

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Вы держите в руках Гид по развитию лидерских компетенций. Его задача — стать вашим ориентиром в бесчисленном количестве возможностей, которые предоставляет нам жизнь для собственного постоянного совершенствования.

Лидерство в современном мире носит разные трактовки. Что понимать под лидерством? «Альфа-Банк» под этим понимает конкретное поведение, мы его называем «лидерские компетенции».

В Гиде вы найдете набор лидерских компетенций, которые, по мнению «Альфа-Банка», являются полезными для развития на разных уровнях карьеры, будь вы начинающим специалистом или уже продвинутым руководителем. Мы не претендуем на то, что данные компетенции являются универсальными, однако то, что они помогают достигать результата и быть эффективными, мы знаем точно.

Учитывая, что каждый из нас привык учиться по-своему, Гид предоставит рекомендации и в области того, что необходимо прочесть, и в том, за чем наблюдать, и в том, что делать самостоятельно. Все рекомендации описаны максимально подробно, чтобы даже новичок в развитии смог найти полезное для себя.

А самая главная рекомендация звучит так: если вы хотите достичь результатов и изменить себя, важно приложить много труда, стараний, времени и сил. Всего того, о чем забывают написать в умных книгах, но без чего не стоит ожидать успеха. И пусть вашу мотивацию в самые трудные моменты поддерживает ваш интерес. Интерес к самому себе. К себе новому и успешному!

 ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОАО «АЛЬФА-БАНК»

ЕСЛИ ВЫ НАХОДИТЕСЬ В НАЧАЛЕ КАРЬЕРЫ

Ваш успех зависит только от вашей производительности. В ваших силах:

ДОБИВАТЬСЯ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

СТАТЬ ЛИДЕРОМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ

СТАТЬ ХОРОШИМ КОМАНДНЫМ ИГРОКОМ

ОБЕСПЕЧИВАТЬ ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ

НАУЧИТЬСЯ БЫСТРЕЕ ОСВАИВАТЬ НОВОЕ

ЕСЛИ У ВАС УЖЕ ЕСТЬ ОПЫТ

Ваш успех зависит от умения добиться эффективности в реализации задач и проектов. В ваших силах:

ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРОАКТИВНЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ЗАДАЧ

СТАТЬ ЛИДЕРОМ В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ

НАУЧИТЬСЯ ВЫСТРАИВАТЬ ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

СТАТЬ ДЛЯ КЛИЕНТОВ ЛИЧНЫМ СОВЕТНИКОМ

ЗАНИМАТЬСЯ САМОРАЗВИТИЕМ



ЕСЛИ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ

Ваш успех зависит от того, насколько хорошо вы управляете своей командой, своим направлением, а также сложными проектами.

В ваших силах:



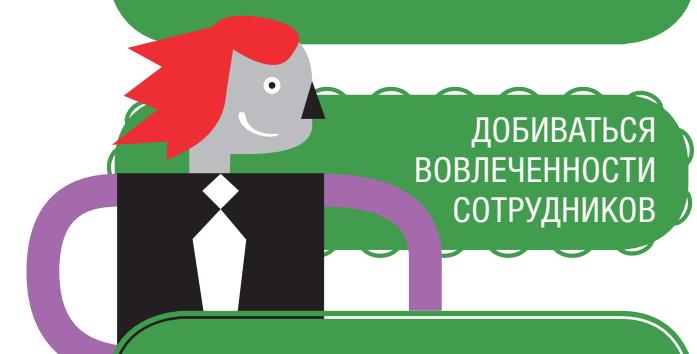
ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ РАБОТЫ ВАШЕЙ КОМАНДЫ

ДОБИВАТЬСЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

СТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ КОМАНДЫ

ПОВЫШАТЬ СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

БЫТЬ ГОТОВЫМ К ИЗМЕНЕНИЯМ



ЕСЛИ ВЫ ОДИН ИЗ ТЕХ, КТО СТОИТ ВО ГЛАВЕ КОМПАНИИ

Ваш успех зависит от того, насколько хорошо вы управляете другими руководителями и способны принимать верные стратегические решения в бизнесе.

В ваших силах:

ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ

ОБЛАДАТЬ ВИДЕНИЕМ БУДУЩЕГО И РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

СТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ

ВНЕДРЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ С ФОКУСОМ НА КЛИЕНТА

СТРЕМИТЬСЯ К ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМУ И ЭМОЦИОНАЛЬНОМУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ



ОБЩИЕ РЕКОМЕНД ПО ИСПОЛЬЗОВАНИ

Как читать книги и статьи?

**ЧТОБЫ ЧТЕНИЕ ЛИТЕРАТУРЫ
СТАЛО СПОСОБОМ РАЗВИТИЯ,
ПОЖАЛУЙСТА, ВЫПОЛНЯЙТЕ
НЕСКОЛЬКО ПРАВИЛ**

➤ **Старайтесь прочесть книгу
быстро:** за 10–14 дней.
Неинтересные главы лучше
пропускайте, но не откладывайте
продолжение чтения на долгое
время — вы упустите основные
идеи. Чтение более двух книг
одновременно, к сожалению,
рассеивает ваше внимание
и не является полезным.

➤ **Читайте «с карандашом»**
Если вы читаете бумажную
версию — обязательно делайте
пометки маркером, карандашом
или цветными закладками.
Это позволит вам при
необходимости быстро найти
интересные идеи.

➤ **Если книга дает конкретные
советы и рекомендации**
по изменению/улучшению
ситуации, — выберите один
конкретный совет и в течение
трех недель следуйте ему.
Если он вам не подходит

и усложняет ситуацию, просто
откажитесь от него.

Если совет окажется полезным
и подходящим, после прочтения
книги у вас будет новый навык
или полезная привычка.

➤ **После прочтения книги**
расскажите об основных
двух-трех идеях как минимум
четыре-пять раз. Это позволит
вам легко усвоить и запомнить
главное. Проблема саморазвития
взрослого человека в том, что мы
перестаем что-либо заучивать,
закончив учебное заведение.
Нет никаких других способов
запомнить информацию, кроме
как заучивать и повторять.
Не забывайте об этом!

➤ **Через шесть–восемь месяцев**
вновь откройте книгу с вашими
пометками и еще раз
перечитайте то, что вы пометили.

Если все пять рекомендаций
будут выполнены, с большой
уверенностью можно предполо-
жить, что книга станет для вас
инструментом развития.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Как смотреть видео- лекции и учебные фильмы?

ЧТОБЫ ПРОСМОТР ЛЕКЦИИ ИЛИ ФИЛЬМА ОКАЗАЛСЯ ДЛЯ ВАС ПОЛЕЗНЫМ И ВНЕС ВКЛАД В ВАШЕ РАЗВИТИЕ, СЛЕДУЙТЕ ПРОСТЫМ ПРАВИЛАМ

➤ Смотрите видео только тогда, когда у вас есть время на просмотр его целиком. Это позволит вам сложить целостное впечатление о нем.

➤ Посмотрев видео, ответьте на два вопроса: что в этом видео было важным лично для вас (какой фрагмент, какая информация); кому и зачем вы рекомендуете посмотреть это видео? Если у вас не получилось ответить на эти вопросы — вы либо невнимательно посмотрели видео, либо вам необходимо тренировать навыки наблюдения, анализа и концептуализации.

➤ Покажите видео / порекомендуйте его посмотреть двум-трем коллегам или друзьям и обсудите вместе с ними ключевые идеи — что оказалось важным для них?

Как развивать новый навык?

НАУЧИТЬСЯ ЧЕМУ-ТО НОВОМУ ВЗРОСЛОМУ ЧЕЛОВЕКУ ДОВОЛЬНО СЛОЖНО. ЧТОБЫ ЭТОТ ПРОЦЕСС БЫЛ УСПЕШНЫМ, СЛЕДУЙТЕ НАШИМ РЕКОМЕНДАЦИЯМ

➤ Хотите иметь новую привычку? Вам потребуется 21 день повторений.

➤ По возможности попросите коллегу или друга периодически спрашивать у вас, каков прогресс в формировании нового навыка. Легкий контроль со стороны может быть очень полезен.

➤ Если в процессе обучения вы столкнулись с ошибкой или неудачей, — не оставляйте попыток. Со временем у вас получится.

➤ Сохраняйте позитивный настрой.

Развитие — это не устранение «изъянов», но возможность стать еще более профессиональным в своем деле.

➤ Договоритесь с двумя-тремя людьми, которым доверяете, чтобы они регулярно давали вам обратную связь о вашем развитии (когда у вас получается хорошо, а когда — не очень, что можно было бы сделать по-другому). Сочетание положительной и развивающей обратной связи окажет вам дополнительную мотивационную поддержку.



ЕСЛИ ВЫ НАХОДИТЕСЬ В НАЧАЛЕ КАРЬЕРЫ

Ваш успех зависит только от вашей производительности.

В ваших силах:

- ДОБИВАТЬСЯ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ
- СТАТЬ ЛИДЕРОМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ
- СТАТЬ ХОРОШИМ КОМАНДНЫМ ИГРОКОМ
- ОБЕСПЕЧИВАТЬ ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ
- НАУЧИТЬСЯ БЫСТРЕЕ ОСВАИВАТЬ НОВОЕ

Этот раздел поможет вам овладеть базовыми компетенциями и заложить прочный фундамент для будущей карьеры. Помимо прочего вы узнаете, как вести себя в сложных ситуациях, справляться со стрессом и использовать обратную связь в качестве инструмента саморазвития.

[<>>](http://kniga.biz.ua)

ДОБИВАТЬСЯ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТА

1

Делайте самостоятельно

ВЫ МОЖЕТЕ СЧИТАТЬ КОМПЕТЕНЦИЮ РАЗВИТОЙ, ЕСЛИ ВЫ:

- Целеустремленный и организованный человек
- Не теряете времени на неприоритетные задачи
- Проявляете настойчивость в достижении результата
- Ищете пути преодоления барьеров
- Беретесь за сложные задачи, требующие напряженных усилий
- Вовлекаете других коллег в свои задачи, если это необходимо
- Устойчиво демонстрируете высокие результаты
- Добиваетесь результата и помогаете прийти к результату другим

В РАБОТЕ СТАРАЙТЕСЬ СЛЕДОВАТЬ СЛЕДУЮЩИМ ПРИНЦИПАМ

- Если у вас нет ясности в том, что (как, когда) необходимо сделать, нужно как можно скорее прояснить ситуацию у руководителя.
- Получив задачу, необходимо убедиться, что вы правильно ее поняли. Это можно сделать, задав уточняющие вопросы, а затем повторив все основные моменты, при необходимости закрепив общее понимание письмом с описанием результата, сроками и действиями.
- Стремитесь быть в курсе последних новостей в компании (попросите вашего менеджера делиться с вами новостями), это поможет вам правильно расставлять приоритеты в работе.
- Соблюдайте сроки. Если вы назначили конкретный срок окончания проекта, стремитесь выполнить обещание. Так вы создадите себе репутацию надежного и целеустремленного сотрудника.
- Сначала делайте главное, а потом мелочи.

Не откладывайте главную задачу на вторую половину дня.

В течение года **ВЕДИТЕ ЕЖЕДНЕВНИК** (возьмите ежедневник Глеба Архангельского или Стивена Кови). В начале года на первой странице напишите свои цели (рабочие и личные). В течение года сверяйте свои каждодневные дела с целями на первой странице: если дело не приближает вас к достижению цели, сделайте его не первым приоритетом. В конце года оцените эффект: удалось ли вам достичь поставленных целей и почему? Помогло ли вам ведение ежедневника в развитии компетенций?

РЕГУЛЯРНО АНАЛИЗИРУЙТЕ

Один раз в месяц: с какими трудностями вы сталкивались? Какие эмоции вы испытывали в это время? Как вы справлялись с трудностями? Почему вам это удавалось/не удавалось? Наиболее удачные идеи и решения записывайте в блокнот и используйте в следующей ситуации.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Ищите поддержку коллег и руководителя

ПОИСК ПОДДЕРЖКИ У КОЛЛЕГ

Проанализируйте, кто из вашего рабочего окружения достигает отличных результатов (в работе или жизни). Задайте этому человеку вопросы: как ему удается быть настойчивым? Есть ли какой-то совет или рецепт, который может вам помочь в развитии настойчивости? По какому принципу он расставляет приоритеты и что ему помогает в этом? Что мотивирует его браться за сложные задачи? Проанализируйте полученную информацию и выберите для себя решение или идею, которые вы сможете реализовать самостоятельно.

ПОИСК ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- Договоритесь с вашим руководителем о регулярных встречах (один-два раза в две недели). В рамках встречи интересуйтесь у руководителя, как он оценивает вашу эффективность за истекший период по 10-балльной шкале. Попросите прокомментировать балл (что получилось хорошо и что необходимо улучшить).
- Получая задачу, просите сформулировать ее в трех плоскостях:
 1. Что необходимо сделать?
 2. К какому сроку и чем этот срок обусловлен?
 3. Как должен выглядеть результат?
- Просите своих коллег один раз в три месяца отзываться о вашем умении достигать результата и быть настойчивым профессионалом. Будьте неуклонны в получении подробных комментариев.

Читайте книги

- Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса (*Дэвид Аллен*).
- Сила обаяния. Как завоевывать сердца и добиваться успеха (*Брайан Трейси*).
- Исполнение. Система достижения целей (*Ларри Боссида, Рэм Чаран*).
- Работа как внутренняя игра. Раскрытие внутреннего потенциала (*Тимоти Голви*).

СТАТЬ ЛИДЕРОМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ Р ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ

1

Делайте самостоятельно

ВЫ МОЖЕТЕ СЧИТАТЬ КОМПЕТЕНЦИЮ РАЗВИТОЙ, ЕСЛИ ВЫ:

- Демонстрируете высокий интерес к функциональным знаниям, умениям и навыкам
- Находите время для получения новых знаний
- Владеете достаточными знаниями/умениями/навыками, чтобы выполнять свои задачи на высоком уровне
- Прилагаете усилия, чтобы иметь самые последние знания в своей области
- Делитесь функциональными знаниями, когда это необходимо
- Соблюдаете баланс между знаниями, умениями, навыками и корпоративными компетенциями
- Проявляете терпимость к тем, кто обладает меньшими функциональными знаниями/умениями/навыками

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВСЕ ВИДЫ РАЗВИТИЯ

- Участвуйте в тренингах, семинарах, конференциях.
- Присоединитесь к профессиональному сообществу в интернет-пространстве.
- Учитесь дистанционно (на курсах корпоративного портала и в открытых университетах).
- Читайте и смотрите видеолекции.
- Наблюдайте за ролевыми моделями.
- Обсуждайте профессиональные вопросы с коллегами, размышляйте вслух.

**ПО ВОЗМОЖНОСТИ
ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ
К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ
СООБЩЕСТВУ**, участники которого периодически встречаются, обсуждают актуальные вопросы, делятся опытом, рассказывают друг другу о специфике профессиональной деятельности в разных компаниях и индустриях. Следите за новостями и реакцией на новости ваших коллег и конкурентов. Это позволит вам быть в курсе нововведений.

НАЙДИТЕ КНИГУ, КОТОРАЯ ЯВЛЯЕТСЯ «НАСТОЛЬНОЙ» ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ВАШЕЙ ПРОФЕССИИ

Прочтите ее и всегда держите под рукой.

ОПРЕДЕЛИТЕ «ЛИДЕРА» ПРОФЕССИИ на национальном и/или международном уровне. Купите и прочтайте его книгу, ознакомьтесь с его статьями, постарайтесь попасть на семинар/лекцию. По возможности попросите его стать вашим наставником: встречайтесь, задавайте вопросы, общайтесь по скайпу.

СТАНЬТЕ НАСТАВНИКОМ

Предложите руководителю и коллегам стать наставником для «новичков»; пройдите специальную подготовку (как обучать и развивать взрослых) и практикуйте каждый день короткие сессии наставничества.

ОПИСЫВАЙТЕ СВОЙ ОПЫТ

Ведите профессиональный блог или колонку, комментируйте других, создайте группу в социальной сети. Подписывайте желающих и ведите электронный

[<>>](http://kniga.biz.ua)

АЗВИТИЯ И НАВЫКОВ

Ищите поддержку коллег и руководителя

журнал с периодической рассылкой. Если возможно, напишите несколько историй и опубликуйте в профессиональных изданиях.

СОБЕРИТЕ БИБЛИОТЕКУ

Соберите традиционную или электронную библиотеку книг и журналов по вашей профессиональной теме. Расскажите о ней коллегам. Сформируйте базу знаний и сделайте ее доступной для коллег.

Если вы понимаете, что представителю вашей профессии для дальнейшего развития необходима переподготовка или повышение квалификации, **ПОПРОБУЙТЕ НАЙТИ КУРСЫ ПО ПЕРЕПОДГОТОВКЕ И ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ В ОДНОМ ИЗ МЕСТНЫХ ВУЗОВ**, которые можно посещать в свободное от работы время (например, в выходные дни или по вечерам).

ПОИСК ПОДДЕРЖКИ У КОЛЛЕГ. Выберите две-три проблемы в работе, решение которых вызывает у вас наибольшие сложности. Выберите опытного коллегу, который сможет дать вам хороший совет, как решаются подобного рода проблемы. Попросите его рассказать, как он обычно решает такие проблемы, есть ли у него особый алгоритм, подход, логика в таких вопросах, на что он в первую очередь обращает внимание. Проанализируйте советы, которые вы получили, выберите из них те, которыми вы будете руководствоваться в дальнейшем при решении задач. Это поможет вам развивать экспертную позицию, думать как эксперт.

ПОИСК ПОДДЕРЖКИ У РУКОВОДИТЕЛЯ. Попросите вашего руководителя сделать вас наставником для новых сотрудников/стажеров. Собирайте новичков на короткие тематические тренинги и семинары (20–45 минут) и вместе с более опытными коллегами рассказывайте им о технологиях и инновациях в вашей области, отвечайте на вопросы. Попросите руководителя в рамках еженедельных совещаний в отделе уделять 15–20 минут обмену профессиональными новостями. В рамках этого времени вы и ваши коллеги сможете рассказать об интересной статье в профессиональном журнале, о нестандартном решении проблемы и т. д.

Читайте книги

- > Работа как внутренняя игра. Раскрытие внутреннего потенциала (Тимоти Голви).
- > Искусство возможностей (Бенджамин Зандер).
- > Стратегия жизни (Клейтон Кристенсен).

[<>>](http://kniga.biz.ua)

СТАТЬ ХОРОШИМ КОМАНДНЫМ ИГР

1

Делайте самостоятельно

ВЫ МОЖЕТЕ СЧИТАТЬ КОМПЕТЕНЦИЮ РАЗВИТОЙ, ЕСЛИ ВЫ:

- ✓ Относитесь к другим с уважением
- ✓ Способны сдерживать личные эмоции и чувства во время работы
- ✓ Среди коллег считаетесь хорошим командным игроком
- ✓ Решаете проблему с непосредственным участием вовлеченных в нее коллег
- ✓ Легко получаете доверие и поддержку от коллег
- ✓ Воодушевляете других на взаимодействие

УЧИТЕСЬ УЗНАВАТЬ ЛЮДЕЙ

Сделайте обычный список всех коллег, с кем вы работаете. Напишите напротив каждого имени по памяти некоторую информацию: фактическую (функция, цвет глаз и возраст) и дополнительную (его сильные стороны, какие три-четыре интереса или хобби имеет человек, какую музыку он слушает, какие последние фильмы он недавно посмотрел, какова ситуация в его семье). Если информации недостаточно, поговорите с коллегой в неформальной обстановке и узнайте о нем больше.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ДРУЖЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, старайтесь не обедать в одиночестве. Раз в неделю старайтесь организовать общий сбор на обед, закажите еду в офис или сходите вместе в столовую, поделитесь новостями. Пусть это станет хорошей, например, пятничной традицией.

ОКАЗЫВАЙТЕ ПОМОЩЬ

Когда вас просят о помощи, стремитесь так или иначе оказать ее.

Уточните, какая именно помощь необходима, если сможете — помогите, если нет — подскажите, кто может помочь, и дайте понять, что вы можете взять на себя и в какие сроки вы это реализуете. Если помощь оказали вам, всегда благодарите и стремитесь сделать что-то в ответ. Этим вы мотивируете коллег помогать вам и впредь. По возможности расскажите о том, что получили помощь, на общих встречах с руководителем. Каждый день старайтесь оказать маленькую посильную помощь кому-то из коллег (просмотрите отчет, если вас попросили; поучаствуйте в мозговом штурме, если таковой происходит; если видите, что коллега уже третий месяц занимает у вас точилку или степлер, зайдите в канцелярский отдел и возьмите для него эту принадлежность).

БУДЬТЕ ДРУЖЕЛЮБНЫ

Если кто-то из коллег вызвал у вас негативные эмоции, не спешите отвечать (это может быть расстроившее вас письмо, отказ

Купите книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ОКОМ

Ищите
поддержку
коллег
и руко-
водителя

3
Читайте
книги

в помощи или просто неудачно или не к месту подобранные слова). По возможности пройдитесь, умойтесь холодной водой, подышите, выпейте стакан воды, расскажите о сложившейся ситуации тому, кто сможет оценить ее беспристрастно. Возможно, вы несколько «переагировали». В потенциально конфликтной ситуации стремитесь придумать решение, которое позволит выиграть и вам, и вашему коллеге. Лучше всего, если это решение вы и ваш коллега придумаете вместе.

БУДЬТЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫ

Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности. Если вы не оправдаете ожиданий, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

ПОИСК ПОДДЕРЖКИ У РУКОВОДИТЕЛЯ

В неформальной обстановке постарайтесь узнать, каково представление вашего руководителя о командной работе. Это можно сделать, задав следующие вопросы: по каким признакам вы поймете, что у нас в отделе сложилась хорошая команда?

Как ведет себя настоящий командный игрок? Что он делает? А чего никогда не делает?

Как вы думаете, что мог бы сделать я, чтобы стать более сильным командным игроком?

ПОИСК ПОДДЕРЖКИ У КОЛЛЕГ

Развивая компетенцию «работа в команде», понаблюдайте, кто является самым сильным игроком в подразделении. Попросите его поделиться опытом и простыми конкретными советами, как успешно работать в команде. Попросите вспомнить две-три истории из его профессиональной жизни, которые помогли ощутить важность командной работы. Проанализируйте советы, которые вы получили, выберите из них те, которыми вы сможете воспользоваться уже завтра.

- Эмоциональное лидерство (*Дениэл Гоулман, Энни Макки, Ричард Бояцис*).
- Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров (*Марк Гоулстон*).
- Семь навыков высокоэффективных людей (*Стивен Кови*). Навык № 4.
- Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга (*Кейт Феррацци*).
- Сила обаяния. Как завоевывать сердца и добиваться успеха (*Брайан Трейси*).

[<>>](http://kniga.biz.ua)

ОБЕСПЕЧИВАТЬ ВЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТ

1

Делайте самостоятельно

ВЫ МОЖЕТЕ СЧИТАТЬ КОМПЕТЕНЦИЮ РАЗВИТОЙ, ЕСЛИ ВЫ:

- Соблюдаете баланс между процедурами организации и уважением к времени клиентов и коллег
- Демонстрируете желание помогать клиентам и коллегам
- Слышите и реагируете на запрос клиента или коллеги
- Сохраняете самообладание при взаимодействии со сложными клиентами и коллегами
- Устойчиво демонстрируете лучшие стандарты обслуживания/сервиса на протяжении времени

ЗНАЙТЕ СТАНДАРТЫ РАБОТЫ

В первую очередь внимательно изучите (несколько раз прочитайте, подчеркните самые важные, на ваш взгляд, моменты, выпишите полезные советы) стандарты эффективной работы, принятые в компании.

Вспомните ваш самый неприятный опыт как клиента — внутреннего или внешнего (две-три ситуации). Проанализируйте эти ситуации, ответив себе на следующие вопросы.

- Как я себя чувствовал в каждой из ситуаций?
- Почему я так себя чувствовал?
- Какие основные ошибки совершил представитель компании по отношению ко мне как внутреннему или внешнему клиенту?
- Что представитель компании мог бы сделать по-другому?
- Какие основные принципы бережного обслуживания можно сформулировать на основе этих историй?

Как можно сформулировать главную профессиональную цель специалиста по обслуживанию клиентов?

В ТЕЧЕНИЕ НЕДЕЛИ-ДВУХ ВЫПИСЫВАЙТЕ САМЫЕ СЛОЖНЫЕ СИТУАЦИИ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С КЛИЕНТАМИ И КОЛЛЕГАМИ И ВАШИ ДЕЙСТВИЯ В ЭТИХ СИТУАЦИЯХ

В конце недели просмотрите ваши записи, оцените от 1 до 10, насколько эффективно вы действовали в каждой ситуации, удалось ли вам соблюсти принятые в компании высокие стандарты работы. Подумайте, что еще вы могли бы сделать в каждом случае, чтобы получить более высокую оценку (например, не семь, а восемь-девять баллов).

- В процессе коммуникации с клиентом стремитесь соблюдать следующие правила.
- В начале личного общения обязательно установите эмоциональный контакт:

[>>>](http://kniga.biz.ua)

СОКИЕ СТАНДАРТЫ АМИ

посмотрите собеседнику в глаза, улыбнитесь, при необходимости представьтесь, уточните, как вы можете помочь.

➤ В процессе общения **выполняйте эмоциональную подстройку**: мысленно классифицируйте состояние собеседника (например, «расстроен»), оцените выраженность состояния по 10-балльной шкале (от 1 — совсем не выражено до 10 — сильно выражено), выберите, каким состоянием вы ответите (например, «понимание и терпение»), и постарайтесь выразить это состояние в голосе, мимике и жестах в той же степени, в какой выражено состояние собеседника.

➤ **Отложите в сторону другие дела.** По возможности отвлекитесь от компьютера, обращайтесь к монитору только в те моменты, когда этого требует запрос клиента. Если вы обращаетесь к компьютеру или вынуждены отойти в другое помещение,

обязательно расскажите, что и зачем вы делаете.

➤ В общении с клиентами **не используйте фразы:**

«Я бы и рад вам помочь, но наша компания...» (Вы — это и есть компания в глазах клиента); «В нашей компании такого произойти не могло» (в ответ на жалобу клиента, который в такие моменты чувствует себя крайне некомфортно); «Я за это не отвечаю», «Это не моя ответственность» (клиент в этот момент слышит: «Компания ни за что не отвечает»); «Я не знаю, как вам помочь», «Я не могу вам помочь» (узнайте, кто и как может помочь, переадресуйте клиента к другому специалисту); «Успокойтесь и не нервничайте» (эта фраза не помогает снять напряжение, накопившееся у клиента, а наоборот, усиливает его). «Я вас понимаю, но...» (скорее всего, вы не понимаете, так как иначе не стали бы использовать

частицу «но», которая сообщает клиенту, что есть нечто более важное, чем его вопрос).

Составьте список неудачных фраз и выражений с еще пятью-семью репликами, которые вам приходилось слышать от других специалистов, работающих с клиентами, или которые использовали вы сами. **Напротив каждой фразы запишите альтернативное высказывание**, которое поможет сохранить контакт с клиентом и даст ему понять, что вы настроены помочь и понимаете его ситуацию. В общении с клиентом старайтесь избегать слов: «проблема» (синонимы: ситуация, вопрос), «невозможно» (соотносите запрос клиента с существующими процессами и решениями, предлагаемыми компанией, предоставляйте хотя бы две альтернативы, чтобы у клиента было ощущение выбора).

[<>>](http://kniga.biz.ua)

Делайте самостоятельно

➤ В следующий раз, когда клиент испытывает сильные эмоции и не контролирует свои слова и поведение (а значит, «теряет лицо») и ситуация нарушает спокойствие других клиентов и сотрудников, **сделайте следующее:** уведите клиента в помещение, где нет других посетителей; усадите его на стул или кресло со спинкой, дайте стакан воды со словами «Пожалуйста, выпейте немного воды»; сядьте рядом (например, напротив за стол), возьмите ручку и лист бумаги; попросите клиента рассказать вам о случившемся и предупредите его, что вы будете записывать, чтобы зафиксировать все детали ситуации и лучше понять произошедшее (клиент будет вынужден говорить медленнее и спокойнее, так как вы записываете, и быстрее успокоится сам); дайте клиенту выразить эмоции и рассказать вам о ситуации.

Слушайте внимательно. Не перебивайте; уточните у клиента, каким решением он был бы доволен, как он представляет себе хорошее решение в этой ситуации (вполне возможно, что у клиента в целом был трудный день и он просто хотел высказаться); расскажите клиенту, что вы намерены сделать и в какие сроки. Сформируйте у клиента уверенность, что вы лично будете заниматься этим вопросом; договоритесь о том, в каком формате вы сообщите клиенту о результате ваших действий; поблагодарите клиента и проводите.

ЗНАЙТЕ СТАНДАРТЫ РАБОТЫ КОНКУРЕНТОВ

Также узнавайте, что является стандартом работы в других индустриях (ритейл класса премиум, отели, сервисные агентства). Подумайте, что из этого вы можете использовать для достижения наилучших результатов.

«Как бороться со стрессом и негативными эмоциями (как следствием стресса) при работе с клиентами»

СОХРАНЯЙТЕ САМООБЛАДАНИЕ

Чтобы контролировать свои эмоции в трудных ситуациях с клиентами, боритесь с первыми проявлениями стресса.

- Спите не меньше семи часов в день.
- Пейте чистую воду в течение дня — около 1,5–1,8 литра (3/4 необходимо выпить до 15:00).
- Правильно питайтесь: исключите из рациона «быструю еду» — она имеет неправильное сочетание микроэлементов и не дает энергии, так же как и газированные напитки.
- Для усиления концентрации замените кофе (который снижает концентрацию уже через 20 минут) на аромат розмарина (разотрите в руках или положите ветку на рабочее место).
- Занимайтесь спортом не реже двух раз в неделю либо ходите пешком 30 минут каждый день.
- Учитесь правильно дышать.

2

Ищите поддержку коллег и руководителя

ПОИСК ПОДДЕРЖКИ У КОЛЛЕГ

Попросите коллег наблюдать за вашей работой с клиентами и давать вам обратную связь, если они видят зоны для улучшений. Со своей стороны, вы должны правильно реагировать на любую обратную связь (не думайте, что вас хотят обидеть, — иногда люди не могут правильно подобрать слова в такой ситуации, поэтому просто поблагодарите), если хотите продолжать развиваться. Если коллеги увиливают, будьте настойчивы, спрашивайте вновь и вновь.

ПОИСК ПОДДЕРЖКИ У РУКОВОДИТЕЛЯ

В рамках встречи по развитию попросите руководителя оценить вас по компетенции «обеспечение высоких стандартов обслуживания». Помогите руководителю оценить вас, задав несколько уточняющих вопросов, например таких: что у меня уже сейчас получается хорошо; что мне необходимо развивать; что мне нужно начать делать, чтобы обеспечивать высокие стандарты обслуживания; что мне нужно продолжить делать, чтобы обеспечивать высокие стандарты обслуживания; что мне нужно перестать делать, чтобы обеспечивать высокие стандарты обслуживания? По итогам встречи составьте план развития на один месяц и договоритесь, что по его истечении встретитесь, чтобы обсудить достигнутый прогресс.

3

Читайте книги

- Работа как внутренняя игра. Раскрытие внутреннего потенциала (*Тимоти Голви*) Главы № 2 и № 4.
- Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров (*Марк Гоулстон*).
- Жалоба как подарок. Электронное издание (*Джанетт Барлоу, Клаус Меллер*).
- 101 совет по работе с клиентами (*Анна Киреева*).
- Искренний сервис (*Клаус Кобьёлл*).
- Семь навыков высокоэффективных людей. (*Стивен Кови*). Навык № 5.
- Сила обаяния. Как завоевывать сердца и добиваться успеха (*Брайан Трейси*).

НАУЧИТЬСЯ БЫСТРО ОСВАИВАТЬ НОВОЕ

1

Делайте самостоятельно

ВЫ МОЖЕТЕ СЧИТАТЬ КОМПЕТЕНЦИЮ РАЗВИТОЙ, ЕСЛИ ВЫ:

- Обсуждаете работу, делаете выводы об успехах и проблемных зонах
- Понимаете суть/причины проблемы
- Не сдаешься быстро, ищете лучшие решения
- Обучаетесь быстро в новых сложных ситуациях
- Выявляете причинно-следственные связи в большом количестве информации
- Открыты для нового
- Видите возможности в новых сложных ситуациях
- Ищете новые оптимальные решения
- Активно задаете вопросы, чтобы учиться

УПРАЖНЕНИЕ «ПОИСК ПОМЕХ»

Задайте себе вопрос, что сильнее всего мешает вам учиться в новых сложных ситуациях. Запишите пять–семь ответов на вопрос. Справа от каждого ответа запишите, что вы можете сделать, чтобы устраниить помеху.

УЧИТЕСЬ В СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЯХ

Оказываясь в сложной, незнакомой ситуации, подумайте, чему вы можете в ней научиться. Заручитесь поддержкой более опытного коллеги или руководителя (человека, которому можно задавать вопросы). Если самостоятельно трудно понять, чему учит вас эта ситуация, спросите у коллег и друзей. Выберите из предложенных вариантов наиболее подходящий.

ЕСЛИ ПРЕДЛАГАЕМАЯ ВАМИ ИДЕЯ ВСТРЕТИЛАСЬ С КРИТИКОЙ, НЕ ЗАЩИЩАЙТЕСЬ

Уточните, какая именно часть вашей идеи подверглась критике. Уточните, как вы можете усилить идею таким образом, чтобы она стала более сбалансированной.

СТАЛКИВАЯСЬ С ПРОБЛЕМОЙ, ЗАДАЙТЕ СЕБЕ ВОПРОС, почему она возникла. Запишите пять–семь ответов, которые характеризуют причины проблемы.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ «КАРТЫ»

Сталкиваясь с проблемой, пострайтесь визуально изобразить все «поле» проблемы: нарисуйте на листе бумаги проблему в центре, нарисуйте расходящиеся в стороны «лучи» — это будут причины возникновения данной проблемы, рядом с причинами напишите имена людей, которые могут помочь вам решить этот вопрос, и т. д. Используйте инструменты «картографии»: например, mind-mapping.

Ищите поддержку коллег и руководителя

ПОИСК ПОДДЕРЖКИ У РУКОВОДИТЕЛЯ

Договоритесь с руководителем, что он будет сообщать вам обо всех случаях, когда вы, на его взгляд, не проявляли достаточной открытости к новому или были дезориентированы в сложной ситуации. Условьтесь, как вас необходимо поддерживать в подобных обстоятельствах.

ПОИСК ПОДДЕРЖКИ У КОЛЛЕГ

Если у вас есть новая идея или решение, которое нуждается в обратной связи или творческих мыслях от коллег, соберите их на мозговой штурм, на котором вы вместе обсудите проблему, вы расскажете о вашем решении или идее, а затем коллеги смогут в режиме штурма улучшить/доработать/предложить альтернативы вашему подходу. Не критикуйте коллег, поблагодарите их за вклад в решение вашего вопроса.

Читайте книги

- Семь навыков высокоэффективных людей (Стивен Кови). Навык № 7.
- Ментальные ловушки: глупости, которые делают разумные люди, чтобы испортить себе жизнь (Андре Кукла).
- Разрушители стереотипов: как и когда можно нарушать общепринятые правила и выходить победителем (Грегори Бернс).
- Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач (Генрих Альтшуллер).
- Эти важные мелочи: 163 способа добиться совершенства (Том Питерс).
- Могучие мысли (Дэмиан Хьюз).