

Скорость мышления



Способность быстро обрабатывать информацию в стандартных ситуациях с заданными инструкциями и образцами.

Оценка

Тесты способностей

Аналитические тесты
с ограничением времени

Компенсация



Развитие



Поддержка

Научиться приоритизировать задачи.

Развить внимательность и скорость работы с информацией.

Поддерживать высокую работоспособность, минимизировать факторы, которые отвлекают от работы.

Многозадачность приводит к потере фокуса и снижению скорости работы. Решайте задачи поочередно: отводите каждому делу 15-30 минут и фокусируетесь только на нем. Поставьте перед собой цель тратить на малозначимые решения не больше 5 минут. Используйте техники приоритизации задач (матрица Эйзенхауэра, правило «60/20/20», метод «Шесть задач»).

Регулярно тренируйте когнитивные способности (память, внимание, восприятие, логику) с помощью онлайн-тренажеров и приложений. Смотрите видео на повышенной скорости, играйте в компьютерные игры на скорость и реакцию.

Не допускайте непрерывного потока информации: устраивайте периоды «цифрового детокса», переключайте внимание на реальное общение или творчество. Соблюдайте баланс работы и отдыха, устраивайте короткие перерывы в ходе рабочего дня, придерживайтесь здорового образа жизни.

Не перегружайте себя срочными вопросами, привлекайте для их решения коллег и подчиненных. Научитесь четко ставить задачи, чтобы минимизировать затраты своего времени на дополнительную проверку и помощь.

При изучении аналитической информации обращайтесь внимание на схемы, графики и таблицы, соотносите представляемую числовую информацию с текстовыми выводами. Производите простые вычисления самостоятельно, без калькулятора. Освойте техники скорочтения. Пишите краткие обзоры по мотивам прочитанных статей, выступлений других людей.

Чтобы сэкономить время на решении типовых задач, создайте для себя шаблоны по принципу «если..., то...». Организуйте порядок на своем рабочем месте: систематизируйте контакты, настройте автоматическую сортировку писем, используйте инструменты для планирования времени.

Литература

- Барбара Оакли. Думай как математик.
- Питер Камп. Скорочтение.
- Дмитрий Гусев. Краткий курс логики.

У ЭКОПСИ есть тест оценки управленческого потенциала PiF.

Он помогает точно определить все качества руководителя.

Чтобы получить доступ к бесплатной версии этого теста напишите milov@ecopsy.ru

Критическое мышление



Глубина мышления, способность делать правильные причинно-следственные выводы при наличии неоднозначных условий и множества вариантов решения.

Оценка

Тесты критического мышления

Аналитические кейсы без ограничения времени и с большим количеством противоречивой информации



Компенсация



Развитие



Поддержка

Научиться использовать методы формальной логики и привлекать экспертизу других людей при принятии решений.

При принятии решения собирайте информацию из максимального количества источников (документы, люди, внешние источники, аналогичные кейсы). Сопоставляйте мнения и аргументы, приведенные в этих источниках.

Изучайте методы логики и алгоритмы принятия решений. На отвлеченных от работы примерах отработайте умение принимать взвешенные решения и мыслить стратегически: играйте в шахматы, го и другие стратегические игры.

Научиться видеть системные связи между явлениями и учитывать их при принятии решений.

Проверяйте подлинность получаемой информации с помощью альтернативных источников. Используйте надежные источники информации: имеющие научное обоснование, современные (не более 5 лет с момента публикации), написанные признанными экспертами. При работе с объемной и противоречивой информацией используйте техники INSERT и «Шесть шляп» для ее структурирования и выявления сути проблемы.

При принятии решения выделяйте объективные критерии, которым оно должно удовлетворять (сроки, качество, затраченные ресурсы, ожидаемый эффект).

Совершенствовать навыки систематизации и обработки сложной информации.

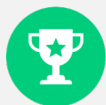
Упрощайте и структурируйте сложную информацию. Для этого используйте таблицы, списки, графики, диаграммы, схемы.

Ознакомьтесь с инструментами сбора и систематизации информации (SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, GAP-анализ, модель 5 сил Портера, принцип пирамиды Минто, матрица Мак-Кинзи). Выберите модели, наиболее актуальные для вашей работы.

Литература

- Джозеф О'Коннор, Иан Макдермот. Искусство системного мышления.
- Том Чатфилд. Критическое мышление.
- Дайана Халперн. Психология критического мышления.

Мотивация к развитию



Желание учиться и развиваться, менять свои представления о мире и работе; внутренний настрой на изменения.

Оценка

- Мотивационные и личностные опросники
- Кейс-интервью
- STAR-интервью
- 360 градусов (только для развития)



Компенсация



Развитие



Поддержка

Наблюдать за методами работы коллег, перенимать их способы решения задач.

Планировать способы и задачи саморазвития, уметь правильно распределять ресурсы на обучение новому.

Углублять свою экспертизу, анализировать новые тренды и решения в профессиональной области.

Найдите себе наставника — сильного эксперта в вашей области. Советуйтесь с ним по поводу задач, с которыми вы сталкиваетесь впервые. Вместе с наставником выберите 2-3 навыка, которые будете развивать в течение ближайшего года. Узнайте на работе, доступ к каким обучающим ресурсам и тренингам вы можете получить.

Выделяйте не менее 2 часов в неделю на развитие новых профессиональных навыков. Регулярно читайте профессиональную литературу, общайтесь с экспертами в вашей области.

Посвящайте время саморазвитию: слушайте аудиокнижки по дороге на работу, выходные посвящайте музеям или выставкам, подпишитесь на развивающие каналы в социальных сетях. Отслеживайте события и новости в своей отрасли, в том числе у конкурентов.

Поддерживайте контакт с коллегами из разных подразделений. Обсуждайте рабочие процессы, успешные решения и сложности. Чаше посещайте профессиональные мероприятия (выставки, конференции, конгрессы). Пишите отзывы о посещаемых мероприятиях и делитесь ими с коллегами. Обсудите с руководителем ваши зоны роста, попросите порекомендовать обучающие курсы для их развития.

Начинайте с внедрения «малых» изменений (например, смена офисного оборудования, внедрение новых разделов базы знаний, почтовых шаблонов). Старайтесь как можно чаще выступать перед руководством с предложениями по улучшению процессов внутри Компании.

Отслеживайте новые решения и разработки у партнеров и конкурентов, выносите на обсуждение возможность их применения в вашей области. Определите круг лиц, вовлеченных в предстоящие перемены, регулярно и своевременно информируйте их о предстоящих нововведениях и результатах уже внедренных изменений.

Литература

- Джош Вайцкин. Искусство учиться.
- Брэдли Стаатс. Никогда не прекращайте учиться: сохраняйте заинтересованность, меняйте себя и процветайте.
- Том Питерс. Стратегия совершенства.

Толерантность к неопределенности



Позитивное отношение к неожиданным и непредсказуемым изменениям. Быстрое восстановление, возвращение к прежнему уровню эффективности в случае наступления таких изменений.

Оценка

- Мотивационные и личностные опросники
- STAR-интервью



Компенсация

Найти эффективные для себя техники преодоления стресса, вызванного изменениями. Проявлять больше открытости к альтернативным точкам зрения.

Анализируйте уровень своего выгорания. Изучите и используйте разные техники совладания со стрессом (когнитивные, медитативные, дыхательные и т.п.). В ситуации дефицита сил и большого напряжения давайте себе разгрузки, соблюдайте режим. На этапе адаптации к изменениям сведите к минимуму перемены в личной жизни, не работайте в авральном режиме.

Приучите себя выслушивать до конца альтернативные точки зрения и мысленно задавайте себе вопрос: «В чем плюсы этой точки зрения?» Только после этого формируйте и высказывайте свою позицию.



Развитие

Сместить фокус с негативных аспектов изменений. Браться за решение непривычных задач, осваивать новые подходы к работе.

В условиях изменений воздерживайтесь от их предварительной критики. Оценивайте пользу нововведений на работе в краткосрочной перспективе: составьте список преимуществ и рисков, значимых лично для Вас, и сравните. Составьте план по минимизации рисков. Соберите мозговой штурм с коллегами и определите сильные и слабые стороны изменений для всей команды, а также техники совместной адаптации к ним.

Не реже двух раз в месяц находите новые полезные идеи, инструменты и методы, которые могут повысить эффективность Вашей работы, применяйте их сами и рассказывайте о них подчиненным и коллегам. Осваивайте техники работы в режиме многозадачности, чтобы уметь быстро переключаться с выполнения одной задачи на другую без потери качества.



Поддержка

Вознаграждать себя за успехи в адаптации. Менять свои ежедневные привычки, минимизировать действия, которые совершаются автоматически, без участия сознания.

Адаптация и развитие сопряжены с выходом из «зоны комфорта». Важно восполнять потраченную энергию с помощью положительных подкреплений — хвалить себя или вознаграждать за успехи в освоении нового. Лучше использовать мелкие подкрепления часто и сразу после достижения успеха, чем крупные — но редко и долгое время спустя.

Старайтесь чаще находиться в новой обстановке, заведите новое хобби, меняйте привычные способы выполнения рутинных задач, заведите трекер привычек и каждую неделю или исключайте, или добавляйте одну привычку.

- Нассим Николас Талеб. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса.
- Хендри Вейсингер, Дж.П. Полив-Фрай. Под давлением. Как добиваться результатов в условиях жестких дедлайнов и неопределенности.
- Даниэль Канеман, Пол Словик, Амос Тверски. Принятие решений в неопределенности. Правила и предубеждения.

Открытость мышления



Эффективное принятие решений в условиях неопределенности, способность рационально действовать, преодолевая стереотипы, способность перестраиваться и адаптироваться к новым условиям.

Оценка

- Мотивационные и личностные опросники
- STAR-интервью
- Упражнения для центра оценки, единичные кейсы
- 360 градусов (только для развития)



Компенсация

Внимательно оценивать свои идеи; использовать коллективные методы выработки решений.

Предложите коллегам и руководству создать «банк идей» в вашем подразделении. Важно разработать единый стандарт описания сути предлагаемой идеи (например, по технике 7 W), а также критериев ее оценки. Организуйте голосования и обсуждения каждого предложения.

Используйте бенчмаркинг и мозговой штурм для принятия решений в ситуации нехватки информации. Оценивая чужие идеи, выделяйте не менее пяти минут на поиск сильных сторон и лишь затем переходите к критике. Участвуйте в корпоративных мероприятиях, направленных на свободный и открытый обмен мнениями среди коллег (круглые столы, встречи, игры, семинары). Делитесь своими идеями и запрашивайте обратную связь у других людей.



Развитие

Совмещать различные методы принятия решений в ситуации неопределенности.

При принятии решений в условиях неопределенности используйте разные методы: а) статистические; б) коллективные методы (мозговой штурм, метод Делфи, синектику, метод экспертных оценок); в) эвристические (построение дерева целей, методы сравнения альтернатив, SWOT-анализ, сценарное планирование).

При принятии решения тщательно изучайте все факты, учитывайте «ловушки» мышления. В ходе группового обсуждения обостряйте дискуссию, отстаивайте заведомо неверную позицию, чтобы остальные участники и вы сами могли переосмыслить подходы к решению проблемы.



Поддержка

Осваивать новые методы принятия решений и анализа рисков, оттачивать навыки решения задач в ситуации неопределенности.

Пробуйте новые подходы в ситуациях низкого риска: техники принятия решения RAPID, FOCUS, SIMPLEX, техники анализа рисков и изменений PEST, FMEA-анализ, метод Минцберга. Читайте литературу, посвященную нейроэкономике, алгоритмам ТРИЗ, вопросам управления рисками и изменениями. Продумывайте, как можно использовать идеи из данной литературы в своей работе.

Тренируйте навыки решения задач, в условиях которых имеется дефицит или противоречивость информации. Для этого используйте: техники моделирования разработки «проекта» с нуля (zero-based approach) с элементами риска; активности, направленные на генерацию идей на время; решение задач с множественным выбором и нелинейным сценарием (например, профессиональные квесты).

- Леонард Млодинов. Эластичность: гибкое мышление в постоянно меняющемся мире.
- Сергей Фаер. Трешшутинг: Как решать нерешаемые задачи, посмотрев на проблему с другой стороны.
- Кевин Даттон. Черно-белое мышление. Почему мы стремимся к категоризации и как избежать ловушек бинарной логики.

Мотивация к лидерству



Стремление занимать управленческие позиции и нести издержки, которые влечет за собой руководство людьми.

Оценка

- Мотивационные и личностные опросники
- STAR-интервью
- Неструктурированное интервью
- 360 градусов (только для развития)



Компенсация



Развитие



Поддержка

Определить свои мотивы занимать руководящую должность; выработать свой стиль управления.

С помощью психолога или коуча проработайте свои представления о роли лидера, разберитесь с личными мотивами в этой роли. Вместе выделите ситуации, в которых вам сложно мотивировать и оказывать влияние без использования административных рычагов. Составьте план действий в каждой ситуации, опираясь на рекомендации коуча, литературу, тренинги и опыт других руководителей.

2 Введите практику обязательных ежемесячных встреч с каждым подчиненным (по 30-45 мин.). Предложите подчиненному самостоятельно определить основную повестку встречи и подготовиться к ней. Не отменяйте и не переносите эти встречи.

Совершенствовать навыки постановки задач и мотивации подчиненных.

Используйте модель ситуационного лидерства для эффективного выбора исполнителей. При постановке задач подчиненному указывайте, чего именно нужно достичь и с какими параметрами (количество, качество, сроки, ресурсы). Уточняйте, насколько хорошо подчиненный понял эту информацию. Не допускайте делегирования вам задачи обратно.

Создайте пространство для открытого диалога с подчиненными. Для этого проводите общие встречи, поощряйте неформальное общение, давайте поддерживающую обратную связь. Если необходима критика, критикуйте поступки человека, а не его личность. Рассказывайте подчиненным о целях организации, общем состоянии дел и вкладе вашего подразделения в общую эффективность.

Объективно оценивать свою управленческую работу и внедрять новые управленческие практики.

Изучите модели лидерства (ситуационное, атрибутивное, трансформационное, аутентичное), теории мотивации и вовлеченности. Интересуйтесь у своего непосредственного руководителя содержанием его работы, наблюдайте за его действиями и перенимайте наиболее эффективные методы руководства. Выступайте в роли наставника, занимайтесь развитием своих подчиненных.

Запрашивайте обратную связь у коллег и подчиненных о вашем стиле руководства, сильных сторонах и зонах развития. Ставьте перед командой амбициозные, интересные цели. Вовлекайте участников в их достижение.

Литература

- Билл Джордж, Питер Симс. Мотивация для лидера.
- Джон Максвелл. 21 неопровержимый закон лидерства.
- Джон Уитмор. Внутренняя сила лидера.

Социальный интеллект



Способность понимать других людей, определять их мотивы и чувства и влиять на них без использования административных рычагов.

Оценка

- Кейс-тесты
- Кейсы
- Интервью
- 360 градусов (только для развития)



Компенсация

Использовать опыт коллег при проведении сложных переговоров.

Подключайте к сложным встречам опытных коллег-переговорщиков. Следите и анализируйте приемы, которые они используют, пытайтесь использовать их самостоятельно.

В момент переговоров фокусируйтесь на собеседнике: отложите в сторону все, что может отвлечь (телефон, компьютер), попросите коллег не отвлекать вас на время встречи. Демонстрируйте, что вы активно его слушаете: поддерживайте зрительный контакт, периодически кивайте в ответ на его тезис, улыбайтесь и реагируйте на слова мимикой и жестами.



Развитие

Понимать невербальное поведение собеседников, управлять своим невербальным поведением.

Учитесь отслеживать невербальное поведение (мимика, интонации, жесты) другого человека. Изучите значение разных невербальных сигналов. В качестве практики начните смотреть фильмы без звука — сначала с титрами, затем без, пытайтесь определить настроения и эмоции героев.

Задавайте вопросы, внимательно слушайте партнера для выяснения его потребностей и интересов. При изложении своей позиции следите за эмоциональной реакцией собеседника. Перед встречей выделяйте 10-15 минут для того, чтобы сформулировать для себя ответы на вопросы: «Знаю ли я, чего хочет мой партнер?», «В чем сильные стороны его позиции, в чем слабые?», «Какие условия для него принципиально важны, какие нет?»



Поддержка

Учитывать личностные и культурные особенности собеседника, развить навыки управления конфликтами.

Учитывайте личностные и культурные особенности собеседника, адаптируйте свою устную и письменную речь под него. Перед тем как отправить письмо, перечитывайте его и ставьте себя на место адресата: будет ли ему понятно то, что вы хотите донести? Какие эмоции у него возникнут при прочтении вашего письма?

Изучите стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Проанализируйте, какую стратегию вы обычно выбираете и почему. Оцените достоинства и недостатки каждой стратегии. Выбирайте стратегию, наиболее подходящую в данной ситуации.

Литература

- Harvard Business Review. HBR Guide. Эмоциональный интеллект.
- Тревис Бредбери, Джин Гривс. Эмоциональный интеллект 2.0.
- Роджер Фишер, Даниэль Шапиро. Эмоциональный интеллект в переговорах.

Инициативность



Готовность самостоятельно формулировать задачи и выступать с инициативами по улучшению рабочих процессов.

Оценка

Личностные опросники

STAR-интервью

360 градусов (только для развития)



Компенсация



Развитие



Поддержка

Браться за выполнение новых задач, в случае затруднений обращаться за помощью к руководителю.

Попросите своего руководителя делегировать вам новую сложную задачу. Уточните, как должен выглядеть конечный результат. Постарайтесь сделать задачу максимально качественно, опираясь на рекомендации руководителя, инструкции, опыт коллег.

Подключайте своего руководителя к решению проблемы, только когда уверены, что попробовали все возможные способы ее решения. Приходите к руководителю с несколькими вариантами решения проблемы. Четко обозначайте, какая помощь, информация или ресурсы вам необходимы.

Расширять свой круг обязанностей, предлагать улучшения на уровне подразделения.

Заставляйте себя каждый день «проходить лишнюю милю» — делать чуть больше, чем вы планировали и чем ожидали от вас другие. Время от времени беритесь за задачи, не входящие в ваши прямые обязанности. Используйте их как возможность узнать что-то новое, поддержать коллег или помочь успеху Компании. Если в процессе работы вы столкнулись с какими-либо сложностями, сначала постарайтесь справиться с ними самостоятельно. Попробуйте разные способы решения проблемы, но не затягивайте решение надолго.

Анализируйте процессы внутри вашего подразделения. Определяйте, какие из них вызывают у вас вопросы и требуют улучшения, составляйте списки возможных инициатив. Участвуйте в работе проектных групп, будьте в курсе изменений в смежных подразделениях.

Анализировать потребность в изменениях рабочих процессов; предлагать руководству идеи изменений.

Регулярно анализируйте состояние рабочих процессов в вашем подразделении. Спрашивайте у себя, каких улучшений хотят сотрудники, партнеры или клиенты вашей компании? Что можно сделать, чтобы повысить качество услуг или продуктов? Какие маленькие проблемы могут перерасти в крупную? Обсуждайте с коллективом, каким образом можно улучшить рабочие процессы.

Перед тем как донести свои идеи руководителю, убедитесь, что они согласуются с целями организации. Заранее продумайте подробности вашей идеи: образ конечного результата, исполнителей, ответственных, стоимость и длительность, возможные риски. Старайтесь излагать суть вашей инициативы кратко, по схеме: текущая проблема — ваше предложение — результаты предложения — требуемые ресурсы.

Литература

- Джон Шоул. Реальные полномочия: самостоятельность сотрудников как ключ к успеху.
- Тони Шварц, Джим Лоэр. Жизнь на полной мощности.
- Уильям Детмер. Теория ограничений Голдратта.

Настойчивость



Стремление преодолевать препятствия на пути достижения цели.

Оценка

Личностные опросники

STAR-интервью

360 градусов (только для развития)



Компенсация



Развитие



Поддержка

Сосредотачиваться на текущих задачах и научиться расставлять приоритеты.

Разделять крупные цели на серию задач.

Тренировать силу воли и воспринимать неудачи как возможность получения нового опыта.

Составьте список занятий, которые мешают сосредоточиться (просмотр почты, мониторинг соцсетей и новостей). Уделяйте им внимание только в нерабочее время или в момент отдыха. Это позволит вам не отвлекаться от решения текущих задач. Снизьте приоритетность дел, которые: являются срочными, но не очень важными; дают ложное чувство прогресса.

Сформулируйте список целей на ближайшие полгода. Выберите 1-2 реалистичных и достижимых цели. Разделите каждую на серию задач. Заставляйте себя выполнять задачи в соответствии с планом, доводите каждую до конца. Поощряйте себя, когда удастся сделать маленький шаг на пути к своей цели.

Тренируйте силу воли через каждодневные действия: пробежки, закаливание, отказ от вредных привычек. Соблюдайте режим питания, сна / бодрствования, физической активности. Обеспечьте себе качественный и вдохновляющий на большие достижения отдых (путешествие, поход, выставки).

Расставляйте временные приоритеты. Если перед вами стоит несколько задач, работайте над наиболее срочной и / или сложной. Мелкие задачи объединяйте в один блок и решайте его единовременно. Не отвлекайтесь на другие дела, пока не выполните текущую задачу. Делайте 10-20-минутные перерывы через каждые 1,5-2 часа работы. Если вы понимаете, что не успеваете выполнить задачу к намеченному сроку, сразу сообщайте об этом руководителю и, в случае необходимости, запрашивайте помощь.

Развивайте настойчивость и способность «держать удар». Продолжайте работать, если результат вас не удовлетворяет. Запрашивайте мнение коллег и руководителя о ваших результатах. Отказывайтесь от цели, только когда испробовали все способы, либо если она потеряла для вас смысл.

Анализируйте возникающие в работе неудачи как способ приобретения дополнительного опыта: «Чему я научился, столкнувшись с этой проблемой?» Используйте полученный опыт в дальнейшей работе. Выберите из вашего окружения человека, который сохраняет оптимизм и работоспособность даже в стрессовых ситуациях. Наблюдайте за его техниками преодоления сомнений и позитивного мышления.

Литература

- Келли Макгонигал. Сила воли.
- Робин Стюарт-Котце. Результативность. Секреты эффективного поведения.
- Линда Каплан Талер, Робин Коваль. Железная хватка.

Амбициозность



Стремление самостоятельно ставить амбициозные карьерные цели.

Оценка

Личностные опросники

STAR-интервью

360 градусов (только для развития)



Компенсация



Развитие



Поддержка

Составить карьерный план вместе с руководителем или коучем.

Ставить сложные цели с измеримыми критериями результата.

Сохранять запас сил для работы в длительной перспективе.

Обратитесь к коучу или психологу с запросом на лучшее осознание своих жизненных целей, мотивов, приоритетов. Изучайте истории успеха окружающих вас людей. Перенимайте их опыт и способы мотивирования себя на достижение больших целей.

Ставьте перед собой потенциально достижимые цели, но при этом сложные, которые потребуют от Вас интенсивной работы. Формулируйте максимально конкретные и измеримые результаты вашей работы над достижением цели. Окружайте себя инициативными и предприимчивыми людьми.

Регулярно сравнивайте свои достижения со своими прошлыми достижениями. Анализируйте причины неудач. Равняйтесь на успешных и позитивно мыслящих людей в вашем окружении: интересуйтесь историей их успеха и тем, что их вдохновляет, изучайте их привычки, обменивайтесь с ними идеями, но не стремитесь соперничать с ними.

Обсудите с руководителем ваши карьерные возможности и интересы. Сформируйте ваш основной карьерный запрос на текущий момент: выполнение другого проекта, продвижение вашей идеи, увеличение зарплаты, повышение в должности. Сформируйте список предложений к руководителю: какие новые задачи вы готовы выполнить для достижения данных целей.

Составьте годовой план работы (ваш / вашего подразделения) таким образом, чтобы плановые значения превышали достигнутые в прошлом периоде. Не допускайте достижения высоких значений по одним показателям за счет других. Формулируйте четкие измеримые критерии результата. Сравнивайте достигнутые результаты с этими критериями.

Измените привычки, которые являются источниками тревоги и негативных мыслей. Например, погружение в негативные новости, общение с ненадежными, тревожными людьми. Высыпайтесь, обеспечьте регулярную физическую нагрузку.

Литература

- Маршалл Голдсмит. Прыгни выше головы.
- Дэн Вальдшмидт. Будь лучшей версией себя.
- Роберт Маурэр. Шаг за шагом к достижению цели. Метод кайдзен.

У ЭКОПСИ есть тест оценки управленческого потенциала PiF.

Он помогает точно определить все качества руководителя.

Чтобы получить доступ к бесплатной версии этого теста напишите milov@ecopsy.ru