

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторах	VIII
От авторов	X
Предисловие	XII
КАК СЕБЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ	1
Матрица Эйзенхауэра	2
SWOT-анализ	4
Матрица BCG	7
Матрица управления портфелем проектов	10
Модель Джона Уитмора	14
Модель «Резинка»	16
Модель «Обратная связь»	18
Модель «Генеалогическое древо»	20
Морфологический анализ и SCAMPER	23
Модель «Подарки» от журнала «Esquire»	28
Модель «Последствия»	30
Модель «Разрешение конфликта»	32
Модель «Персональный путеводитель»	36
КАК ЛУЧШЕ ПОНЯТЬ СЕБЯ	41
Модель «Поток»	42
Модель «Окно Джохари»	44
Модель когнитивного диссонанса	47
Музыкальная матрица	50
Модель непостижимого	52

Модель Уффе Эльбека	55
Модель «Мода»	58
Модель «Энергия»	60
Модель «Суперпамять»	63
Модель «Политический компас»	65
Модель «Персональный перформанс»	67
Модель «Из чего мы сделаны?»	69
Модель «Потенциальная ловушка»	72
Модель «Баланс работы и досуга»	75
«Тонкая модель» Марка Бьюкенена	77
Сетевая модель	80
Модель «Поверхностные знания»	82
КАК ЛУЧШЕ ПОНЯТЬ ДРУГИХ	85
Модель «Швейцарский сыр»	86
Пирамида Маслоу	90
Модель нестандартного мышления	93
Модели Sinus-Milieu и Бурдые	95
Модель «Двойная петля обучения»	100
Модель «Позитивный вопрос»	104
Модель «Мир тесен»	106
Принцип Парето	109
Модель «Длинный хвост»	111
Метод Монте-Карло	113
Модель «Черный лебедь»	115
Диффузионная модель	117
Модель «Черный ящик»	120

Модель статусной идентичности.....	122
Модель «Дилемма заключенного».....	125
КАК СДЕЛАТЬ ДРУГИХ ЛУЧШЕ	129
Модель Дрекслера — Сиббета «Создание команды».....	130
Модель «Команда».....	134
Модель «Рыночный дефицит».....	137
Модель Херси — Бланшара (ситуационное руководство).....	140
Ролевая модель Белбина и де Боно.....	144
Модель «Оптимизация результата».....	148
ТЕПЕРЬ ВАШ ЧЕРЕД	151
Урок рисования № 1.....	152
Урок рисования № 2.....	154
Мои модели.....	156
Послесловие	167
ПРИЛОЖЕНИЕ	175
Литература.....	176
Онлайновые источники.....	178
Источники, использованные при создании иллюстраций.....	179

КАК СЕБЯ
УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ

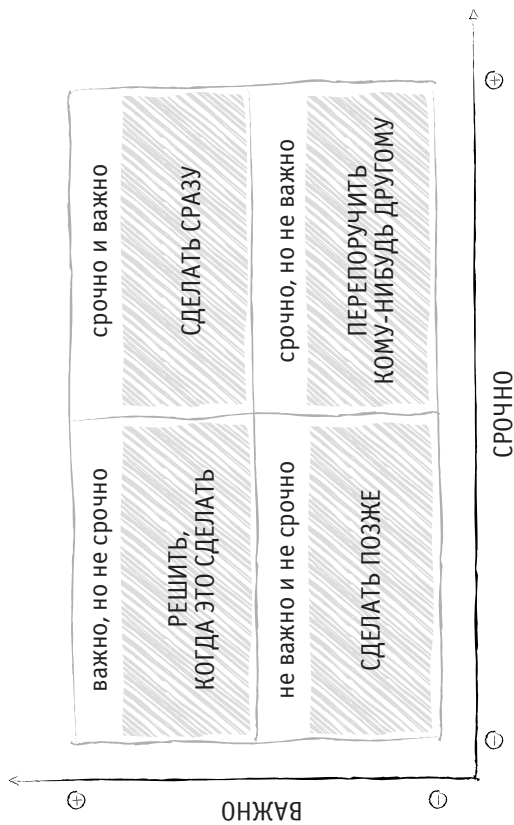
Матрица Эйзенхауэра

Как научиться работать эффективнее

Американскому президенту Дуайту Д. Эйзенхауэру приписывают такие слова: «Самые срочные решения редко бывают самыми важными». Он считался непревзойденным мастером управления временем, иными словами, умел все делать вовремя. С помощью метода Эйзенхауэра вы научитесь отличать важное от срочного. Не имеет значения, какие задания лягут на ваш рабочий стол, — всегда сначала рассортируйте их по модели Эйзенхауэра, а потом решите, когда что делать. Зачастую мы чересчур фокусируемся на делах «срочных и важных», то есть на тех, которые должны быть выполнены немедленно. Спросите себя: когда я сделаю важные, но не срочные дела? Когда найду время выполнить важные задания, чтобы они не успели превратиться в срочные? В этом поле находятся стратегические долгосрочные решения.

Другой метод оптимального распределения своего времени приписывается мультимиллионеру Уоррену Баффетту: составьте список дел, которые вы хотите сделать сегодня. Начинайте с задания, расположенного первым. Лишь выполнив его, переходите к следующему. Сделанные дела вычеркивайте.

**Лучше поздно, чем никогда.
Но «никогда не поздно» — лучше.**



Впишите задания, которые вам нужно выполнить в ближайшее время

SWOT-анализ

Как найти подходящее решение

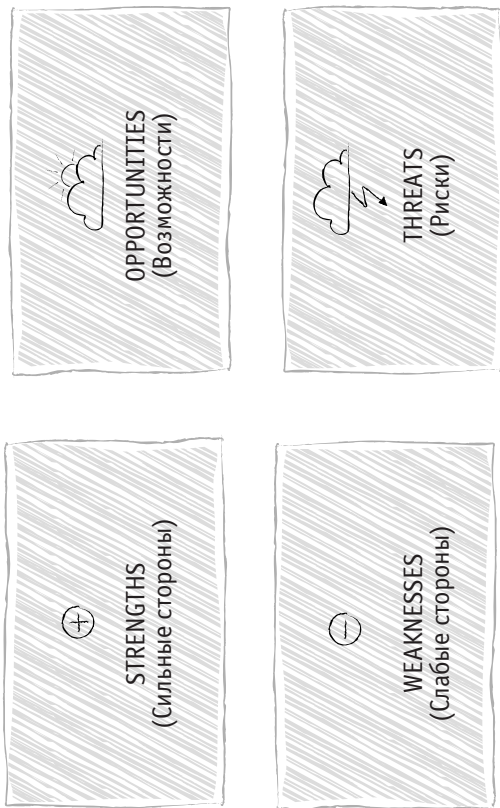
С помощью SWOT-анализа вы можете оценить сильные (**S**trengths) и слабые (**W**eaknesses) стороны, возможности (**O**pportunities) и риски (**T**hreats) того или иного проекта. Эта модель восходит к исследованиям Стэнфордского университета 1960-х годов, в ходе которого изучались наиболее успешные компании США. Результат был таков: разрыв между планами компаний и их конкретным осуществлением составлял 35%. Проблема заключалась не в низкой компетентности сотрудников, а в нечетко поставленных задачах. Многие сотрудники вообще не представляли, что и зачем они делали. В итоге ученые разработали систему SWOT-анализа, чтобы помочь участникам того или иного проекта получить более ясное представление о нем.

На практике целесообразно не просто формально заполнить графы SWOT-анализа, а задаться вопросом: каким образом максимально использовать свои сильные стороны и компенсировать слабые (если не свести их на нет)? Как максимально использовать свои возможности? Как защитить себя от риска?

Самое интересное в SWOT-анализе — его разно-сторонность. Его можно применять как в решениях,

связанных с бизнесом, так и при анализе личных вопросов.

**Решение-то у меня есть,
но оно не подходит к этой проблеме.**



Вспомните о самом крупном проекте в вашей жизни, в котором вы принимали участие. Подумайте над тем, как бы вы заполнили графы SWOT-анализа тогда. Сравните с тем, как бы вы сделали это сегодня

Матрица BCG

Как правильно оценить затраты и доходы

В 1970-е годы Бостонская консалтинговая группа разработала метод, позволяющий проверить ценность портфельных инвестиций в то или иное предприятие. Матрица выделила четыре разных «типа» хозяйствующих субъектов:

«Дойные коровы»: «денежные мешки», владеют большей частью рынка и показывают низкий рост. Это означает: стоят мало, приносят много. Консультанты рекомендуют: доить.

«Звезды»: «желанные дети», высокая доля рынка, высокие темпы роста. Впрочем, рост съедает деньги. Есть надежда, что из «желанных детей» они превратятся в «дойных коров». Консультанты рекомендуют: инвестировать.

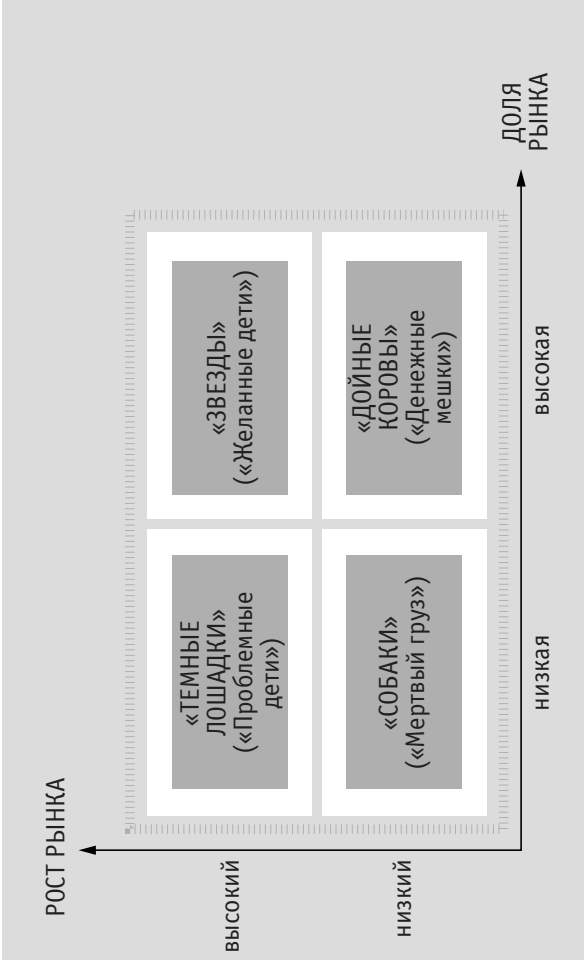
«Темные лошади»: «проблемные дети», имеют высокий потенциал роста, но владеют небольшой долей рынка. Изрядная (финансовая) поддержка, уговоры и увещания могут сделать из них «звезд». Консультанты полагают: решение будет непростым.

«Собаки»: «мертвый груз», деловые сферы с малой долей участия в насыщенном рынке. «Собак»

следует держать в инвестиционном портфеле лишь в том случае, если вы рассчитываете на какую-то иную выгоду, кроме финансовой (проекты, работающие на ваш имидж, или дружеские услуги). Консультанты рекомендуют: ликвидировать.

Миллиардеры — это люди, которые тоже когда-то начинали как простые миллионеры.

Джерри Льюис



Расположите ваши финансовые продукты, инвестиции или проекты в матрице. Оси указывают темпы роста рынка и долю рынка

Матрица управления портфелем проектов

Как научиться держать все в поле зрения

Вы одновременно заняты в нескольких проектах? Тогда вы многостаночник, или «слэшер». Это понятие было введено в оборот нью-йоркской писательницей Марси Албохер и подразумевает новую категорию людей, которые на вопрос «Чем вы зарабатываете на жизнь?» не могут дать однозначного ответа.

Предположим, вы учитель/музыкант/веб-дизайнер. Многосторонность — привлекательная вещь, но как совместить все ваши виды деятельности?

Чтобы держать все в поле зрения, вам следует классифицировать все свои проекты, как профессиональные, так и личные, с помощью матрицы управления портфелем проектов. Рассортируйте свои проекты, исходя из двух факторов — затрат и времени. Наш совет: оценивая затраты, имейте в виду не только деньги, но и такие ресурсы, как вовлеченные в ваши проекты люди, потраченную энергию, психологическую нагрузку и т. п.

Время и затраты — это всего лишь два примера. В качестве осей вы можете рассматривать собственные параметры, имеющие отношение к конкретной

ситуации; например, ось X могла бы называться: «Насколько проект помогает в достижении моей главной цели», а ось Y — «Многому ли меня научит этот проект?». А теперь расположите проекты в матрице, ориентируясь на оси «Продвижение к цели» и «Познавательность».

Как следует
толковать результаты:

- а) Отклоняйте проекты, которые не дают познавательного эффекта и не соответствуют вашей главной цели.
- б) Проекты с высоким познавательным потенциалом, но не имеющие отношения к вашей мечте, интересны, но не способствуют ее воплощению. Попробуйте так изменить проект, чтобы он работал на вашу цель.
- в) Проект соответствует вашей мечте, но не несет для вас ничего нового. Поищите кого-нибудь, кто бы смог выполнить его вместо вас.
- г) Проект учит новому и продвигает вас к заветной цели? Поздравляем! Это то, что надо!

Старайтесь должным образом завершать ваши проекты. Даже безуспешные.