



“Мягкие” навыки для жизни и карьеры

Руководство для старшеклассников

Автор-составитель: Слестникова Н.Г.

Бишкек 2015

Содержание

1. Цель руководства	2
2. Условные обозначения	
3. Введение:	
Что такое “мягкие навыки” (soft skills) / “твёрдые” навыки (hard skills)	3-4
Модуль I: Личная стратегия и цели	5-11
Модуль II: Эффективная самоорганизация и самомотивация	12-19
Модуль III: Успешная коммуникация	20-32
Модуль IV: Лидерские навыки и работа в команде	33-44
4. Использованная литература	45

Цель руководства: помочь раскрыть у старшеклассников потенциальные качества, позволяющие им эффективно управлять своими целями, своими действиями, своим временем и эмоциональным состоянием, эффективно общаться и развивать свой лидерский потенциал.

В руководстве использованы следующие условные обозначения:



Внимание!



Кейс



Важно!



Задание



Краткий конспект модуля

Введение

Что такое “мягкие навыки” (soft skills) / “твёрдые” навыки (hard skills)

“Если ты хочешь перемен в будущем - стань этой переменной в настоящем”
Махатма Ганди


Краткий конспект


Навыки делят на две большие категории: (hard skills) твёрдые навыки и (soft skills) мягкие навыки.

Твёрдые навыки – это те, которые легко наблюдать, измерить и продемонстрировать. Например, умение решать математические задачи, умение читать, владение английским языком, умение ездить на велосипеде. Бухгалтер должен владеть навыками составления бюджета, автослесарь осуществлять ремонт автомобиля. Твёрдые навыки необходимы, чтобы эффективно заниматься определенным видом деятельности.

Мягкие навыки – это социальные навыки. Они не столь очевидно измеряемы, как твёрдые, но, именно, они наиболее эффективно помогают продемонстрировать и применить твёрдые навыки. Мягкие навыки необходимы в любом виде деятельности.

К ним относятся умение общаться, работать в команде, убеждать, решать проблемы, принимать решения, управлять своим временем, мотивировать себя и других.

 **Важно!** Хотите добиться успеха, важно развивать мягкие навыки, и следующие факты вас в этом убедят.

 **Внимание** - интересные факты!


Результаты исследования, проведенного в Гарвардском Университете и Стенфордском Исследовательском Институте говорят о том, что вклад твёрдых в профессиональную успешность сотрудника составляет всего 15%, тогда как мягкие определяют оставшиеся 85%.

Другое исследование, проведенное Стенфордским исследовательским институтом совместно с фондом Карнеги Мелона среди генеральных директоров компаний из списка “Fortune 500”, показало, что долговременный и стабильный успех руководителей компаний в работе на 75% определяется soft skills и только на 25% – hard skills.

И, наконец, Американская Национальная Ассоциация колледжей и работодателей провела исследование 260 организаций (включая Шелвон, IBM согласно Форбс), в результате которого выявили следующие **пять мягких навыков**, считающиеся наиболее ценными в сотрудниках, перечисленные ниже в порядке важности и значимости:

1. Способность работать в команде

2. Способность принимать решения и решать проблемы
3. Способность общаться с людьми в организации и вне её
4. Способность планировать, организовывать и выделять приоритеты
5. Способность искать и обрабатывать информацию

 **Важно! Вывод:** Для успешной карьеры необходимо развивать твёрдые и мягкие навыки.

Модуль I

Личная стратегия и цели

*«Успех есть цель, а все остальное — второстепенно»
Из книги Брайна Трейси “Достижение цели”*

По завершению этого модуля:

Вы будете знать:

- Какими бывают цели
- Почему важно ставить цели
- Технику SMART
- Персональный SWOT

Вы будете уметь:

- Ставить умные цели
- Делать персональный SWOT -анализ



Задание: Прочтите кейс “Навыки высокоэффективных людей” и запишите для себя от одного до пяти уроков, которым вы научились от Бенджамина Франклина.



Кейс “Навыки высокоэффективных людей”

Если вы хотите получить превосходные советы о том, как обращаться с людьми, управлять самим собой и совершенствовать свои личные качества, прочтите автобиографию Бенджамина Франклина — одну из самых увлекательных историй жизни», написал Дейл Карнеги.

Портрет Бенджамина Франклина вы увидите на стодолларовой купюре США. Чем же так отличился в истории этот человек? Разносторонность его интересов поражает, а результаты его деятельности просто потрясают. Он был известным политиком, дипломатом, ученым, писателем и изобретателем. Будучи 15 ребенком в семье из 17 детей, образование он получил самостоятельно, так не хватало денег на обучение. Для того чтобы лучше проиллюстрировать его неоценимый вклад в историю, обратимся к его достижениям. Бенджамин Франклин:

Изобрёл молниеотвод; изобрёл бифокальные очки; изобрёл печь Франклина; сделал множество выдающихся открытий в области электричества; создал первую детальную карту Гольфстрима; основал первую в США публичную библиотеку; основал Филадельфийскую академию; участвовал в создании Декларации независимости и

Конституции США; активно занимался издательской деятельностью. А всё начиналось с того, что Бенджамин Франклин всегда думал о том, каким человеком он хочет стать. В конце концов, он смог сформулировать чёткую цель: он хотел стать “моральным совершенством”. Эта мысль пришла к Бенджамину в возрасте 20 лет. Для того, чтобы достичь своей цели, он создал список из 13 добродетелей: воздержанность, молчаливость, любовь к порядку, решительность, бережливость, трудолюбие, искренность, справедливость, умеренность, чистоплотность, спокойствие, целомудрие, кротость. Он разработал систему, которая помогла ему сделать эти добродетели частью своей повседневной жизни. В её основе был 13-недельный план, который помогал ему оставаться сосредоточенным на том, что сейчас важно. Планирование каждого дня, позволяло ему использовать время для достижения поставленных задач и целей. А каждый вечер он спрашивал себя: “Что хорошего я сделал за сегодня?”. Это являлось важным шагом на пути к его цели, которая, как мы помним, заключалась в достижении морального совершенства.

Что такое цель?



Важно!

- Цель – это желаемый нами результат в будущем.
- Цель - это мечта со сроком исполнения.

Что даёт нам установление личных целей:

- Цель даёт направление.
- Цель указывает, далеко ли мы продвинулись.
- Цель помогает сделать наше видение достижимым.
- Цель делает роль каждого человека более определённой.
- Цель стимулирует людей добиваться лучших результатов.
- Цель объединяет людей вокруг себя.



Задание: “Дорога к мечте”

Цель: научить постановке целей и планированию

Запишите в таблицу из 2 колонок, в первую: кто вы сегодня и что у вас есть сегодня, в третью – что вы хотите достичь через пять лет? Каким вы себя видите через пять лет?

Я сейчас (где я сегодня)	Я (через пять лет) чего хочу достичь
Что у меня есть, что я умею, кто я сейчас	Кем я хочу быть, что я хочу делать, что я буду иметь



Задание: “Карта дороги”: А теперь заполните следующую таблицу, в которой попробуйте расписать что, будет сделано в течение каждого года, чтобы достичь через пять лет того, что вы задумали.

Я хочу	Через 1 год	2 года	3 года	4 года
Быть				
Делать				
Иметь				



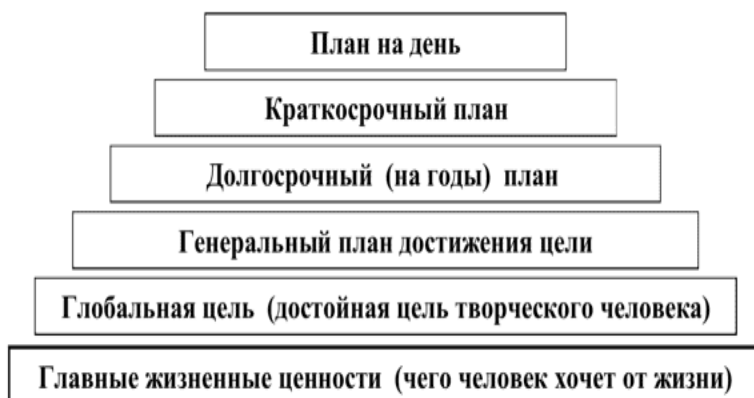
Задание: Какие выводы вы можете сделать, выполнив эти два упражнения?

Как правильно поставить цель?

Этапы постановки целей:

1. Определение главной цели и крупномасштабных целей, которые хочется достичь
2. Дробление крупных целей на мелкие, которые помогут в достижении конечной цели
3. Работа по намеченному плану для достижения поставленных целей

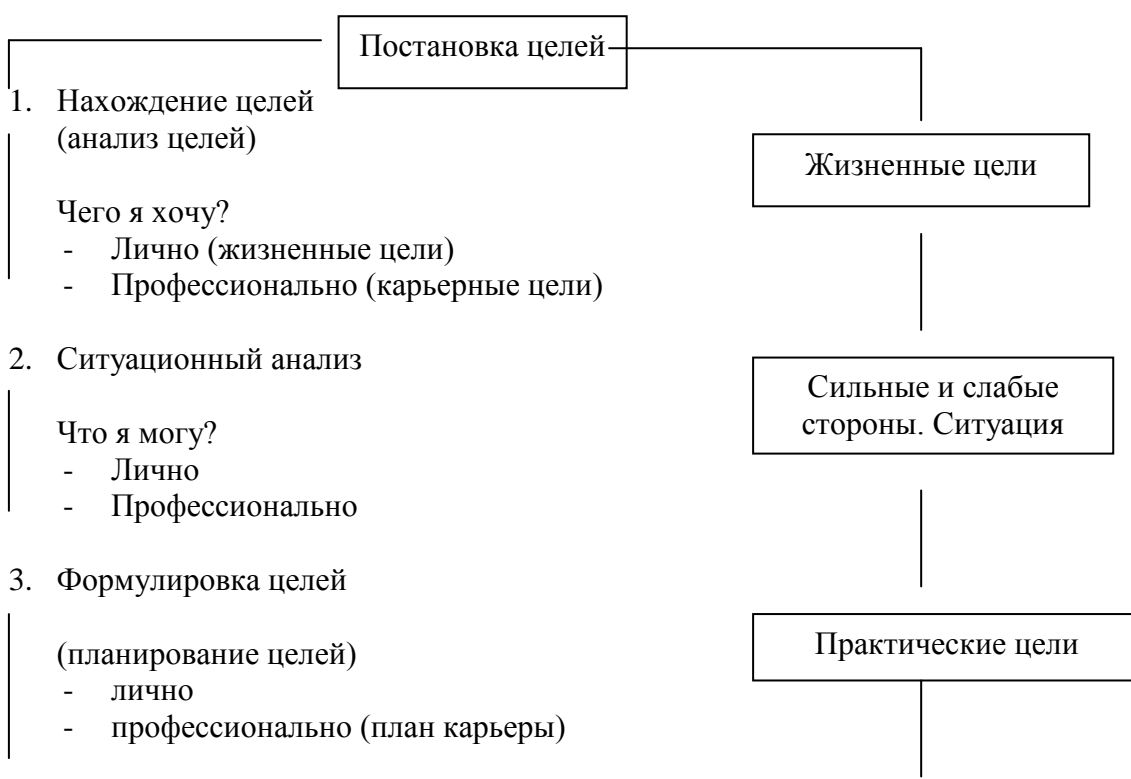
Пирамида Бенджамина Франкина





Внимание! Задавайте себе вопросы, чем больше вопросов вы себе зададите, тем больше ответов будете иметь.

- Что для меня важно в жизни? (Финансовое благополучие, карьера, семья...)
из перечисленных 10 -15 ценностей, выберите 3 наиболее важные для вас...
- Чего я хочу добиться в жизни?
- Что мне необходимо сделать, чтобы двигаться в выбранном направлении?
- Ваши вопросы.....



Долгосрочная цель – это выбор вашего направления движения.

Например: Участие в международной конференции по лидерству



Важно! Цели должны быть позитивными, персональными и достижимыми.



Внимание - интересные факты!

В 1953 году провели анкетирование выпускников Йельского университета, задав им такие вопросы: Есть ли у вас собственные, ясно выраженные и сформулированные цели, которых вы хотите достичь в жизни? “Есть ли у вас подробный план, как вы хотите их достичь после окончания университета?”

Результаты этой анкеты были поразительны. Только 3% выпускников имели точно выраженные и сформулированные вместе с планом действий жизненные цели, которые собирались реализовать по окончании учебного заведения.

Правда, 13% анкетированных стремились к определенным целям, но ни разу их четко не сформулировали. Остальные 84% не имели никаких других целей, кроме окончания учебы и приятного отдыха во время приближающихся каникул.

Рассказывается, что спустя двадцать лет, то есть в 1973 году, участникам анкеты был задан вопрос об их имущественном состоянии на сегодняшний день. После анализа результатов обеих анкет оказалось, что все те 3% анкетированных, т.е. те, кто двадцать лет назад перед выпуском из университета имел ясно сформулированные и изложенные на бумаге жизненные цели и четкий план действий, владели большим состоянием, чем оставшиеся 97%, вместе взятые.

Важно!

Вывод: Надо иметь четкие цели и излагать их в письменном виде.




Внимание! Для постановки среднесрочных и краткосрочных целей используется техника SMART

Постановка умных SMART целей

- S** - Specific - конкретная; (что сделать)
- M** - Measurable - измеримая; (количество или показатель, определяющий достижение цели)
- A** - Achievable - достижимая; (ставьте реалистичные цели)
- R** - Relevant - важная, значимая для вас (ставьте важные для вас цели)
- T** - Timed – bounded -определённая по времени. (Срок выполнения)

Пример цели с использованием SMART: Подготовить 2 презентации по тайм менеджменту и навыкам общения к 20 ноября

 **Задание:** Напишите две свои среднесрочные или краткосрочные цели, применяя технику SMART



Внимание! Очень важно при постановке целей **проводить ситуационный анализ**, где я нахожусь сегодня, относительно поставленной мною цели, какие у меня есть

сильные стороны для ее достижения, какие мои слабые стороны, какие возможности для меня существуют для осуществления моей цели, какие угрозы присутствуют.

Для проведения такого анализа существует полезный инструмент называемый SWOT-анализом.

Персональный SWOT



Strengths – ваши сильные стороны

Какие у вас имеются преимущества перед другими?

Что я делаю хорошо?

Какая у меня успеваемость?

Какие у меня достижения?

В каких внеучебных мероприятиях я участвую?

Какие мои личностные качества?

Какие у вас имеются личные ресурсы?

Weaknesses – ваши слабые стороны

Что у меня получается плохо?

Что я обычно избегаю делать?

Какие причины моих неудач?

Каких навыков мне не хватает?

Какие у вас отрицательные привычки (к примеру, вы часто опаздываете, вы дезорганизованы, вы не сдержанны, или не можете справиться со стрессом)?

Opportunities - возможности

Какие курсы, тренинги предлагаются для развития ваших навыков?

Обладаете ли вы связями или стратегическими важными контактами?

Какие возможности присутствуют во внешней среде для вашего развития?

Threats - угрозы

С какими препятствиями извне я сталкиваюсь?

С какими внешними трудностями я могу столкнуться при реализации моей цели?



Задание: Сделайте **SWOT** анализ для одной из целей, обозначенных в задании

Мои сильные стороны

Мои слабые стороны

Возможности

Угрозы



Важно!

Ниже приведены некоторые рекомендации по самосовершенствованию.

1. Решите, чего вы хотели бы достичь.
2. Оцените свои способности и возможности.
3. Получите информацию и определите ответную реакцию окружающих.
4. Наметьте возможности для самосовершенствования.
5. Наладьте сотрудничество
6. Поставьте перед собой несколько целей согласно критериям SMART.
7. Разработайте личный план действий.
8. Следуйте личному плану действий.
9. Тренируйтесь, чтобы новые умения вошли в привычку.
10. Сообщайте о своих успехах.



Краткий конспект модуля

Цель – это желаемый результат в будущем. Цели бывают долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Цели необходимо излагать в письменном виде.

Для правильного описания целей используется техника SMART, конкретно описывающая, что хотим достигнуть, сделать, приобрести, в каком количестве, когда.

Составьте полный список Ваших целей:

- Личные цели (цели жизни)
- Профессиональные цели (цели карьеры)
- Опыт, который Вы ещё хотели бы приобрести (личный и профессиональный)
- То, что Вы ещё хотели бы совершить в личной жизни и в профессиональной сфере.

Матрица анализа SWOT – это каркас для анализа своих сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, с которыми вы сталкиваетесь. Такой анализ позволит сосредоточиться на сильных сторонах, минимизировать выраженность слабых сторон, воспользоваться всеми предоставленными возможностями.

Модуль II

Эффективная самоорганизация и самомотивация

"Время летит — это плохая новость. Хорошая новость — вы пилот своего времени"
Майкл Альтшулер

По завершению этого модуля:

Вы будете знать:

Что значит управлять своим временем

Вы будете уметь:

- планировать время для учёбы, отдыха, других дел
- расставлять приоритеты в учёбе и других делах
- использовать правила эффективного управления временем

Самоорганизация (самоменеджмент) – это умение управлять собой, своим временем, своим состоянием, своими взаимоотношениями, своими делами.



Задание: Анализ использования времени

По статьям

Выделите свои стандартные «статьи расхода времени» и подсчитайте, сколько времени в неделю уходит на каждую из них. Сколько часов в неделю уходит у вас на сон, на еду, на учебу, на работу, а сколько на «развлекаловку»?

Эти статьи могут включать в себя подстатьи, например:

- Сон
- Работа
- Домашние дела: уборка, готовка, стирка, покупка продуктов и т.д.
- Развлечения: телевизор, тусовки, игры, развлекательное чтение и т.д.
- Учеба: в школе, д/з, полезное чтение, курсы,
- Транспорт
- Обслуживание себя: еда, гигиена и т.д.

По полезности

Разделите все свои статьи расхода времени на три крупных группы:

«полезное время»,

«техническое время»

«время-поглотитель»

«Полезное время» — то время, которое работает на ваши цели, способствует достижению нужных результатов.

«Техническое время» — время, которое расходуется на поддержание и восстановление организма и окружения (сон, еда, приборка и т.д.) Хотя все действия в этом списке нужные, но в отличие от дел в первой группе, они работают не на создание нового, а на поддержание текущего состояния.

«Бесполезное время» или «Время-поглотитель» — эти затраты не являются необходимыми.

К основным поглотителям времени относятся:

- Переделывание неправильно сделанной работы
- Пустые споры
- Волнение, беспокойство
- Ожидание
- Постоянные переключение с одного дела на другие
- Чрезмерное общение с друзьями, в том числе в социальных сетях
- Проведение длительного времени у телевизора
- Интернет и компьютерные игры
- Излишние разговорчивость и общительность



Задание: Из предложенного списка выберите пять самых существенных для себя:

Освободившись от «поглотителей» времени и выявив слабые места в самоорганизации, вы сможете высвободить значительные резервы времени для себя.

Будьте честными при разделении своих направлений деятельности по этим группам («полезное время», «техническое время» и «время-поглотитель»).



Задание: Проверка соответствия текущего состояния стратегическим целям.

Нахождение целей (анализ целей)

Чего я хочу?

- лично (жизненные цели)

- профессионально (образовательные, карьерные цели)

А после этого ответьте для себя на вопрос: «Работает ли имеющаяся структура времени на достижение этих целей?».

Если, например, одна из ваших целей – «Быть здоровым, иметь хорошую физическую форму», а при этом ваш анализ показывает, что на «Спорт» вы тратите 0 часов, а на «телевизор» — по 20 часов в неделю, то очевидно, что надо что-то менять: либо структуру использования времени, либо цели.



Задание: Описание желаемого состояния.

Желаемое или идеальное состояние в данном случае – это такая структура использования времени, которая будет отражать все важные для вас направления деятельности и максимально приближать вас к вашим целям.

Нарисуйте идеальную на ваш взгляд картинку распределения своего времени. Как бы вам хотелось, чтобы она выглядела.

Если, например, в ваши цели входит: быть здоровым, иметь хорошую физическую форму, стать интеллектуально высокоразвитым и эрудированным человеком и т.д., то, глядя на диаграмму (анализ распределения времени по статьям), вы видите, что для того, чтобы быстрее прийти к этим целям, мне необходимо сократить время на «Развлечения», увеличить время на «Самообразование» и добавить новое направление – «Спорт».

Тогда вы создадите свою *«идеальную» диаграмму.*

При составлении идеальной структуры помните, что надо планировать не только работу и дела, но и отдых. Отдых – это такая же работа, работа по восстановлению организма. Соответственно вначале изучите, как вы отдыхаете, а потом научите себя планировать свой отдых, продумывая и прописывая его так же, как и любое другое ответственное дело



Задание: План распределения времени – это хорошо структурированное расписание, которое должно учитывать все ваши виды деятельности.

В сутках, как известно, 24 часа, из них примерно 8 часов человек спит. Остальное время – бодрствует (или думает, что бодрствует). Составьте для всего времени вашего бодрствования вот такую простенькую табличку на неделю:

Время	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.

В соответствии с вашими задачами, начинайте размещать в этой таблице все направления вашей деятельности, учитывая ваши реальные возможности и следя за тем, чтобы на то или иное направление тратилось столько времени, сколько вы запланировали.

Составление плана распределения времени — задача творческая, очень интересная и полезная. План удобен тем, что свои дела вы можете двигать прямо «блоками» для поиска максимально удобного времени, можете выделять разные направления различными цветами, которые соответствуют цветам на «идеальной» диаграмме, что дает очень наглядную информацию.

Очень важно научиться расставлять *приоритеты* – выделить наиболее важные пункты в вашей деятельности. К немногочисленным «жизненно важным» проблемам следует всегда приступать в первую очередь. Устанавливайте приоритеты и начинайте с самого главного – это основное правило эффективной организации труда.

Например, в начале рабочего дня (а потом и недели, и месяца) составляем матрицу дел:

	Срочные дела	Несрочные дела
--	--------------	----------------

Важные дела	АВРАЛ	Оптимальное положение дел
Неважные дела	Делегирование	Отсеивание



Задание: Вносите изменения в ваш общий план распределения времени до тех пор, пока не сможете ответить утвердительно на следующие вопросы:

- Ваш план распределения времени отражает ваши стратегические цели?
- Ваш план распределения времени включает в себя время для всех видов деятельности, которыми вы хотите заниматься?
- Позволяет ли этот план поддерживать и восстанавливать ваши силы?
- Подходит ли лично вам выбранный ритм жизни?
- Вы занимаетесь каждым видом деятельности в подходящий для вас период времени? (вспомните о подъемах и спадах физической активности).



Внимание! Существуют **приемы оптимизации использования времени:**

1. Организуйте удобное пространство вокруг себя

Запланируйте себе специальное время на уборку рабочего места. Если вы будете делать это регулярно и планомерно, на это будет уходить всего 5-10 минут в день.

2. Совмещайте несколько видов деятельности

Например, позаботьтесь о занятиях на случай, если вам придется ждать, стоять в очереди, ехать в транспорте и т.д.

3. Научитесь сосредотачиваться на одной задаче

Предположим, что вы садитесь, чтобы написать реферат. В течение последующего часа вы отвечаете на пять телефонных звонков, сами звоните или пишете смс, успеваете помечтать и поиграть в компьютерную игру. В результате вы заканчиваете работу через 3 часа.

4. Составьте перечень задач для свободного времени.

Часто бывает так, что у нас неожиданно возникает некоторое свободное время, но поскольку мы не знаем, чем его занять, мы проводим его исключительно в раздумьях о том, чем бы заняться и как бы его использовать.

Чтобы не тратить на это время, разделите свои задачи на «обязательные» и «желательные». Теперь, когда у вас будут появляться «окна» свободного времени, вы просто заглядываете в этот список и выбираете одну из подходящих по времени задач.

Полезно заранее разделить этот список на 3 категории:

- Пять минут и меньше: сделать звонок, прочитать статью, упорядочить файлы в компьютере.
- Тридцать минут и меньше: разобрать вещи, прогуляться до магазина.
- Час и больше – поспать, погулять

Решение больших и сложных задач

Съесть слона

Большие и сложные задачи в тайм-менеджменте называют слонами. Например, сделать исследовательскую работу – это Слон. Как с ним можно справиться? Ведь он такой огромный! Съесть сразу целого слона невозможно, поэтому делите слона на маленькие дольки – задания на день. Составьте график и каждый день отмечайте, сколько времени потрачено на это дело. Постепенно слон съедается.

Метод швейцарского сыра

Бывает, что предстоящее дело наводит тоску, непонятно, как к нему подступиться. Вот тогда на помощь и может прийти этот метод. Можно начать «выгрызать» кусочки дела в любом порядке. И дело начинает продвигаться вперед.

Съесть лягушку

Слишком скучное и неприятное дело называют «лягушкой». У всех свои «лягушки». Например, сдать учителю какой-нибудь задолженность.. Или сказать родителям о полученной «двойке». Лучше такие дела не откладывать, а сразу преодолеть себя и сделать их.



Важно! «Поглотители» времени при подготовке к экзаменам

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Плохое планирование дня.
4. Попытка слишком много сделать за один раз, один день, вечер... (рывок).
5. Личная неорганизованность, письменный стол, «заваленный» книгами, тетрадями, .
6. Недостаток мотивации и самодисциплины (много времени на раскачку, самоуговоры).
7. Синдром откладывания.
8. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
9. Незапланированные гости, телефонные разговоры.
10. Неспособность сказать «нет» (когда отрывают от дел или просят об услуге).
11. Неполная, запоздалая информация (о правилах проведения экзаменов, приема в вуз).
12. Неумение довести начатое дело до конца.
13. Частые отвлечения (причиной м..б. например, шум, усталость).
14. Недостаточная предварительная подготовка к занятиям (необходимые материалы, книги, канцтовары).
15. Излишняя коммуникабельность, неутолимая потребность в общении.
16. Длительные ожидания (например, условленной встречи, занятия).
17. Спешка, нетерпение.
18. Отсутствие желания и умения просить и принимать помощь, слишком редкое перепоручение дел.



Важно! *Рекомендации:*

- не браться за множество дел в течение одного дня
- на текущий день планировать 2 – 3 первоочередных и 4 – 5 менее важных дел (приоритеты)

- начинать день с более сложных, важных и менее приятных, а заканчивать – более простыми и приятными
- ежедневно оставлять временной запас 20 – 30% для непредвиденных заранее дел
- не браться за новое дело, не завершив ранее начатое



Внимание!

Эти высказывания в одном из американских руководств сопровождаются такими призывами:

Живите осознанно во времени и находите время для важных дел!

Находите время для работы, это — условие успеха.

Находите время для размышлений, это — источник силы.

Находите время для игры, это — секрет молодости.

Находите время для чтения, это — основа знаний.

Находите время для дружбы, это — условие счастья.

Находите время для мечты, это — путь к звездам.

Находите время для любви, это — истинная радость жизни.

Находите время для веселья — это музыка души.

Простые способы самомотивации

Кто не изучил человека в самом себе, никогда не достигнет глубокого знания людей.

Н. Г. Чернышевский



Задание Упорядочивание сада

Упражнение выполняется, когда перегружены делами и не знаете, за что приняться в 1-ую очередь.

1. Представьте себе, что ваша жизнь, ваши дела – это заброшенный сад, в котором вы стремитесь навести порядок. Вы пытаетесь возродить его, оживить старые кусты и деревья. Некоторые растения так разрослись, что не видно земли и тропинки.
2. Представьте себе, что вы начали с определённой части сада, подрезаете ветви, пересаживаете деревья, поливаете их (т.е. делаете всё, чтобы оживить, возродить сад). Вы стремитесь к тому, чтобы отдельные кусты, деревья и цветы лучше развивались.
3. Вы пытаетесь протоптать и упорядочить тропинки, ведущие к различным уголкам сада. Вы стремитесь придать саду эстетический, гармоничный вид. Вы делаете всё, чтобы отдельные кусты, деревья и цветы согласовывались, дополняя друг друга, образуя прекрасный растительный ансамбль. По аналогии с упорядочиванием сада пытайтесь

упорядочить свои научные (профессиональные) дела. Стремитесь, чтобы отдельные виды вашей деятельности согласовывались, дополняли, обогащали друг друга.



Задание Свободные Желания Свободного Человека.

Составь список, в котором напиши все то, что ты «Должен делать:» и то, что тебе «Надо сделать:». Список оформи на листе А4 и напиши его ручкой или простым карандашом. Это важно. Только от руки. А затем возьми карандаш другого цвета, зачеркни слова «Надо» и «Должен» и поверх них напиши жирно и красиво слово «Хочу». В тот момент, когда ты будешь писать «Хочу», обязательно улыбайся и внутри себя чувствуй удовольствие от того, что ты сделаешь все эти приятные дела.

Это первое твоё действие, которое ты хочешь сделать, чтобы стать свободным от своих привычек. Второе - в течении следующего дня отслеживай свои мысли, и как только осознаешь, что сейчас ты скажешь себе «Надо» или «Должен», заменяй их на слово «Хочу:». Это упражнение волшебным образом изменит твою жизнь. Ведь когда ты делаешь то, что хочешь, ты делаешь это хорошо и получаешь удовольствие. А именно удовольствие, помноженное на 100, и есть Счастье.



Задание “Попроси самого себя”

Это упражнение следует выполнять тогда, когда вы должны сделать что-то важное, но вам не хватает побуждения (желания и энергии работать). Человек может просить и побуждать к деятельности не только других, но и самого себя. Иногда, когда нет желания работать (но вы осознаете важность дела), общение с самим собой, убеждение и просьба, обращённые к самому себе, помогают преодолеть трудности самоорганизации. Прибегая к разнообразным вариантам влияния на себя, вы можете найти наилучшие приёмы самопобуждения (которые в большей мере, чем другие, отвечают вашей индивидуальности).

1. Попросите себя обязательно выполнить что-то важное для вас. Можете использовать аналогичные приёмы, когда просите других выполнить что-то. Используйте:

- убеждение в необходимости деятельности;
- просьбы и ласковые слова.

2. Напишите 2 варианта просьбы и убеждения самого себя. Выберите наилучшие варианты.

3. Выработайте общие правила, принципы убеждения самого себя.

Пример. Наталия (студентка-первокурсница) поставила перед собой цель – в совершенстве овладеть английским языком. Осознавая необходимость систематических занятий, она, однако, не могла себя организовать на ежедневную работу. Позже, взявшись за дело серьёзно, девушка стала убеждать и просит сама себя: «Наташа, я тебя прошу, перестань бездельничать! Берись за ум, ты же способная и такая умница! Я тебя умоляю,

работай ежедневно над английским. Ты же знаешь, что только систематические занятия принесут результаты. Ты же молодчина и всегда сможешь найти хотя бы часок для этого важного дела. Ты же настоящая красавица, а будешь нравиться окружающим ещё больше, когда овладеешь английским. Я всё поняла и обещаю себе, что буду добросовестной, буду работать ежедневно, осознавая, что только систематические занятия гарантируют успех. Я обязательно выполню свою просьбу». Таким образом, прося и убеждая саму себя, студентка смогла преодолеть свои трудности в самоорганизации и впредь ежедневно (а не эпизодически, как это было раньше) работала над совершенствованием английского языка.



Задание «Идентификация с любимым животным»

Цель: Отождествляясь (идентифицируясь) с кем-то или с чем-то, можно ускорить мотивационные превращения своей личности.

Когда мы отождествляемся с героем, когда, стремясь наследовать его, воображаем ситуации, в которых мы осуществляем социально желаемые действия, то это имеет определённое влияние на нашу личность. Соответствующие изменения наблюдаются и при идентификации с любимым животным (которое, преодолевая препятствия, стремится достичь своего). Отождествляясь с таким животным, вы способны актуализировать свою настойчивость и повысить мотивацию достижения.

Последовательность выполнения задания:

1. Выберите одно животное, которому присущи черты, которые вы стремитесь развить. Попробуйте отождествиться, ассоциироваться с животным, которое будет настойчиво, невзирая на трудности и препятствия, направляться к своей цели.
2. Побудьте в образе этого животного и попытайтесь не менее пяти минут преодолевать в воображении трудности, стремясь достичь своего.
3. Ответьте на вопросы: с каким животным вы отождествлялись (ассоциировались)? какие ситуации, связанные с достижением цели, вы воображали? что вы ощущали, переживали в этот момент?

Модуль III

Успешная коммуникация

“Три шага ведут к успешной коммуникации.
Первый шаг - знать чего ты хочешь.
Второй шаг – выяснить, чего хочет твой партнер.
Третий – понять, как вам обоим прийти к победе”.

Дженни Лаборде

По завершению этого модуля:

Вы будете знать:

- содержание понятий коммуникация и общение
- основные каналы коммуникации: вербальная и невербальная коммуникация
- механизм искажения информации в процессе общения между людьми
- приёмы слушания
- как задавать вопросы

Вы будете уметь:

- эффективно слушать
- задавать вопросы
- аргументировать
- эффективно общаться

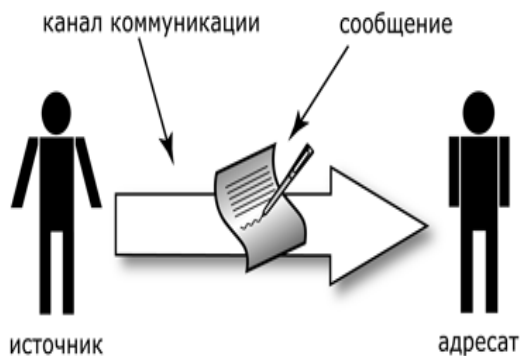


Краткий конспект

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Из определения общения вытекает, что это сложный процесс, в котором можно выделить **четыре составляющих**:

- **коммуникативная сторона** общения (обмен информацией между людьми);
- **интерактивная сторона** (организация взаимодействия между индивидами);
- **перцептивная сторона** (процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление взаимопонимания)
- **Экспрессивная сторона** (изменение характера эмоциональных переживания)

Структура сообщения



В соответствии с базовой моделью коммуникации «жизнь» сообщения включает по крайней мере четыре стадии:

1. сообщение, которое намерен сделать отправитель (его мысли);
2. сообщение, каким оно высказано (его реальное кодирование говорящим);
3. то, как оно интерпретировано (декодировано слушателем);
4. то, каким оно окончательно сохранилось в памяти слушателя.

Коммуникативные барьеры в общении

- восприятие
- «авторитет» и «избегание» - защита от источника информации
- «непонимание» - защита от самого сообщения
- Стилистический барьер непонимания
- Логический барьер непонимания
- Фонетический барьер непонимания
- Семантический барьер непонимания

Важно!

Передача информации возможна с помощью знаков, знаковых систем. В коммуникативном процессе обычно выделяют **вербальную** и **невербальную коммуникацию**.



 **Важно!**

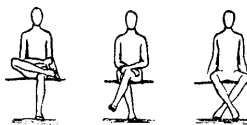
7% - информация (слова)

38% - как вы что-то говорите (изменение тембра, высоты и громкости звучания речи, паузы, изменение скорости)

55% - язык мимики и жестов

Установление и поддержание отношений с собеседником

- Понятие дистанции в общении
 - интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека)
 - личная зона (от 45 до 120 см)
 - социальная зона (от 120 до 360 см)



- Невербальная азбука.

Выбор соответствующих слов и жестов в соответствии с поставленной целью



Внимание!

Плутарх пришел как-то к Сократу молодой человек учиться красноречию. Послушав его, Сократ назначил двойную цену за обучение: "Вначале тебя нужно научить слушать, а лишь потом учить говорить".

Действительно, уметь слушать собеседника — большое искусство, и владеют им весьма немногие. Особенно страшен красноречивый начальник! Или депутат Госдумы... Хотя тонко замечено, что слушать умеют только воспитанные люди, умные и дураки. И лучший способ ведения разговора — выслушать человека.

«Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу даже из тех, кто говорит глупости»

Плутарх

Глупым словам – глухое ухо

Тема. “Правила слушающего”

Цели. Научить детей умению слушать собеседника; показать, что русские пословицы определяют правила речи; научить видеть смысл пословиц, уметь объяснять их; показать, что умение слушать снижает конфликтные ситуации во время общения.

У. Вы очень внимательные и умеете оценить ситуацию. Если вы сейчас вспомнили свое состояние, значит, вы задумывались в тот момент, почему не слышите. А это очень важно для того, чтобы научиться слушать. Мы часто не слышим, если:

- 1) ощущаем слабость (боль, насморк, недомогание);
- 2) эмоционально настроены на другой предмет (предстоящая радость или огорчение, настроение во время беседы);
- 3) если неинтересно слушать;
- 4) если очень долго говорит один человек.



Внимание!

Эти причины надо учитывать, тогда вы сами себе сможете помочь на уроке.

На самом деле существует три уровня слушания:

эффективное слушание – внимательное;

поверхностное слушание – слушаем и не слышим (приводит к опасному недопониманию);

слушание *с временным отключением*.

Примером разговора, в котором оба участника не слушают друг друга, может быть диалог героев одного из произведений Эразма Роттердамского:

?Анний: Я слышал, ты был на свадьбе Панкратия с Альбиной.

Левкий: Никогда еще не бывало у меня такого неудачного плавания, как сейчас.

Анний: Что ты говоришь? Так много собралось народу?

Левкий: Никогда еще моя жизнь дешевле не стоила.

Анний: Смотри, что делает богатство! ...!

Почему же мы не слушаем, хотя умение слушать может дать нам возможность узнать новую информацию, не говоря уже о том, что оно способно раскрыть нам внутренний мир собеседника? Причины этого довольно тривиальны:

- Мы не хотим тратить на выслушивание собеседника время и силы.
- Мы не слушаем, если у нас сложилось непоколебимое мнение по вопросу, о котором идет речь.

- Мы не слушаем, если считаем себя специалистами по рассматриваемой проблеме.
- Мы не слушаем, если боимся критики в свой адрес (а именно критику и нужно слушать самым внимательным образом).
- И, наконец, мы не слушаем просто потому, что нас этому не научили. Да-да! Искусству слушания нужно учиться!

Виды слушания

Нерефлексивное слушание - умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями

Рефлексивное (или активное) слушание — это обратная связь с говорящим с целью контроля точности восприятия услышанного. В отличие от нерефлексивного слушания здесь слушающий более активно использует словесную форму для подтверждения понимания сообщения.

Основными видами рефлексивных ответов являются:

- выяснение
- перефразирование
- резюмирование

Техники рефлексивного слушания

Направлены на решение трех основных задач:

1. Проверять правильность своего понимания слов и высказываний говорящего.
2. Не управлять темой разговора, а поддержать спонтанный речевой поток говорящего, помочь ему «разговориться», говорить не о том, что представляется важным и интересным нам, а о том, что считает важным он.
3. Не только быть заинтересованным слушателем, но и дать собеседнику почувствовать эту заинтересованность.

Непонимание.

Отражение (эхо). Отражение — это повторение слов или фраз собеседника

Перефразирование (парафраза). Перефразировать — значит сформулировать ту же мысль иначе.

- «Как я понял вас, вы считаете, что...»;
- «Как я понимаю, вы говорите о том, что...»;
- «По вашему мнению...»;
- «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь, но...»;
- «Другими словами, вы считаете...»;
- «Правильно ли я понимаю?»

- **Резюмирование.** Резюмирование — это техника *переформулирования*, с помощью которой подводят итог не отдельной фразы, а значительной части рассказа или всего разговора в целом.
- **Прояснение.** Прояснение — это *обращение к говорящему за уточнениями, чтобы слушающий точнее понял, о чем идет речь.*
 - «Не повторите ли вы еще раз?»;
 - «Что вы имеете в виду?»
 - «Не объясните ли вы поподробнее?»;
 - «Может быть, вы что-нибудь добавите?..»;
 - «Не могли бы вы развить вашу мысль?..»;
 - «Что случилось потом?..»

 **Важно! Так как же правильно слушать? Каковы условия эффективного слушания?**

- при беседе с другим человеком нужно убрать посторонние мысли;
- в процессе слушания необходимо производить анализ скрытой в речи собеседника информации, причин, толкнувших его на разговор;
- пока говорит собеседник, нельзя обдумывать контраргументы, это вполне можно сделать в паузах, поскольку скорость мышления примерно в 4 раза больше скорости речи;
- нужно стараться преодолевать желание сменить тему, особенно, если разговор не из приятных (иначе время для расставления всех точек над *и*! будет потеряно и ваши деловые отношения с этим человеком могут быть испорчены навсегда, тогда как причина разлада может быть эфемерной - слух, неверно интерпретированные жесты и слова);
- ни в коем случае не перебивать собеседника;
- сконцентрировать свое внимание на сущности разговора.

Этапы и правила эффективного слушания

Процесс эффективного слушания состоит из трех этапов.

Этапы слушания

Название этапа	Цель этапа	Способы поддержки собеседника
----------------	------------	-------------------------------

1. Информационный	Дать собеседнику высказать свою точку зрения	поддакивание, побуждение, невербальная поддержка
2. Уяснение	Убедиться, что вы правильно его поняли	Выяснение, парафраз, отражение чувств
3. Завершающий	Добиться совместного решения	Оценки, продолжение, резюмирование



Задание

Развитие умения слушать — как научиться слушать:

Тренируйте свои уши. Сознательно практикуйте «аналитическое слушание». Оно состоит в возвращении себя в «природное состояние», в котором ваш мозг и уши настроены на все звуки окружающей среды, в то же время, концентрируясь на самом важном.

2. Слушайте сознательно. Убедите себя, что умение слушать становится одной из ваших отличительных особенностей. Слушая, добивайтесь действительно активного состояния ума и тела, а не симулируйте внимание.

3. Слушайте дольше. Часто говорят: чем мудрее человек, тем меньше он говорит и больше слушает. Каждый раз, слушая, попытайтесь воздержаться от суждения, пока говорящий не окончит говорить и вы не добьетесь полного понимания. Старайтесь избегать делать выводы до тех пор, пока у вас не будет полной картины.

4. Умение слушать предполагает сопереживание собеседнику. Для этого посмотрите на вещи его глазами, попытайтесь встать на его место. Только так можно лучше понять говорящего и точнее выявить смысл его речи. Недаром говорится: чтобы слушать, нужны оба уха: одно — воспринимать смысл, другое — улавливать чувства говорящего.

5. Судите о содержании, а не о способе его подачи. Когда вы слушаете, старайтесь избавиться от «комплекса превосходства» относительно любой не адекватности подачи и стиля, которые, возможно, присущи оратору. Полностью сконцентрируйтесь на содержании.

6. Слушайте критически. Даже когда вам приходится слушать что-то скучное (на ваш взгляд), попытайтесь найти для себя ответ на вопрос: «Что здесь может быть для меня интересно?», а не просто автоматически отбрасывайте это. Довольно часто там, где мы

меньше всего ожидаем найти для себя нечто ценное, обнаруживается что-то полезное для нас.

7.Избегайте во время разговора мыслей о том, что вы скажете, когда ваш собеседник прервется. Если вы начинаете лихорадочно думать о том, что бы вам такое сказать или как дать правильный совет, рискуете пропустить важную информацию.

8.Слушайте оптимистически. Если вы слушаете с надеждой, верой и внутренней установкой на то, что приобретете что-то полезное, то значительно увеличите вероятность того, что ваш ум найдет ценные взаимосвязи. Кроме того, весь процесс слушания станет намного более приятным.

9.Прислушивайтесь к мыслям. Ваш мозг работает более эффективно, если он может схватывать общую идею. Поэтому прислушивайтесь к центральным темам, а не к отдельным фактам. Если вы последуете этому совету, то факты сами о себе позаботятся, легко увязываясь с главной структурой, которую конструирует ваш мозг, воспринимая эти идеи.

10.Напрягайте свой мозг. Вы можете стимулировать свой мозг, а также улучшить свои знания и умение слушать, время от времени подвергая его воздействию более сложного материала. Старайтесь не поддаваться унынию и внутренне не сопротивляйтесь такому трудному материалу, а погрузитесь в него с энтузиазмом.

11.Чтобы научиться слушать собеседника используйте синестезию. Синестезия — это ваша умственная способность объединять различные каналы, по которым поступает информация. Когда вы слушаете, попытайтесь «включить» и другие ваши органы чувств (особенно зрение). Чем больше каналов вы можете связать единой целью, тем лучше будет ваш слух, внимание, понимание и общее знание.

12.Используйте свое воображение. Хотя слушание связано, казалось бы, только с восприятием слов, контролируемых левым полушарием мозга, в действительности же это процесс, затрагивающий весь мозг. Поэтому, когда вы слушаете слова, попытайтесь представить, насколько это возможно, умственные образы идей, воспринимаемых вами.

13.Держите ум открытым. Когда произносятся слова, которые действуют на вас как эмоциональные раздражители, старайтесь интерпретировать их в наиболее объективном свете и понять перспективу, о которой говорит оратор. Даже если вы не согласны, представьте себе, что точка зрения, услышанная вами, конечно, так же заслуживает право на существование, как и ваша собственная.

14.Используйте скоростные качества мозга. Ваш мозг может думать в десять раз быстрее, чем льется речь среднего человека. Поэтому, пока вы слушаете, воспользуйтесь вашими исключительными умственными способностями, чтобы предвидеть, организовать, обобщить, взвесить и сравнить аргументы, услышанные между строк, и выразить их

человеческим языком. При особенно медленной речи вы можете более полно развивать это искусство — вместо того, чтобы впасть в дрему и утрачивать внимание.

15. Не заостряйте внимания на рассеянности. Если вы страдаете рассеянностью, не сосредоточивайтесь на этом. Осознайте, что это исправимо, и еще раз напомните себе, что ваш ум имеет способность блокировать, если пожелает, практически всё, на что не хочет обращать внимания. Сконцентрируйтесь на позитивном.

16. Делайте перерывы. Когда это возможно, обеспечьте себе перерывы в процессе слушания через каждые тридцать — шестьдесят минут. Эти перерывы дадут вашему мозгу время, которое ему потребуется для обобщения, создавая при этом большой эффект свежести и новизны информации.

17. Практикуйтесь в навыках разговорного общения. Если вы тренируете навыки разговорного общения, то есть перспектива, что вас тоже будут слушать. Это поможет вашему всестороннему развитию и благотворному завершению любого процесса.

18. Слушайте в удобной позе. Когда вы слушаете, принимайте позу равновесия и внимания, подобную той, которую принимают животные. Напряженная и неудобная поза автоматически уменьшает качество слухового восприятия.

19. Поддерживайте общее физическое здоровье. Латинская поговорка: «В здоровом теле — здоровый дух» является правильным наблюдением. Если вы поддерживаете хорошую общую физическую форму, то все ваши чувства, включая слух, будут улучшаться



Внимание!

Каков вопрос — таков и ответ.

Народная мудрость

Умение задавать вопросы.

5 основных групп вопросов:

1. Закрытые вопросы — это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет».

Какова цель вопросов такого типа? Получить от собеседника обоснованные аргументы для ожидаемого от него же ответа.

2. Открытые вопросы — это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то объяснения («*Каково Ваше мнение по данному вопросу?*», «*Почему Вы считаете принятые меры недостаточными?*»).

3. Риторические вопросы — на эти вопросы не дается прямого ответа, т.к. их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы и обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения («*Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?*»).

4. Переломные вопросы — удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают целый комплекс новых проблем. («*Как Вы представляете себе структуру и распределение...?*»).

5. Вопросы для обдумывания — вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано («*Правильно ли я понял Ваше сообщение о том, что...?*», «*Считаете ли Вы, что...?*»).



Внимание! Типичные ошибки, превращающий простой разговор в трудный

Ситуация: «*У меня часто возникают проблемы в общении с друзьями или одноклассниками — очень часто я имею в виду одно, а они понимают это совершенно по-другому...*»

Ошибка: По-видимому, Ваша проблема заключается в том, что Вы чрезмерно усложняете информацию, которую хотите передать. Представьте себе, что в парке вместо таблички «По газонам не ходить» появится объявление «Пожалуйста, примите пожелание, чтобы этот прекрасный газон не оказался под ногами посетителей этого общественного места отдыха». Все ли поймут смысл такой фразы? Не забывайте, что существуют основополагающие принципы для всякого вида информации:

- Она должна быть простой и доступной;
- Если информация чрезмерно усложнена, запутана — проясните ее;
- Избегайте двусмысленности и непонятных намеков, и Вы быстрее достигнете взаимопонимания и сплоченности с коллегами.

Ситуация: «*Я регулярно общаюсь со своими сверстниками, однако они постоянно жалуются, что я не уделяю должного внимания их проблемам...*»

Ошибка: Как говорится в старинной поговорке: «У нас один рот и два уха, но зато мы слышим в два раза больше, чем говорим». Более того, пассивное слушание часто подменяет активное. Чтобы способствовать настоящему пониманию, решению проблем, достижению прогресса, все стороны должны хотеть услышать друг друга, причем услышать не только слова, но и подтекст, содержащийся в них. Понимание точки зрения или мотивации другой стороны часто является интуитивным. Тем не менее, активное слушание и постановка вопросов другой стороне, анализ и проверка ее возможной мотивации поможет Вам не только заменить интуитивное «чутье», но и развить его.

Какие основные умения «грамотного общения» способствуют предупреждению конфликтов?

- Умение определить, что общение стало предконфликтным, и «вернуться» из предконфликтной ситуации к нормальному взаимодействию, а не пойти на конфликт.
- Умение человека понимать партнера по взаимодействию и не идти на конфликт, если нет уверенности в том, что партнером его мотивы правильно поняты.

- Терпимость к инакомыслию.
- Забота человека о снижении своей относительно устойчивой тревожности и агрессивности.
- Умение в общении с окружающими быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества, компромисса, избежания или уступки.
- В ходе общения с партнером желательно, хотя бы изредка, улыбаться.
- Не нужно ждать от окружающих слишком многого.
- Умение общаться с людьми, проявляя искреннюю заинтересованность в партнере по общению.
- Не забывать о чувстве юмора.

Как нужно относиться к критике и пользоваться ей?

Необходимо помнить следующее:

- Критика в свой адрес — резерв совершенствования
- Объективная критика — это форма помощи критикуемому в поисках и устранении недостатков в работе
- Нет критики, из которой нельзя извлечь пользу
- Всякий зажим критики вреден, так как затрудняет преодоление недостатков
- Не связывать сущность критики с личностью человека, который ее излагает
- Не очень важна форма критики, важно ее содержание
- Ценная способность — уметь видеть в критике рациональное зерно, даже если оно с первого взгляда не видно
- Меня критикуют — значит, верят в мои способности исправить дело



Важно! Как провести беседу

Беседа дает возможность контактов с людьми, информацию. Значимость беседы определяется непродолжительностью.

Структура беседы: 1) задачи; 2) построение; 3) время; 4) ход; 5) завершение.

Практические советы

1. Поставить цель. Что я хочу добиться в ходе беседы.
2. Решается в зависимости от цели, необходимо записывать план беседы: с чего начну, как будет идти беседа, чем завершу. Необходимо планировать несколько вариантов беседы.
3. Если времени не хватает, разбить беседу на несколько этапов – особенно, если надо убедить ребят в чем-либо.
4. Ход беседы:
 - необходимо установить климат доверия (поговорить о вещах, на которые есть общие мнения);
 - правильно реагировать на замечания, которые высказывает собеседник;
 - отвечать надо нейтрально: «надо подумать», «продолжай»;

- выяснить, понимает ли собеседник, о чем идет речь (в запасе иметь ключевые вопросы, которые помогут понять разбирается ли он в сути проблемы);
- определить, что в словах собеседника – факт, а что оценка, мнение человека. Фиксировать события, факты;
- избегать задавать наводящие вопросы;
- поощрять собеседника к тому, чтобы он точнее высказал свою точку зрения: «С чего бы ты начал, если бы тебе поручили...?», «Что тебе мешает сделать так, как ты только что рассказал?»;
- на беседах-взысканиях обязательно отметить, что помешало выполнить задание, что мог сделать, а не сделал, объявить взыскание;
- уметь правильно слушать собеседника – повторять его ключевые мысли;
- если выявилась новая тема, отложите ее на другое время.

5. Четко изложите результаты беседы. Если приняли решение, сообщите его и оцените беседу.

6. Не затягивайте беседу больше, чем наметили.

Во время беседы обязательно делайте записи (покажите их собеседнику). Лидер обязан делать анализ беседы:

- как я провел беседу;
- четко ли я ставил вопросы;
- как вел себя собеседник и т.д.

Модуль IV

Лидерские навыки и работа в команде

По завершению этого модуля:

Вы будете знать:

- Кто такой лидер и что такое лидерство
- Теории лидерства
- Какие качества и компетенции нужны лидеру
- Зачем нужна команда
- Когда нужна команда
- Что необходимо, чтобы команда была эффективной



Задание

«Лидер – это тот, кто...».

Лидерство – это.....



Задание

Лидерами рождаются или становятся? Аргументы “за” и “против” по каждому утверждению.



Краткий конспект



Лидерство – это процесс направления поведения других людей с целью достижения общих целей.



Лидерство – это искусство побудить людей желать того, что, вашему убеждению, должно быть сделано. Ванс Пакард, 1962



Лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Терри



«Менеджмент — это искусство добиваться необходимого, а лидерство — искусство определять, чего необходимо добиться», Питер Друкер

Составляющими процесса лидерства являются:

- ✓ Лидер
- ✓ Последователи
- ✓ Коммуникация
- ✓ Ситуация

Одно из основных достижений военных - это **наука и искусство «следования»**, то есть следования за лидерам.

Теория лидерских качеств/черт

Теория “великой личности” полагает, что индивид рождается либо с качествами необходимыми для лидера, либо без них. К наиболее часто упоминаемым в различных исследованиях личностным чертам, обуславливающим эффективность руководства в справочнике по проблематике лидерства Ральфа Стогдилла относятся:

- доминантность,
- уверенность в себе,
- эмоциональная уравновешенность,
- стрессоустойчивость,
- креативность,
- стремление к достижению,
- предприимчивость,
- ответственность,
- надежность в выполнении задания,
- независимость.

Доминантность (умение убедить, влияние), умение организовать, уверенность в себе



Внимание!

“Мы подбираем на должность менеджеров людей, которые умеют убеждать других, которые могут пробудить желание сотрудничать с ними. Управление предприятием – менеджмент – это не диктатура. Высшее руководство компании должно обладать способностью управлять людьми, **ведя их за собой**. Мы постоянно ищем способных людей, обладающих такими качествами.” (Акио Морита “Сделано в Японии”)

“Я ищу людей напористых. Сила этих менеджеров в том, что они знают, как давать поручения другим и как вдохновлять людей на дело. “

(Ли Яккока “Карьера менеджера”)

“Каждый управляющий должен сознавать необходимость энергичных упражнений не только для сердца, но и для ума, а также ради чувства уверенности в своих силах. Которое они ему дают. А поддерживать чувство уверенности в своих силах исключительно важно.”

(Акио Морита “Сделано в Японии”)

Креативность



Внимание!

“Мы с Ибукой часто говорили о том, что наша новая компания должна стать новатором, “мозговым центром”, который будет оригинальными способами производить новейшие техноёмкие товары” (Акио Морита “Сделано в Японии”)

Стремление к достижению



Внимание!

“Когда надо достичь какой-то одной цели, у многих пробуждаются творческие способности. Управляющие должны определять цели и стремиться к их достижению, поощряя рабочих превосходить самих себя” (Акио Морита “Сделано в Японии”)

Уорен Беннис, исследовал 90 успешных лидеров и определил следующие четыре группы лидерских качеств:

- **управление вниманием**, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательно для последователей;
- **управление значением**, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- **управление доверием**, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчинённых;
- **управление собой**, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.



Задание Тест “Лидер ли я?”

Инструкция к тесту: “Внимательно прочтите каждое из десяти суждений и выберите наиболее подходящий для вас ответ в буквенной форме. Работая с опросником, помните, что нет ни плохих, ни хороших ответов. Немаловажным фактором является и то, что в своих ответах надо стремиться к объективности и записывать тот ответ, который первым приходит в голову”.

Тестовый материал

1. Что для вас важнее в игре?
А) Победа.
Б) Развлечение.
2. Что вы предпочитаете в общем разговоре?
А) Проявлять инициативу, предлагать что-либо.
Б) Слушать и критиковать то, что предлагают другие.
3. Способны ли вы выдерживать критику, не ввязываться в частные споры, не оправдываться?
А) Да.
Б) Нет.
4. Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?

- А) Да.
Б) Нет.
5. Отстаиваете ли вы свое мнение, если обстоятельства (мнение большинства) против вас?
А) Да.
Б) Нет.
6. В компании, в общем деле вы всегда выступаете заводилой, придумываете что-либо такое, что интересно другим?
А) Да.
Б) Нет.
7. Умаете ли вы скрывать свое настроение от окружающих?
А) Да.
Б) Нет.
8. Всегда ли вы немедленно и безропотно делаете то, что вам говорят старшие?
А) Нет.
Б) Да.
9. Удастся ли вам в разговоре, дискуссии, убедить, привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
А) Да.
Б) Нет.
10. Нравится ли вам учить (поучать, воспитывать, обучать, давать советы) других?
А) Да.
Б) Нет.

Обработка и интерпретация результатов теста:

Подсчитать общее количество “А” и “В” ответов.

- Высокий уровень лидерства - А = 7-10 баллов.
- Средний уровень лидерства - А = 4-6 баллов.
- Низкий уровень лидерства - А = 1-3 балла.

Преобладание ответов “В” свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

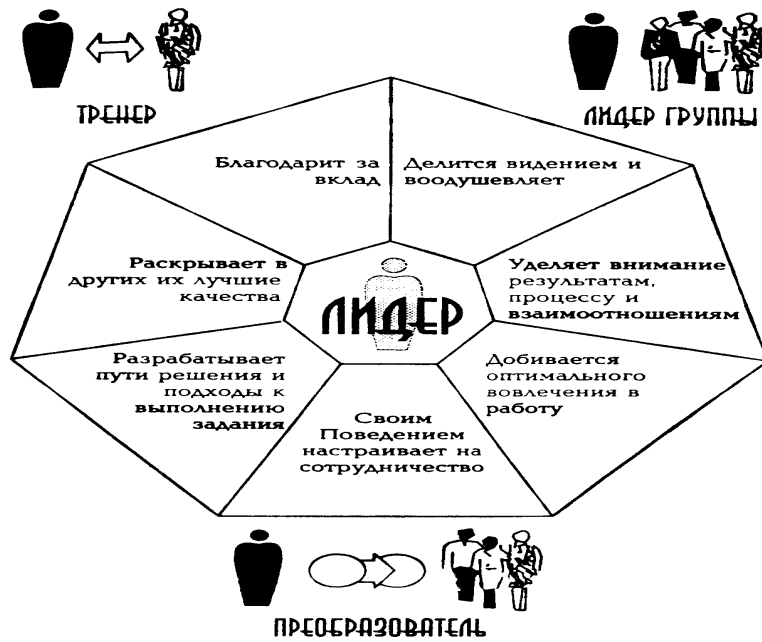


Краткий конспект модуля



Внимание!

Семь аспектов работы лидера



1. Делится видением и воодушевляет.

Как лидер, ты можешь вдохновить других на создание «нового положения вещей», помочь направить на это энергию и время. Для этого ты сам должен видеть будущее так, как будто оно уже стало настоящим.

2. Уделяет внимание результатам, процессу и взаимоотношениям.

Одна из труднейших задач лидерства – распределение сил между достижением результата встречи, процессом проведения и взаимоотношениями в группе. Забота о выполнении задания (результатах), способе выполнения (процессе) и о том, как люди относятся друг к другу (взаимоотношениях) – одинаково важные составляющие эффективного лидерства.

3. Добивается оптимального вовлечения в работу.

Каждый человек желает участвовать в принятии касающихся его решений. Задача лидера – выбрать, кто в какой момент принесет наибольшую пользу, а кто может и помешать. В результате будет принято лучшее решение, повысится доверие и сплоченность в группе.

4. Своим поведением настраивает на сотрудничество.

Группа следит за поступками и словами лидера, поведение лидера может создать атмосферу, способствующую повышению уровня вовлеченности и командной работы. Поддержка высказываемых мнений при сохранении внимания группы на поставленной задаче – необходимый навык для лидера.

5. Разрабатывает пути решения и подходы к выполнению задания.

Хорошие лидеры анализируют с группой различные пути достижения результата. При таком планировании возрастает вероятность успеха.

6. Раскрывает в других их лучшие качества.

Хороший лидер – это тренер, который знает, чего хочет добиться человек. Наблюдая, слушая, задавая вопросы, лидер часто может помочь человеку достичь поставленных целей.

7. Благодарит за вклад.

Зачастую лидеры настолько поглощены достижением результатов, что не уделяют времени, чтобы отметить вклад членов команды. Если не забывать тратить на это какое-то время, в группе можно повысить чувство собственного достоинства участников и приверженности к этой команде.



Важно! Элементы, без которых не состоится процесс лидерства:

- a. Последователи – различные люди, требующие различных стилей лидерства.
- b. Лидер – Вы должны иметь отчетливое представление о том: кто вы, что вы знаете, и что вы можете сделать.
- c. Коммуникация: должна быть двухсторонняя, от лидера к последователям и наоборот.
- d. Ситуация: Все ситуации различны. Человек, который является лидером в одной ситуации, совсем не обязательно станет вновь лидером в другой ситуации (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру).



Внимание! 5 видов лидерской власти:

1. Власть принуждения – власть базируется на страхе, (Генерал)
2. Власть поощрения - подчинения достигается способностью использовать различные поощрения, которые представляют для последователей ценными, (администратор/менеджер, учитель)
3. Легитимная (Официальная) власть – власть, которую получает человек вследствие своей позиции в иерархической структуре формальной организации, (политик)
4. Экспертная (профессиональная) власть – влияния за счет специальных знаний и навыков, (программист).
5. Референтная власть – влияния за счет индивидуальных, личных качеств, (Певцы).
Традиционная референтная власть - обладают короли.

Анатомия лидера

1. Биологические составляющие

- 1.1. Голос
- 1.2. Поведение
- 1.3. Привлечение внимания
2. Психологические составляющие
 - 2.1. Коммуникативные навыки
 - 2.2. Обратная связь (вербальные и невербальные навыки)
 - 2.3. Речь
 - 2.4. Агрессивность
3. Социальные составляющие
 - 3.1. Обучение
 - 3.2. Мотивационные рычаги
 - 3.3. Окружающая среда, ее положительное и отрицательное воздействие.
 - 3.4. Команда

Поведение. Наиболее доступно нашему изменению. Оно должно излучать уверенность и силу. Можно разучивать позы, жесты, мимику, но это сложно, негениально и подводит.

Надо изменить себя. В этом Вам поможет образ и якорь.

Привлечь внимание можно:

1. одеждой, деталями или предметами
2. поведением
3. результатами деятельности
4. распространяемой информацией.

Коммуникативные навыки лидера:

1. вербальная информация
2. невербальная информация
3. кругозор

Работа в команде

Вместе каждый достигает большего!



Задание: Дайте ваше определение, что такое “команда”

Команда –

Зачем создавать команду?



Задание: Уроки гусей прочтите факты, связанные с полётом гусей в стае и напишите какие уроки, вы извлекаете из этих фактов, связанные с командной работой и важностью работы в команде.

1. Хлопая крыльями, каждый гусь создает восходящий поток для птицы, летящей следом. "V" – образное построение стаи примерно на 70% снижает усилия при полете по сравнению с тем, если бы птицы летели поодиночке.

Урок _____

2. Если какой гусь выпадает из стаи и начинает лететь сам по себе, он сразу чувствует сопротивление воздуха и невольно замедляет полет. Поэтому он быстро возвращается в стаю, чтобы воспользоваться "восходящим потоком", который создает птица, летящая впереди.

Урок _____

3. Когда вожак устает, он возвращается в стаю, и на его место становится другой гусь.

Урок _____

4. Гуси, замыкающие "V" – образную стаю, кричат, чтобы воодушевить летящих впереди.

Урок _____

5. Если гуся подстрелили или он заболел, вместе с ним стаю покидают еще две птицы. Они следуют за раненым, помогают ему и защищают его. Они остаются с ним до тех пор, пока он не выздоровеет или не умрет.

Урок

Важно!

Как и в спорте, командная работа чрезвычайно важна для конкурентирования на сегодняшней глобальной арене, где индивидуальное мастерство не столь важно, как высокий уровень коллективной работы.

Основное отличие команды от группы заключается в том, что первая производит синергию ($1+1=3$), а вторая нет ($1+1=2$). Он получается в результате эффективного взаимодействия между игроками на основе общих устремлений и ценностей, а также взаимодополняющих умений и приводит к тому, что суммарное усилие команды намного превышает сумму усилий ее отдельных игроков.

Команда, сущность и этапы построения

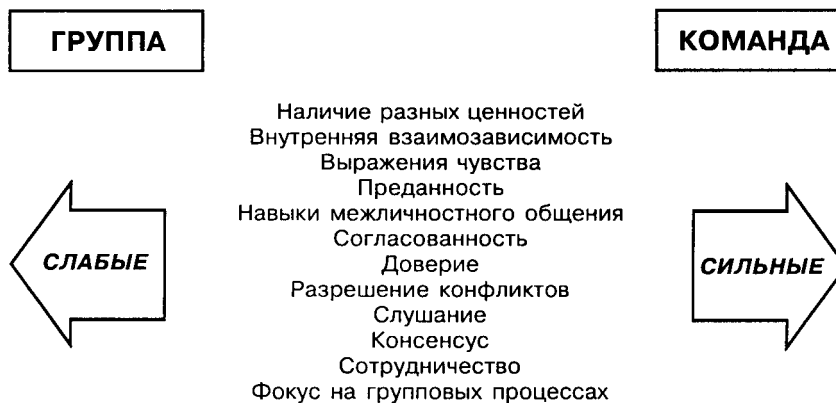
Краткий конспект

Различие между командой и группой

Группа может состоять из любого числа людей, которые взаимодействуют друг с другом, психологически сознают присутствие других членов группы и рассматривают себя, как группу.

Команда – это группа, члены которой оказывают влияние друг на друга

ради достижения общей цели.



В чем главное отличие команды от группы?

Главное, что отличает команду от группы, – это эффект синергии. $(1+1)=3$ Он получается в результате эффективного взаимодействия между игроками на основе общих устремлений и ценностей, а также взаимодополняющих умений и приводит к тому, что суммарное усилие команды намного превышает сумму усилий ее отдельных игроков.

Когда предпочтительна работа в командах

Предпочтительней работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения относительно несложных задач или проблем	Для решения сложных задач или проблем
Когда для принятия решений достаточно экспертных оценок или обмена мнениями	Когда для принятия решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов участников	При возможности реализации целей членов команды
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

Принципы командной работы

- Общие ценности
- Небольшое число людей
- Взаимодополняющие умения
- Взаимная ответственность
- Значимая цель

Важно! Характеристики эффективной рабочей команды (Дуглас МакГрегор)

1. **Неформальная, комфортная и ненапряженная атмосфера.** Видимые проявления напряженности отсутствуют. Эта рабочая атмосфера, в которой люди поглощены своей работой и заинтересованы в ее результатах. Отсутствуют признаки скуки.
2. **Происходит множество обсуждений, в которых принимают участие практически все члены команды.**

3. **Задача или цель команды понимается и принимается ее членами.** До определенного момента в команды происходит свободное обсуждение целей и задач. Но после того как они сформулированы, члены команды выполняют свои обязательства по достижению целей и выполнению задач.
4. **Члены команды слушают друг друга.** Групповые обсуждения не перескакивают от одной идеи к другой, никак не связанной с предыдущей. Люди не боятся показаться неразумными, высказывая творческие идеи, даже если они кажутся далекими от предмета обсуждения.
5. **Присутствуют разногласия.** Разногласия не приводят к групповому дискомфорту, отсутствуют признаки стремления избегать конфликтов и демонстрировать полное благополучие в команде при любых обстоятельствах.
6. **Большинство решений принимается на основе консенсуса, при котором ясно, что все члены команды готовы с ними согласиться.** Однако, порой возникают ситуации, когда люди «держать свои возражения при себе», и очевидный консенсус лишь маскирует реальное разногласие.
7. **Часто звучит критика, которая носит открытый характер и воспринимается относительно спокойно без излишнего напряжения.** Критика редко переходит на личности в явной или скрытой форме. Критика носит конструктивный характер и ориентирована на устранение препятствий, с которыми столкнулась команда, мешающих выполнению ее работы.
8. **Люди свободно выражают свои чувства и свои идеи, как относительно обсуждаемых проблем, так и относительно деятельности команды.** Излишняя осторожность в высказываниях и «скрытые повестки дня» не характерны для членов команды. Члены команды достаточно хорошо осведомлены о чувствах своих коллег по поводу всех аспектов обсуждаемых вопросов.
9. **Когда предпринимаются действия, то задания четко ставятся и выполняются.**
10. **Лидерство в команде носит «ресурсный» характер.** При наблюдении за работой команды становится понятно, что лидерство время от времени переходит к разным людям в зависимости от обстоятельств. Разные члены команды в силу своих знаний или опыта в разные периоды времени выступают в роли «ресурсов» для команды.
11. **Команда осознает свою деятельность.** Часто команда «останавливается» для анализа своей деятельности и препятствий эффективной командной работе. Проблема может заключаться в неадекватной процедуре или поведении отдельных членов, которые мешают достижению целей команды. В любом случае перед принятием каких-либо решений по этому поводу происходит открытое обсуждение возникших проблем.



Задание

Лидер команды может рассматриваться как дирижер, а ее члены как музыканты. Все вместе они могут играть слаженно. Что бы этого добиться, лидер успешно работающей команды должен обладать целым набором умений.

Какими качествами он может обладать? Какие инструменты могут быть применены для достижения цели?



Заключительное задание

Дневник рефлексии: Сделайте анализ того, что Вы изучили и выполненных заданий и напишите эссе о том, что для вас было наиболее важным, интересным, запоминающимся и как вы будете использовать приобретенные навыки и знания в вашей последующей учебной и внеучебной деятельности, как планируете развивать мягкие навыки в дальнейшем.

Использованная литература:

1. С. Р. Филонович. **Лидерство и практические навыки менеджера**, М.: «ИНФРА-М», 1999.
2. А.Р. Кудашов, Ролевой тренинг менеджеров в интернет., Уфа, 1999
3. Дэниэл Гоулман. Многоликое лидерство, Harvard Business Review, 2000
4. В. Котельников Centre for Entrepreneurial Creativity and Systemic Innovation
5. Джон Максвелл “21 неопровержимый закон лидерства”.
6. Альвина Панфилова, 2005. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности, Санкт-Петербург
7. Феликс Кузин, 2004 Культура делового общения, Москва
8. Л.К. Аверченко, 1999 Управление общением
9. Е. В. Сидоренко, 2006, Тренинг коммуникативной компетентности, Санкт-Петербург
10. Материалы сайта Элитариум. Дистанционное образование.
11. Дэвид Молден Менеджмент и могущество НЛП, 1997
12. С. Р. Филонович. **Лидерство и практические навыки менеджера**, М.: «ИНФРА-М», 1999.
13. Priest, S., & Rohnke, K. (2000). 101 of the best corporate team building activities.
14. А.А. Кибирев, Т.А. Вережкина Интерактивные методы обучения, Хабаровск, 2003
15. <http://kopilkasovetov.com/lichnaya-effektivnost/kak-dobitsya-svoey-tseli-za-12-shagov>
16. <http://lifehacker.ru/2014/11/21/5-urokov-franklina/>
17. Аверченко Л.К., Управление общением, 1999
18. Брайн Трейси, Эффективные методы продаж, N. Y.: “Firesides”., 1996
19. Брайн Трейси, Достижение цели, www.koob.ru
20. Зайверт Л. Ваше время - в Ваших руках / Пер. с нем. - М.: Интерэксперт, 1995.
21. Исаченко И.И. Самоменджмент, учебное пособие <http://www.hi-edu.ru/e-books/>
22. Кузин Феликс, Культура делового общения, Москва, 2004
23. Панфилова А., Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Санкт-Петербург, 2005
24. Резник С.Д. и др. Персональный менеджмент: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2004
25. Сидоренко Е. В., Тренинг коммуникативной компетентности, Санкт-Петербург, 2006
26. Материалы сайта Элитариум. Дистанционное образование.
27. <http://ou.tsu.ru/hischool/etica/tema1.html#1>
28. <http://constructorus.ru/uspex/umenie-slushat-sobesednika.html>
29. <http://dengivsetakipahnyt.com/effektivnost/pravilnaya-postanovka-celey.html>
30. <http://marketproject.ru/articles/5-smart-celi>