

Перечень навыков soft-skills и способы их развития

Автор: Владислав Шипиловпредприниматель, бизнес-тренер, основатель «SBA University»

Введение

Почему-то до сих пор большинство людей думает, что успех зависит от уровня профессионализма в профессии. От того, насколько хорошо вы разбираетесь в своей непосредственной работе, будь вы инженером, программистом, маркетологом или швеей. У меня есть один очень хороший друг, который как-то сказал, что хороший специалист - это публичный специалист. Если вы профессионал, но никто об этом не знает и никто с вами не работает - какой в этом толк? Если вы отличный специалист, но не можете убедить в этом окружающих, а явить о себе на рынке, публично доносить свои идеи до других, то почему другие должны воспринимать вас успешным? Часто людям, которые хотят реализовать себя в обществе, не хватает не профессионализма, а умения быть эффективным лидером как по отношению к другим - вести за собой, так и по отношению к себе - вести себя и управлять своей эффективностью.

Если вы чуть более подробно начнете изучать тему лидерства, то узнаете, что вместо высокого уровня IQ настоящие лидеры обладают высоким уровнем EQ - эмоциональным интеллектом. Эти люди могут не уметь выполнять работу исполнителя, но умеют делегировать, брать ответственность за результат и принимать решения. Разумеется, вы должны быть профессионалом в своей области, но без должных «мягких» навыков (soft-skills) это, зачастую, не приведет к масштабированию вашего успеха.

В любом случае, каждый из нас всегда хотел бы настолько хорошо говорить, выступать, убеждать, планировать и зарабатывать, чтобы конкурентов на вас не нашлось. К сожалению, за время учебы в школах и вузах мы совсем не обрели навык самообразования, а делали то, что нам говорили делать. Помните ли хотя бы один предмет, на котором преподаватель собирал с группы студентов ожидания от того или иного семинара и действительно ориентировался на ваши потребности? Вообще система образования построена так, чтобы человеку думать особо не надо, а надо просто учить, не делать ошибок - это уже давно известный всем факт. Вот, кстати, самое опасное: существующая образовательная система учит бояться учиться, бояться ошибаться, бояться

сделать что-то не так, иначе, чем другие. В итоге, большая часть населения боится или не умеет отстаивать свою позицию и права, принимать четкие и взвешенные решения, анализировать ситуацию (перед тем, как что-то делать), ну или другая крайность - делать, а не годы размышлять о том, что стоило бы изменить в своей жизни. В итоге, очень многие люди сталкиваются с тем, что для них обучение - это ноша.

В реальности обучение - интересный и неотъемлемый процесс в жизни каждого человека, который хочет сделать карьеру и стать лучшим профессионалом в своей отрасли или на своем рынке. Во многих российских компаниях, в отличие от

западных, руководители до сих пор две трети рабочего времени отводят на что угодно, кроме как развитие персонала. Успешные компании уже давно внедрили систему обучения и развития, а наставничество - важнейшая функция любого руководителя. Без развития персонального не будет и развития карьерного.

Эта книга поможет вам, будучи руководителем, предпринимателем или сотрудником, понять, как достигать результатов и своих целей быстрее с помощью непрерывного профессионального, персонального и личностного роста.

Благодаря чему возможно ускорение вашего развития?

Осознанно выбирая определенные направления развития, вы начинаете обращать больше внимания на ситуации и действия, связанные с достижением избранных вами целей развития. Вы целенаправленно стараетесь получить именно тот опыт, который необходим для того, чтобы развиваться в нужном вам направлении. Таким образом, Вы не плывете по течению жизни, а движетесь туда, куда хотите, используя как запланированные шаги, так и новые возможности, возникающие в Вашей профессиональной деятельности.

Что мешает людям развиваться:

- Незнание куда, зачем и как развиваться, размытые и нереалистичные планы;
- Отсутствие готовности что-то менять в нынешней работе и жизни в целом; окончании тренинга (вебинара/мастер-класса/лекции) забывать все, что было час назад и выносить скорее только эмоциональное состояние, нежели что-то конструктивное;
- Делание только того, что хорошо получается и страх браться за иные новые задачи и проекты;
- Отсутствие желания искать и находить время для того, чтобы подумать о своих действиях и их результатах;
- Отсутствие интереса к обратной связи об успешности своих действий.

У меня есть хороший знакомый, назовем его условно "Иван". Иван 4 года постоянно приходит на все мои мастер-классы, тренинги и вебинары. Разумеется, он посещает еще и занятия в других проектах. Своеобразный тренинговый вампир - халявщик. Четыре года он ходит - за четыре года ничего в его жизни и не поменялось. Вечный студент. Хороший пример, отражающий, что просто ходить на образовательные события бессмысленно. Есть такие знакомые или вы увидели себя в каком-то из пунктов, то не волнуйтесь - это нормально: многое из вышеперечисленного легко исправляется и достаточно лишь чуть более осмысленно отнестись к персональному развитию.

А чем, собственно, опасно все вышеперечисленное? Вы тратите свое время, энергию, силы на все, что угодно, только не на повышение собственной

эффективности. Я называю такой подход «Окропим да помолимся» - люди подвергают себя всем тренингам подряд без разбора - «Авось чему-то научусь». Кто-то стоит на месте долгое время и теряет это самое время. Кто-то просто боится поверить во что-то большее, чем у него есть сейчас. Кто-то просто не верит в то, что у него что-то получится. Кто-то тратит свое время на то, чтобы возлагать ответственность за свой рост на кого угодно, кроме себя (например, на преподавателя, спикера или наставника). В любом случае у каждого человека существует огромное количество разного рода заморочек, которые мешают ему ускорить свой рост (по карьерной лестнице, в бизнесе или где - бы там ни было еще). И как только человек осознает, что же такое его тормозит, он начинает верить в себя, позволяет себе желать большего, берет на себя ответственность за свое движение в этой жизни - он сразу начинает замечать, как он сам начинает прыгать, как ему раньше казалось, выше своей головы.

И когда кто-то слышит, когда я говорю «Вот это вот мешает тебе развиваться и расти дальше. Если ты внедришь вот такой инструмент - ты сможешь получить то, что хочешь!», люди делятся на два клана: «Да забей» и «А что мне с этим делать или как внедрить?». Как вы понимаете в данном случае правильная и адекватная реакция человека со здравым смыслом задавать вопрос "А как я могу это внедрить и что из этого действительно мне нужно". Это старая история про то, что миром правят те, кто задает себе вопрос не «Почему?», а «Как?». Как мне добиться большего? Как мне научиться получать то, что я хочу? Как мне ускорить свой рост? Как я могу это сделать?

Вот очень важная мысль, возможно, самая главная в этой книге: научитесь мастерству (или усильте его) постановки вопроса перед собой «Как я могу добиться цели и решить проблему?» или «Как я могу усилить эффект от того, что делаю сейчас?».

Давайте посмотрим, когда развитие происходит:

- Вы стремитесь развиваться, получать новый опыт, профессионально расти;
- У Вас есть представление о целях своего развития и конкретный план развития;
- Вы готовы выйти из «зоны комфорта» и пробовать не только то, что Вам хорошо дается, но и что-то новое, пойти на риск;
- Вы анализируете свои действия и их результаты, ищите причины успехов и неудач именно в своих действиях, а не во внешних обстоятельствах;
- Вы стремитесь получать обратную связь об успешности Ваших действий от коллег, подчиненных, руководителей или экспертов с открытого рынка.

Таким образом, надо понять одну простую истину: если вы реально хотите развиваться, действительно знаете к чему и зачем вы идете (и сформулировали

это), понимаете, какие навыки вам надо развить и какие инструменты вы для этого будете использовать, то результаты не заставят вас ждать.

Топ самых необходимых Soft-Skills компетенций

У вас уже возник вопрос: «Так а чего мне развивать-то в итоге?». Давайте перейдем к самому интересному - обзору необходимого портфеля навыков для делового человека. В этом приложении я решил представить вам самые популярные и известные навыки, которые требуются для повышения уровня персональной эффективности (корпоративного сотрудника, управленца, предпринимателя, чиновника).

Существует два вида навыков: soft-skills и hard-skills. Первые - социально-психологические навыки, которые пригодятся вам в большинстве жизненных ситуаций : коммуникативные, лидерские, командные, публичные, «мышленческие» и другие. Вторые - профессиональные знания и навыки: они понадобятся вам на работе и в выполнении бизнес-процессов. Для развития навыков необходимо выбрать нужные инструменты (и не один, а два -три). Далее в книге я довольно подробно опишу, как использовать тот или иной инструмент развития, будь то тренинг, чтение литературы, посещение вебинаров или общение с наставником.

Есть еще третья сторона вопроса - личность. В данном случае, я имею в виду совокупность ваших личностных черт и установок по отношению к окружающему миру, людям, успеху, поражениям, целям и так далее. В данной версии книги мы не будем затрагивать подробно этот вопрос, но знайте, что никакие навыки вас не спасут, если у вас не подготовленная личность. Например, если не уважаете и не любите своих сотрудников, то навык мотивации развить не получится, пока вы не измените отношения к сотрудникам. Нельзя также научиться продавать, если вы не испытываете почтения к своим клиентам, людям и своему продукту. Первично - ваше отношение к вещам и установки, а навыки - вторичны.

Треугольник развития.



Вы можете найти множество разных классификаций навыков, а тут для простоты восприятия я решил разделить компетенции по четырем основным направлениям:

1. Базовые коммуникативные навыки, которые помогают вам развивать отношения с людьми, поддерживать разговор, эффективно вести себя в критических ситуациях при общении с окружающими. Эти навыки нужны всем.
2. Навыки self-менеджмента: помогают эффективно контролировать свое состояние, время, процессы.
3. Навыки эффективного мышления: управление процессами в голове, которые помогают сделать жизнь и работу более системными.
4. Управленческие навыки, которые требуются людям на этапе, когда они становятся руководителями любых бизнес-процессов и предпринимателями.

Коммуникация:

- умение слушать
- убеждение и аргументация
- нетворкинг: построение и поддержание бизнес-отношений
- ведение переговоров
- проведение презентаций
- базовые навыки продаж
- самопрезентация
- публичные выступления

- командная работа
- нацеленность на результат
- деловое письмо
- клиентоориентированность

Управление собой:

- управление эмоциями
- управление стрессом
- управление собственным развитием
- планирование и целеполагание
- тайм-менеджмент
- Энергия / Энтузиазм / Инициативность / Настойчивость
- Рефлексия
- Использование обратной связи

Мышление:

- системное мышление
- креативное мышление
- структурное мышление
- логическое мышление
- поиск и анализ информации
- выработка и принятие решений
- проектное мышление
- тактическое и стратегическое мышление (для руководителей)

Управленческие навыки:

- управление исполнением
- планирование
- постановка задач сотрудникам
- мотивирование
- контроль реализации задач
- наставничество (развитие сотрудников) - менторинг, коучинг

- ситуационное руководство и лидерство
- ведение совещаний
- подача обратной связи
- управление проектами
- управление изменениями
- делегирование

Предпринимательские навыки:

При составлении этого списка возникла идея добавить еще и «Навыки предпринимателя». Сюда можно, конечно, указать такие навыки, как бизнес-планирование, финансовое моделирование, понимание маркетинговых процессов, навыки продвижения бизнеса и управления репутацией. Но так как мы говорим в основном о soft-skills, то я пришел к такому решению: предприниматель обладает (в идеале, конечно) всеми вышеперечисленными навыками. Вам может показаться, что в таком случае ему не хватает лишь рентгеновского зрения и умения летать, и, возможно, Вы будете правы. В этой модели предприниматель - идеальный пример супер-человека, наделенного самыми необходимыми навыками. Без них он будет спотыкаться на разных этапах развития бизнеса. Если обучить предпринимателя продвижению в Интернете, но не научить продавать и вести переговоры - все закончится плачевно. Он просто не сможет выстроить коммуникацию с клиентами, а возможно, даже и с партнерами, и коллегами. Большинство бизнесов рушатся не потому что предприниматель не нашел идеи (идеи не стоят ровным счетом ничего - большую часть идей для бизнеса уже давно придумали), а не смог ее реализовать по причине нехватки персональных компетенций.

Общие правила развития

Базовые рекомендации по персональному развитию, которые будут более подробно рассмотрены далее в книге.

- Сделайте свое обучение и развитие непрерывным процессом: получайте новый опыт, знакомьтесь с новыми профессионалами, берите на себя более сложные задачи, используйте новые инструменты в жизни и, главное: делайте это постоянно.
- Научитесь эффективно планировать и упорядочивать свое развитие.
- Подходите к собственному развитию комплексно: используйте разные форматы развития и обучения.
- Относитесь к окружающей информации с любопытством: изучайте окружающие вас бизнес-процессы, постоянно узнавайте о новых трендах, интересуйтесь достижениями в ваших областях интересов.

Любопытные и любознательные люди - интересные, успешные, захватывающие, завораживающие и открытые!

- Развивайте навыки постепенно: выбирайте именно те направления, которые действительно помогут вам добиваться успеха в вашей работе, учебе или бизнесе.
- Возьмите себе в привычку читать литературу и информационные ресурсы в вашей области каждый день, постоянно наращивая уровень экспертизы. Наращивайте ее не только в профессиональных областях, но и в области персональной, и личной эффективности.
- Развивайте свои персональные и профессиональные навыки во время работы, постоянно беря на себя новые задачи и проекты;
- Найдите людей, у которых вы хотите учиться и с которых вы хотели бы брать пример (как в личностном, так и в профессиональном плане).
- Научитесь эффективно использовать поступающую вам обратную связь (реакцию других на ваши действия или бездействия) и определять ее ценность.
- Используйте возможности организаций альтернативного образования у себя в городе по максимуму: посещайте все полезные и интересные для вас мероприятия: мастер-классы, тренинги, семинары. Заранее определяйте их качество и уровень спикеров.

Индивидуальный план развития

Индивидуальный план развития (далее ИПР) - это ваша собственная программа приоритетных целей развития, шагов и мероприятий, необходимых для достижения этих целей.

Вообще людям довольно свойственна хаотичность во многом. Часто они предпринимают шаги, не упорядочивая, не понимая системы в целом, просто используя отдельные элементы и инструменты. Например, ходят на разные мероприятия, но не могут составить единой картины. Или пытаются соблюдать правила здорового образа жизни, но очень частично: едят здоровую пищу, но не используют аэробные нагрузки; стараются научиться чему-то, но не совсем понимают, как с этим дальше жить, и в целом, для чего все это было.

Для того чтобы обучение было действительно эффективным (равно как и любая другая деятельность, управление проектом, например) надо эффективно поставить цель и спланировать процесс. Я расскажу кратко о том, как это сделать.

Самое главное: примите на себя ответственность за собственное развитие. Не перекладывайте ответственность на преподавателей в университете, тренеров в учебном центре и спикеров в бизнес - инкубаторах.

- Составьте свой план развития на три месяца, полгода, год. Смотрите на свое развитие с заделом на будущие ваши цели в жизни, бизнесе или карьере.
- В плане определите три самых важных предмета:
 - В чем вы будете развиваться - цели (для этого проанализируйте все барьеры на пути к вашим жизненным или бизнес-целям, запросите обратную связь у авторитетных и референтных людей);
 - Что вы будете развивать - компетенции/навыки (выберите необходимые для достижения ваших целей навыки);
 - Как вы будете развивать - инструменты развития (подберите подходящие инструменты развития);
- Найдите референтного человека, который сможет вам дать конструктивную обратную связь на ИПР: сможет подтвердить навыки и помочь с выбором развивающих действий.
- Четко зафиксируйте, как будете оценивать результаты по каждому инструменту и по каждой цели. Планируйте свою цель по доступной и всем известной системе SMART. Когда сформулировали цель, задайте себе следующие вопросы, на которые вы точно должны суметь ответить: «Конкретна ли моя цель? Понимаю ли я, в чем она выражается?», «Как я пойму, достиг ли я цели? Как я измерю результат?», «Адекватна ли цель? Смогу ли я действительно ее достичь в указанные сроки?», «Действительно ли достижение именно этой цели мне необходимо?», «Когда я хочу получить результат? (год, месяц, день).
- Обязательно запланируйте разные развивающие действия (далее в книге они будут описаны подробно): тренинги и мастер-классы, развитие на рабочем месте (или на проектах), саморазвитие и чтение литературы, ментворкинг: обучение у других и прочие.
- Четко поймите, что и когда должно быть сделано: установите точные рамки выполнения всех заданий, которые будете выполнять, всех развивающих мероприятий, которые будете посещать.
- Выделите точки промежуточного контроля, чтобы регулярно (не реже раза в 3-4 недели) проводить мониторинг результатов и (при необходимости) корректировать свой ИПР.
- Храните составленный план всегда в ближайшем доступе, чтобы обращаться к нему хотя бы раз в неделю.
- Выстраивайте процесс освоения новых навыков так, чтобы у Вас была возможность отработать каждый из них. Не переходите к следующему элементу, пока предыдущий освоен недостаточно. За один прием

можно научиться только одному элементу сложного навыка или способа поведения.

БИЗНЕС-ЦЕЛИ	
К чему Вы стремитесь в области карьеры или бизнеса (1- 3 года)? Подумайте над задачами и работой, над которыми Вам хотелось бы работать в ближайшие 6-12 месяцев. Это может включать расширение поля Вашей деятельности или переход на другую работу, расширение и рост бизнеса или открытие нового.	

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ			
1	Компетенция / Область развития: - рекомендации руководителя или авторитетных людей - результаты ассессмента и оценки - собственное решение		
	Цель развития / Ожидаемый результат: Что будет результатом развития?		
	Развивающие действия: Действия по развитию на рабочем месте, специальные проекты, стажировки, тренинги, семинары, самообразование	Поддержка других Чья поддержка Вам необходима? (помощь наставника, обучение на опыте других, поиск обратной связи, иное)	Срок Когда Вы планируете завершить действие?
	Рекомендуемое количество действий от 3 до 5.		
	Рекомендуемое количество действий от 3 до 5.		
	Рекомендуемое количество действий от 3 до 5.		
2	Компетенция / Область развития: - рекомендации - результаты оценки - собственное решение		
	Цель развития / Ожидаемый результат: Что будет результатом развития?		
	Развивающие действия: Действия по развитию на рабочем месте, специальные проекты, стажировки, тренинги, семинары, самообразование	Поддержка других Чья поддержка Вам необходима? (Помощь наставника, обучение на опыте других, Поиск обратной связи, иное)	Срок Когда Вы планируете завершить действие?
	Рекомендуемое количество действий от 3 до 5.		

Методы развития навыков

Москва не сразу строилась. Равно как и ваши результаты по тем навыкам, которые вы хотите приобрести. Ниже я описал как эффективно использовать методы развития. Тренинги и семинары — освоение моделей успешного поведения в процессе разного рода обучающих мероприятий.

Самообучение — самостоятельное изучение информации о моделях успешного поведения. Сюда мы можем отнести и чтение литературы, и самостоятельное изучение разных материалов (статьи, блоги, мануалы тренингов), прослушивание вебинаров.

Поиск обратной связи — получение обратной связи от коллег, руководителей, наставников и экспертов с открытого рынка об успешности своего поведения в аспекте конкретного навыка.

Обучение на опыте других и ментворкинг — выделение моделей успешного поведения в работе человека, обладающего высоким уровнем развития данной компетенции и работа с наставником.

Специальные задания (фоновые тренинги) — самостоятельные упражнения, развивающие определенные компетенции, воспитывающие в вас выбранные личностные качества или, наоборот, утилизирующие вредные привычки.

Развитие в процессе работы — поиск и освоение более эффективных моделей поведения при решении задач, входящих в ваш профессиональный функционал.

- Обязательно соблюдайте баланс: нужно развивать профессиональные знания и навыки, но не забывайте, что большая часть успеха на рынке зависит от того, какой вы, а не только от того, как хорошо вы что-то знаете или умеете в профессиональной области. Есть люди - отличные профессионалы и мастера своего дела, но об этом либо никто не знает, либо никто не хочет этого признавать.
- Выберите конкретные навыки (список из четырех категорий выше), необходимые именно Вам для развития в ближайшее время (месяц - три месяца).
- Для того чтобы сделать это эффективно, обязательно оцените свой уровень обладания тем или иным навыком (только будьте честны с самим собой) перед тем, как точно сказать что-то из серии: «Вот это вот мне нужно!»
- Закрепите максимум 2-3 навыка и четко поймите, каких результатов вы хотите добиться.
- На каждый навык выберите не один, а минимум 2-3 инструмента развития. Всегда совмещайте способы развития навыков: собирайте обратную связь, берите новые задачи и выходите из зоны комфорта, читайте книги. Совмещение навыков позволит вам достигать результатов быстрее и делать их более качественными.

- Если Вы замечаете, что развивающие действия не оказывают должного эффекта, Вы анализируете, почему так происходит, и вносите необходимые изменения либо в план, либо в свой способ его выполнять.
- Вы не отменяете развивающие действия полностью. Если их выполнение невозможно, Вы заменяете их на равноценные.
- Если о навыке Вы не имеете никакого понятия, но каким-то способом поняли, что именно вот он Вам и нужен, то сначала узнайте максимально подробно (книги, тренинги и мастер-классы, статьи, блоги) о том, в чем конкретно он заключается и выражается. После этого начинайте применять другие методы его развития.

Советы по тренингам и мастер-классам

- Используйте этот метод:
 - если вам нужны базовые знания и навыки, которые в дальнейшем будут вами развиваться и использоваться в жизни и работе;
 - если понимаете необходимость в упорядочении тех знаний, которыми уже обладаете.

Не всегда тренеры и эксперты дают новую информацию, но часто Вы можете значительно увеличить уровень осознания того, что и как Вы делаете, а, следовательно, можете научиться прогнозировать результаты применения того или иного инструмента.

- Если Вы хотите получить для себя новую экспертную информацию по интересующему навыку, то обязательно до тренинга уточните у организаторов и тренера (эксперта) будет ли там говориться о том, что нужно знать именно вам, и на какой уровень участников рассчитано занятие. Очень часто может сложиться ситуация, когда вы приходите на тренинг для новичков (обладая уже какой-то экспертизой по теме) и в таком случае не получаете для себя особой пользы, а многие пытаются показать свое недовольство или крайнюю степень возмущения происходящим. Кстати, в такой ситуации, если вы в нее попали, я рекомендую провести время с пользой и удовольствием: делиться своим опытом с другими участниками, завоевывать референтность, доверие и получать новые контакты.
- В случае, противоположном предыдущему пункту - когда мы попали на мероприятие с сильными и уже опытными участниками - я рекомендую максимально вовлечься в процесс, не стесняться, вспомнить, что обучение нужно для того, чтобы ошибаться и узнавать новое. Вы должны сосредоточиться и включить максимум любопытства и интересоваться тем, что вам не понятно.

- Посещая тренинги и мастер-классы ставьте конкретные обучающие цели в ходе программы и перед ней. Обязательно ответьте себе на вопросы: «Что хочется начать делать лучше после тренинга?», «Что хочется узнать и чему хочется попрактиковаться?»
- Не рассчитывайте, что на тренинге у Вас выработается навык. Вы можете узнать что-то, упорядочить или попрактиковаться в чем-то и получить умение. Навык у Вас появится только тогда, когда вы будете применять на практике то, о чем говорилось на тренинге.
- Занимайте активную позицию: задача тренера — помочь в ходе освоения навыка, поправить то, что не сразу удастся, но не сформировать за вас навык.
- Соблюдайте культуру обучения: не стоит кричать на всю аудиторию, что вы самый умный. На каждом тренинге и мастер-классе есть возможность научиться новому, узнать новое, структурировать старое, обновить портфель знаний. Найдите для себя пользу.
- Пробуйте новые действия в различных практических ситуациях вне тренинга. Задавать вопросы тренеру, если у вас что-то не получилось в рабочей практике. Когда тренинг закончится, спросить будет труднее.
- Посещая тренинги, помните, что работа идет в искусственных ситуациях, специально выбранных для обучения. Проблемы, возникающие в реальной жизни, бывают значительно сложнее и разностороннее. Однако старайтесь моделировать на тренинге свое поведение из реальной жизни и работы.
- Все изученные на тренинге приемы не стоят ни гроша без дальнейшей отработки в реальной жизни.
- Сразу же после тренинга или мастер-класса выпишите 2-3 пункта, которые вы будете применять в жизни уже с момента выхода из зала.

Ментворкинг и обучение у других

- Всегда находите людей, у которых Вы можете научиться чему-то новому или узнать о чем-то новом. Вы можете быть весьма компетентным в каком-либо вопросе, но помните, что всегда есть чему учиться. В России люди считают, что обучение заканчивается в университете и с возрастом ум человека становится все более консервативным и застывшим, если он не выходит из зоны комфорта и не стремится познавать новое.
- Найдите себе два вида менторов - наставников: которые знают, что они ваши наставники и которые об этом даже и не подозревают. Те, которые знают: общайтесь с ними периодически, задавайте сложные и интересные вопросы (более простые можете уточнять у коллег и друзей-экспертов в том или ином направлении). У тех, кто не знает, что

они ваши менторы: наблюдайте за ними, перенимайте их модели поведения, изучите их историю, их взлеты и падения, их успехи и ошибки, кейсы, совершенствуйте свои навыки исходя из того, как они используют свои.

- Найти менторов Вы можете на профессиональных мероприятиях (среди спикеров и посетителей конференций, форумов, круглых столов, тренингов, мастер-классов, воркшопов).
- Обязательно изучите историю успеха выбранного ментора: от чего он шел и к чему он пришел.
- Менторы бывают разные: это может быть 60 летний бизнесмен из США, а может быть 28 летний предприниматель, который достиг определенных успехов там, где сейчас развиваетесь вы. Не брезгуйте учиться у молодых экспертов.
- Не рассчитывайте, что ментор будет делать работу за Вас.
- Если Вам что-то нужно - попросите это. Если вам нужна обратная связь - попросите ее. Если вам нужен коучинг - попросите его. Если Вам нужна консультация или наставление - скажите об этом. Не обижайтесь, если Вы сделали работу или упражнение и не получили фидбека. Ваше развитие - ваша ответственность.
- Когда наблюдаете за авторитетом, старайтесь наблюдать то, что Вам нравится что и как он делает: как он говорит, с какой скоростью, каким тоном, как мыслит. Старайтесь понять, почему так, а не по другому.
- Довольно большая часть всему тому, чему я научился - я научился при наблюдении за кем-то и копировании отдельных элементов его поведения. Поверьте - это помогает.
- Как можно чаще взаимодействуйте и совместно выполняйте работу с более компетентными коллегами и партнерами, обладающими теми качествами и навыками, которые вы стремитесь в себе развить.
- Советуйтесь с ними по ходу выполнения выбранного типа работы, запрашивайте конкретные рекомендации.
- Обращайтесь к ним с конкретными запросами, соответствующими вашим целям развития. Просите рассказать: как они выполняют конкретную работу — на примерах; в чем состоят их маленькие практические секреты успеха, ноу-хау; где и как они научились это делать, что помогло им научиться.
- Просите экспертов дать совет: как приобрести необходимые навыки.
- Наблюдайте за их работой, за конкретными действиями, которые они осуществляют в типовых и критических ситуациях. Записывайте ценные идеи и практические ходы.

- Выявляйте, фиксируйте и пробуйте на собственном опыте практические тонкости и приемы работы — в частности, те, которые наиболее эффективны для Вас.
- Вы удивитесь, но: поймите, в чем вы более-менее хороши, и найдите себе подопечного. Самый эффективный способ научиться чему-то - начать учить других.

Притча о птице и мудреце

Однажды мудрец купил на базаре птицу. Предвкушая вкусный обед, он направился домой. Вдруг птица заговорила.

- Не убивай меня, - сказала она, - В обмен на свободу я дам тебе три ценных совета. Подумав, старик согласился.

- Первый совет: никогда не верь тому, что кажется тебе чушью. Второй: трезво оценивай свои силы и никогда не берись за дело, преуспеть в котором у тебя мало шансов. И наконец, третий совет: никогда не жалея о содеянном добре.

Выслушав птицу, мудрец отпустил ее. Но, вспорхнув на дерево, она закричала:

- Ты глупец! Вчера я проглотила алмаз, и, если б не твоя доверчивость он достался бы тебе, и ты бы разбогател!

Разозлившись, старик полез на дерево, но, не удержавшись, сорвался и упал. Птица подлетела к нему.

- Ты выслушал мои советы и как будто даже понял их, а как дошло до дела, поступил совсем по-другому. Ну, скажи, зачем мне глотать алмаз? И разве ты не понимал, что в столь почтенном возрасте тебе не влезть на дерево? А про великодушные ты забыл сразу, как только в тебе заговорила жадность. С этими словами она улетела, оставив мудреца лежать на земле.

Вывод: многие то и дело совершают эту ошибку. Они советуются с проверенными экспертами, чтобы сделать правильный выбор, но, в конце концов, слушаются излишне оптимистично настроенных людей с богатым воображением. Необоснованный оптимизм пробуждает жадность, а это слишком сильное чувство.

Саморазвитие

- Читайте литературу по выбранной теме. Выписывайте наиболее важные идеи, особенно те, которые имеют отношение к цели развития и специфике работы. Корректируйте на их основе программу собственного развития.
- Постарайтесь освоить базовые навыки скорочтения: это весьма полезный инструмент, который помогает читать и воспринимать больше литературы за короткий промежуток времени.

- Письменно анализируйте собственный жизненный и профессиональный опыт, релевантный цели, выделяя тенденции и отдельные полезные ходы.
- Рассматривайте аналогичные и/или сравнимые ситуации, которые завершились успехом или, напротив, неуспехом, специально выделяя действия, которые приводили к успеху, действия, которые препятствовали его достижению.
- Откажитесь от выполнения действий, ведущих к неуспеху.
- Применяйте новые подходы, методы, идеи, о которых вы узнали, в нерабочих ситуациях для тренировки.
- Существует большое количество разных ресурсов, которые позволяют получить практически бесплатный доступ ко всей актуальной деловой литературе, например, приложение bookmate. Знания, как таковые - обесценены, практически по каждой теме можно найти бесконечное количество вебинаров, онлайн-курсов и литературы.
- После прочтения каждой полезной на Ваш взгляд статьи или книги обязательно либо составляйте mine map, либо фиксируйте основные полезные выводы и мысли, которые сразу можете применять на практике.

Пользование обратной связью

Обратной связью (далее ОС) можно назвать реакцию человека на ваши действия или бездействия. В последнее время многие ждут от других и запрашивают обратную связь, одновременно с этим, относясь к ней либо в формате «Ого, надо сразу же внедрить!» или «Да что ты говоришь? Иди ты со своей обратной связью, я сам знаю как лучше». Как Вы понимаете, ни первый, ни второй вариант не поможет Вам эффективно внедрить полученную информацию или, наоборот, от внедрения отказаться. Есть важное правило: ответственность за то, принимаете вы обратную связь или отвергаете ее, лежит на вас. Вы можете прислушаться, а можете просто сказать человеку «Спасибо!» и отложить информацию в «нижний ящик». Запомните: любая обратная связь очень субъективна и человек, дающий ее, дает через призму своего опыта и своей картины мира. Понятно, что ваши картины мира могут отличаться.

- Получайте обратную связь регулярно.
- Самое важное: собирайте и положительную, и отрицательную обратную связь («вектор развития»). Вы становитесь сильнее за счет усиления своих сильных сторон, а не слабых. Если Вы запрашиваете только негативную обратную связь, но забываете про то, что у вас получается, то вы теряете огромную возможность продолжать делать это осознанно, и усилить свои возможности и потенциал. И все же просите отмечать стороны, требующие дальнейшего развития.

- Запрашивайте обратную связь у людей, которые качественно выполняют ту или иную работу или действительно обладают навыком, который Вы развиваете.
- Используйте по максимуму обратную связь от своего ментора, но не забывайте получать ее и от других специалистов.
- Договаривайтесь с экспертом до начала действия / наблюдения, о чем именно вы хотите получить обратную связь, чтобы можно было фиксировать элементы поведения по ходу выполнения работы. Например, попросите тренера или коллегу перед вашим выступлением последить за тем, как Вы работаете с аудиторией на сцене, чтобы он потом смог вам дать относительно этого конкретного запроса свою обратную связь.
- Получайте обратную связь о действиях с разных сторон и точек зрения (от людей, исполняющих разные роли: подчиненных, коллег, руководства, клиентов; от людей разного типа: более и менее критичных, более и менее похожих на вас, и т.п.).
- Благодарите за обратную связь.
- Не спорьте с обратной связью. Если Вы не согласны с ней, просто скажите «Спасибо, я тебя услышал и понял». Помните, что обратная связь субъективна и оправданию себя перед человеком, дающим ОС места нет.
- Если Вам не очень понятно, что имеет в виду человек, дающий вам ОС, то задайте ему несколько уточняющих вопросов. Например, он говорит, что Вы слишком самоуверенно (или наоборот, неуверенно) себя ведете. Попросите его привести пример ситуаций, когда вы проявили (или не проявили) это качество. Можете спросить в чем конкретно проявлялось то, о чем он говорит. В общем, старайтесь получать ОС по вашим действиям, а не абстрактно по вашей личности.
- Обдумывайте полученную обратную связь, делайте выводы и используйте их, выполняя задачу в следующий раз. Например, можете записать обратную связь по своему публичному выступлению и повторить ее за полчаса перед следующим спичем.

Развитие в процессе выполнения новых задач

- Работайте в «зоне ближайшего развития»: принимайте участие в проектах, которые по определению сложнее, чем те задачи, для решения которых вам достает компетентности.
- Выбирайте в качестве развивающих краткосрочные проекты (не более года, а лучше до 3 месяцев).

- Ищите такие проекты, для успешного выполнения которых критическими оказываются именно те качества, которые Вы стремитесь развить.
- Осмыслийте развивающий опыт в применении знаний и умений, подлежащих дальнейшему совершенствованию.
- Не бойтесь неожиданных, нетипичных ситуаций: именно они становятся источником наиболее ценного развивающего опыта.
- Не применяйте этот метод развития в проектах, которые имеют высокую значимость для бизнеса. В этих случаях цена ошибки будет слишком высока.
- В то же время, развивающий проект должен быть нужным и полезным компании, иначе у вас не будет мотивации тратить на него время, всерьез прикладывать усилия и преодолевать себя.
- Со временем, и учитывая Ваши возможности, расширяйте спектр решаемых вами задач.
- Применяйте на рабочем месте новые для Вас методы и идеи, полученные в ходе обучения, самообучения, обратной связи, обучения на опыте других и в ходе участия в развивающих проектах. Делайте это регулярно.
- Опробывайте каждую новую идею не менее трех раз — это позволит не отказаться от полезной идеи раньше времени.
- Выбирайте для отработки новых приемов наиболее безопасные ситуации.
- Думайте над тем, что и почему удастся, а что не вполне. Сделанные выводы учитывайте при следующих попытках.
- Постарайтесь найти себе наставника внутри компании в лице руководителя или корпоративного коуча - они помогут систематизировать работу в случае необходимости или дадут решения проблем, которые бы вы получили, затратив больше времени.

Фоновые задания

Есть еще прекрасный инструмент: фоновые задачи. Вы берете на день-два-три некоторую обязанность соблюдать конкретное правило. Например, Вы хотите сформировать образ уверенного в себе человека: ходите два-три дня с высоко поднятым подбородком и прямой спиной. Вживаетесь, так сказать, в роль уверенного человека. Или Вы узнали, что часто во время переговоров или рядового общения с друзьями начинаете свой разговор со слова «Нет», а это мешает достигать целей в общении. Вы в течение двух- трех дней начинаете ответ на вопрос любого человека со слова «Да», даже если дальше высказываете противоположную вашему собеседнику позицию. Ну и так далее.

То есть Ваша задача: найти что-то, что Вы хотите развить в себе (или от чего хотите избавиться), и в течение нескольких дней концентрироваться исключительно на этом.

И вот важный момент: если Вы нарушили правило, то платите человеку сумму (10-50-100 рублей - не важно). Если вы обещали себе весь день не говорить слова «Нет», то за каждое нарушение платите тому, кому сказали «нет» 50 рублей. Если обещали себе ходить целый день только с прямой спиной, но нарушили обещание - 50 рублей. Обещали себе формулировать мысли максимум в одно-два предложения, а в результате говорите по полчаса - 50 рублей. И так далее. Я отучался даже от самых вредных привычек в течение 3-4 дней выполнения фонового задания. Мне было довольно неприятно выкладывать впустую деньги. Хотя лучше это воспринимать как инвестицию.

Что важно, если Вы решили работать с этим инструментом:

- Быть честным перед собой. Если вы проснулись утром и взяли на себя обязательство, обязательно соблюдайте его. Не надо себя жалеть или прокрастинировать и откладывать на потом.
- Берите фоновые задания тогда, когда у вас есть время и возможность для их выполнения. Если у вас на сегодня назначены очень важные переговоры, то Вы можете на время снять задание, но после снова его возобновить.
- Вы можете себе придумать фоновое задание сами. Как это сделать? Берете качество, от которого хотите избавиться или который хотите приобрести. Далее думаете, что можете перестать делать (или наоборот начать) со следующего утра и до момента, пока не ляжете спать. Как Вы сможете соблюдать это правило, и чем будете жертвовать, когда его нарушите?
- Когда понимаете, что выполнение задания стало легким, усложните его. Например, если Вы в течение нескольких дней сможете начинать спор с человеком с согласия, а дальше гнуть свою линию, то дальше научитесь следить за своими жестами и мимикой: кивайте только положительно, а не отрицательно.
- Найдите себе человека, который поможет соблюдать взятые перед собой правила. Это может быть ваш друг, хороший знакомый или коллега.

Советы по самокоучингу

Каждый день мы сталкиваемся с разными задачами и проблемами, которые необходимо решать. Каждый день, месяц, квартал, год. Порой мы прибегаем за помощью к людям, которые либо помогают нам решить проблему с помощью советов и рекомендаций, либо к людям, которые помогают нам решить проблему, просто задавая в опросы (они знают, как это делать) и вы сами находите решения. Первые - это, скорее, консультанты. Вторые - коучи. Наверняка вы сталкивались

с ситуацией, когда общались с человеком, выговаривались о своих проблемах, а пока повествовали весь этот поток информации структурировался и вы внезапно (может быть с парочкой вопросов от собеседника) находили решение проблемы и в результате наступало чувство легкости: ура, я придумал и понял, как решить задачу. Было такое?

Вы можете и сами быть себе коучами. Навык самокоучинга помогает грамотно самостоятельно задавать себе вопросы и самому же решать проблемы быстрее и эффективнее. Это касается и сложностей в бизнесе, и в карьере, и в повседневной жизни. Это касается и повседневных вопросов и проблем, которые мучили годами. Порой 30 минут анализа хватает, чтобы решить проблему. К тому же в отличие от консалтинга, где ответственность за решение лежит на советующем, в коучинге вы берете ответственность за решение на себя. Поэтому дальше, если у вас не получается решить проблему, то будете немного злиться, ибо переложить ответственность на других, на меня, на семью, на начальника, на партнера или конкурента не получится.

И еще один очень интересный факт: решение любой проблемы всегда уже у вас есть. Если вы знаете и помните это, то вам просто предстоит найти это решение в самом себе.

Вот несколько вопросов, которые помогут Вам «включить голову» :

- В чем заключается проблема?
- Почему я считаю, что это проблема?
- Почему для меня важен этот вопрос? Что я получу, решив его?
- А как я хочу, чтобы было? Как я себе вижу идеальный результат?
- Что мне даст решение этой задачи/проблемы в перспективе?
- Как я себе вижу результат своих действий или целей?
- Что я могу сделать для достижения цели?
- Кто или что мне может помочь в достижении цели?
- Что я еще не пробовал для достижения цели?
- Как я могу усилить свои результаты?
- Какие существуют риски и, что я могу с ними сделать? Как я могу получить максимально эффективный результат?
- Что я буду делать уже завтра или сегодня для достижения результатов?
- Понимаю ли я, что ответственность за реализацию этих шагов на мне?

В идеале, конечно, на первое время в помощь нужен коуч. Даже у коучей есть свои коучи - это очень помогает. Коуч мотивирует и помогает найти решение. Найдите себе коуча, один раз в неделю или три раза в месяц встречайтесь с ним: он поможет вам ответить на вопросы, спланировать дальнейшую работу над

собой или проектом, направит ваше мышление в нужное русло, поможет структурировать имеющуюся информацию в голове, и будет поддерживать и искренне верить в Ваш успех!

Примеры навыков

В этой части книги я приведу примеры идеально развитых soft-skills компетенций для того, чтобы вы могли оценить себя и понять, какие из них вам необходимо развивать и на чем делать акцент. Я представлю вам компетенции, которые мы рассматриваем, подробно изучаем и практикуем на программе «Open soft-skills program for career & business» и приведу к ним несколько примеров того, в чем конкретно они проявляются. Если попросить вас оценить навык продаж или постановки задач сотруднику, то наверняка вам потребуется время для размышления о том, а по каким критериям вы будете оценивать эффективность и развитость навыка. В профессиональном сообществе эти проявления навыка называются "поведенческие индикаторы". Как вы можете это использовать? Ознакомьтесь с интересующими навыками и оцените свое владение ими по пятибалльной шкале.

Уровень	Описание поведенческих проявлений
5 мастерство	<ul style="list-style-type: none">• Уровень развития навыка, при котором вы являетесь авторитетом и экспертом• Вы способны передавать остальным необходимые знания и навыки для освоения и развития данного навыка
4 продвинутый пользователь	<ul style="list-style-type: none">• Особо высокая степень развития навыка• Вы способны применять навык в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности
3 опытный	<ul style="list-style-type: none">• Вы полностью освоили данный навык.• Вы эффективно применяете навык во всех стандартных бизнес - ситуациях
2 развивающийся	<ul style="list-style-type: none">• Вы находитесь в процессе освоения данного навыка.• Вы понимаете его важность, однако не всегда эффективно проявляете его в практической работе
1 недостаточный уровень	<ul style="list-style-type: none">• Вы не владеете навыком, не понимаете его важности, не пытаетесь его применять и развивать.

Могу немного помочь: важно себя не переоценить и не недооценить. Постарайтесь наиболее честно ответить себе - на каком уровне у вас находится та или иная компетенция. Далее вы сможете использовать это для наиболее эффективного составления своего индивидуального плана развития, о котором говорилось выше.

Базовая коммуникация

В чем смысл навыка: эффективно обеспечиваете двухсторонний обмен информацией в своих интересах и интересах собеседника.

Идеальные проявления компетенции:

- Вы всегда понимаете цели каждой коммуникации (и свою, и собеседника)
- Внимательно и с интересом относитесь к собеседнику
- Структурируете предоставляемую информацию от общего к частному, от проблемы к решению
- Опираетесь в общении на свои интересы и интересы собеседника
- Регулируете свои невербальные проявления во время коммуникации, понимаете невербальную обратную связь собеседника и меняете стратегию общения в зависимости от полученной информации
- Адаптируете стиль общения под уровень собеседника
- Во время общения удерживаете зрительный контакт с собеседником
- Заинтересовываете собеседников и вовлекаете в обсуждение предлагаемой темы
- Строите беседу по принципу диалога: задаете вопросы, слушаете собеседника, комментируете.
- Эффективно применяете приемы активного слушания
- Четко и по делу формулируете ответы на вопросы собеседников

Навыки развития и поддержания бизнес-отношений (нетворкинг)

Смысл: умеете выстраивать долгосрочные доверительные отношения с партнерами и клиентами.

Идеальные проявления компетенции:

- Эффективно устанавливаете контакт с собеседником вне зависимости от ситуации и социального статуса собеседника
- Способны конструктивно, интересно и быстро сделать самопрезентацию
- Умеете поддержать разговор в любой ситуации
- Эффективно ищете сферы интересов собеседника и возможности взаимодействия
- Определяете особенности собеседника и в соответствии с этим адаптируете свое общение и поведение

- Постоянно поддерживаете коммуникацию с уже установленными контактами
- Используете любую возможность для расширения сферы своих бизнес-контактов
- Всегда ищете возможности найти способы помочь в решении задач собеседника
- Структурируете приобретенные контакты и умеете их использовать
- Ориентируетесь на стратегии «Больше отдавать, меньше брать» и «Win-Win».

Навыки убеждения и аргументации

Смысл: эффективно добиваетесь поставленных целей в спорных вопросах, при этом сохраняя и укрепляя отношения с собеседниками.

Идеальные проявления компетенции:

1. Осмысливаете точки зрения собеседников и адекватно на них реагируете
2. Достигаете своих целей, принимая во внимание цели оппонентов
3. Выбираете оптимальную стратегию поведения при споре, максимально направленную на достижение целей. Внушаете уверенность в значимости своих аргументов
4. Используете при аргументации референтные ресурсы
5. Раскрываете суть проблемы и эффективно презентуете предлагаемые решения
6. Используете «невидимую» стратегию спора: делаете так, что собеседник не замечает процесса переубеждения
7. Приводите общение к компромиссным или взаимовыгодным решениям и вырабатываете беспроблемные методы достижения согласия.
8. Адекватно реагируете на наличие у других людей иных точек зрения и умеете применять полученную информацию

Управление конфликтами

Смысл: контролируете свое состояние в конфликтных и стрессовых ситуациях, находя и реализуя наиболее оптимальное решение, удовлетворяющее решение всех сторон конфликта.

Идеальные проявления компетенции:

1. Быстро распознаете приближение конфликтной ситуации и принимаете меры для утилизации конфликта

2. При возникновении конфликта обсуждаете возможные пути решения и ищите пути примирения с оппонентами
3. Выбираете необходимую и оптимальную стратегию поведения в конфликте (уход, компромисс, сотрудничество, уступки)
4. Остаетесь открытым для решения конфликтных ситуаций, не занимаете оборонительное положение
5. Не избегаете конфликта, а подходите к его решению со всей решимостью и рациональностью
6. Поощряете оппонентов открыто обсуждать острые и конфликтные вопросы
7. Берете во внимание факты, а не громкие аргументы или эмоциональные вспышки
8. Устраняете противоречия между людьми при помощи убеждений, дипломатии и логики, не переходите на личности
9. Используете инструменты «психологического айкидо» для улаживания конфликтных ситуаций предотвращения эскалации
10. Стремитесь устранять конфликты таким образом, чтобы после этого можно было сохранить продуктивные отношения

Навыки планирования и управления временем

Смысл: максимально результативно планируете и распределяете свое время.

Идеальные проявления компетенции:

1. Расставляете приоритеты для задач в соответствии с их важностью и срочностью, сосредотачивая усилия на наиболее важном
2. Стремитесь к минимизации тайм-киллеров в своем графике
3. Регулярно и системно следуете запланированному графику
4. Гибки в планировании своего времени: при жесткой необходимости способны адаптировать свой график без сильной потери качества выполнения задач
5. Эффективно делегируете задачи (которые возможно делегировать) и контролируете ход их выполнения
6. Умело используете инструменты планирования, такие как сетевой график и «диаграмма Ганта».
7. При планировании умело используете инструмент SMART: проверяете поставленные цели и задачи на конкретность, измеримость, реальную возможность ее достижения, актуальность и точно закрепляете временные рамки.

8. Эффективно используете средства для планирования и распределения времени (ежедневник, outlook или гугл-календарь и прочее).
9. Уважаете время других людей.

Работа с информацией и принятие решений

Смысл: принимаете своевременные и оптимальные решения на основании проведенной аналитической работы.

Идеальные проявления компетенции:

1. Выделяете объективные критерии, которым должно удовлетворять решение
2. Собираете необходимую информацию о проблеме. Используете для этого несколько разных достоверных источников
3. Определяете, какой информации не хватает для четкого понимания ситуации
4. Систематизируете собранную информацию, эффективно представляете ее в виде графиков, диаграмм, схем
5. Качественно анализируете собранную информацию и выделяете все факторы, влияющие на проблему. Расставляете приоритеты, определяете, какие факторы являются наиболее значимыми, а какими можно пренебречь.
6. Оцениваете возможные риски и последствия выбранных решений
7. После окончательного принятия решения и его внедрения, анализируете его последствия - насколько удачным оказалось решение, все ли значимые факторы были учтены, что необходимо было сделать иначе или изменить в перспективе.
8. Умеете рассматривать и оценивать ситуацию, проблемы, риски и решения с разных позиций и уровней восприятия.
9. Эффективно выстраиваете причинно-следственную связь
10. В стрессовых и цейтнот - ситуациях принимаете решения на основании имеющихся данных и фактов, а не только эмоций.

Лидерство и командная работа

Смысл: создаете среду, в которой поощряются различия между людьми и приветствуется здоровая конкуренция, обеспечивающие достижение наилучших результатов для команды.

Идеальные проявления компетенции:

- Работая в команде, прежде чем приступаете к работе, предлагаете коллегам договориться о целях и нормах совместной работы, а также распределяете роли (выступаете инициатором распределения ролей).
- Проговариваете с другими участниками команды, наиболее часто возникающие сложности во взаимодействии. Определяете, какие правила, регламенты, договоренности помогут их избежать. Незамедлительно внедряете принятые правила.
- Берете на себя роль организатора командного взаимодействия: структурируете работу группы, следите за соблюдением правил, активизируете малоактивных коллег. Удерживаете лидерскую роль до тех пор, пока задача не будет решена либо используете наиболее комфортную (но конструктивную) для себя роль и выполняете ее осознанно.
- При возникновении конкуренции в команде напоминаете коллегам об общекомандных целях, помогаете конкурирующим сторонам проявлять свои амбиции конструктивно.
- При возникновении разногласий информируете оппонента о своих интересах, задаете вопросы, проясняющие, какие потребности стоят за декларируемой им позицией, предлагаете несколько вариантов решения проблемы, заявляете о своем желании найти взаимовыгодное решение.
- Отмечаете свои эмоциональные реакции на индивидуальные особенности/проявления других членов команды. Не проявляете негативных эмоций в их адрес. Определяете для себя, чем именно такой человек, с такими чертами характера оказывается полезным для команды.
- Оцениваете свое воздействие на других членов команды не только в тех случаях, когда являетесь лидером, но и тогда, когда являетесь рядовым членом команды.
- Уделяете больше внимания своему участию в групповых дискуссиях (высказывания, презентация собственной точки зрения, реакция на мнения других и т.д.), в которых не являетесь лидером.

Базовые навыки продаж и переговоров

Смысл: продаете продукты, услуги, идеи и решения с акцентом на интересы и потребности клиентов/собеседников с успехом отвечая на все вопросы и возражения.

Идеальные проявления компетенции:

- Эффективно устанавливаете и поддерживаете контакт с любым типом клиента

- Умело выявляете проблемы и потребности партнера даже в ситуации, когда партнер декларирует свою приверженность конкурентам или негативное отношение к компании и ее продукции. Продолжаете процесс выявления и развития потребностей в ситуации работы с постоянными / «старыми» партнерами.
- Четко и последовательно строите аргументацию и презентацию продукта, в соответствии с правилом «Свойства-Преимущества-Выгоды». Презентуя, используете не только стандартные ходы, гибко адаптируете презентацию к реакции партнера, поддерживая внимание и интерес к своему предложению.
- Предвосхищаете возражения и минимизируете возможность их возникновения.
- В случае возникновения возражения правильно их классифицируете и отвечаете на них в соответствии с их типом \ причиной. Верно отвечаете на распространенные возражения. Находите ответ на сложные и нестандартные возражения, на возражения «трудных партнеров».
- Завершаете визит к партнеру четкой договоренностью о дальнейших совместных шагах. Добиваетесь от партнера согласия на конкретные действия. Конкретизируете сроки и детали.
- Осуществляете регулярный мониторинг и контроль выполнения договоренностей, как со своей стороны, так и со стороны партнера.
- В общении с партнером указываете на долгосрочную перспективу возможного взаимодействия и внушаете доверие со стороны потенциального клиента.
- Поддерживаете и развиваете отношения с уже имеющимися клиентами, постоянно определяя и закрывая их новые возникающие потребности.
- Умело определяете эмоциональные уровни в общении с партнером и адаптируете процесс продажи исходя из получаемой информации о клиенте и его состоянии.

Публичные выступления и презентации

Смысл: демонстрируете уверенные навыки подготовки к публичному выступлению, вовлечения аудитории и удержания внимания участников, умеете создавать и проводить динамичные, эффективные и конструктивные выступления.

Идеальные проявления компетенции:

- Четко определяете структуру и логику выступления

- Структура вашего выступления всегда соответствует целям выступления
- Слушателям всегда понятна суть ваших тезисов
- Есть логическая связь между блоками выступления
- В конце презентации легко восстановить её общую структуру по памяти
- Есть самый главный и запоминаемый месседж вашего выступления
- Эффективно используете мимику и зрительный контакт
 - Мимика подвижная, отражающая ваши эмоции
 - Спокойно переводите взгляд с одного слушателя на другого, смотрите в глаза, а не выше или ниже
 - Показываете дружелюбие и открытость во взгляде и выражении лица
- Адекватно используете жестикуляцию
 - Жесты законченные, открытые, на уровне груди и выше
 - Легко подчеркиваете слова и фразы с помощью жестов
 - Жесты комфортные: не торопливые, не агрессивные, не избыточные
 - Жесты отражают вашу вербальную составляющую (то, что вы говорите)
- Для вовлечения слушателей используете голос
 - Вас всегда хорошо слышно, при этом громкость меняется для значимых фраз
 - Изменяете темп речи для создания нужного эффекта, используете паузы
 - Легко и естественно передаёте эмоции с помощью разнообразных интонаций
- Демонстрируете уверенное состояние
 - Размеренное, спокойное дыхание (не сбивчивое)
 - Устойчивые, масштабные, законченные движения в адекватном ритме
 - Демонстрирует обаяние
- Поза и осанка
 - Поза открытая, устойчивая
 - Осанка прямая, плечи развернуты, без напряжения

- Руки вдоль тела или задействованы в жестикуляции
- Ясность речи
 - Нет дефектов речи, нет слов-паразитов
 - Слова произносятся полностью, нет эффекта «проглатывания»
 - Короткие, простые для понимания предложения

Проектное мышление

Смысл: осмысленно используете инструменты управления проектами в любой деятельности, ориентируясь на баланс качества результата, затрат и сроков.

Идеальные проявления компетенции:

- Учитываете интересы всех заинтересованных в проекте лиц, определение ключевых факторов для дальнейшего планирования проекта.
- Формируете ключевые требования к результатам и работам проекта и их умеете согласовать с заказчиком, создаете структурированное и упорядоченное техническое задание.
- Планируете работы по проекту в соответствии с приоритетами, используя сетевой график, диаграмму Ганта и прочие инструменты.
- Предварительно выявляете возможные риски и способы их минимизации
- Подбираете команду проекта в соответствии с требованиями проекта и распределение работ внутри команды
- Выстраиваете эффективную коммуникацию с заинтересованными в проекте лицами
- Представляете результаты проекта заказчику и анализ итогов проекта

Завершение

В заключении хотел бы напомнить следующие, на мой взгляд, самые важные мысли:

- Ваш рост - ваша ответственность.
- Найдите себе наставника.
- Научитесь тратить свободное время на саморазвитие.
- Постоянно берите на себя новые проекты, интересные задачи и выходите из зоны комфорта.

- Читайте деловую литературу, которая Вам будет полезна в тот или иной промежуток времени и ходите на те мероприятия, которые соответствуют вашим карьерным и бизнес-целям.
- Будьте уверены: если внедрите хотя бы десятую долю того, что написано в этой мини-книге, то результаты не заставят себя ждать.