

*От автора лучшей российской  
деловой книги 2019 года  
по версии PwC*



# РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Пошаговое руководство по управлению  
собой, командой и карьерой



**ВЯЧЕСЛАВ МАКОВИЧ**

Вячеслав Макович

**Результативный руководитель.  
Пошаговое руководство  
по управлению собой,  
командой и карьерой**

«Издательские решения»

**Макович В.**

Результативный руководитель. Пошаговое руководство по управлению собой, командой и карьерой / В. Макович — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-555544-1

Эта книга — методичка для начинающих руководителей, работа с которой позволит:

- Принять роль руководителя и начать осознанное развитие управленческих навыков.
- Научиться более качественно принимать решения, ставить приоритеты, распоряжаться своим временем и использовать свои особенности.
- Сделать процесс регулярного менеджмента намного более системным.
- Разобраться с тем, что такое UE, EBITDA, Agile и другие понятия.
- Начать более качественно формировать команду и общаться с её участниками.

ISBN 978-5-00-555544-1

© Макович В.

© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
От автора	7
Часть 1. Управление карьерой	8
Кто такой руководитель?	8
С чего начать руководство своей карьерой?	9
Как создать своё карьерное преимущество?	11
Как создавать и развивать свою профессиональную сеть контактов?	13
Как развивать свой личный бренд?	15
Часть 2. Управление собой	16
Как принимать решения?	16
Как понять и использовать свой психотип?	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Результативный руководитель Пошаговое руководство по управлению собой, командой и карьерой**

**Вячеслав Макович**

*Дизайнер обложки ohmy.design*

© Вячеслав Макович, 2021

© ohmy.design, дизайн обложки, 2021

ISBN 978-5-0055-5544-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

В интернете и на книжных полках уже есть большое количество полезных материалов для руководителей различного уровня. Проблема в том, что полезная информация разбросана по множеству различных источников, которые соседствуют с огромным количеством сомнительных советов, «волшебных правил» и не прошедших проверку практикой концепций.

Я решил составить для себя и других начинающих руководителей книгу, которая соберёт все наиболее практичные инструменты системного менеджмента с планами их внедрения в практику и комментариями успешных руководителей по важным нюансам.

Книга разделена на 5 частей в соответствии с теми областями, которыми должен уметь результативно управлять любой руководитель:

- Часть «Управление карьерой» позволит осознать себя как руководителя и начать целенаправленное развитие своих управленческих компетенций.
- Часть «Управление собой» поможет научиться более качественно принимать решения, распоряжаться своим временем и использовать свои особенности.
- Часть «Управление процессами» даст инструменты по выстраиванию системы регулярного менеджмента.
- Часть «Управление участниками команды» позволит более качественно выстраивать общение со своей командой и формировать её.
- Часть «Управление изменениями» покажет, как начать менять не устраивающий установившийся порядок и довести процесс до конца.

Желаю интересного и результативного чтения.

## От автора

Хотели бы вы иметь такого начальника, как вы?

Я в своё время понял, что не хочу такого, как я, и стал меняться. Эта книга – часть процесса трансформации, и она написана не потому, что я уже отлично разбираюсь в управлении, а в том числе для того, чтобы самому лучше в нём разобраться. Моя основная тема всегда была стартапы, а не менеджмент. Я помогал предпринимателям и авторам внутрикорпоративных коммерческих инициатив в том, чтобы запускать и развивать крутые жизнеспособные проекты.

Но чем больше я занимался этой темой, тем ярче видел, что большинство проблем и сдерживающих факторов в этой сфере связаны не с качеством бизнес-идей, внешней средой или нехваткой каких-то технических навыков, а с недостатком управленческих компетенций и, часто, даже с неготовностью взять на себя роль руководителя.

Я стал работать над этим: осознанно наблюдать за методами и подходами более опытных руководителей, с которыми имел счастье работать, много читать на эту тему, ходить на тренинги, а главное, пробовать, систематизировать и записывать лучшие находки и практики.

Потом вместе с коллегами запустил [Клуб Управленцев Новой Экономики](#) для обмена управленческим опытом, который впоследствии мы стали организовывать в корпоративных форматах, помогая компаниям наладить общение и развитие линейных руководителей. Далее вместе с Нетологией мы создали популярную сейчас учебную программу «[Как стать результативным руководителем](#)», где со временем я стал сам проводить игровые воркшопы с проработкой коммуникативных ситуаций, встречающихся у каждого руководителя. Этот воркшоп выделился сейчас также в отдельный тренинг.

За это время я ещё больше убедился в важности управленческих компетенций для реализации любого значимого проекта.

В этой книге хочу поделиться с вами той системой, которая получилась, а также опытом из тех книг и тренингов, которые оказались мне наиболее полезны. А с учётом того, что моя прошлая книга («Стартап на миллиард. Пошаговое руководство по созданию диджитал-бизнеса», в соавторстве с Максимом Спиридоновым) получила статус «Деловая книга года», я думаю, это произведение тоже окажется небесполезным.

Дополняя книгу, я собрал на странице [makovich.ru/manager](http://makovich.ru/manager) набор полезных шаблонов по созданию финансового плана, расчёту юнит-экономики, учёту своего времени, описанию бизнес-процессов. Их все можно скачать без регистрации.

Если же захотите поделиться своими находками или отзывом, буду рад. Меня легко найти в поисковиках и соцсетях.

## Часть 1. Управление карьерой

### Кто такой руководитель?

Руководитель, управленец или менеджер (в рамках этой книги мы будем отождествлять эти понятия) – это отдельная профессия, требующая отдельных навыков. Главной задачей представителя этой профессии является не самостоятельное производство результатов (хотя иногда это тоже нужно делать), а управление людьми и ресурсами для эффективного достижения результатов. Именно производительность общекомандной работы является основным продуктом руководителя.

Таким образом, руководитель – это человек, который отвечает не только за свою эффективность, но за результаты своих непосредственных подчинённых и за поддержание способности команды обеспечивать эти результаты, в том числе непосредственно после его ухода.

Официальное наличие такой ответственности – первый признак реального руководителя, так как без неё это будет лишь номинальный обладатель такой должности.

Второй признак – необходимые полномочия для реализации этой ответственности с инструкцией по тому, как использовать свои полномочия. Минимальный набор полномочий включает:

- право вето на наём определённого кандидата в свою команду;
- право назначения задач участникам своей команды (при этом важно помнить, что делегировать можно задачи и полномочия, но не ответственность за качество выполнения);
- право оценивать эффективность участников своей команды;
- право инициировать удаление кого-то из своей команды (не путать с правом увольнять).

Проверьте, есть ли у вас эти три составляющие и есть ли они у руководителей, находящихся в вашем подчинении. Если чего-то из перечисленного не хватает, а вы ориентированы на построение успешной управленческой карьеры, то продумайте и внедрите изменения.

Третьим признаком перехода в статус реального руководителя является личная трансформация, включающая:

- трансформацию образа мышления – важным начинают становиться не столько личные результаты, сколько результаты всей команды, достигаемые путём делегирования, а не собственноручным выполнением;
- трансформацию навыков – нужно освоить и совершенствовать не умение собственноручно производить определённые результаты, а компетенции руководителя, включающие различные стили управления и типы коммуникаций, корпоративные финансы и бизнес-процессы, лидерство, системный подход к принятию решений и прочее;
- трансформацию использования времени, большая часть которого начинает тратиться на коммуникации.

С появлением этих трёх признаков руководитель становится тем человеком, который сможет добавлять стоимость, а не просто передавать или собирать информацию, тем человеком, чья команда совместно будет достигать цели, недостижимые отдельно работающими участниками.

#### Книги | Источники

Эндрю С. Гроув. *Высокоэффективный менеджмент*; Elliott Jaques. *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*.

## С чего начать руководство своей карьерой?

Каждый руководитель является в том числе руководителем собственной карьеры, распределяющим своё время, силы, талант и прочие ресурсы. Для результативного руководства этим достаточно сложным проектом нужно уметь делать ставки, знать свои особенности, ценности и цели, постоянно учиться. Причём делать это сегодня приходится в условиях разрушения привычных карьерных лестниц.

Начните с определения своих карьерных планов, соответствующих жизненным целям, и понимания, каким образом ориентация на построение карьеры руководителя в целом и текущая работа в частности приближает вас к достижению этих целей. Сегодня уже невозможно предсказать достаточно достоверную карьерную траекторию, но можно определиться с гипотезой относительно идеального образа профессионального будущего и корректировать этот образ по мере движения.

Этот образ – точка максимума в развитии карьеры. Она есть у каждого. Для кого-то это должность финансового директора в международной компании, для кого-то руководство стартапом-единорогом, а для кого-то успешно реализованный социальный проект. А какой ваш максимум?

Что важно продумать при определении вершины?

**Свои личные цели:** где вы хотите жить, чем хотите заниматься, сколько зарабатывать через 15 лет, 5 лет, 3 года? Не забывайте, что карьера – это часть вашей жизни. Даже само слово «карьера» происходит от итальянского *carriera* – «бег, жизненный путь, поприще». Профессиональная деятельность должна не противопоставляться личной жизни, а помогать вам в достижении ваших личных целей и согласовываться с остальными составляющими вашей жизни: здоровьем, семьёй, хобби.

**Свой предыдущий опыт** с уже приобретёнными достижениями и компетенциями. Под достижениями понимаются, в первую очередь, конкретные результаты, а не количество времени, которое вы «работали какую-то работу во время работы». Ваш прошлый опыт, подтверждённый конкретными достижениями, – это решение определённых текущих проблем компании.

**Свои интересы.** Выберите те сферы, которые действительно вам интересны. Для этого может быть полезным посмотреть общий список отраслей и функциональных направлений, вычеркнуть то, что точно вам не подходит, и изучить потенциально интересные варианты. Соответствие интересам особенно важно для руководителя, так как ему необходимо будет заряжать этим свою команду.

**Свои амбиции.** Выберите те сферы и те направления, где вы бы хотели и могли стать одним из лучших, как минимум в России. Крутых сотрудников объединяют большие цели, а вам они способны дать дополнительную энергию.

**Текущую рыночную ситуацию** в совокупности с технологическими и экономическими тенденциями. Старайтесь оказываться там, где быстрый рост, потому что быстрый рост создаёт возможности и прощает многие возможные ошибки.

Это всё серьёзный разговор с собой, вдумчивая аналитика и постоянная «гибкая настойчивость» – следование видению в сочетании с готовностью менять концепцию при появлении новых вводных, сопровождаемая нанесением ценности своему работодателю. Для более глубокого погружения в себя рекомендую мою книгу «Ты. Пошаговое руководство по пониманию, управлению и развитию».

Работа – это ваш инструмент развития себя и получения доходов. Идеальное сочетание: вы помогаете компании достигать её цели, а компания является инструментом достижения

ваших карьерных целей. При таком совпадении, как правило, получается прочный и результативный союз.

Если вы сомневаетесь по поводу наличия такого совпадения в своей текущей деятельности, то вот несколько дополнительных полезных вопросов. Приближает ли текущая деятельность вас к достижению ваших жизненных целей? Даёт ли ваша текущая деятельность возможность получить нужные навыки, связи и достижения или постепенно дисконтирует вас на рынке труда? Готовы ли вы потратить 5—10 лет на продолжение своего текущего карьерного пути?

Когда вы определитесь, куда вы реально стремитесь в своей карьере, то рекомендую составить список из тех людей, которые уже прошли этот путь. Изучение карьер и, возможно, личное общение с людьми из этого списка будет способствовать лучшему пониманию текущих шагов.

### **Книги | Источники**

*Клейтон Кристенсен. Стратегия жизни; Стивен Р. Кови. Суперработа, суперкарьера; Владимир Тарасов. Технология жизни; Вячеслав Макович. Ты. Пошаговое руководство по пониманию, управлению и развитию.*

## Как создать своё карьерное преимущество?

Для построения сильной карьеры важно создать конкурентное преимущество, сложив свои активы, особенности и реалии рынка. В идеале вы должны создать собственную профессиональную нишу на рынке вакансий – человека, который помогает компаниям, находящимся в определённой ситуации, решать определённые задачи или избавляться от определённых проблем. То есть у вас, а затем и у всех остальных, должно появиться чёткое понимание того, почему определённые компании должны выбирать именно вас среди других профессионалов.

Для этого важно:

- Заниматься тем, что вдохновляет вас и приводит к понятным результатам, которые не жалко поместить в резюме. Подходящая вам работа – эта та работа, которой вы будете заниматься, получая значимые результаты, даже если у вас не будет финансовой необходимости в этой работе.

- Постоянно профессионально развиваться. Если сегодня, вспоминая свои прошлогодние управленческие действия, вы не замечаете недочётов, значит вы прекратили своё развитие. Для оценки динамики профессионального развития неплохо подходит ваша стоимость на рынке труда. Если она повышается, значит растёт уровень проблем, с которыми вы можете справиться. Если же ваша востребованность на рынке труда не возрастает (даже при возможном росте зарплаты на текущем месте), значит вы пускаете корни не на том месте.

- Смотреть шире, чем функциональные обязанности.

- Уделять внимание не только развитию своих профессиональных навыков, но и двум другим важным составляющим профессионального успеха – формированию сети контактов и личного бренда.

- Следовать общему вектору, фокусируясь на определённом направлении и, следовательно, развиваясь в нём, но иметь смелость изменять стратегию при появлении новых вводных.

- Всегда идти от логики бизнеса, понимая, как ваша работа влияет на финансовые показатели компании.

- Изучать новые технологии и возникающие тренды, развивая навык визионерства.

- Не прекращать тестирования, мысля в формате гипотез «Я думаю, что у меня есть компетенции для...», «Я считаю, что мне понравится...», «Я предполагаю, что на рынке есть спрос на...».

Полезным инструментом для определения своего позиционирования может стать SWT-анализ. Механика этого инструмента заключается в составлении списков сильных и слабых сторон (оба списка – это внутренние факторы) и трендов (актуальные для вашей цели изменения внешней среды, включающие демографические, регулирования, технологические, экономические, потребительские и другие тренды) с дальнейшим их сопоставлением.

При создании списков попросите обратной связи о себе у своего начальника и других значимых людей из своего профессионального окружения для лучшего понимания сильных и слабых сторон. Вот несколько полезных вопросов о вас, которые можно задать людям из своего профессионального окружения:

- В чём я могу быть максимально профессионально полезен в настоящее время?

- Какие мои сильные стороны вы можете выделить?

- Чему у меня можно научиться?

- Какие недостатки мешают моему профессиональному развитию?

Для этого удобно использовать таблицу следующего вида, шаблон которой доступен на [сайте книги](#).

<b>Сильные стороны</b> <i>(в чём вы лучше, по сравнению с другими руководителями вашего уровня?)</i>	<b>Слабые стороны</b> <i>(в чём вы хуже, по сравнению с другими руководителями вашего уровня?)</i>
<b>Тренды</b> <i>(какие рыночные, социальные или технологические тенденции могут существенно повлиять на вашу карьеру?)</i>	

Далее сделайте сопоставление и составьте 3 плана развития своей карьеры: А – приоритетный план по созданию и реализации своего конкурентного преимущества; В – план, связанный с вашей текущей деятельностью, который можно будет активировать, если не сработает план А; Z – запасной надёжный вариант на случай, если остальные карьерные планы станут неактуальными.

#### **Книги | Источники**

*Рид Хоффман, Бен Касноча. Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины; Питер Друкер. Эффективный руководитель.*

## Как создавать и развивать свою профессиональную сеть контактов?

У большинства руководителей процесс формирования своей сети контактов происходит стихийно и редко выходит за пределы своей отрасли и уровня менеджмента. Но сегодня, когда доверие становится одной из главных валют, умение осознанно налаживать и поддерживать свои связи является существенным конкурентным преимуществом.

Существуют четыре важные категории контактов, которые стоит выделить и осознанно формировать:

- Тыл – это родственники и близкие друзья, помогающие обеспечить эмоциональный комфорт.
- Последователи – ваши сотрудники, помощники, ученики. Те, кому вы помогаете в реализации себя.
- Партнёры – люди, обладающие схожим с вами уровнем возможностей, с которыми вы объединяетесь или можете объединиться для достижения общих целей.
- Наставники – люди, которые могут помочь вам в системном карьерном развитии.

Проведите аудит своей текущей сети контактов, составив таблицу, включающую категорию, ключевые возможности, компетенции, навыки (что он умеет лучше других), личную информацию о человеке.

Чтобы наполнить свою базу контактов подходящими людьми различных категорий, нужно постоянно расширять свою сеть, особенно за счёт тех, кто не похож на вас, извлекая лучших.

Ниже некоторые инструменты:

- Мероприятия. Особенно в качестве спикера. Цель посещения мероприятия – создать список людей, с которыми потенциально может «возникнуть химия». Далее, выйти на связь с заинтересовавшими в формате «Приятно было познакомиться. Рад буду продолжить общение» и подумать о том, как выйти на третий уже более предметный контакт.
- Воссоединение с людьми из прошлого. Вспомните про свои контакты времён школы и института и выясните, что сейчас с этими людьми.
- Обучение других. Начать учить – самый эффективный способ найти последователей. Можно проводить тренинги, можно инвестировать в избранных, становясь ментором. Важно только, чтобы это не занимало много времени, но охватывало достаточное для вас количество учеников.
- Участие в Клубах для руководителей, например в Клубе Управленцев Новой Экономики, или самостоятельное создание центра притяжения единомышленников.
- Общение с «информационными брокерами» – людьми, имеющими много разнообразных профессиональных связей.

Какой бы способ вы ни использовали, перед включением человека в список должна возникнуть «химия». Если её нет – лучше поискать другие возможности. Мир большой. Работайте с теми, кто нравится, кого уважаете и кому доверяете.

Но важно не только, кого вы знаете, но и кто реально знает вас, и в каких вы отношениях. Для того чтобы эти отношения формировались, нужно прилагать усилия к их формированию:

- Чтобы иметь возможность использовать свои связи, давайте другим возможность использовать вас для помощи в реализации их целей. Сначала давайте, потом берите.

- Не стесняйтесь обращаться за советами. Но прежде чем обращаться, подготовьтесь, изучив информацию по данному вопросу и публичные материалы человека, к которому обращаетесь.
  - Сильнее всего людей объединяют большие цели. Не бойтесь их ставить, публично объявлять и обсуждать.
  - Проявляйте искренний интерес к другим.
  - Контактируйте с каждым из списка как минимум раз в год или исключайте его/её.
- Например, начните лично и вовлечённо поздравлять людей из своего списка с днём рождения.

**Книги | Источники**

*Александр Кравцов. Следующий уровень; Кейт Ферраци. Никогда не ешьте в одиночку.*

## Как развивать свой личный бренд?

У каждого человека уже есть актив – личный бренд – это набор ожиданий, которые есть относительно вас у представителей ваших целевых аудиторий.

Осознанное развитие данного актива помогает в достижении профессиональных целей и должно начинаться с определения «про что вы в первую очередь?» и проработки модели личного бренда – ответом на вопросы «зачем, что, до кого и как доносить?».

Для каждого руководителя и для каждой отрасли будут свои ответы и свой критерий качества личного бренда. Например, в одних компаниях публичность будет плюсом, а в других может стать стоп-фактором.

В любом случае в основе устойчивого личного брендинга должны быть реальные компетенции, подкреплённые конкретными значимыми достижениями, и готовность посвятить как минимум ближайшие несколько лет своему дальнейшему развитию в выбранной сфере.

Ниже приведём некоторые общие рекомендации по выстраиванию личного бренда:

- Начните публично интересоваться какой-то вдохновляющей вас темой и делиться своими открытиями, постепенно оптимизируйте формат и специфику изложения. Если ваша сфера деятельности совпадает с этой темой, то вы уже будете не просто рядовым сотрудником, а человеком с аудиторией. Если нет, то вы всегда сможете сменить сферу на ту, которая вас вдохновляет.

- Найдите способ быть в контакте с лидерами мнений в вашей сфере: от коммуникации в комментариях к их постам до проведения интервью с ними или выступлений на организованных вами тематических мероприятиях.

- Работайте над своим резюме, чтобы в нём появлялись конкретные результаты в цифрах, а не просто годы выполнения каких-то должностных обязанностей. Это не только подход к подаче информации, но и ориентир при совершении дальнейших карьерных шагов, умение добиваться результатов и представлять их.

- Уделяйте внимание своим страницам в социальных сетях. Человеку, просмотревшему их, должно быть понятно, в чём именно вы специалист, какие темы вам интересны и почему вам можно доверять.

Сегодня как никогда большое количество вакансий закрывается через рекомендации, в том числе рекомендации в социальных сетях. Работа над личным брендом позволит вам увеличить свои шансы на карьерное продвижение. А в случае руководства собственным бизнесом, облегчит процесс привлечения новых клиентов, партнёров и инвесторов.

### Книги | Источники

*Юлия Спиридонова-Микеда, Вячеслав Макович. Личный бренд, который работает на вас. Пошаговое руководство.*

## Часть 2. Управление собой

### Как принимать решения?

Конечный продукт деятельности руководителя – результаты, создаваемые командой под его управлением. Соответственно, одной из основных задач руководителя является концентрация на управленческой работе, а для этого никак не обойтись без делегирования. Единственное, что нельзя делегировать – это ответственность за результаты и принятие управленческих решений.

Для качественного принятия решений важно понимание целей и принципов, которые вы открыто доносите до своей команды и на которые ориентируетесь при принятии решений. В идеале они должны быть дополнены процедурами и алгоритмами для принятия типовых решений, которые позволят не тратить избыточное время.

При появлении новых ситуаций, требующих принятия решений, руководителю желательно «пройти» следующие основные этапы.

#### **Шаг 1. Сформулировать требования (ограничения), критерии качества решения и возможные варианты**

Это позволит понять, какая проблема или цель действительно главная, что считать правильным, и сформировать список возможностей, сделав процесс решения выбором из возможных альтернатив, поддающихся оценке.

#### **Шаг 2. Провести анализ**

Часто руководители действуют интуитивно, однако нужно всегда стараться опираться на индикаторы, которыми должны служить цифры и факты. Перед любым важным решением должен быть этап анализа с расчётом ожидаемых краткосрочных и долгосрочных последствий (результат \* вероятность его наступления), в том числе для возможности откладывания решения с учётом того, что любые действия по направлению к цели дают новую информацию и лучшее понимание реальности.

Руководители часто путают реальность со своими ожиданиями от реальности. Поэтому нужно ставить главной целью создать объективную картину на основе фактов, а не допущений или предрассудков, вместо того чтобы стремиться быть правым и подтвердить верность своих начальных предположений. Не ориентируйтесь только на веру, собирайте факты, не путая их взаимозависимость с реальной причинно-следственной связью, а также уводя на второй план позывы эго и эмоций.

Факты можно найти почти во всём, даже в поведении сотрудников, где можно ориентироваться на фактические поступки и высказывания сотрудников, которые дают информацию о мотивах и помогают спрогнозировать дальнейшее поведение.

Отдельно продумайте возможные негативные сценарии потенциально выгодных решений. Если не получается сделать возможный плохой сценарий приемлемым, нужно уметь отказываться от возможности (умение отказываться не менее важно, чем умение действовать).

#### **Шаг 3. Принять решение и привести решение в действие, собирая обратную связь о его качестве**

Не нужно искать единственно «правильных» решений. Ищите лучшее решение в текущих условиях, желательно, дающее выгоды сразу нескольких рассматриваемых альтернатив, заботясь, в первую очередь, о достижении результата, а не о том, что подумают другие. Продол-

жительный успех складывается из большого числа небольших побед, для которых необходимо каждый день выигрывать небольшие микросражения. В них важно ориентироваться на вероятностные оценки с сопутствующими выигрышами и рисками в условиях неопределённости, не бояться неудач, сложившихся порядков и отказа от неправильных решений.

#### **Шаг 4. Оценить качество решения**

В любом случае, после решений нужно проводить оценку их качества. Для этого можно завести специальный блокнот. Но следует помнить о том, что знание текущего результата сильно искажает мнение о прошлом, хороший текущий результат далеко не всегда означает, что он достигнут именно благодаря конкретным правильным действиям и вовсе не означает его сохранение в будущем, а плохой результат – не всегда означает ошибку, так как достижение определённых результатов – это всегда вопрос вероятностей.

#### **Книги | Источники**

*Рэй Далио. Принципы; Владимир Зима. Инструменты руководителя; Фил Розенцвейг. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение; Нассим Николас Талеб. Рискую собственной шкурой; Даниэль Канеман. Думай медленно, решай быстро.*

## Как понять и использовать свой психотип?

Управление собой начинается с понимания себя. Все люди разные и требуют к себе разного подхода, в том числе и вы.

В частности, существуют несколько полезных вариантов типирования, например MBTI, DISC, по Афанасьеву, по Адизесу, о которых расскажу подробнее.

### **MBTI (типология Майерс – Бриггс)**

Типология Майерс – Бриггс и созданный на её основе тест MBTI заключаются в том, что, благодаря измерению уникальных комбинаций личностных факторов человека, можно предугадать его склонность к определённому виду деятельности, стиль его действий, характер решений и прочие особенности, позволяющие ему чувствовать себя комфортно и уверенно.

Типирование ведётся по 4 шкалам (дескрипторам):

· Шкала E – I – ориентация сознания, где E (Extraversion, экстраверсия) – ориентация сознания наружу, на объекты, а I (Introversion, интроверсия) – ориентация сознания внутрь.

· Шкала S – N – способ восприятия информации, где S (Sensing, ощущение) – ориентация в первую очередь на данные (факты), которые воспринимают органами чувств, а N (iNtuition, интуиция) – ориентация на внутренние ощущения.

· Шкала T – F – способ принятия решений, где T (Thinking, мышление) – ориентация на рациональное взвешивание альтернатив, а F (Feeling, чувство) – ориентация на принятие решений на эмоциональной основе, которое, к слову, может формироваться и на основе анализа фактов, но чаще на основе межличностных взаимоотношений и внутренних состояний.

## **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.