWIDE*. Глисон проводил персональные консультации руководителей многих компаний, и в том числе — *Unilever, IBM, Ernst & Young*.

Голдратт-Ашлаг Э. Выбор. Правила Голдратта / Э. Голдратт-Ашлаг, Э.М. Гольдратт. – 2-е изд. – М.: Попурри, 2017. – 208 с.

Эли Голдратт является автором получившей признание теории ограничений, которой активно пользуются как организации, так и отдельные люди. В книге, построенной в форме диалога автора с дочерью, где приводятся конкретные примеры и ситуации, отражающие взаимосвязь эмоций, интуиции и логики, а также объяснения того, как это влияет на нашу способность ясно мыслить и принимать решения, касающиеся личных и профессиональных проблем, он предлагает новейшие методы активизации мышления и показывает, насколько результативно они проявляются на практике.

Гольдратт Э.М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / Э.М. Гольдратт, Дж. Кокс. – 5 изд. – М.: Альпина Диджитал, 2019. – 400 с.

Книга исключительно полезна человеку, который столкнулся при ведении личного бизнеса с какой-либо проблемой. Эта проблема и понуждает его мыслить логически, спокойно, поступательно, без авантюрно-истерических перескоков и разрывов. Автор показывает, почему необходимо иметь способности видеть причинно-следственные связи между действиями и результатами и знать базовые принципы достижения успехов.

Гольдратт Э.М. Критическая цепь / Э.М. Гольдратт. – М.: Попурри, 2017. – 240 с.

Книга написана в жанре бизнес-романа. В ней развивается концепция теории ограничения систем, впервые представленная в упоминаемой выше книге «Цель», применительно к управлению проектами. Автором предлагается универсальная технология, позволяющая наиболее эффективно строить планирование, а также избегать непредвиденных трудностей, неизбежно возникающих при традиционном подходе.

Джонон В. 52 понедельника. Как за год добиться любых целей / В. Джонон. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 218 с.

Вик Джонсон – мировой специалист по достижению целей, является тренером более чем 300 тыс. подписчиков практически из всех уголков мира, автором бестселлеров “*13 Secrets of World Class Achievers*” и “*Day by Day with James Allen*”. По его мнению, за год можно успеть очень многое, если поставить себе цель и неуклонно продвигаться к ней. Автор знакомит с некоторыми секретами достижения целей, рассказывая, как неделя за неделей добиваться исполнения своей мечты.

Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегем, воплощение замысла в жизнь / А.М. Долгоруков. – М.: 1С-Паблишинг, 2004. – 368 с.

Книга посвящена стратегическому искусству в бизнесе. Особое внимание автором уделяется концептуальному осмыслению стратеги-

ческого управления. Детально описаны базовые инструменты стратегического управления, а также виды стратегий в бизнесе. Значительное место отводится обсуждению вопроса, касающегося воплощения стратегического замысла в жизнь (лидерство, командный стиль работы, способности организации к изменению). Рассматривается природа и роль альянсов в стратегическом управлении.

Жакупов А. SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают / А. Жакупов. – М.: Издательские решения, 2016. – 130 с.

В книге читатель может найти технологию определения целей и задач как для своих подчиненных, так и для себя самого.

Жизненная навигация: технологии саморазвития личности студента в процессе обучения в вузе / М.М. Зонис [и др.]. – СПб.: Университет ИТМО, 2016. – 109 с.

Учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата Университета ИТМО, изучающих дисциплину «Жизненная навигация». В пособии представлены основные технологии саморазвития, позволяющие уже на студенческом этапе жизненного пути правильно ставить цели, подбирать ресурсную базу для реализации своих целей, составлять планы по их достижению, разрабатывать программы саморазвития, видеть возможные помехи и ограничения, учиться работать с ними и начинать движение к своим целям уже на этапе обучения, а не после окончания вуза.

Иванова С.В. Личная эффективность на 100%. Сбросить балласт, найти себя, достичь цели / С.В. Иванова, Д.Г. Болдогоев. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 208 с.

Каждая глава этой книги начинается с постановки проблемы, дальше приведены примеры из разных сфер, описаны жизненные ситуации, затем авторы дают конкретный алгоритм действий для каждой проблемы и предлагают выполнить кейс или какое-то другое домашнее задание. Книга на две трети состоит из кейсов и заданий.

Кийосаки Р.Т. Цели и решения / Р.Т. Кийосаки. – М.: Попурри, 2017. – 96 с.

Роберт Тору Кийосаки – американский предприниматель, инвестор, писатель и оратор-мотиватор. Он является автором многих книг по инвестированию, в том числе популярной книги «Богатый папа, бедный папа». В данной книге предлагаются оригинальные подходы, с помощью которых человек, решая вопрос «зачем» и стремясь к финансовой независимости, достигает поставленной цели. Автор убежден, что люди желают, чтобы их мечты сбывались, но при этом они слишком сосредоточены на вопросе «как», в то время как успех кроется в «зачем».

Киты. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей / Кеннет Бланшар [и др.]. – Минск: Попурри, 2004. – 192 с.

Авторы, в числе которых Кеннет Бланшар, эксперт по менеджменту, чья книга «*The One Minute Manager*» стала первой бизнес-притчей, проданной в количестве более 13 млн копий и переведенной на 37 языков, объясняют, почему люди и киты лучше справляются со своими задачами, если акцентировать внимание на позитивных элементах их поведения. Он показывает, как, используя методики тренеров, работающих с животными, в частности тех, кто занимается с касатками в *SeaWorld*, можно повысить эффективность своих действий. Показано, как использовать методы позитивной реакции и изменения направленности негативного поведения с целью повышения эффективности и производительности, избегая тем самым возникновения деморализующих ситуаций. Эти методики просты в освоении и могут с успехом применяться для улучшения отношений как на работе, так и в семье, позволяя людям становиться лучшими родителями и супругами, а следовательно, вести более счастливую жизнь.

Кобьелл К. Я – АО. Я сам за себя в ответе, или Путь обретения вдохновения, эффективности и уникальности / К. Кобьелл, Ю. Рубцов. – М.: Score, 2007. – 280 с.

В книге объединено осмысление успешного опыта российского и европейского бизнесменов и консультантов в области мотивации и

самотивации: Клауса Кобьелла «МАХ. Революционная концепция мотивации» и Юрия Рубцова «Персональный брэнд, или Структура личного успеха».

Кобьелл предлагает новую систему развития мотивации сотрудников МАХ (сокращенно «индекс акции сотрудника»), которую успешно опробовал на собственном предприятии и ряде других европейских компаний. МАХ помогает коллективу и отдельным сотрудникам представлять уровень потенциальных возможностей предприятия и каждого работника. Также благодаря этой концепции можно укрепить корпоративный дух и повысить общее стремление к успеху.

Рубцов, занимающийся персональным брендингом и консультирующий крупных бизнесменов России и стран СНГ, предлагает разработанный им процесс персонального брендинга.

Кови С. Фокус. Достижение приоритетных целей / С. Кови, С. Джонс. – М.: Альпина Паблицер, 2017. – 146 с.

Авторы (один из них – Стивен Кови, американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению, известный как лектор и автор книги «Семь навыков высокоэффективных людей», которая в августе 2011 г. была названа журналом *Time* одной из 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу) предлагают разделить все дела на четыре группы: срочные и важные; не срочные и важные; срочные, но не важные и, наконец, не срочные и не важные. На какой же группе дел следует концентрировать свои усилия? Как правило, большинство людей сразу же отвечают: на первой, т.е. на «важном и срочном», однако, это неверный выбор. Если человек сосредоточивается только на таких делах, то его ждут стрессы, истощение жизненных сил и вечный аврал. Но если мы воспользуемся советами, которые дает автор, наша жизнь будет неуклонно меняться к лучшему, тем более что у современного менеджера есть целый арсенал технических средств для ее четкого планирования.

Кови Ш. Как достичь цели. Четыре дисциплины исполнения / Ш. Кови, К. Макчесни, Дж. Хьюлинг. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 310 с.

Авторы предлагают проверенный набор практик, которые были опробованы сотнями организаций и тысячами команд. Хотя суть «четырех дисциплин исполнения» довольно проста, однако, они могут кардинально изменить подход к реализации целей и позволят применять на практике испытанные приемы, раз за разом доказывающие свою эффективность. Руководители редко разграничивают ежедневную срочную работу, так называемый «вихрь неотложных дел» и стратегические цели, поскольку и то, и другое жизненно необходимо для нормальной деятельности компании. Но эти понятия кардинально различаются и, что гораздо важнее, соперничают за время, ресурсы, энергию и внимание. Если руководитель и его команда будут работать только в авральном режиме, прогресса достичь не удастся – все силы уйдут на то, чтобы удержаться на плаву.

Когон К. Пять правил выдающейся эффективности. Как достигать главных целей без перегрузок и выгорания / К. Когон, А. Меррилл, Л. Риннэ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 240 с.

Авторы книги – специалисты по управлению временем компании *FranklinCovey*. Кори Когон – руководитель Глобальной практики по эффективности *FranklinCovey*, занимается исследованиями в области управления временем, управления проектами и развития коммуникативных навыков. Адам Меррилл – вице-президент по инновациям *FranklinCovey* и руководитель группы потрясающих специалистов, разрабатывающих уникальные продукты, которые помогают людям и организациям стать намного эффективнее. Лина Риннэ – старший консультант *FranklinCovey*. Книга рассказывает о том, что людям может казаться, что они работают продуктивно, но к концу дня у них не остается сил на личные задачи, развлечения, общение с близкими. Авторы разработали матрицу управления временем, которая помогает не только справляться с огромным потоком дел, но и жить полноценной жизнью, реализовывать свои таланты, сделать так, чтобы работа приносила удовольствие. Книга учит, как правильно реагировать

на срочное и отличать срочное от действительно важного; не довольствоваться посредственными целями, а стремиться к выдающимся результатам; правильно распределять дела, чтобы времени хватало не только на рутину, но и на реализацию своих творческих идей и на саморазвитие; управлять своими технологиями и не давать им подчинить себя; грамотно распределять свою энергию, учитывая возможности мозга и всего организма.

Кокс Дж. Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений / Дж. Кокс, Д. Джейкоб, С. Бергланд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 400 с.

Авторы обобщили управленческие методики – «шесть сигм» и «теорию ограничений» (ТОС) и на этой методике создали в *AGI Institute* (институте Элияху Голдратта, разработчика теории ограничений и автора книги «Цель», ставшей культовой для нескольких поколений бизнесменов) новую методику «*Velocity*» («скорость»), объединившую лучшие элементы *Lean Six Sigma* и ТОС. Следуя традиции «Цели», они написали бизнес-роман, в котором простым и понятным языком объяснили основные положения и принципы *LSS*, *TOC* и *Velocity* на примере управления конкретным высокотехнологичным предприятием.

Кулов С.К. Тайм-менеджмент. Принципы эффективной организации работы руководителя / С.К. Кулов. – Владикавказ: Терские ведомости, 2015. – 296 с.

Книгу можно считать пособием для людей, заботящихся о повышении эффективности своей рабочей деятельности и связывающих это с улучшением всех сторон своей жизни. В первую очередь книга ориентирована на руководителей и специалистов организации, от рядового менеджера до генерального директора.

Личная эффективность: сборник статей. – М.: Альпина Паблшер, 2017. – 218 с.

Сборник статей из серии «*Harvard Business Review*. 10 лучших статей» о том, как определить свои сильные и слабые стороны, опти-

мизировать время и не перегореть на работе. В статьях поднимаются вопросы о секрете эффективного взаимодействия с начальством и подчиненными, о построении карьеры и способности не потерять себя по мере продвижения по карьерной лестнице.

Лоэр Дж. Стратегия счастья. Как определить цель в жизни и стать лучше на пути к ней / Дж. Лоэр. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 256 с.

Джим Лоэр является известным специалистом в области психологии достижений, соучредителем тренингового центра *Human Performance Institute (HPI)* и автором полутора десятков книг. За годы своей карьеры Лоэр работал с сотнями людей, достигших больших успехов в самых разных областях, таких как спорт, бизнес, медицина и юриспруденция. Среди них руководители компаний из списка *Fortune 100*, сотрудники подразделения по освобождению заложников ФБР и войск специального назначения. В числе корпоративных клиентов *HPI* сотни компаний, входящих в список *Fortune 500*, включая *GlaxoSmithKline*, *Procter & Gamble*, *Estée Lauder Companies*, *PepsiCo* и *Citigroup Smith Barney*. Подопечными Лоэра были многие знаменитые спортсмены: игроки в гольф Марк О'Мира и Джастин Роуз; теннисисты Джим Курье, Моника Селеш и Аранча Санчес-Викарио; боксер Рэй Манчини; хоккеисты Эрик Линдрос и Майк Рихтер, а также обладатель золотой олимпийской медали по конькобежному спорту Дэн Дженсен. Двадцатилетняя работа в *HPI* позволила автору сделать удивительные открытия в области мотивации достижений, которыми он делится в своей книге, где предлагает свою стратегию счастья, которую он разработал, основываясь на многолетнем опыте работы с топ-менеджерами американского бизнеса, спортсменами мирового класса. Его уникальная методика помогла многим клиентам осознать истинную миссию в жизни. Дело не в том, чего вы достигнете, утверждает Лоэр, дело в том, каким человеком вы станете в результате этой гонки. Автор предлагает создать свою личную систему показателей, которая поможет измениться к лучшему и стать счастливым на пути к достижению новой, действительно значимой цели. Лоэр предлагает инструменты, необходимые для формирования и совершенствования новых черт характера, которые сделают жизнь осмысленной.

Маурер Р. Шаг за шагом к достижению цели. Метод кайдзен / Р. Маурер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 192 с.

Роберт Маурер – доктор философии, клинический психолог в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и Медицинской школе Вашингтонского университета. Он является основателем консалтинговой фирмы *Science of Excellence*, много путешествует, проводя семинары и консультируя по стратегии кайдзен различные компании, организации, больницы, университеты и даже ВМС США. В этой книге автор объясняет, как при помощи метода кайдзен подготовить себя к переменам, правильно относиться к ним, сделать жизнь более увлекательной и реализовать свои амбиции, ловко обойдя все препятствия. Суть метода кайдзен заключается в том, что к цели нужно идти очень маленькими, но регулярными шагами. В Японии принципов кайдзен придерживаются как крупные корпорации, такие как *Toyota*, так и обычные люди. В книге рассказано, как можно изменить жизнь к лучшему без насилия над собой; преодолеть любые трудности, разбивая каждую большую проблему на несколько маленьких, с которыми можно справиться без усилий; ставить перед собой конкретные цели и не бояться их.

Меньшикова К.Е. Цели и ценности. Как перестать быть таким, как все / К.Е. Меньшикова. – М.: Центрполиграф, 2017. – 224 с.

Ксения Меньшикова – основатель и руководитель Школы «Сознание». Книга написана по результатам работы, проводимой в Школе Меньшиковой по магическому развитию сознания. Автор убеждена, что ученики, которые изменили себя через этот метод, достигли серьезных успехов в жизни, полностью или частично переписав свою судьбу и изменив карму как программу построения событий. Судьбу человека определяют его ценности. Если у людей одинаковые ценности, то и сценарий их жизни будет очень похож. Автор убеждена, что если такая жизнь не нравится и перспектива повторить судьбу родителей тоже не радует, то ее можно изменить. Для этого необходимо переписать ценности и растворить события, которые прописаны в жизни как обязательные. Методика заключается в специальной перезаписи лежащих в сознании, но скрытых от своего владельца связей

между ценностями и целями. Если все сделать правильно, то будущая жизнь человека освобождается от обязательств идти по прописанному сценарию и исправлять своей жизнью ошибки родителей.

Мрочковский Н.С. Достижение целей на 100%. Создаем жизнь своей мечты / Н.С. Мрочковский, А.И. Токачев, А.В. Макурин. – СПб.: Питер, 2012. – Цифровая книга.

Авторы книги – российские тренеры в области личностного роста делятся своими разработками по технике постановки и достижения целей, чтобы, выполняя описанные задания, спустя всего 12 дней стать профессионалом в сфере правильного определения задач в своей жизни и их успешной реализации. Большая часть методик, изложенных в издании, не встречается ни в одной книге в России по личностному росту. Все методики опробованы на практике – на тренингах и семинарах авторов.

Петрас Р. Цель кажется недостижимой, пока она не достигнута. Мотивация для мечтателей и творцов / Р. Петрас, К. Петрас. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 432 с.

Росс и Катрин Петрас – брат и сестра, составляющие сборники цитат и календари, вдохновленные примерами выдающихся личностей. В книге рассказывается о том, что следовать за своей мечтой является непростым делом. Мотивирующие и вдохновляющие слова от людей, которые уже прошли непростой путь к мечтам и знают, каково это, всегда кстати. Правильные слова могут «зажечь», развеять сомнения и показать, что человек не один на сложном и извилистом пути к цели. К какой бы невероятной и сложной цели не шел человек, мудрость и смелость тех, кто уже прошел этот путь, – от Ричарда Брэнсона и Стива Джобса до Франца Кафки и Сальвадора Дали – вдохновят его на упорный труд.

Пиковский Ю.Б. Персональная эффективность / Ю.Б. Пиковский. – М.: НИТУ МИСиС. Цифровая книга.

Автор рассматривает ведущие теоретические и практические вопросы психологического обеспечения эффективной умственной ра-

ботоспособности человека, возникающие в процессе учебной деятельности. В книге уделено внимание проблемам формирования социальных навыков самореализации личности при достижении поставленных жизненных целей. Дан анализ основ безопасности и управления людьми при решении задач организации производственной работы трудовых коллективов, понимания возможностей в изыскании объективных психологических резервов повышения эффективности и надежности трудовой деятельности человека.

Пинтосевич И. Ставь цели! Найти свою цель и достичь ее за 1 год / И. Пинтосевич. – М.: Эксмо, 2016. – 192 с.

Ицхак Пинтосевич – почетный профессор бизнес-школы «синергия». В книге он предлагает, как найти свою цель и достичь ее. По его мнению, в этом помогут: четкие алгоритмы постановки цели, эффективные стратегии и инструменты для достижения результата, полезные советы по преодолению препятствий на пути к цели, понятные рекомендации, как найти гениальную бизнес-идею и свою нишу в бизнесе. Книга содержит биографии Стива Джобса и Билла Гейтса, как примеры успешных личностей.

Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А.И. Пригожин. – М.: Дело АНХ, 2010. – 432 с.

Книга консультанта по управлению с тридцатилетним опытом предназначена тем, кто стремится к тонкой настройке бизнеса, хочет не только встраиваться в тенденции рынка, но и воздействовать на них, не только удовлетворять спрос, но и формировать его, кто готов преодолевать неопределенность будущего и нуждается лишь в хорошем методическом оснащении, кто хочет избежать ошибок в стратегическом управлении. Автор предлагает философию и теорию построения целей организаций и социумов и детально раскрывает технологию определения *VISION*, идеологии бизнеса, грамотного перевода их на уровни подразделений и работников, мотивации последних на достижение общефирменных целей. Рекомендации проиллюстрированы примерами из практики своей работы с заводами, оптовыми,

розничными и строительными компаниями, банками, издательствами, госучреждениями.

Рей М. Высшая цель. Секрет, который поддерживает вас каждую минуту / М. Рей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Майкл Рэй был назван журналом *Fast Company* самым креативным человеком Кремниевой долины (англ. *Silicon Valley*). Он разработал и в течение 25 лет вел в Стэнфорде знаменитый курс «Творчество в бизнесе». С самого начала курс Рэя начал производить на выпускников сильнейший эффект. Рэй пришел к выводу, что его занятия помогли студентам найти свою «высшую цель». Под ней он понимает силу, придающую реальный смысл жизни, обращенную к глубинному естеству человека.

Рос Б. Привычка достигать. Как применять дизайн-мышление для достижения целей, которые казались вам невозможными / Б. Рос. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 256 с.

Бернард Рос – основатель легендарной *Stanford d.school* пишет, как применять инструменты дизайн-мышления, использовавшегося для работы над масштабными проектами, для достижения целей, которые раньше казались невозможными, как с помощью дизайн-мышления добиться позитивных изменений в собственной жизни. Автор делится историями, рекомендациями, упражнениями и идеями, способными помочь читателю справиться с жизненными вызовами и реализовать свои цели. Благодаря этой книге можно перестать пытаться и начать делать; понять, что все оправдания и отговорки обречены на провал; научиться игнорировать препятствия, которые стоят на пути к вашей цели; открыться новому опыту и на нем учиться.

Рос Д. Не делай это. Тайм-менеджмент для творческих людей / Д. Рос. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 160 с.

Дональд Рос – типограф, творческий предприниматель и лектор Королевской академии искусств (Нидерланды). Он является разработчиком титров к фильмам, шрифтов, сложных интерфейсов для

смартфонов. Выступил автором собственных креативных проектов, в том числе системы тайм-менеджмента и приложения для смартфонов *ToDon'tList*. Автор этой книги убежден, что списки дел часто не только не наполняются реальным содержанием, но еще и вводят человека в заблуждение. Поэтому он считает самым необходимым научиться сосредоточиваться. В этой книге объединены решения, которые принимаются на личном, профессиональном и творческом уровне. Такое напоминание о том, насколько управление временем важно для реализации любого проекта, чтобы не распыляться на слишком большое количество идей и не терять драгоценное время.

В книге предложен метод «списка не дел»: когда вы говорите «нет» одной задаче, у вас освобождается больше времени на то, чтобы заняться другой. Иными словами, чем больше вы вычитаете, тем более сконцентрировано ваше внимание и тем больше у вас остается времени.

Саймон С. Почему мы так поступаем? 76 стратегий для выявления наших истинных ценностей, убеждений и целей / С. Саймон, Л. Хау, Г. Киршенбаум. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 326 с.

Авторы книги являются профессиональными психологами и консультантами с огромной многолетней практикой. Они разработали 76 психологических стратегий для взрослых, подростков и детей. Эти стратегии позволяют понять, чего человек на самом деле хочет от жизни, разобраться с целями в бизнесе и отношениях.

Самсонов Н.А. Проект под названием «Жизнь». Секреты реализации жизненных целей / Н.А. Самсонов. – М.: Феникс, Суфлер, 2013. – 176 с.

Психолог и бизнес-консультант Николай Самсонов предлагает взглянуть на свою жизнь как на своеобразный проект, стать руководителем собственного дела, которому под силу определить направление движения и обеспечить реализацию целей в рамках собственного проекта под названием «ЖИЗНЬ». Автор описывает психологические барьеры, возникающие на пути формирования собственных желаний,

а также методы эффективной и качественной реализации поставленных целей, чтобы перестать быть «марионеткой судьбы» и определить курс движения своей жизни; найти и обезвредить собственные «ментальные тормоза», ограничивающие убеждения, которые мешают действовать; сформировать собственную систему целей; узнать об «убийцах желаний» – наиболее частых ошибках, которые допускают люди при формировании и реализации жизненных целей.

Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества / Д.Э. Бек [и др.]. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 382.

Издание продолжает тему «бирюзовых» компаний, показывая их как целостных, эволюционирующих, живых организаций. Несмотря на то, что таких организаций насчитывается достаточно много, у людей возникают вопросы, существуют ли такие компании на самом деле и можно ли перенять их опыт. Авторы рассказывают, как построить компанию нового типа, действующую без традиционной иерархии и бюрократии, эффективную и гибкую. В книге раскрывается необходимость руководителям принципиально понимать, какие ценности доминируют в человеке, коллективе или обществе. Все ответы на имеющиеся вопросы даны с точки зрения спиральной динамики как модели эволюции ценностных систем. С помощью спиральной динамики можно выбрать инструменты, которые помогут выйти за пределы старых, авторитарных моделей лидерства и менеджмента.

Темплар Р. Правила достижения цели. Как получать то, что хочешь / Р. Темплар. – Альпина нон-фикшн, 2016. – 222 с.

Ричард Темплар – писатель, издатель, автор бестселлеров по саморазвитию, карьерному росту и достижению успеха. По «правилам» Темплара живут уже более 1,3 млн человек в разных странах. Книга рассказывает о том, как всегда получать то, что хочешь, и о правилах, которые помогают достичь поставленных целей. Помимо прочего автор сформулировал основные принципы, которые научат вас расположить к себе собеседника и быть человеком, в обществе

которого приятно находиться. В данной книге изложена простая и понятная технология получения желаемого, которая доступна абсолютно каждому. Можно узнать, как побудить окружающих помогать вам в осуществлении того, к чему вы стремитесь, даже не прося их об этом.

Толле Э. Новая земля. Пробуждение к своей жизненной цели / Э. Толле. – М.: Рипол Классик, 2013. – 336 с.

Экхарт Толле, немецкий писатель и духовный оратор, по версии журнала *Watkins' Mind Body Spirit*, находился на второй строчке списка 100 самых влиятельных духовных лидеров современности за 2012 г. после Далай-Ламы XIV. В сентябре 2017 г. Толле впервые посетил Россию, где выступал перед рекордным количеством участников за всю историю своих лекций. Книга «Новая земля» стала своеобразным продолжением его бестселлера «Живи сейчас». В новой книге автор рассказывает, как перейти на новый уровень осознанности, показывая, что свобода от мыслей, обусловленных эго, является не только залогом личного счастья, но и ключом к прекращению конфликтов и страданий во всем мире. В основу книги положены идеи трансформации индивидуального и коллективного сознания, ведущей к глобальному духовному пробуждению.

Фрай Р. Как стать организованным? Личная эффективность для студентов / Р. Фрай. – 4-е изд. – М.: Эксмо, 2017. – 176 с.

Рон Фрай – американский общественный деятель, реформатор государственной системы образования, активно занимающийся пропагандой индивидуальных образовательных программ, автор более 40 книг по различным методикам повышения эффективности усвоения знаний. Предлагаемая книга издана в серии книг для выдающихся студентов. Она раскрывает простую и понятную систему организации. Автор ставит задачу помочь студенту создать идеальную атмосферу для учебы, используя базовые принципы тайм-менеджмента. Он должен научиться: планировать собственное учебное и досуговое время; распределять силы по времени и важности; создавать *to-do* листы, ежемесячные планеры и проектные доски. Если внедрить эти страте-

гии, появится навык расставлять приоритеты в планах, избегать действий, которые могут привести к задержке и простоям и предвидеть возможности сокращения сроков выполнения заданий.

Хэлворсон Х.Г. Психология достижений. Как добиваться поставленных целей / Х.Г. Хэлворсон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.

Хайди Грант Хэлворсон – признанный эксперт в области социальной психологии, предлагает неожиданные идеи, поучительные истории и научно обоснованную информацию, способные помочь каждому поставить перед собой цель, к которой можно стремиться в любых, даже неблагоприятных обстоятельствах; укрепить волю, как любой из мускулов; избегать приводящего к неудачам мышления.

Шапиро С.М. Здесь и сейчас. Как вырваться из плена целей и начать радоваться жизни / С.М. Шапиро. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 250 с.

Стивен Шапиро – писатель и бизнес-консультант, 15 лет проработал в международной компании *Accenture*, преподавал авторский курс «Глобальная практика совершенствования бизнес-процессов». В 2001 г. он создал *The Innovation 24/7 Group* – организацию, занимающуюся обучением и исследованиями в сфере управления и специализирующуюся на инновациях и новаторском мышлении. Шапиро консультировал ведущие мировые компании, включая *Staples, General Electric, Xerox, Vodafone, BMW Williams F1, Frito Lay*. Книга о том, как пересмотреть свои взгляды на жизнь, вырваться из плена целей, жить впечатлениями, которые дает нам каждый день, следовать своим душевным стремлениям и наслаждаться текущим моментом уже сегодня. Именно этот путь приводит, по мнению Шапиро, к неожиданным результатам, новым открытиям и к жизни в гармонии с собой. В книге предлагается альтернативная философия жизни: мы можем начать жить счастливо и плодотворно, не ставя перед собой целей и не разрабатывая планов. Автор открывает восемь секретов, узнав которые можно научиться получать удовольствие от жизни уже сегодня. Книга помогает определить, насколько человек зависим от поставленных

целей, научиться относиться к своей жизни как к незапланированному путешествию, полному непредсказуемых событий и впечатлений.

Эффективность на работе. Держать фокус. Управлять энергией. Добиваться выдающихся целей / Тони Шварц [и др.]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Книга представляет собой практическое руководство, которое дает человеку в распоряжение ряд доступных инструментов. Их легко можно опробовать, чтобы выбрать подходящие, научиться выполнять нужную работу, сосредотачивая всю свою энергию и время на том, что принесет максимальную пользу работнику и компании.

Щукина М.А. Психология саморазвития личности / М.А. Щукина. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2015. – 348 с.

Издание полезно для людей, интересующихся не просто развитием личности, а его особой форме – саморазвитию. В монографии представлен опыт изучения саморазвития как объекта междисциплинарного познания в философии, синергетике, педагогике. Автор показывает становление психологии саморазвития. Выделены теоретические подходы к анализу саморазвития в рамках отечественной и зарубежной психологической науки. Продемонстрирован эвристический потенциал субъектного подхода, на основе которого автором разработана оригинальная теоретическая концепция саморазвития личности. В монографии изложены результаты эмпирических исследований, представляющих саморазвитие личности в трех различных аспектах:

1) как категорию психологии на материале изучения представлений психологов о месте понятия «саморазвитие» в психологическом тезаурусе;

2) как форму субъектного управления развитием на материале экспликации и анализа субъектного опыта развития личности;

3) как компонент в структуре центрального возрастного психологического новообразования периода взрослости – личностной зрелости.

Яценко А.И. Целеполагания и идеалы / А.И. Яценко. – Киев: Наукова думка, 1977. – 276 с.

В книге рассматривается целеполагание как аспект основного вопроса философии, важнейший момент человеческого способа бытия и фундаментальная проблема современного общественно-политического развития. Раскрываются категориальные формы целеполагания, диалектика эмоционального, волевого, рассудочного и разумного оснований целеполагания, проанализированы гносеологические механизмы и содержание коммунистического общественного идеала. Исторически целеполагание рассмотрено в контексте конкретно-исторических условий, характерных для капиталистической и коммунистической формаций. Все вопросы целеполагания проанализированы автором под углом зрения идеала, который видится в выявлении оптимального сочетания объективных и субъективных условий, которые могут способствовать развертыванию творческой целеполагающей деятельности и гармоничного развития человека.