

Leadership I



Основы руководства



Руководство означает при помощи других людей достичь определенных целей и побудить как группы так и отдельных сотрудников первоклассно выполнять свою работу.

Целью руководства является достижение результатов.



Объединитесь в небольшие группы

Время на подготовку: 20 минут

Презентация: макс. 5 минут/группа

Вопросы:

- Чем отличается хороший руководитель?
- Как мы конкретно планируем работать с нашими сотрудниками?
- Чего мы еще боимся в настоящий момент?
- Как выглядит рабочая неделя руководителя Eurolife?







Die erste Person, die sie führen müssen, sind sie selbst!



1. Будьте достойным примером

together on the top

6



- **Руководители всегда воспринимаются как образцы поведения**
- **Сотрудники отождествляют себя с Вами и хотят быть похожими на Вас**
- **Люди меняются посредством отождествления – Ваши сотрудники меняются посредством Вас**
- **Сотрудники отождествляют себя с Вашими как положительными, так и отрицательными качествами личности**

Вы принимаете решение, хотите ли Вы быть хорошим или плохим примером для подражания!



Окно Джохари

<p>То, что знаю я и что знают обо мне и другие (мое Открытое)</p>	<p>То, что знаю я, но чего не знают другие (мое Личное)</p>
<p>То, чего не знаю я и чего другие обо мне тоже не знают (мое Подсознание)</p>	<p>То, чего не знаю я, но что известно обо мне другим (мое «Слепое пятно»)</p>





- Осознать подсознательное
- Осознать собственные «слепые пятна»
- Осознать собственные принципы поведения
- Осознать собственные потребности и принять их
- Осознать собственные слабые и сильные стороны
- Осознать собственные эмоции и научиться контролировать их
- Осознать что требуется изменить и измениться

Стремиться к развитию в себе зрелой, сильной, авторитетной и харизматической личности.





- **Самоанализ**
 - Принять себя таким какой ты есть, со всеми сильными и слабыми сторонами характера
 - Проанализировать свои действия
 - Проанализировать восприятие своей личности окружающими
 - Пронаблюдать, какие эмоции вызывают наши действия у окружающих
- Попросить и принять Feedback других
 - семья, друзья, коллеги и также сотрудники
- Воспользоваться предоставляемой руководителями возможностью Coaching
- В случае необходимости, обратиться за профессиональной помощью
- Быть готовым к изменениям

Развитие личности – это непрерывный процесс!



Давать обратную связь (Feedback) означает высказать свои наблюдения, не давая оценки

<p><u>Правила предоставления обратной связи</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Правило «Сэндвич» <ul style="list-style-type: none"> - Сначала позитивное - Критика, сформулированная в виде пожелания - В заключение - положительные перспективы развития 2. Честно, дифференцированно, без оценки 3. Высказывания от первого лица
<p><u>Правила получения обратной связи</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не оправдываться 2. «Спасибо» 3. Рефлексия (самоанализ), в случае необходимости - проведение изменений

Обратная связь –

важнейший инструмент в деятельности руководителя



«Тот, кто не знает куда он хочет, будет удивлен тому, где он окажется!»

Марк Твен



Ставьте перед собой определенные цели. Тем самым Вы получите необходимые силы и стремление для их достижения.





Определение своих целей

Чего я хочу, что я могу, что я должен для этого сделать?



Письменное формулирование цели

Достижение определенности целей, проверка возможности достижения цели.

Достижение – только после выполнения всех необходимых действий



Разграничение этапов достижения цели

Что и когда я хочу достичь?

Умение радоваться каждому достижению



Планирование процесса достижения цели

Что и когда должно быть выполнено?



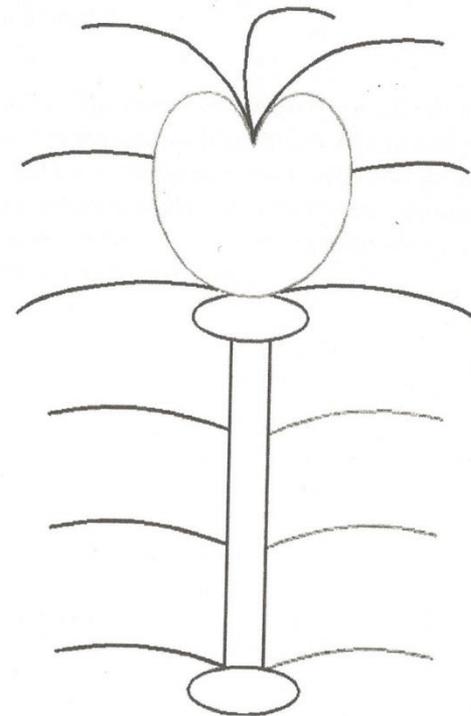
- S** = Spezifisch (абсолютно точно)
- M** = Messbar (проверяемо)
- A** = Ausführbar (выполнимо, но требуется дополнительное усилие)
- R** = Relevant (только по отношению к длительным целям)
- T** = Terminiert (четкие временные границы)



Левое полушарие мозга



Правое полушарие мозга





- Составьте планы на неделю, месяц, год
- Определите ответственность и сроки
- Контролируйте регулярность достижения целей

Преобразовывайте Ваши цели в конкретные действия!



- **Перепоручение рискованно – результат может быть ошибочным!**
- **Мои сотрудники слишком глупы!**
- **Мои сотрудники никогда не сделают так, как мне бы хотелось!**
- **Намного приятнее выполнять работу самому!**
- **Я могу сделать это лучше, я - профессионал!**
- **Будет быстрее, если это я сделаю сам!**
- **Синдром «помощника» – я помогу сотрудникам, потому что они сами не справятся!**
- **Беспокойство – страх потери авторитета!**
- **Необходимость – без меня не будет достигнут результат!**





- **Руководство в первую очередь подразумевает многостороннюю работу с людьми**
- **Руководителям необходимо обладать высокой личной и социальной компетенцией**
- **Только тот, кто может руководить собой может руководить другими.**

Поэтому призываем Вас:
Работайте над развитием собственной личности
и коммуникативных способностей!



Коммуникация – это влияние

- на собеседника
- на положение дел
- на взаимопонимание

Поэтому всегда следует тщательно продумывать, какой цели Вы хотите достичь тем или иным разговором!

Подготавливайтесь к каждой беседе!



Руководители и продавцы должны также уметь посредством коммуникации достигать поставленных целей!



Мы посылаем сигналы через

- речь (вербально)
- телодвижения (невербально)

Мы принимаем сигналы через

- осознанное восприятие
- наши органы чувств





Человек способен внимательно воспринимать информацию только на протяжении 2 минут. Затем внимание рассеивается

Результат: возникновение недопониманий!

Важные детали будут прослушаны.

При построении беседы всегда обращайтесь внимание на то, чтобы она протекала в форме диалога, со множеством вопросов, обращенных к собеседнику, что продемонстрирует интерес к его личности.





- Перефразировать: повторить услышанное собственными словами
- Озвучить: Описать чувства собеседника
- Постоянный повтор совместных решений и договоренностей

Умение быть активным слушателем создает уверенность в том, что собеседники правильно понимают друг друга.



- Содержание вербальной и невербальной коммуникации должно соответствовать друг другу. Только таким образом можно добиться доверия собеседника
- Негативный язык тела блокирует разговор
- Дружелюбные жесты могут оказывать положительное влияние на неприятную беседу
- Четкая позиция вызывает чувство уверенности и доверие у собеседника



Язык тела никогда не обманывает, так как он отображает Ваши истинные чувства.



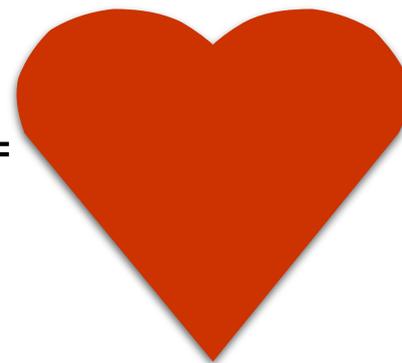
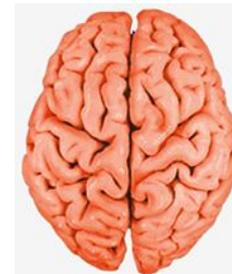


- Это означает отражение в зависимости от ситуации жестов собеседника. По отношению к приятным Вам собеседникам это происходит автоматически
- Собеседники находятся «на одной волне»
- Конечно же, нельзя утрировать
- Уважайте установленные собеседником границы



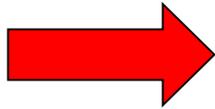
Правило номер 4: коммуникация состоит из следующих уровней

- **Уровень содержания** **10 % значения**
(Обмен информацией = смысл)
- **Уровень взаимоотношений** **90 % значения**
(Отношение к собеседнику и к обсуждаемой теме = эмоциональное и физическое восприятие)



Уровень взаимоотношений определяет как собеседник воспримет содержание разговора!





Успешная коммуникация требует отрегулированного уровня взаимоотношений.

Посредством уровня взаимоотношений отправитель показывает свое отношение к собеседнику и отношение к самому себе (Самооценка).

Позитивный настрой в отношении самого себя оказывает положительное влияние на ход разговора.





- Хорошая подготовка к каждому разговору
- Четко определять цель разговора
- Диалог вместо монолога
- Использование простых и понятных выражений в разговоре, подобранных к каждому конкретному собеседнику, избежание употребления иностранных и неизвестных слов
- Посредством вопросов убедиться в том, что собеседник правильно понял меня
- Язык тела, располагающий к разговору (открытость). Содержание вербальной и невербальной коммуникации должно соответствовать друг другу
- Быть активным слушателем
- Зеркальный эффект
- Стремление к достижению и поддержанию хороших взаимоотношений (уровня взаимоотношений)
- Обращать внимание на «микросигналы» коммуникации



5. Проявляйте заботу о Ваших сотрудниках

together on the top

27



- **Интенсивная работа с новыми сотрудниками**
- **Постоянно находиться на связи и оказывать своевременную помощь сотрудникам в случае необходимости**
- **Обсуждение задач и поиск конкретных решений**
- **Постоянное обучение сотрудников**
- **Ведение регулярных бесед с сотрудниками (структурированная беседа)**
- **Контролирование достижения целей и определение новых задач**

Успех Ваших сотрудников – Ваш успех!



- **Еженедельное собрание**
- **Еженедельный тренинг в структуре (групповой, обмен знаниями и практические упражнения)**
- **Ежедневный коачинг (индивидуальный тренинг)**

