12+

ЮЛИЯ ХАМЗИНА

МАСТЕР НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ



6 КРИЗИСОВ | **18** НАВЫКОВ | **44** ПРИЕМА | **12** ПРОМПТОВ

КАК МОТИВИРОВАТЬ СЕБЯ И КОМАНДУ

Юлия Хамзина

Мастер нематериальной мотивации. Как мотивировать себя и команду

«Издательские решения»

Хамзина Ю. С.

Мастер нематериальной мотивации. Как мотивировать себя и команду / Ю. С. Хамзина — «Издательские решения»,

В книге представлены 44 приема нематериальной мотивации — от простых упражнений до системных технологий; 18 навыков самомотивации и мотивации команды; 12 уникальных промптов для нейросети. Инструменты разработаны с опорой на классические и современные исследования в области мотивации личности и персонала. Впервые публикуется авторская концепция кризисов внутренней мотивации личности, результат 10-летней работы автора, опытного управленца, учредителя бизнес-школы «Потенциал».

© Хамзина Ю. С.
© Издательские решения

Содержание

Введение 6
Часть 1. Как мотивировать себя и других: кризисы внутренней мотивации и их преодоление 8
Кратко о теории кризисов внутренней мотивации 8
Глава 1. Кризис ресурсности 9
Глава 2. Кризис эмоций и вдохновения 19
Глава 3. Кризис компетентности и уверенности в себе 28
Конец ознакомительного фрагмента. 37

Мастер нематериальной мотивации Как мотивировать себя и команду

Юлия Сергеевна Хамзина

© Юлия Сергеевна Хамзина, 2026

ISBN 978-5-0071-6774-1
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Мастер нематериальной мотивации — человек, обладающий высоким уровнем энергии, дисциплины, который умеет мотивировать не только себя, но и других. Он находит силы подняться, когда упал. Его стремление к высоким достижениям, вера в себя, результат и других людей побуждает окружающих проявлять свою лучшую природу, стремиться реализовать свой потенциал. Мастер нематериальной мотивации понимает, что все начинается с желания. И если у человека есть желание, значит, он найдет способы и сделает *невозможное возможным* — станет тем, на кого захотят равняться другие. Мастер нематериальной мотивации верит, что нет такой силы, которая может его остановить.

Для меня это не просто высокопарные слова, это то, каким я увидела мир и других людей. Накапливая и структурируя жизненный опыт, познавая академическую психологию, проводя разные прикладные психологические исследования, я поняла, что все начинается с желания. Главный навык современного человека — уметь пробудить собственную внутреннюю мотивацию. Пока не появится желание, остальное неважно.

Идея этой книги пришла мне в феврале 2022 года. Тогда я задалась целью составить исчерпывающий список факторов нематериальной мотивации, которые могут использовать компании, чтобы мотивировать своих сотрудников. Я хотела сделать из этого списка работающую систему, а не просто шведский стол инструментов. Так появилась технология диагностики и выстраивания системы нематериальной мотивации в команде или компании, описанная в *третьей части* книги. Предложенная технология прошла апробацию в 30 командах. Сейчас, когда бизнес сталкивается с существенным снижением рентабельности, система нематериальной мотивации станет эффективным недорогим решением для роста мотивированности команды.

Но главное открытие меня ждало позже, в октябре 2024 года. Мне позвонил знакомый руководитель отдела продаж и попросил научить руководителей из его команды мотивировать риэлторов. Как сейчас помню, я находилась в аэропорту Внуково. Мой рейс в Тюмень задержали на 3 часа. Я села в кресло, расслабилась и начала искать решение для этого запроса: «Научить руководителя за 2 часа мотивировать команду». В какой-то момент меня озарило: все люди с рождения обладают высокой внутренней мотивацией, и если их мотивация снижена, то надо искать не универсальный прием, а причину. Поскольку причина кроется в индивидуальных особенностях, нужно подбирать средство для повышения внутренней мотивации конкретно для каждого сотрудника, а не пытаться мотивировать всех одним или несколькими универсальными способами. Это неэффективно и дорого.

Я стала анализировать случаи, которые происходили со мной, с моими сотрудниками или учениками, и выделила 6 универсальных причин, из-за которых снижается внутренняя мотивация. Я назвала их кризисами внутренней мотивации. В следующие два года я провела больше 100 мотивационных диалогов, более 30 семинаров. Практический опыт укрепил мою уверенность в правильности выделенных причин снижения мотивации. Каждый раз участники уходили с горящими глазами, со слезами осознания и благодарности. За два года мне удалось доработать теорию и инструментарий. И теперь я рада стать вашим экскурсоводом в мир внутренней мотивации, которой посвящена *первая часть* книги.

В 2025—2026 годах я все чаще сталкивалась с запросами не только на индивидуальную работу с мотивацией сотрудников, но и на развитие соответствующих навыков у руководителей. Я стала изучать мотивационные потребности команд, прикладные исследования и сформировала пул навыков современного руководителя по мотивированию команды: мотивационный профайлинг, мотивационная беседа, диалог о развитии. Технологию каждого навыка я

подробно разбираю *во второй части* книги. Я прошу дорогого читателя использовать представленные навыки и техники с заботой о сотрудниках и не использовать для манипуляции.

Опыт работы с более чем 1 500 талантливыми руководителями, которые обращались ко мне по вопросам адаптации и развития, позволил мне не только накопить обширный материал, но также описать и апробировать описанные в книге технологии.

Я выражаю большую признательность Доценко Евгению Леонидовичу, Зайцеву Сергею Алексеевичу, Караваевой Нине Павловне, Колмогоровой Елене Юрьевне, Хусаинову Ильдару Борисовичу, моим родителям (Валентине, Сание, Хамзе), сыновьям (Дамиру и Артуру) и мужу Тимуру. Все эти люди стали для меня мастерами нематериальной мотивации, развития и вдохновили меня на написание этой книги.

Я старалась написать прикладную и интересную книгу. Надеюсь, она подарит вам мотивацию и вдохновение. Если же у вас останутся вопросы, пожелания или комментарии, которыми вы захотите поделиться со мной, буду рада вашим письмам и отзывам. Мои контакты вы найдете в разделе «Об авторе». В добрый путь!

Ваш мастер нематериальной мотивации

Часть 1. Как мотивировать себя и других: кризисы внутренней мотивации и их преодоление

Кратко о теории кризисов внутренней мотивации

Тринадцать лет я руководила функцией обучения и развития в двух федеральных компаниях. Один из самых частых запросов, с которыми ко мне обращались заказчики, касался мотивации их команды: «добавить огонька», «повысить вовлеченность», «замотивировать», «вдохновить». Однажды ко мне обратились с запросом: за два часа научить руководителей мотивировать команду. Именно с этого запроса началась история кризисов внутренней мотивации. Я начала готовиться к тренингу в аэропорту в Москве. Я не планировала создавать что-то принципиально новое, я планировала взять несколько универсальных приемов и потренировать руководителей их применять. Мой рейс задержали на три часа. Я стала неспешно просматривать все свои записи и выбирать материалы для программы тренинга. Я рассматривала приемы, выбирала универсальные, те, что легко применить, и вдруг меня осенило: каждый прием решает свою задачу. Надо искать не волшебную таблетку в форме универсальных приемов, а отталкиваться от причин снижения внутренней мотивации. И в тот поздний вечер в аэропорту родилась *теория кризисов внутренней мотивации.*

Я выделила шесть кризисов внутренней мотивации (рисунок 1). Если вы определите, какой кризис внутренней мотивации переживает человек или вы сами, то сможете быстро подобрать эффективный прием для повышения внутренней мотивации. Все логично: лечить надо то, что болит.



Рисунок 1. Кризисы внутренней мотивации

Моя практика показывает, что часто достаточно задать один вопрос (я называю его «волшебный вопрос»), чтобы понять, с какого кризиса стоит начать «разбор полетов»: *«С чем вы связываете отсутствие нужного результата?»*

Если вы честно ответите на этот вопрос, то получите понимание, с какого кризиса внутренней мотивации можно начать работу. Далее мы разберем каждый кризис, его типичные признаки, причины и приемы скорой и превентивной помощи.

Глава 1. Кризис ресурсности

Первая распространенная причина снижения внутренней мотивации — это кризис ресурсности. При кризисе ресурсности человек часто ошибочно думает: «Я потерял мотивацию». На самом деле проблема может быть не в отсутствии желания, а в отсутствии сил.

Кризис ресурсности — это тип кризиса внутренней мотивации, обусловленный состоянием, при котором человеку не хватает физических сил, времени, внимания для того, чтобы действовать в нужном темпе. Внутренняя мотивация при этом может сохраняться, но у человека не остается энергии, чтобы переводить намерения в действия. Когда ресурсы восстанавливаются, человеку становится легче возвращаться к замыслу и осуществлять действие. При кризисе ресурсности вместе с энергией возвращается и мотивация.

Каждый может дать оценку собственному самочувствию, уровню энергии, тому, как быстро она расходуется, как долго восстанавливается. Чтобы определить кризис ресурсности у другого человека и/или подтвердить у себя, проанализируйте наличие следующих *признаков* (рисунок 2).

Вопросы для исследования кризиса ресурсности (можно ответить самому или задать сотруднику):

- *Как вы себя чувствуете?*
- *С чем связан упадок сил или повышенная раздражительность?*
- *Что может дать вам энергию и силы?*



Рисунок 2. Признаки кризиса ресурсности

Все причины кризиса ресурсности можно свести к следующей формуле (рисунок 3):



Рисунок 3. Формула кризиса ресурсности

Поэтому все приемы, описанные в этой главе, направлены либо на оптимизацию нагрузки, либо на повышение ресурсности и ее эффективное использование.

Каждый из нас знаком с кризисом ресурсности по собственному опыту. Чаще всего физически здоровые люди справляются с признаками кризиса ресурсности за несколько дней качественного отдыха. Если это не помогает или помогает ненадолго, или если кризис ресурсности снова и снова «берет вас в заложники», стоит воспользоваться превентивными приемами формирования полезных ресурсных привычек (смотрите далее прием №5). Хочу оставить важное предупреждение:

Длительное нахождение в кризисе ресурсности имеет серьезные последствия для вашего здоровья. Если вы чувствуете себя плохо длительное

время, следует обратиться к врачу и только после этого использовать приемы этой главы.

Приемы, описанные ниже, подойдут для физически здоровых людей, которые имеют дело с временным снижением ресурсности в результате дисбаланса между нагрузкой и физическими ресурсами.

Прием №1. Проанализируйте загруженность

Отметьте, какие из перечисленных признаков чрезмерной загруженности характерны для вас:

1. Вы постоянно испытываете усталость или регулярно не высыпаетесь.
2. Вы постоянно выполняете несколько дел одновременно, пытаясь успеть больше.
3. Ваш список дел никогда не заканчивается.
4. Если у вас есть дети, они занимаются в двух или более кружках (спорт, танцы, музыка и т. п.).
5. Вы испытываете эмоциональное напряжение, стресс или тревогу из-за большого количества запланированных дел.
6. Вы употребляете кофе или другие энергетики, чтобы продержаться.
7. У вас есть сложная система расписаний, списков дел, напоминаний и ежедневников, которые помогают вам следить за выполнением поставленных задач.
8. Ваш ежедневник переполнен записями и закладками.
9. Вы перегружены работой.
10. Вы чувствуете себя на взводе.
11. Вы пропускаете приемы пищи, обедаете во время работы или едите на ходу, потому что у вас нет времени приготовить себе еду и спокойно пообедать.
12. У вас нет времени на элементарный уход за собой, например, на визит к стоматологу или парикмахеру.
13. Вы работаете над несколькими проектами одновременно.
14. Вы работаете по ночам и по выходным.
15. Вам некомфортно, когда у вас есть свободное время или нечего делать.
16. Вам сложно говорить «нет».

Сколько пунктов из 16 вы отметили? _____

Если вы набрали 8 и более пунктов, вам нужно остановиться и задуматься над тем, чего вам стоит такая загруженность и не лучше ли сбавить обороты. Вы скажете: «Атлас не смог бы удержать весь мир, если бы задумался о своих размерах!» Это верно. И в то же время всегда стоит учитывать свою пропускную способность, реальную ёмкость времени и физических сил и развивать навыки делегирования. Если возможно, оставляйте себе сложную, интеллектуальную, дорогую работу, которая будет вас развивать и будет вкладом в ваше будущее. О целеполагании и приоритетах мы говорим в главе 5. А для начала посмотрите, как можно изменить ваш загруженный день.

Прием №2. Опишите свой идеальный день или неделю и стремитесь к его воплощению

Люди часто жалуются на то, что им не хватает времени, что жизнь проходит не так, как бы им хотелось. Но когда я задаю вопрос: «А как бы ты хотел, чтобы было?» — в ответ слышу лишь общие фразы и социально желательные ответы. Люди твердят о балансе в жизни, о спорте, о качественном времени с семьей, о чтении книг. Но как только в их жизни появляется свободное время, особых перемен не происходит, потому что ежедневные привычки берут верх.

Люди слабо верят, что можно жить иначе, поэтому мало кто задумывается о том, как хотел бы, чтобы проходил его день. Кроме того, у нас нет привычки думать о том, что мы хотим; мы привыкли думать и говорить о том, что мы ***не*** хотим. Один раз я проводила эксперимент и фиксировала, сколько раз произношу частицу «не». За день получилось около 50 раз. Мы так часто говорим о том, что не хотим, что по-другому мыслить — непростая задача.

Возможно, вы верите в баланс, но я считаю все разговоры о балансе в жизни человека пустой и даже вредной для самореализации болтовней. Все достижения человечества или отдельного человека формировались благодаря тем самым эпизодам дисбаланса, когда человек фокусировался на главном, полностью отдавался своему делу.

Давайте вернемся к идеальному дню. Для меня идеальный день — это не про баланс, это про ключевые ценности, цели, дела, обязанности, которые закладывают фундамент для будущего человека и помогают раскрыть его потенциал. Поэтому я предлагаю спланировать ваш идеальный день так, чтобы в нем было то, благодаря чему вы будете чувствовать полноту жизни, а не гнаться за утопичным образом жизни в абсолютном балансе.

Алгоритм планирования идеального дня

Настройтесь на постепенное воплощение своего идеального дня: выделите 30—40 минут и распечатайте лист для рефлексии:

Если на какие-то вопросы не получается ответить сразу, вернитесь к ним через какое-то время.

1. Как сейчас проходит ваш обычный день?

Сколько времени занимает сон, работа, дорога, семья, бытовые дела, питание, движение и спорт, отдых, хобби, общение, прогулки и другие занятия?

2. Какие важные потребности сейчас остаются без внимания?

Чего вам не хватает: отдыха, сна, движения, общения, уединения, творчества, развития, близости, свободы? Почему это важно для вас?

3. Какие 3—5 ценностей вы хотите сделать основой своего дня?

Например: здоровье, семья, развитие, спокойствие, творчество, свобода. Каким человеком вы хотите быть в течение этого дня?

4. Что в вашем распорядке является обязательным и пока не может быть изменено?

Работа, дорога, забота о близких, состояние здоровья, финансовые ограничения, фиксированные встречи и другие обстоятельства.

5. Как вы хотите распределить свое время в идеальном дне?

Сколько времени вы хотели бы уделять сну, работе, семье, себе, телу, отдыху, развитию и другим важным сферам? В какое время суток вам лучше заниматься каждой из них?

6. Что вы хотите убрать или сократить?

Какие занятия забирают время и силы, но почти ничего вам не дают? Что можно исключить, делегировать, упростить или ограничить?

7. Что вы хотите добавить?

Какие новые действия, привычки или ритуалы сделают ваш день более наполненным и соответствующим вашим ценностям?

8. Выберите три главные опоры дня.

Какие три действия или состояния настолько важны для вас, что даже при изменении планов вы постараетесь их сохранить? Например: полноценный сон, движение, время с семьей.

9. Как вы поймете, что день получился хорошим?

Не только по выполненным задачам, но и по состоянию: что вы хотите чувствовать вечером — спокойствие, удовлетворение, энергию, близость, интерес, отсутствие спешки?

10. Что может вам помешать? Каким будет ваш план Б?

Что вы будете делать, если появится срочная работа, усталость, болезнь, пробки, неожиданные дела или изменятся планы? Как выглядит минимальная версия идеального дня, которую можно сохранить даже в сложных обстоятельствах?

11. Что можно изменить уже сейчас?

Не перестраивайте весь день или неделю сразу. Выберите 1—3 небольших изменений, которые реально внедрить в ближайшие несколько дней.

Прием №3. Развивайте навык эффективного использования ресурсов

Вам знакомо чувство жадной экономии ресурсов? Оно может выражаться в экономии времени, денег, физических сил. Я постоянно задумываюсь о том, как выполнить ту или иную задачу наиболее эффективно — получить желаемый результат минимальными ресурсами. Есть ли более быстрый и дешевый способ добиться цели? Если мы будем постоянно задавать себе этот вопрос и занимать исследовательскую позицию, то рано или поздно повысим свою личную эффективность. Общим для всех определений личной эффективности является соотношение результата и разного рода затрат (ресурсов), вложенных в его получение. Эффективность определяют либо количеством затрат, необходимых для получения определенного результата, либо результатом, полученным при определенных затратах.

Цель может быть достигнута разными способами. Да что уж цель, даже простую задачу можно выполнить по-разному. Чаще всего мы задумываемся об оптимальном маршруте исполнения задуманного, но все же действуем привычным образом. В итоге простые задачи продолжаем выполнять по-старому, даже не пытаясь их оптимизировать, делегировать другим людям или вообще от них отказаться. Поэтому приходится двигаться часто не по самому оптимальному треку: повторять действия, переделывать, дублировать исполнение разными людьми, переплачивать за то, что нам не нужно, и так далее. Я называю это *«сливом ресурсов»*. Чтобы кризис ресурсности не возник, потому что вы постоянно «упахиваетесь» от того, что выбираете неэффективный способ достижения цели, развивайте навык эффективного использования ресурсов.

Перед каждой задачей, которую вы субъективно оцените как сложную, долгую, важную, продумайте оптимальный алгоритм ее выполнения и просчитайте ресурсы. Как это сделать?

Ниже привожу полезные промпты для работы с нейросетью. Попробуйте — результат вас не разочарует!

> *Ты — консультант по личной эффективности и планированию. Для моей цели / задачи (опишите цель / задачу) составь пошаговый план достижения. План должен включать не менее 5—7 последовательных и (или) параллельных шагов. Каждый шаг должен быть максимально конкретным, содержать четкое действие, ориентировочный срок исполнения и указание необходимых ресурсов. Следи за логикой и последовательностью шагов. Учитывай мои ограничения… (опишите ваши ограничения). При необходимости задай мне последовательно 3—5 вопросов, дождись ответа, потом задавай следующий. Результат представь в форме таблицы с колонками: номер шага, описание действия, срок выполнения, необходимые ресурсы. При необходимости объединяй микрозадачи в логические блоки. Будь точным, избегай общих формулировок и шаблонных ответов.*

> *Ты — бизнес-ассистент. Задай мне последовательно не менее 10 вопросов, чтобы оценить достаточность каждой категории ресурсов для достижения моей цели / выполнения задачи… от 1 до 10, где 1 — ресурс практически отсутствует, и 10 — ресурс в избытке. Опиши требуемые ресурсы: физические, эмоциональные, финансовые, временные, компетентностные, технологические и другие ресурсы. Будь максимально конкретен, избегай общих формулировок. Результат представь в форме списка: название ресурса, описание ресурса, текущая оценка достаточности от 1 до 10, источник — где взять ресурс (если оценка меньше 7). Предложи не менее 5 источников для каждого недостающего ресурса, если оценка меньше 7.*

Прием №4. Учитывайте биоритмы. Авторская модель ресурсности «Времена года»

Можно ли добиться неизменно высокой производительности? Мне такие люди не встречались. Давайте поставим вопрос иначе: «Можно ли добиться высокой работоспособности на длинной дистанции?» Да, если при планировании и реализации задуманного учитывать ритмы работоспособности. Наблюдая за собой и другими людьми, я заметила, что уровень ресурсности человека при сохранении той же нагрузки, тех же привычек, тех же внешних и внутренних факторов может заметно отличаться: он может быть на пике или в своем минимуме, он может расти, а может снижаться. У меня возникла метафора «Времена года», где «лето» — это период, когда человек чувствует максимальную ресурсность, «осень» — период, когда общий уровень энергии начинает снижаться, «зима» — уровень энергии находится в точке своего минимума, а «весна» — энергия снова начинает возвращаться. Это не значит, что с июня по август у вас будет максимум энергии, а зимой ее, наоборот, не будет. Еще раз обращаю внимание, что это не календарное время года — это метафора ритмов работоспособности (рисунок 4).

У каждого времени года свои дары и свои задачи. Давайте их разберем подробнее, проведя параллели с календарными временами года. Мы найдем много общего.



Рисунок 4. Ритмы работоспособности

Наступает *«Весна»*. Вспомните это прекрасное время: объятия первых весенних лучей, оживление природы, звонкие птичьи голоса. Природа оживает и наполняется светом, теплом и разными красками. Как весенняя природа наполняется светом и теплом, так и вы в весенние ритмы работоспособности наполняетесь светлыми надеждами, предвкушая будущее. В это время вы испытываете рост внутренних сил: физических, эмоциональных, умственных. А это значит, что пришло время вспомнить про свои цели и задачи, составить планы по их достижению. В этот период самое время сконцентрироваться на развитии своих компетенций, которые вам пригодятся для достижения ваших целей.

После «Весны» наступает *«Лето»* — время, когда человек находится на пике своей ресурсности. Выполняйте сложные задачи, действуйте на максимальной скорости (особенно в тех задачах, где нет рисков или риски минимальные). Лето рано или поздно закончится, поэтому не упускайте возможности этого ресурсного периода. Это лучшее время, чтобы «двигать горы». Часто бывает так, что люди в этот период хватаются за другие задачи и бегут не в том направлении, в котором изначально планировали. Держите фокус на запланированном: заглядывайте в свой список целей, задач, планов. Идеи, новые проекты — это очень хорошо. Возникшие идеи запишите, они пригодятся вам в другие периоды для обдумывания.

После «Лета» наступает *«Осень»*. Вы чувствуете небольшой упадок сил, однако у вас еще есть энергия. Чередуйте сложные задачи с задачами средней сложности и продолжайте двигаться вперед. В это время вы оглядываетесь назад и понимаете, сколько всего было сделано. Обязательно проанализируйте пройденный путь: что получилось, а что — нет, как выросли вы и ваши результаты, какие компетенции вы освоили, что приобрели, что потеряли, от чего добровольно отказались. Желание отдыха после интенсивной работы оправдано. Вы можете себе позволить отпраздновать победу и немного полениться.

После «Осени» приходит *«Зима»*. Все внутри вас противится интенсивной нагрузке, труду. Вам сложно собраться и начать действовать. Наблюдая за собой в эти периоды, я сделала вывод: чтобы быстрее пройти этот период, нужно его принять. Примите, что вы не сверхчеловек и тоже нуждаетесь в отдыхе. Зимой вся природа отдыхает и готовится к новому циклу роста и развития. В этот период используйте четыре правила: принять, отдыхать, рефлексировать, двигаться маленькими шагами — делать по чуть-чуть, делать задачи по силам. Это отличное

время для рефлексии и обдумывания будущих планов. Помните, что зима не вечна, после нее наступает весна.

Прием №5. Создавайте запас энергии

Посмотрите на рисунок 5 и ответьте на вопрос: *как вы себя чувствуете в последнее время?* На своих мероприятиях я часто задаю этот вопрос, чтобы участники идентифицировали свой уровень энергии.

Уровень энергии определяется состоянием здоровья, ритмами работоспособности и текущими привычками человека. В 2013 году у меня «посыпалось» здоровье. Мне сделали две операции: криоабляцию на сердце и эксцизию шейки матки, так как обнаружили раковые клетки. Помню, я ехала в городском автобусе и думала: «Неужели это все происходит со мной?» Я не могла поверить в то, что это коснулось меня. Я осознала, что несу большую ответственность за свою жизнь и хочу в 80 лет быть энергичной и веселой старушкой. Я решила измениться. Этот период отпечатался страстью к развитию и желанием обязательно реализовать свой потенциал и показать на своем примере, что *«может каждый!»*

Это был длительный процесс, который занял несколько лет. Я перестроила свои привычки. Всё, что читала, я структурировала в чек-лист привычек высокой ресурсности, который вы можете скачать по QR-коду ниже. Я прекрасно отдаю себе отчет в том, что сейчас масса чек-листов, приложений для формирования здоровых привычек. У меня нет цели вас удивить, я хочу показать, что каждый может измениться. Главное — начать. Чем быстрее вы начнете, тем больше счастливых энергичных дней подарите себе в будущем. Хорошее самочувствие и энергичность — это норма жизни. Не норма — это жить без энергии, быть без энергии!

ПРАКТИКА. Выделите 15—20 минут. Ознакомьтесь с трекером привычек высокой ресурсности. Оцените пункты и выберите из каждого блока по одной новой привычке для внедрения.

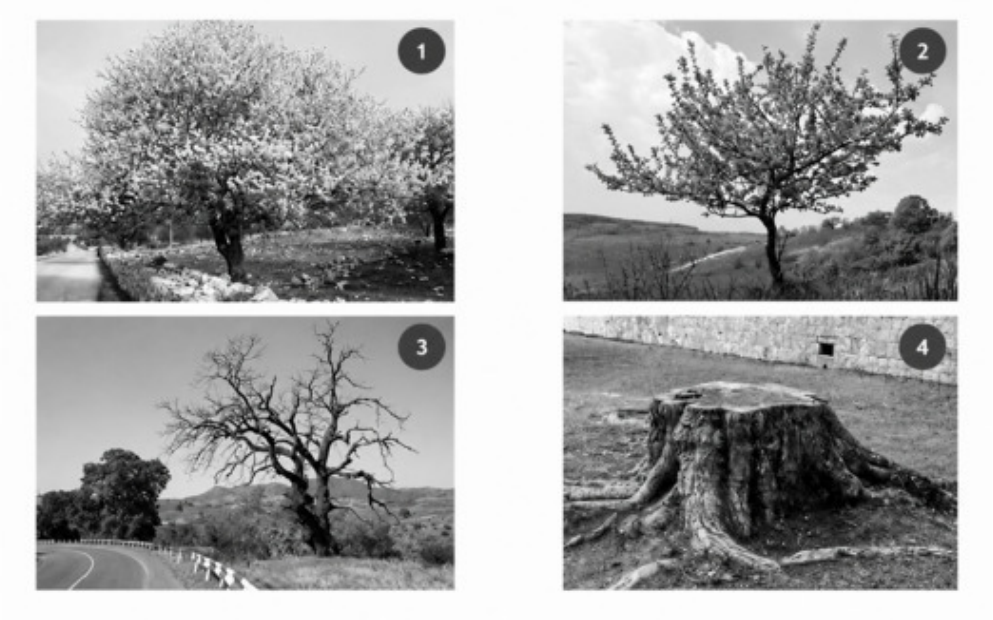

Рисунок 5. Рефлексия текущего состояния

Глава 2. Кризис эмоций и вдохновения

Вторая распространенная причина снижения внутренней мотивации — это кризис эмоций и вдохновения.

Кризис эмоций и вдохновения — это тип кризиса внутренней мотивации, который характеризуется отсутствием положительной эмоциональной энергии и преобладанием отрицательных эмоций из-за низкого эмоционального интеллекта, отсутствия навыков решения эмоциональных кейсов и способности продуцировать (создавать) положительные эмоции.

В кризисе эмоций человек застревает в определенном эмоциональном состоянии печали и тревоги, становится обидчивым или озлобленным, иногда чувствует отчаяние. Жизнь теряет вкус, а положительные эмоции становятся редкими и длятся недолго.

Признаки кризиса эмоций и вдохновения:

— Плохое настроение уже с утра.
— Резкая и частая смена настроения.
— Чрезмерная экспрессивность.
— Неспособность принимать критику.
— Сопротивление изменениям.
— Прокрастинация.
— Апатия.

Вопросы для исследования кризиса эмоций и вдохновения (можно ответить самому или задать сотруднику):

- *Какие эмоции вы чаще всего испытываете в последнее время?*
- *С чем связано ваше настроение?*
- *А как бы вы хотели, чтобы было?*
- *Что для этого нужно сделать?*

Эти коучинговые вопросы позволят вашему собеседнику или сотруднику осознать, какие эмоции он испытывает и по какой причине, как их можно скорректировать. Такой разговор уже сам по себе позволяет управлять эмоциями собеседника.

Причины кризиса эмоций и вдохновения

Кризису эмоций и вдохновения больше всего подвержены люди с низким эмоциональным интеллектом, а также те, чья работа или текущая жизненная ситуация связана с большим уровнем стресса и негативных эмоций.

Уровень эмоционального интеллекта оказывает существенное влияние на эмоциональную устойчивость к давлению внутренней и внешней среды. Высокий эмоциональный интеллект способствует развитию толерантности к неопределенности и отрицательным эмоциям, помогает распаковать эмоцию, извлечь из нее пользу и быстро переключиться в другое эмоциональное состояние.

В 2018 году, находясь в декретном отпуске, я стала замечать за собой и за окружающими людьми чрезмерную экспрессивность, долгое «пережевывание» отрицательных эмоций, тягу к быстрым положительным эмоциям. Эмоциональная сфера — уязвимое место у многих людей. Мне очень захотелось в этом разобраться. Я перечитала все доступные книги по эмоциональному интеллекту, вела дневник эмоций, создала настольную игру по развитию эмоционального интеллекта, поставила себе цель получить профессиональное образование по психологии: окончила магистратуру, а потом аспирантуру. На этом 8-летнем пути я погрузилась в глубины психологии эмоций и хочу поделиться своими соображениями о том, как повысить эмоциональную эффективность взрослого человека. Перед тем как вы начнете знакомиться с прие-

мами, хочу дать несколько вводных о моем личном отношении к эмоциям и о том, *стоит ли ими управлять.*

1. В здоровом теле — здоровый дух. Люди с правильными привычками и отсутствием непродуктивных копингов (способов совладания со стрессом) меньше подвержены кризису эмоций. В основе развития эмоциональной выносливости лежат не отдельные приемы, а правильные привычки, которые укрепляют вас комплексно. Смотрите трекер привычек высокой ресурсности из главы 1.

2. Каждая эмоция, положительная или отрицательная, — это настоящий клад для самопознания. Нужно научиться распаковывать эмоции: эмоции возникают только в том случае, когда вы заходите на территорию того, что для вас действительно важно — ваших ценностей, целей и потребностей. Поэтому я сторонник не подавления, не быстрой смены эмоций, а сторонник самопознания через эмоции. Распаковка эмоции способствует быстрому проживанию эмоционального опыта и личностному обогащению. К тому же каждая эмоция дает разные силы и может быть применена по назначению, если есть возможность выбрать задачи под эмоциональное состояние.

3. Если же так получилось, что эмоциональное состояние не дает вам возможность быть эффективным для выполнения текущей задачи (эмоция неадекватна текущей ситуации: например, вам нужно на праздник, а вы чем-то опечалены), то могут быть применены приемы, направленные на продуцирование (создание) отдельных эмоций (например, эмоции радости), иногда противоположных по значению. Это возможно, если знать, как рождаются эмоции.

4. Я не сторонник приемов визуализаций, аффирмаций и других подобных погружений. Но я не умаляю ценности этих приемов. Учитывая скорость современной жизни, последние 10 лет я была в поиске и выработке таких приемов, которые легко применить и с помощью которых можно быстро получить результат. Они основаны на нескольких фундаментальных знаниях: как рождаются эмоции, какая сила есть у каждой эмоции, что можно сделать, если текущая эмоция мешает здесь и сейчас выполнять стоящую перед вами задачу.

Со всем этим будем разбираться дальше. Я назвала это уроками *эмоциональной компетентности*. Итак, приступим.

Урок №1. Эмоциональный интеллект развивается

Эмоциональный интеллект позволяет любому человеку повысить свою ежедневную эффективность. Часто слышу, что эмоциональный интеллект невозможно развивать. Получается, что человек не меняется: каким он проявляется в эмоциях, таким и останется на всю жизнь. Здесь стоит разграничить несколько важных вещей. Есть эмоциональные черты, а есть эмоциональные навыки.

Эмоциональные черты — это устойчивые характеристики личности, которые определяют, как протекают эмоциональные процессы, а также тенденцию к предпочтительному возникновению тех или иных аффективных состояний или процессов. Эмоциональные черты устойчивы и могут быть неизменны на протяжении всей жизни человека. Выделяют общие и специальные эмоциональные черты.

Общие эмоциональные черты берут свои истоки из особенностей нервной системы человека. К ним относятся:

— эмоциональная чувствительность — склонность человека реагировать эмоционально или без эмоционального сопровождения на эмоциогенные стимулы;

— импульсивность — быстрота перехода от эмоций к соответствующим им поступкам;

— лабильность аффекта — скорость перехода от одного переживания к другому или скорость затухания эмоциональной реакции;

— интенсивность эмоционального реагирования — склонность человека переживать и демонстрировать разные эмоции более или менее бурно.

К специальным чертам относится склонность человека к более частому переживанию конкретных эмоциональных состояний: тревожность, гневливость, жизнерадостность, агрессивность, пугливость. По всей видимости, эти физиологически обусловленные характеристики человека даже при большом желании и высоком уровне самоконтроля останутся сущностью человека и будут влиять на его поведение. Если вы хотите узнать поподробнее о структуре эмоциональной сферы человека, рекомендую книгу Ю. Е. Кравченко «Психология эмоций. Классические и современные теории и исследования».

Но помимо общих и специальных черт есть навыки работы с эмоциями, которые проявляются на уровне поведения и могут быть освоены и применены любым человеком. Я встречала разные классификации и остановилась на следующей структуре навыков эмоционально компетентного человека:

Навык идентификации эмоции — способность определить, какую эмоцию испытывает человек, и выявить причину возникновения этой эмоции. Можно идентифицировать свои эмоции или эмоции другого человека, группы людей.

Навык применения эмоций — способность понимать, какие возможности открывает и какие ограничения накладывает на мышление и поведение человека каждая эмоция, а также выбирать задачу, которая будет решена эффективно в текущем эмоциональном состоянии.

Навык контроля экспрессии эмоций — способность человека регулировать внутреннюю и внешнюю эмоциональную реакцию, а также вербальное и поведенческое выражение эмоций.

Навык управления эмоциями — способность влиять на собственное эмоциональное состояние или эмоциональное состояние другого человека, группы людей.

Навык «распаковки» эмоций — способность человека отследить, какие оценочные мысли запустили эмоцию; с удовлетворением какой потребности, достижением какой цели или реализацией какой ценности связана эмоция; какую реакцию стимулирует эмоция. На основе этой информации выбрать поведение, основанное на будущей ценности, а не на текущей реакции.

Если обобщить все приемы, описанные далее, то общие рекомендации звучали бы так: определите уровень вашего эмоционального интеллекта[1], выделите навыки, которые имеют значение ниже среднего, и сконцентрируйтесь на их развитии.

Урок №2. Вы сами выбираете, какие эмоции испытывать

Понимаю, название урока звучит провокационно, но это именно так. Эмоции вызывает не возникшая ситуация, а то, *как вы оценили то, что происходит***.** Представьте ситуацию: вам на банковскую карту поступает сумма 100 000 рублей. Какая эмоция у вас возникнет? Если вы ждете поступления отпускных и рассчитываете на большую сумму, то, скорее всего, у вас возникнут оценочные мысли типа: «Мне неверно посчитали отпускные, придется разбираться, даже в отпуск уйти нормально не могу». При таких оценочных мыслях, когда ситуация воспринимается как препятствие на пути к цели, возникнет раздражение или злость.

Если же ваши оценочные мысли можно обобщить как получение желаемого: «Наконец-то пришел налоговый вычет» или «Вернули долг», то вы испытаете эмоцию радости или даже восторг.

Главный урок здесь такой — возникновение каждой эмоции связано с определенной субъективной оценкой ситуации. Такая оценка может быть как осознанной, так и автоматической. При этом одна и та же ситуация у разных людей способна вызывать разные эмоции в зависимости от их *оценочных мыслей:*

Радость: «Я получил желаемое, удовлетворил важную потребность или достиг цели (близок к цели)».

[1] Рекомендую использовать российскую диагностическую методику Д. В. Люсина «Тест „Эмин“». Онлайн-тест доступен в интернете.

Интерес: «Здесь есть что-то новое, полезное или значимое для меня. Эту эмоцию также вызывает творчество и игра».

Страх: «Мне или тому, кто мне дорог, либо тому, что для меня важно, угрожает опасность (физический, психологический, материальный вред)».

Грусть: «Я потерял (представил потерю) кого-то или что-то значимое; мои важные ожидания не оправдались. Эту эмоцию также может вызывать монотонная работа».

Злость: «На пути к цели возникло преодолимое препятствие; со мной поступили несправедливо; мои границы нарушены».

Отвращение: «Я столкнулся с чем-то неприятным, опасным или неприемлемым и хочу от этого отстраниться».

Удивление: «Произошедшее не соответствует моим прежним представлениям».

Эмоции возникают тогда, когда вы заходите на территорию своих ценностей и целей, когда оцениваете поступившую информацию, как важную для их достижения. Если вы испытываете эмоцию, значит, прямо сейчас в вашей жизни происходит то, что имеет для вас большую ценность. Наблюдая за эмоциями человека, положительной или отрицательной валентности, можно сформировать представление о мотивационной сфере, сильных сторонах и потенциале человека, то есть можно познать себя и других!

Урок №3. Чтобы управлять эмоцией, сначала назовите ее

Порой встречаются люди, которые хотят изменить настроение, даже не пытаясь разобраться, что они чувствуют и почему. Подтверждение этому нахожу в результатах теста для диагностики уровня эмоционального интеллекта: у человека может быть высокий результат по навыку управления эмоциями, но низкий по навыку идентификации эмоций. Скорее всего, человек освоил некоторые приемы, с помощью которых он снижает эмоциональную нагрузку: подавление эмоций, компенсация через продуктивные или непродуктивные копинги, избегание эмоциональных кейсов. Я называю такие навыки *соломенным домиком*, так как стоит на него дунуть посильнее (если случится какая-то более серьезная ситуация), и он рухнет, потому что в нем нет фундамента. Фундаментом высокого эмоционального интеллекта служит навык идентификации эмоций.

В 2017 году я осознала, как скуден мой словарный запас и знания об эмоциях: я знала только базовые эмоции, не понимала их универсальные оценочные мысли и мало что знала о том, как каждая эмоция влияет на мышление и поведение. Свое знакомство с навыком идентификации эмоций я начала с психоэволюционной теории базовых эмоций Роберта Плутчика. Помню, как тяжело было первое время идентифицировать эмоции и запускающие оценочные мысли. Я каждый день выделяла по 30 минут, чтобы проанализировать испытанные эмоции, их влияние на мое мышление и поведение. С каждым днем это давалось все легче, уже через месяц я получила несколько бонусов от этой работы.

Первый бонус — я развила навык идентификации и увидела, что как только начинала анализировать эмоцию, ее громкость значительно снижалась и терпимость к эмоции возрастала. Второй бонус — у меня полностью исчезли эмоциональные следы от молниеносных мыслей. С вами бывало такое, что в вашей голове быстро проскочила какая-то мысль, вы даже не успели ее осознать, но она после себя оставила отрицательный эмоциональный след? Я шуточно говорю, что прибежали тараканы, нагадили и убежали. В психологии это называется эмоциональным тоном ощущений. Сила навыка идентификации эмоций в том, что, развив его, вы полностью защитите себя от этих тараканов. Ваше настроение будет под вашим контролем.

Рекомендую начать развитие эмоционального интеллекта именно с этого навыка. Воспользуйтесь шаблоном дневника эмоций, который я разработала для себя (отсканируйте QR-код).

ПРАКТИКА: Выделите 15—20 минут. Откройте шаблон дневника эмоций. Скопируйте файл на компьютер или распечатайте. В течение месяца каждый день анализируйте ключевые эмоциональные переживания за день и расширяйте репертуар эмоциональных реакций.

Урок №4. Выберите «локомотивную» эмоцию для жизни

Продолжите фразы:

В этом месяце я чаще всего испытывал (а)…

В этом году я чаще всего испытывал (а) эмоцию…

В целом меня можно охарактеризовать как человека, который испытывает эмоции…

Представьте длинный поезд, который состоит из множества вагонов, где каждый вагон — это определенная эмоция, которую вы часто испытываете в жизни (рисунок 6). Чем больше в вашем личном поезде таких вагонов, тем полноценнее ваша эмоциональная жизнь, а значит, вы обладаете широким набором способов реагирования, следовательно, у вас больше шансов сделать осознанный ценностный выбор.

В этом поезде важна не последовательность вагонов, а то, какая эмоция в вашей жизни является «локомотивной» или доминирующей. Именно она будет определять ваш ключевой эмоциональный настрой. Как определить, какая у вас эмоция выполняет функцию локомотива? Это будет та эмоция, которую вы испытываете чаще всего. Та эмоция, к которой у вас выработалась биохимическая зависимость.



Рисунок 6. Модель «Эмоциональный поезд»

Механизм этих процессов достаточно простой. Упрощенно можно сказать, что каждая эмоция представляет собой коктейль химических веществ (нейромедиаторов), которые выделяются в синаптической щели в мозге. Если мы часто испытываем одну и ту же эмоцию, то наш организм начинает получать одинаковый по составу химический коктейль. Когда мы длительное время находимся в одном и том же эмоциональном состоянии (грусти, злости, страха), у нас формируется эмоциональная привычка, что можно связать со стремлением организма к гомеостазу. И даже если не было повода грустить, злиться, тревожиться, то, скорее всего, мы этот повод найдем. Поэтому так важно отследить, какая эмоция сейчас ведет ваш эмоциональный поезд.

Я много размышляла о том, какая эмоция должна быть ведущей для целеустремленного человека, который намерен реализовать свой потенциал, и сделала выбор в пользу эмоции «Интереса». Именно интерес — стеническая эмоция, которая дает энергию, стимулирует познавательные способности, обучаемость, непрерывное развитие. Интерес активирует поведение человека (К. Изард) и является двигателем познания (Silvia, Paul J.).

Урок №5. Используйте силу эмоции

Каждый умеет работать под аккомпанемент хорошего настроения, а вот вы попробуйте действовать, когда вы опечалены, злитесь, тревожитесь, обиделись и так далее. На самом деле это несложно, если знаешь, какие способности открывает каждая эмоция, и есть возможность заниматься деятельностью, к которой располагает эмоция. Я называю это *эмоциональной эффективностью.*

Представьте, что вы открываете гардероб, а там разные наряды: платья, костюмы. В одном вы пойдете на вечеринку, в другом — на работу, в третьем будете ходить дома. Так и с эмоциями: у каждой эмоции есть своя сила — та или иная эмоция активирует определенную зону в мозге, стимулирующую разные виды мышления. Если у вас есть возможность заняться деятельностью, к которой эмоция располагает, — это отличный выбор. Не надо менять эмоцию, вы просто используете ее потенциал в деятельности.

Когда человек испытывает *радость,* у него активизируется творческое мышление, лучше работает воображение, усиливается интуиция. Если вы смотрели мультфильм «Головоломка», то помните, что героиня по имени Радость была очень находчивой, придумывала разные способы выхода из ситуаций, у нее было много физической энергии. Поэтому, когда вы в радости, выбирайте задачи, где требуется созидать, придумывать, включать воображение.

Когда человек испытывает *интерес,* у него повышаются способности к обучению, познавательная активность, и в целом он будет эффективно выполнять разные задачи.

Эмоция *злости* повышает убедительность и дает человеку силы на преодоление возникшего препятствия, восстановление справедливости.

Если вы испытываете эмоцию *грусти,* у вас активируется критическое мышление, вы способны рассмотреть детали, которых раньше не замечали. В этой эмоции вы составите хороший детализированный план, найдете ошибки.

Эмоция *отвращения* подсказывает, что пора бы заняться наполнением собственных ресурсов либо обратить внимание на ценности, которые для вас важны, но на которые вы не обращаете внимания и не реализуете их в своей жизни.

Все это работает на низкой или средней «громкости» эмоции. Если же эмоция очень громкая, то применять ее становится невозможно.

Урок №6. Развивайте эмоциональную осведомленность и осознанный выбор

Навык управления эмоциями в научной литературе включает несколько навыков:

— способность контролировать экспрессию (выражение эмоций),

— способность управлять собственными эмоциями,

— способность управлять чужими эмоциями.

Совокупно все навыки эмоционального интеллекта я называю «*распаковкой эмоций*». В тот момент, когда возникает эмоция, вы отслеживаете, какие оценочные мысли ее запустили, с удовлетворением какой потребности, достижением какой цели или реализацией какой ценности связана эмоция, к какой потребности, цели или ценности вы приблизились или, наоборот, отклонились. После этого вы наблюдаете, какую реакцию стимулирует эмоция, и принимаете решение, какое поведение выбрать.

Возможно, я вас разочарую, но я редко использую психотехники, направленные на изменение эмоционального состояния. Я рекомендую использовать психотехники в нескольких случаях: сильная «громкость» эмоции, длительные эмоциональные переживания, которые негативно сказываются на здоровье и качестве жизни человека; срочная ситуация, которая требует быстрого переключения на другое эмоциональное состояние. Во всех других случаях уместнее применять навык распаковки эмоции. Это позволит вам лучше познать себя, повысить терпимость к негативным эмоциям, а значит, в будущем вас никто и ничто не сможет остановить в достижении ваших целей.

Разберем несколько приемов психотехник, которые я считаю эффективными для современного взрослого человека, у которого нет времени в течение дня «распаковывать» свои эмоции и нужно быстро переключиться в другое эмоциональное состояние.

В когнитивной психологии есть *прием «Припарковать эмоцию»*. Если в течение рабочего дня вы испытываете негативные эмоции, с которыми не можете быстро справиться, а времени на «распаковку» эмоции у вас нет, позвольте себе подумать об эмоции и ситуации в конце дня. Для этого обозначьте четкое время, например, 20 часов (рисунок 7). Заведите будильник или поставьте напоминание, если это необходимо. «Парковка» эмоции даст вам возможность без подавления эмоции быстро переключиться в другое эмоциональное состояние. А когда наступит время для эмоциональной рефлексии, у вас наверняка уже будут другие оценочные мысли и другое настроение, поэтому вы сможете спокойно распаковать прожитые эмоции и проанализировать эмоциональный кейс, не тратя на это время в течение рабочего дня.



Рисунок 7. Мем из интернета «Парковка эмоций»

Управление эмоциями также включает *способность продуцировать (создавать) нужное эмоциональное состояние*. Для этого нужно вспомнить, какие оценочные мысли активируют ту или иную эмоцию. Эти универсальные причины мы разбирали в уроке №2. Немного остановимся на любимой эмоции всех людей — радости — и поговорим о том, как наполнить жизнь радостными моментами.

Универсальной причиной этой эмоции является *получение желаемого, достижение цели*. Я рекомендую составить список «Мои хочу», который будет состоять из 10 или 30, или 100 «хочу», и удовлетворять по одному каждую неделю. Возможно, ваш список будет включать сложные желания, на исполнение которых требуется много времени. Рекомендую его разнообразить. Многие составляют такой список в конце года. Необязательно ждать конца года. Начните прямо сейчас, задав себе вопросы: *Что меня порадует? Что я хочу?*

Как-то раз мы отдыхали летом на Каспийском море. Младший сын сильно заболел. Он был больной, грустный, без энергии. В разговоре он признался, что грустит, потому что в отпуске не исполнилась его мечта — он не поел сахарную вату. Муж так проникся желанием ребенка, что решил осуществить его детскую мечту. Они нашли сахарную вату и по дороге исполнили другие его маленькие, но очень важные мечты. После этого ребенок несколько дней испытывал радость, был энергичен и быстро поправился. Я уверена, что этот день он запомнит на всю жизнь. *Радость-терапия* позволяет вам поддерживать высокий уровень эмоциональной энергии и приучает ваш организм к радостному расположению духа и оптимизму.

В завершение раздела о навыке управления эмоциями хочу поделиться топ-приемами управления негативными эмоциями, которыми я пользуюсь:

1) регулярная физическая нагрузка и восьмичасовой сон повышают вашу выносливость и стрессоустойчивость;

2) принятие ситуации, других людей, себя — как только мы принимаем, а не боремся, у нас включаются механизмы развития и поиска возможностей;

3) многообразный жизненный опыт — стремление к получению нового опыта снижает природную чувствительность и повышает стрессоустойчивость;

4) самый лучший прием управления эмоцией страха — это постепенное погружение в устрашающую ситуацию;

5) самый эффективный прием управления эмоцией злости — понять, что является целью, а что — препятствием на пути к цели, и устранить препятствие либо подкорректировать цель;

6) самый эффективный прием управления эмоцией отвращения — понять свои ценности и создать условия для их реализации, дать себе время на отдых.

И помните, пожалуйста, что не нужно принимать решения под воздействием эмоций, потому что часто мы жалеем о решениях, принятых в сильных эмоциональных состояниях. Существует закон конгруэнтности эмоций, который заключается в том, что мы часто оцениваем происходящее не объективно, а субъективно, обращаем внимание на те стороны, которые нам подсвечивают наши эмоции. Для будущего надежнее принимать решение в состоянии спокойствия.

Глава 3. Кризис компетентности и уверенности в себе

Следующий тип внутреннего кризиса мотивации — это кризис компетентности и уверенности в себе. Кризису компетентности и уверенности в себе подвержены сотрудники, которые находятся на адаптации в компании, а также опытные сотрудники в периоды сильных изменений на рынке, когда меняется контекст и возникает необходимость в трансформации компетенций. Кроме того, кризис компетентности испытывают те, кто пользуется старыми, неактуальными, неэффективными знаниями, навыками, технологиями и инструментами.

Кризис компетентности и уверенности в себе — это тип кризиса внутренней мотивации, возникающий в результате использования устаревших, неполных либо отсутствующих компетенций в определенной предметной области, оказывающих негативное влияние на полученный результат и уровень уверенности в себе.

Признаки кризиса компетентности и уверенности в себе:

— Низкая эффективность — ресурсов тратится много, а результата нет либо он незначительный.

— Прокрастинация при выполнении важных задач.

— Неуверенная невербалика.

— Отсутствие завершенности в задачах и коммуникациях.

— Сомнения в профессии, в задачах.

— Не понимает с первого, второго, третьего раза (речь о задаче от руководителя).

Если вы заметили, что у опытного сотрудника ухудшились результаты либо видите, что новичок не справляется, обязательно организуйте рабочую встречу и проясните ситуацию, используя вопросы, описанные ниже. Они позволят не только точно определить наличие кризиса компетентности и уверенности в себе, но и помогут наметить план действий и обрести уверенность:

• Что у вас не получается?

• С чем вы это связываете?

• Как вы раньше справлялись с подобными ситуациями?

• Есть ли в вашем окружении люди, которые успешно справляются с подобными задачами?

• Как вы думаете, что они для этого используют?

• Что вы думаете о своих способностях?

• Что у вас получается?

• В чем ваши сильные стороны?

• Как вы их применяете?

Люди делают неправильный выбор, используют неэффективные паттерны мышления или поведения, из-за чего совершают ошибки, которые потом героически исправляют. По моим наблюдениям, своевременное признание отсутствия необходимых компетенций и их развитие могли бы уберечь человека от этих ошибок и будущих проблем. Я отдаю себе отчет в том, что могут быть и другие причины, помимо компетентности, но связываю многие проблемы людей именно с дефицитом компетенций. Почему же многие так не любят развиваться?

Я тринадцать лет возглавляла функцию обучения и развития в двух федеральных компаниях, сама непрерывно развиваюсь, поэтому точно могу назвать 4 причины, почему многие не хотят развиваться или не развиваются.

1. Отсутствие ценности развития.
2. Отрицательный опыт обучения и развития.
3. Отсутствие навыков эффективного развития.

4. Отсутствие поддерживающей среды для развития.

Разберем каждую причину.

Отсутствие ценности развития. Есть такие страны, нации, семьи, отдельные люди, для которых развитие не представляет ценности. Это может быть связано с тем, что сама жизнь проходит для них в режиме «выживания», поэтому некогда думать и заниматься такими высшими материями, как развитие.

Возможность развиваться и реализовывать свои личностные потребности и потенциал — признак развитого, здорового общества. Иногда история государства, семьи, отдельного человека так проходила, что развитие как установка не сформировалась и не передалась другим поколениям. Поэтому не надо осуждать человека, семью, компанию, государство, в которых эти ценности не сформировались. Поверьте, им пришлось непросто.

Бывает и такое, что *развитие* как терминальная ценность (значимость чего-либо самого по себе, а не как средства для чего-то другого) отсутствует у семьи или у конкретного человека, но потом формируется при жизни как инструментальная ценность (значимость чего-либо не самого по себе, а как средства для достижения другой цели). Это происходит, когда человек получает положительный опыт, когда осознает, что с помощью развития достигает своих целей. Начать в этом случае нужно с малого — выбрать компетенцию, в которой человек остро нуждается, пройти путь развития, получить результат и потом зафиксировать в сознании, что «развитие = инструмент достижения целей». Это один из эффективных способов формирования инструментальных ценностей.

Отрицательный опыт обучения и развития. Мы так устаем учиться за первые 20 лет своей жизни, что, получив свой диплом, большинство людей с большим облегчением радуются, что это наконец-то закончилось. За эти 15—20 лет у многих в сознании фиксируется установка, что «обучение и развитие — это долго, больно и не нужно». Мы так привыкли к академическому теоретическому обучению, бесконечным лекциям, экзаменам, авторитарным преподавателям, что уже даже представить не можем, что обучение и развитие могут быть другими.

Я пару раз имела дело с авторитарными преподавателями, которые «развивали» через страх. Это длилось недолго. Нельзя развивать людей через страх. Человек может находиться только в одном режиме: либо в защите, либо в развитии. Территория страха — это область принуждения и ограничений. Там нет исследований, экспериментов, творчества, а значит, и нет развития. Там, где тебе страшно, там, с кем тебе страшно, ты не станешь проявлять свои лучшие качества.

Я много раз замечала, как сложно людям сделать первый шаг и начать в чем-то «прокачиваться». Ведь это значит, что нужно снова вернуться в прошлое, задавать «глупые» вопросы, выглядеть нелепым, принять свою неидеальность. Я постоянно наблюдаю, как люди жаждут развития, но стесняются задавать вопросы. Не бойтесь задавать глупые и странные вопросы, старайтесь разобраться в предмете. Если перед вами профессионал, он не станет вас осуждать, а будет уважать ваш способ развития. В противном случае этот преподаватель рано или поздно останется один со своими неэффективными методами развития.

Отсутствие навыков эффективного развития. Представим, что перед нами человек, который хочет в чем-то стать профессионалом или просто желает решить какую-то проблему. На пути он столкнется с множеством вопросов: что конкретно нужно развивать, как это сделать эффективно, где найти время на обучение, как применить на практике. Я много раз наблюдала, как люди не вникают в детали своих потребностей и в детали предлагаемых

программ обучения. Неудивительно, что область пересечения потребностей человека и предложений программы окажется небольшой. Это не единственная проблема.

Многие полагают, что достаточно человеку пройти обучение, и его жизнь заиграет яркими красками. Может ли человек стать космонавтом, посмотрев фильм о космонавтике? Конечно, нет.

Обучение ≠ действие ≠ результат.

Развитие начинается тогда, когда человек применяет полученные знания, навыки, технологии и инструменты. Развитие — пространство самостоятельной работы человека. Сделайте правилом: переводите каждый час, потраченный на обучение, в денежный эквивалент. Если вы прошли обучение, но ничего не применили, вы израсходовали часы своей жизни напрасно. Применяйте и еще раз применяйте.

Отсутствие поддерживающей среды для развития. Среда незаметно формирует наши нормы поведения. Если вокруг люди постоянно учатся, обсуждают профессиональные идеи, пробуют новые подходы и делятся результатами, развитие начинает восприниматься как естественная часть жизни. Если же окружение относится к обучению скептически, обесценивает инициативу или считает, что «и так все понятно», человеку приходится тратить дополнительные силы не только на освоение нового, но и на оказание влияния на среду. Среда — это не только общество, коллектив, но и члены нашей семьи. Как же прекрасен путь тех, кого поддерживает их окружение.

Осваивать новое в одиночку сложно, так как некому задать вопрос, не с кем обсудить трудности, не от кого получить обратную связь, в окружении нет человека, который уже прошел похожий путь и может вдохновить тебя своим примером, показать эффективный способ развития.

Когда у тебя нет поддерживающей среды, первоначальная мотивация постепенно снижается, а обучение начинает конкурировать с текущими задачами, привычками и повседневной усталостью. В результате книги остаются непрочитанными, курсы — непройденными, а новые полученные знания так и остаются в файлах, которые «забивают» память вашего компьютера или гугл-диска.

Как определить, что нужно развивать

Каждые полгода я осваиваю новый навык: банковское дело, управление, психология, исследовательская деятельность, коучинг, гипноз, игра на пианино, создание сайтов, нейросети, предпринимательство. Это не потому, что я не могу себя найти. Это потому, что постоянно открываются новые возможности для самореализации, и я стараюсь их применять. Меня всегда интересовало: «До какой максимальной скорости в жизни я могу разогнаться?» Возможно, вас тоже волнует этот вопрос.

Самореализация — это воплощение своего потенциала в конкретный результат, в продукт, который создан на основе ваших сильных сторон. Общественное признание чаще всего приходит следом и служит хорошим индикатором, но не оно является критерием: самореализация измеряется тем, насколько полно вы применили заложенное в вас, а не тем, сколько людей об этом узнали.

Определить свои задатки и сильные стороны не так сложно, как кажется на первый взгляд. Есть три способа.

Первый — вспомнить, что вам нравится делать. Каждый человек рождается с задатками: врожденными особенностями нервной системы, которые становятся основой будущих способностей. Поэтому уже в дошкольном возрасте ребенок тянется к определенным занятиям — как правило, именно к тем, к которым у него есть предрасположенность.

Во взрослой жизни эта тенденция сохраняется. Мы проявляем интерес к тому, что вызывает у нас положительные эмоции. Положительные эмоции возникают потому, что получается. А получается потому, что есть задатки. Но здесь важно уточнение: связь работает и в обратную сторону. Чем больше мы занимаемся делом, тем лучше оно выходит, а чем лучше выходит, тем сильнее интерес. Получается спираль: задатки дают преимущество на старте, интерес заставляет вкладываться, вложения приносят результат, а результат подпитывает интерес. Поэтому не спешите ставить крест на том, что не удалось с первой попытки: возможно, вы просто не прошли начальный отрезок этой спирали. Обратите внимание на то, чем вам нравится заниматься. Возможно, вы об этом забыли или это стало редким увлечением, хобби на два раза в год. Лучше, если оно станет частью вашей профессии.

Второй — присмотреться к людям, которые вас восхищают. Наверняка в вашем окружении есть те, чьи качества и способности вам нравятся. Это неслучайно: человек чувствует потребность реализовать то, что в нем заложено, и потому особенно остро замечает эту реализацию в других. Восхищение чужими качествами часто указывает на ваш собственный нереализованный потенциал.

Третий — применять свои задатки. У каждого есть свои суперсилы, надо только их идентифицировать и применять. И жизнь устроена так, что чем больше вы применяете свой потенциал, тем больше новых граней в себе открываете. Развитие сильных сторон станет вашим конкурентным преимуществом, будет доставлять истинное удовольствие и гордость за результаты. Мои поведенческие эксперименты позволяют выдвинуть гипотезу: как только мы начинаем проявлять свою суть, свои сильные стороны, мы становимся в жизни удачливее.

Однако развивать и применять надо не только сильные стороны. Я рекомендую сосредоточиться еще на развитии «узкого горлышка». «Узкое горлышко» — ключевые знания, навыки, действия, которыми вы еще не владеете или владеете в недостаточном объеме, но которые важны для вашей деятельности.

Если человек не может честно признать, что чего-то не умеет, он будет избегать этой деятельности, выполнять ее неэффективно или компенсировать другим способом. Например, руководитель, не умеющий развивать сотрудников, будет компенсировать недоразвитую управленческую функцию гиперконтролем, от которого страдают и он сам, и его команда.

Частая компетенция, которая «западает» у многих, — эмоциональный интеллект. Мы с вами уже говорили о том, что его можно развивать. Но не каждый готов признать, что у него есть сложности с эмоциональной сферой, что его экспрессия — это не просто личностная черта, а характеристика, паттерн поведения, который при желании можно взять под контроль. Человеку легче отмахнуться, отвернуться, чем признать свои несовершенства и принять осознанное решение развиваться. Хотя именно низкий эмоциональный интеллект является самой частой причиной прокрастинации, неумения принимать обратную связь и быстро внедрять новые изменения.

> *Подытожим: хотите получить максимальную отдачу от своего развития — развивайте и применяйте свои сильные стороны, а также укрепляйте свои уязвимые места.*

Практики регулярного развития

Я не буду отрицать, что обучение — это один из способов развития компетенций. Но все-таки об обучении стоит говорить тогда, когда человек получает пассивные знания, навыки. Развитие компетенции начинается тогда, когда человек применяет то, что узнал, когда делает что-то сам. Даже самостоятельное «добывание» знаний я отношу к развитию.

Благодаря своему профессиональному опыту я выделила несколько типов людей:

1) кто почти не развивается;

2) кто проходит обучение ради «движухи» — такие люди проходят разные курсы, марафоны, тренинги, но так ничего и не внедряют, зато громко об этом говорят (для них это средство удовлетворить свои потребности — быть в коллективе, получить положительные эмоции);

3) кто развивается самостоятельно — они обучаются сами, находят, читают, разбираются, но не всегда делают это эффективно;

4) кто развивается без отрыва от рабочего места;

5) кто использует гибридный формат развития в зависимости от целей и задач такого развития.

Изучая, как развиваются последние, я выделила 9 практик регулярного развития, использование которых даст вам неоспоримое преимущество в освоении компетенций. Эти практики я рекомендую каждому руководителю взять для внедрения.

Практика №1. Поставьте цель и определите целевой уровень развития

Больше всего на свете я верю в то, что главным инструментом личностного и профессионального развития человека становится *новая цель,* над достижением которой он работает. Цель действует как «заклинание»: как только ты начинаешь ее реализовывать, враз обнажаются все страхи, ограничивающие убеждения, неэффективные паттерны мышления и поведения, недостающие знания, навыки, компетенции. Ты либо честно признаешься в этих дефицитах и начинаешь развиваться, либо продолжаешь жить в контексте того, что уже реализовано, а не того, что еще может произойти в твоей жизни.

Практика №2. Определите требуемые компетенции для развития

Залогом преодоления кризиса компетентности является понимание зон роста и их корректировка. Слово «компетенция» воспринимают как систему знаний и навыков в определенной области. Я бы немного скорректировала и добавила к этому предложению важную приписку: «компетенция — это система знаний и навыков в определенной области, *применяемых на практике*». Вы можете сколько угодно знать, уметь, но не делать. И тогда кризис компетентности будет только острее, так как вы не дадите выход вашей экспертизе.

Чтобы определить, какие компетенции нужно развивать, обратитесь к корпоративной модели компетенций. Обычно в компаниях есть модель, в которой отражены несколько уровней компетенций, которые определяются исходя из продемонстрированных поведенческих индикаторов. Попросите, чтобы для вас провели оценку или интервью по компетенциям. Иногда даже обратной связи бывает достаточно для того, чтобы понять, на каких компетенциях нужно сосредоточить внимание.

Если модели компетенций нет, то вы можете описать целевой уровень самостоятельно. Для этого представьте человека из вашего окружения, который, по вашему мнению, точно справится с поставленной целью (практика 1), выпишите, чем он отличается: личностные характеристики, профессиональные характеристики, какие компетенции за ними стоят? Субъективно оцените важные из них для себя. Начните с определения точки А (начальный уровень), потом переходите к точке Б (целевой уровень). Представьте *целевой уровень* через следующие характеристики: результат, проявленное поведение, навыки и знания, личностные и профессиональные характеристики.

Практика №3. Составьте план развития

План позволяет вам выстроить эффективное развитие, выбрать разные форматы обучения и развития, спланировать их последовательность. Все это ценно, так как позволяет быстро получить результат. Если у вас нет опыта в развитии компетенций, то, скорее всего, составить самому этот план будет непросто. Воспользуйтесь помощью технологического друга — нейро-

сети. Используйте приведенный промпт. При необходимости скорректируйте промпт под ваш запрос.

> *Ты — мировой специалист по обучению и развитию, коуч уровня PCC, миллионер сферы _____ (укажите вашу сферу). Подготовь план развития компетенции или качества _____ (укажите компетенцию или качество) на 3 месяца. План представь в подробной форме. Укажи понятие данной компетенции или качества, целевой уровень для развития, какое обучение пройти (со ссылками), какие книги прочитать, какие ежедневные практики формирования компетенции или качества можно использовать без отрыва от рабочего места, как провести самоанализ, как выбрать наставника или ментора, в какие сообщества подключиться. Укажи ссылки на рекомендации из российских источников. Проверь, что все ссылки, которые ты приводишь, актуальные. При необходимости задай мне 5 уточняющих вопросов о моих целях, ограничениях и особенностях развития, задавай вопросы последовательно, дождись ответа, потом задавай следующий вопрос. Учитывай, что я — (укажите свою профессиональную сферу, должность) и хочу выйти на доход в _____ в месяц, а также стать лучшим в своем деле. Пиши подробно и понятно.*

Практика №4. Найдите носителя компетенции

Важно найти человека, чей уровень владения компетенцией соответствует вашей цели или превосходит ее. Как только вы найдете такого человека, сразу станет понятно, какой формат обучения вы возьмете за основу. Это может быть книга, курс, наставничество, менторинг, включенное наблюдение за носителем компетенции. Учиться надо у лучших. Даже если нет возможности приобрести тот или иной курс и проходить его, каждый может себе позволить купить книгу. Причем в целях обучения я рекомендую покупать именно бумажные книги, чтобы вы могли не спеша обдумывать новые знания, делать пометки, применять на практике.

Меня часто спрашивают, чем отличаются преподаватель, наставник, ментор и коуч, кого из них и в какой ситуации лучше выбирать. Дам несколько практических ориентиров, основываясь на своем 18-летнем опыте работы в обучении и развитии людей.

Преподаватель — это учитель: он прежде всего передает новые знания, объясняет теорию и помогает сформировать базовое понимание предмета. Наставник — опытный специалист, который помогает новичку адаптироваться, освоить рабочие процессы и войти в должность. Ментор — признанный эксперт, который помогает повысить профессиональное мастерство и совершить значимый карьерный или профессиональный рывок. Если с наставником чаще работают на этапе адаптации, то к ментору обращаются, когда базовый опыт уже есть, но хочется выйти на новый уровень. Коуч, в отличие от остальных, не дает готовых советов и решений, а с помощью вопросов помогает человеку самостоятельно определить цель, увидеть внутренние возможности и найти собственный способ действий.

Как найти носителя компетенции? Существуют разные способы, но в большинстве случаев я действую следующим образом. Сначала выбираю несколько книг по теме, в которой хочу разобраться. Затем анализирую опыт авторов: какой у них реальный практический опыт, есть ли профильное образование, научная степень, академическая или исследовательская деятельность. Дополнительно изучаю отзывы. После прочтения книги оцениваю, насколько автор действительно помогает продвинуться в освоении компетенции, и только затем принимаю решение: приобрести дополнительные развивающие продукты от автора или обратиться за продвинутым менторингом. Не всегда нужно идти таким длинным путем. Чаще всего запрос на развитие связан с освоением профессиональных компетенций. В рабочей среде обычно уже

есть сильные специалисты, чей опыт будет для вас полезен. Они способны помочь как на этапе адаптации и вхождения в новую роль, так и на этапе повышения мастерства и выхода на более высокий профессиональный уровень.

Еще немного остановимся на том, как эффективно спланировать работу с носителем компетенции. Работу с наставником нужно планировать ежедневно на несколько недель, а лучше месяцев. Работу с ментором или коучем нужно планировать иначе. Нужно договориться, какой результат вы хотите получить по итогам развивающих встреч. После этого нужно запланировать несколько встреч длительностью 1—1,5 часа в неделю, на которых разбираются накопленные вопросы или ментор дает обратную связь по выполненным заданиям.

Наблюдайте и анализируйте работу лучших (гемба). Гемба — эффективный способ развития путем наблюдения за работой. Вы посещаете рабочее место успешного специалиста и наблюдаете (не вмешиваясь) за его работой. Под рабочим местом понимается место, где создается добавленная ценность. Это может быть рабочий кабинет, встреча с клиентом или телефонный звонок. После наблюдения вы можете обратиться и поделиться своими выводами, задать уточняющие вопросы.

Практика №5. Регулярно практикуйтесь (проекты, новые задачи)

Практика — ключевой аспект роста компетенции. Ничто так не развивает, как практика. По возможности записывайте эпизоды своей практики, чтобы потом можно было ее проанализировать. Практика — это то, что пугает новичков. Нас так долго приучали к тому, что сначала нужно прилежно учиться, потом сдавать экзамены и только после этого можно приступать к работе. Но мир изменился, люди учатся на бегу. Хотя корпоративные тренеры умудряются включать разную практику в свои тренинги, и сейчас популярными становятся тренажеры для безопасной практики в учебных классах. Все это выглядит по-детски и не отвечает тренду времени на быстрое и качественное развитие. Наиболее эффективным представляется не практика в учебных классах, а обучение на рабочем месте, которое означает выполнение функционала, задач, проектов, выполнение даже небольших, но новых действий с последующим получением обратной связи от носителя компетенции или непосредственного руководителя.

Практика №6. Запрашивайте обратную связь и постоянно улучшайте свои навыки



Рисунок 8. Типовая реакция на обратную связь

Мы не любим обратную связь. Если слышим: «Я хочу тебе дать обратную связь», готовимся чаще всего к критике. Обратная связь — большой подарок, который вам делает человек. Бывает, что за формой обратной связи теряется ее содержание. Если приложить усилие, то можно рассмотреть пользу в любой обратной связи, даже в той, которая дана эмоционально

или которая вас триггернула. Если вы хотите «прокачаться» в каком-то навыке, то вам стоит не дожидаться обратной связи, а самому ее спрашивать у людей, которые для вас являются авторитетом, а возможно, даже у тех, которые вам не по душе.

Запрашивая обратную связь, помогите человеку — скажите, в какой форме вы бы хотели ее получать. Я чаще всего прошу, чтобы мне давали «жесткую» обратную связь, не смягчали, а говорили, как есть. Запишите обратную связь, чтобы иметь возможность в любое время к ней вернуться.

Практика №7. Пробуйте новое, проводите эксперименты и исследования

Взрослому человеку непросто пробовать новое. Со временем у нас формируются устойчивые привычки мышления и поведения, проверенные способы принимать решения и реагировать на происходящее. Они дают ощущение предсказуемости и безопасности, но одновременно ограничивают развитие: мы начинаем действовать привычным образом даже тогда, когда этот способ уже не приносит нужного результата.

Наше сознание влияет на деятельность, но верно и обратное: новая деятельность расширяет сознание, меняет представления о себе, других людях и собственных возможностях. Можно долго размышлять о том, способны ли мы выступать публично, делегировать или отстаивать свою позицию. Гораздо полезнее организовать небольшой эксперимент и проверить это на практике. В психологии такой подход называют поведенческим экспериментом. Человек формулирует предположение, например: «Если я выскажу свое мнение, меня обязательно раскритикуют», а затем совершает конкретное действие и наблюдает за результатом. Такие эксперименты помогают проверить привычные убеждения, получить новый опыт и постепенно расширить когнитивный и поведенческий репертуар. Относитесь к развитию как исследователи: не требуйте от себя немедленного успеха, а пробуйте, наблюдайте, анализируйте и делайте выводы.

Поведенческие эксперименты тем хороши, что позволяют опровергнуть некоторые иррациональные установки, мнения, в которые мы свято верим. Проблема в том, что один из законов работы сознания заключается в том, что наше сознание работает на подтверждение гипотез (о законах работы сознания прекрасно рассказывает известный российский психолог Аллахвердов Виктор Михайлович), поэтому мы будем искать и находить подтверждение тому, во что верим. Поведенческие эксперименты позволяют проверять новые гипотезы и развивать критическое мышление.

Практика №8. Рефлексируйте

Я не буду преувеличивать, когда назову рефлексию волшебной палочкой развития и преображения человека. Рефлексия — это анализ человеком собственных действий, решений, переживаний и полученных результатов, направленный на понимание причин происходящего, извлечение опыта и корректировку дальнейшего мышления или поведения. Иными словами, это способность не просто действовать, а мысленно возвращаться к своему опыту и отвечать на вопросы: *что я сделал, почему поступил именно так, что получилось, что не получилось, что следует изменить в будущем?* Главным инструментом рефлексии является человеческая мысль. Я давно заметила, как быстро и хорошо можно натренировать мышление благодаря *рефлексии.* Для рефлексии я использую дневники: дневник эмоций, дневник любви к себе, дневник рефлексии и успеха.

Вы наверняка уже много всего слышали о дневниках. Хочу рассказать о своем опыте ведения дневников и о том, как это работает. Начну с того, что я никогда не доверяла свои ценные мысли и тайны дневникам, и сейчас не доверяю. Но вот использовать дневники для развития компетенции считаю очень полезным. Первый дневник, который я вела, назывался *Дневник эмоций*. О нем я уже писала в главе 2. Напомню, один-два раза в день на протяжении

месяца я записывала ситуации, которые со мной происходили, и анализировала эмоции, которые испытывала: какие оценочные мысли их запустили, как эмоция отразилась на моем мышлении и на поведенческой активности. Рефлексия и фиксация результатов в Дневнике эмоций позволили научиться идентифицировать эмоции, причины их возникновения и научиться выбирать поведение, которое основано не на эмоциональных реакциях, а на ценностях. Уже через месяц мне не нужно было вести дневник, расписывать подробно ситуацию, так как я научилась это быстро делать в голове.

Следующий дневник, который вела, я назвала *Дневник рефлексии.* Я начала вести этот дневник, чтобы развивать навык рефлексии и увеличить количество озарений. Каждый вечер я садилась и записывала самое запоминающееся событие дня и сделанный вывод. По словам известного коуча Марши Рейнольдс: «…Яркие события, позитивные или негативные, открывают окно возможностей». Поэтому важно такие события анализировать и делать выводы. В самом начале дневник рефлексии просто напоминал дневник событий дня, но уже через неделю мышление стало развиваться, «приоткрылась дверь» и посыпались инсайты, один за другим.

Если вы начинаете осваивать новую компетенцию, купите обычную тетрадь или заведите электронный файл и постарайтесь как можно чаще заполнять его и фиксировать свои успехи и неудачи, анализировать события и вырабатывать рекомендации на будущее.

Практика №9. Создавайте или ищите поддерживающую среду

Поддерживающая среда — это важный элемент регулярного развития. Даже самый сильный план может остаться нереализованным, если человек развивается в одиночку. Сообщество помогает сохранять мотивацию, видеть примеры других людей, обсуждать трудности, получать обратную связь и не останавливаться после первых неудач. В окружении людей с похожими целями новые знания быстрее превращаются в реальные действия и привычки.

Наверняка в вашей компании есть профессиональные клубы, сообщества, тренинги, образовательные программы или группы обмена опытом. Узнайте о них в HR-департаменте и выберите среду, которая соответствует вашим целям. Не ограничивайтесь формальным участием: задавайте вопросы, делитесь результатами, просите обратную связь и поддерживайте других. Развитие становится устойчивым, когда рядом есть люди, которые помогают двигаться вперед и одновременно ожидают движения от вас.

Поддерживающее сообщество не развивает человека вместо него, но помогает сохранять темп. Оно дает обратную связь, новые идеи, чувство сопричастности и определенную ответственность перед другими участниками. Иногда публично взятое обязательство — поделиться результатом на следующей встрече — помогает сделать то, что в одиночку откладывалось неделями. Поэтому при планировании развития важно ответить не только на вопрос «Чему я хочу научиться?», но и на вопрос «Кто будет поддерживать меня на этом пути?»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.