

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	7
Кто является лидером?	7
Разница между лидером и менеджером	8
Лидером может стать каждый	9
 ГЛАВА 1. Методы подбора команды	12
Не подбирайте одних «нападающих»	12
Не создавайте команду, где «я — начальник»	13
Внедряем чужеродные элементы	14
Бережно охраняем непохожие характеры	15
Создаем разнообразие	16
Человек, с которым можно посоветоваться	18
Обращайте внимание на сотрудников, согласных во всем	19
Необходимые перемещения	20
Окончательное решение принимает исполнитель	21
 ГЛАВА 2. Методы постановки задач.....	23
Просьбу выражайте позитивно	23
Представьте видение ситуации	24
Обозначение смысла	25
Добавляем эмоции	27
Молчите до окончания работы	28
Осуществляйте после окончательного решения	29
Не думайте о балансе	30
 ГЛАВА 3. Методы оценки работы сотрудников	32
Выражение оценки	32
Обязательно указывайте на заслуги	33
Хвалите сразу же, от всего сердца и конкретно	34

Выражайте похвалу косвенно	35
Не выражайте недовольство	36
Не проявляйте дешевого сочувствия	37
Не повышайте, если не можете объяснить	38
«Несправедливость» выравниваем оценкой	39
ГЛАВА 4. Методы преодоления проблем	42
Первоочередная реакция на SOS сотрудников	42
Не реагируйте эмоционально	43
Выражайте благодарность	44
Неприятную информацию выслушиваем лично	45
Все полномочия держите в своих руках	46
Стойте на линии огня	47
Охраняйте свою команду	48
Не подривайте престиж членов команды	49
Признавайте собственные ошибки открыто	50
Не произносите легко слова извинения	51
ГЛАВА 5. Техники, направляющие команду вперед.....	53
Принятие решения	53
Сохраняйте последовательность	54
Не забывайте об утренних распоряжениях	55
Одновременно оценивайте необходимость	
работы и удовлетворение от нее	56
Создайте ключевые слова	57
Создание активной команды	58
Разговаривайте один на один	59
Управляйте людьми косвенно	60
Идите на компромисс по незначительным	
вопросам	61
Не указывайте на мелочи	63
Всегда говорите «мы»	64
Присутствуйте в рабочей зоне команды	65
Объяснение вместо оправданий	66

По мере возможности наведите порядок	66
ГЛАВА 6. Методы повышения мотивации 68	
Успокаивайте	68
Проявляйте заинтересованность	69
Не критикуйте	70
Воодушевляйте	71
Определите направление движения	72
Больше слушайте, чем говорите	73
Доверяйте	74
Вежливое обращение	75
Советуйтесь	76
Представляйте информацию открыто	77
Хвалите конкурентов	78
Принимайте «разницу температур»	79
Представляйте шанс после поражения	80
ГЛАВА 7. Методы воспитания 82	
Почему лидер воспитывает	82
Фиксируйте различный смысл обращений подчиненных	83
Не рассказывайте о прошлом	84
Не рассуждайте с высоты своих позиций	85
Если вам заявили о желании уволиться	86
Обеспечьте рост на 1% в день	87
Продолжайте собственное обучение	88
Воспитание лидера	89
Заставьте «примерить обувь лидера»	90
Не пользуйтесь старой властью	91
ГЛАВА 8. Техники собственной подготовки 93	
Пребывайте в хорошем настроении	93
Не вздыхайте	94
Всегда показывайте, что имеете свободное время	95

Не переусердствуйте	96
Не старайтесь быть совершенным	97
Не изображайте, что вы все знаете	98
Примите одиночество	99
Положитесь на других	100
Осознайте силу влияния	101
Не общайтесь с психологическими вредителями	103
Полагайтесь на светлую сторону	104
ЭПИЛОГ	105
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	107

ПРЕДИСЛОВИЕ

Кто является лидером?

Принято думать, что лидер — это харизматичная личность, изначально обладающая талантом. Я так не считаю. Неверно думать, что роль лидера заключается только лишь в руководстве командой или организацией, а ценность его тем выше, чем больше у него заслуг. Если человек думает: «Я лидер и поэтому должен выглядеть значительным», — то эти мысли накладывают отпечаток и на его поведение: он обращается с подчиненными, как с детьми, а указания отдает повышенным тоном. С другой стороны, — постоянное позиционирование себя выше остальных сотрудников создает излишнее напряжение и, следовательно, добавляет стресса.

Мне очень хорошо знакома постоянная активность и стремление быть лучшим в начале собственной карьеры. Но однажды ситуация сложилась таким образом, что мне пришлось возглавить команду людей, которые имели больший опыт работы и являлись профессионалами в своей области. Тогда я впервые понял, что от лидера абсолютно не требуется быть зрелым человеком, умеющим сражаться и выигрывать на профессиональном поле. Одним из членов нашей команды был мужчина старше нас по возрасту на 15 лет. Он относился к нам как мудрый отец, и мы обращались к нему за советами в нерабочее время. Этот человек обладал особым искусством представлять нашу фирму перед другими организациями. Именно тогда я хорошо усвоил, что лидер должен быть уважаем как профессионал.

Лидер — это роль. Несомненно, есть определенные знания, которые следует оттачивать для достижения лидерских позиций. Но все же нет нужды во всем

превосходить своих подчиненных. Начните работу с мягкого выдоха.

Разница между лидером и менеджером

Говорят, что в последнее время все больше молодых людей не желают становиться лидерами. В качестве причин часто приводят следующие:

- «Не интересно, так как увеличивается объем бумажной работы»;
- «Уменьшается количество свободного времени, а психологическая и физическая нагрузка возрастет»;
- «У меня не тот тип личности, я не могу управлять людьми».

Но давайте обратимся к определению Джона Котта, изучающего вопросы лидерства в Гарвардском университете. Он утверждает, что лидер и менеджер изначально занимают разные позиции, а их роль в компании и способы обучения совершенно отличаются. Вот какие характеристики он им дает:

- Лидер — человек, чувствующий изменения, обладающий новым видением ситуации и направляющий свою команду по новому пути развития.
- Менеджер — человек, контролирующий работу своей команды для достижения поставленной цели.

Своими словами я бы перефразировал эти характеристики следующим образом: *работа лидера — вдохновлять людей, а работа менеджера — управлять ими*. Исходя из этого, становится понятно, почему молодые люди отказываются от позиции лидера: все они ошибочно понимают под ней деятельность менеджера.

В действительности мы видим, как от одного человека часто требуют исполнения двух функций одновременно — менеджера и лидера, — что и приводит к недоразумению.

В данной книге я подробно рассмотрю роль лидера в коллективе, а также те навыки и действия, которые необходимы, чтобы им стать.

Лидером может стать каждый

Какие же способности необходимо иметь, чтобы стать лидером? Если верить теории ранее упомянутого Джона Котта, это «определенная структура видения», «умение мотивировать и направлять сердца людей». «Но это же сложно!» — подумаете вы. Давайте рассуждать следующим образом. Представьте, что вам пришла в голову мысль вечером всей семьей отправиться в ресторан поесть суши (структуре видения). Сначала вы по очереди обратитесь к каждому из детей, чтобы определить удобное время (умение направлять сердца людей), затем переговорите со взрослыми. При этом вы будете применять определенные аргументы, например: «У меня предвидится большая премия», «Дети сказали, что хотят пойти в ресторан», «В это время года тунец особенно вкусный» (мотивация). Если у вас получится осуществить задуманное, это будет прекрасной демонстрацией ваших лидерских способностей. «Но, ведь это же самое обычное поведение, которое мы проявляем в жизни и работе каждый день!» — скажете вы (совсем не сложное и присущее каждому человеку).

Да, способности, свойственные лидеру, не являются чем-то особым.

Есть ли специальные техники, чтобы стать лидером?

Чем являются эти способности, если «ничего особенного собой не представляют», и как их в себе развить? С помощью обучения и последующей практики можно овладеть необходимыми знаниями, техниками и поведением, присущим лидеру. То есть существуют определенные «методы» развития лидерства.

В процессе их применения они доказали свою эффективность. Слово «методы» может показаться чем-то сложным, что доступно только ограниченному кругу людей, изначально обладающих особыми возможностями. Надеялся эти методики не так уж сложны. Иначе говоря, как только вы начнете их применять, стать лидером не представит большого труда.

В последующих восьми главах я подробно расскажу об этих «методах». Не исключено, что в их числе вы найдете вполне обычные и естественные виды поведения. Люди, имеющие опыт работы в бизнесе, неоднократно реализуют их на практике. Но, я уверен, что именно все приведенные здесь методы не использовал никто.

Значение данных техник проявляется только в их реальном применении. При этом вам не понадобятся тяжелые тренировки и особый талант. Необходимы только два условия:

- 1) использовать методы развития лидерства честно и открыто;
- 2) желание постоянно применять их на практике.

Техники, приведенные в этой книге, вполне можно сравнить с формой и движениями ката¹ в спорте. Не найдется ни одного атлета или мастера боевых искусств,

1 Ката — термин, используемый в карате, который обозначает технический комплекс, состоящий из нескольких боевых приемов. — Прим. ред.

ставших первоклассными мастерами своего дела, кто забыл бы свои движения и ката.

Неопытный человек, возможно, скорее кинется применять прочитанную здесь информацию. Я же вам советую не торопиться, а, несколько раз возвращаясь к основам и правилам, окончательно заучить «ката» и освоить «форму». Ежедневно применяя методы, о которых я расскажу на страницах этой книги, вы постепенно станете замечать, что лидерство превратилось в часть вас самих. Это самый короткий путь, чтобы добиться успеха в качестве лидера.

Как только вы полностью освоите материал, начнайте применять его для своих целей. Заученные техники обязательно вам пригодятся.

*Эйтаро Коно,
май 2013 года*

Методы подбора команды

Не подбирайте одних «нападающих»

Работа начинается с подбора команды. Если вы лидер, то, скорее всего, предполагаете собрать «команду своей мечты». Это желание вполне понятно. Вам кажется, что большое количество специалистов с хорошим послужным списком обязательно выдаст качественный результат работы.

Необходимо учесть следующее: *структура команды должна иметь сбалансированный состав*. Если сравнивать эту задачу с бейсболом, можно сказать, что вы не должны подбирать одних только тузов. Как говорится в пословице, «два боевых петуха не могут существовать в одной клетке». И это действительно так, работа в команде не пойдет гладко и уверенно, если вы соберете вокруг себя людей только высокого уровня (одних нападающих).

В каком-то смысле это очевидно: чем больше у человека опыта работы и результатов в прошлом, тем выше вероятность того, что он захочет применить те же самые методы, которыми он привык пользоваться. К тому же подобные сотрудники обладают повышенным желанием самовыражения и не любят оказывать помощь партнерам по работе.

Сложится ситуация, когда работа команды будет продолжаться в условиях непрекращающихся споров и притязаний на звание сильнейшего, где победителя

не будет, — и в итоге это приведет к уходу из команды кого-то из ее членов.

Когда вы формируете команду, обязательно убедитесь, обладает ли каждый претендент такими качествами, как способность вытягивать отстающих, воспринимать события спокойно, быть полезным как специалист, поддерживать начинания.

Предположим, некоторые ответят: «У меня недостаточно денег, чтобы оплачивать исключительно высококлассных специалистов». Но прежде чем вздыхать о том, как сложно набрать качественных работников, подумайте о том, как создать сбалансированную команду, где все роли будут распределены соответственно.

Не создавайте команду, где «я — начальник»

Что мы имеем в виду, когда говорим о необходимости работать командой? Мы предполагаем, что должны выполнить действия, которые не под силу одному человеку, а также применить комплексные знания нескольких специалистов.

В действительности происходит так, что команда создается лидером, который в процессе управления начинает себя вести как начальник. Другими словами, будучи вышестоящим лицом и испытывая чувство ответственности за любой вопрос, он набирает исполнителей, с которыми не входит в контакт. Таким образом, команда, идущая в принципе к общей цели, тем не менее получает обратный результат.

Команда должна представлять группу людей, которые совместно выполняют большой объем работы и компенсируют недостаток знаний друг друга. Поэтому для

успешного продвижения к результату будет намного лучше уважать профессионализм каждого участника и контактировать с ними, если вы собрали специалистов выше своего уровня знаний. Взаимодействие должно происходить не в формате приказов и инструкций, а на основе ожиданий и запросов. Иными словами, вы должны скорее обращаться с просьбой, нежели указывать с высоты своего положения.

Для такого поведения требуется смелость, не так ли?

Вы можете озабочиться, не отвернутся ли от вас члены команды, если лидер предстанет в их глазах, так сказать, беспомощным. Но, сколько мне приходилось наблюдать на практике, в любой сфере деятельности, команда не достигала поставленной цели и люди отдалялись там, где руководитель ставил себя на пьедестал в качестве начальника.

Можно сказать, что задачей лидера является создание обстановки для успешной работы тех членов команды, кто превосходит его по знаниям.

В этом плане очень показательна надгробная надпись на могиле известного американского мультимиллионера-сталепромышленника Эндрю Карнеги: «Здесь похоронен человек, знавший, как поставить себе на службу людей, которые были лучше него». Вспоминайте эти слова в моменты сомнений.

Внедряем чужеродные элементы

Когда в процессе работы внутри команды появляются разногласия во мнениях, они влекут за собой обмен знаниями. Рассмотрим, что он из себя представляет.

Обсуждение необходимо для формирования нового качества. Если вы на сегодняшний момент считаете себя правым в подходе к работе, то обязательно существует противоположное или несколько иное мнение. Обсуждение верной и противоположной позиции с поиском и выработкой решения позволит поднять работу на более высокий уровень. Именно в партнерстве команды заключается вся прелесть сотрудничества.

Если в процессе дальнейшей работы у кого-либо снова возникнет новый взгляд, отличающийся от принятого решения, необходимо еще раз провести обсуждение, чтобы подняться на следующую ступень в работе. Таким образом, новое качество будет создаваться командой. Шансом для его появления пусть вам послужит «противоположное мнение» партнеров. Для того чтобы подобные обсуждения с выработкой новых оценок осуществлялись периодически, нужно приветствовать появление сотрудников с другим взглядом на рабочий процесс.

Лидер, способный достичь нового качества работы, всегда рад расширению своей команды за счет людей с иными взглядами, приглашает их к себе и верно оценивает.

Бережно охраняем непохожие характеры

По классификации Питера Хани и Алана Мамфорда можно выделить четыре типа людей в зависимости от их реакции на внешние события. Разберем на примере выпуска в продажу новой модели iPad:

- **Реакция активного:** «Вышел новый iPad! Надо купить раньше всех!» (много идей, сразу же принимается действовать, но быстро устает).

- **Реакция отражателя:** «У всех вокруг есть iPad. Мне тоже желательно купить» (тщательно изучает обстановку, затем принимает собственное решение, но может и не принять его).
- **Реакция теоретика:** «iPad? Новая технология? Цена уже известна?» (наблюдение, анализ, подведение теории, но теория не распространяется на дальнейшие идеи).
- **Реакция прагматика:** «iPad? Какие у него преимущества?» (всегда думает о выгоде исполняемой работы, не любит открытое обсуждение).

Если вы присмотритесь к окружающим, то очень легко сможете определить, кто является активным, а кто отражателем по своему поведению. Раньше я со своими партнерами по команде точно так же классифицировал людей по типам реакций, что позволило нам успешно подмечать их различия. Именно принятие этих отличий необходимо для формирования сбалансированной команды.

Поскольку сам я отношусь одновременно и к типу активного, и к типу прагматика, то, собирая очередную команду, обязательно приглашаю участников, относящихся к типам отражателя и теоретика. Им приходится останавливать мои стремительные порывы, излагать другую точку зрения, а мне в итоге — выполнять срочную и мелкую работу, которую я не очень люблю.

Взаимное дополнение — именно в этом заключается выгода и преимущество работы командой.

Создаем разнообразие

В структуре команды необходимо учесть один очень важный момент. Подумайте о разнообразии ее членов по полу,

возрасту, уровню карьеры, специализации, интересам и происхождению. Здесь я не имею в виду предоставление людям гражданских прав под лозунгом разнообразия. В прошлом такой призыв был неверно истолкован при воплощении плана «исключить дискриминацию меньшинств». Разнообразие я рассматриваю в положительном смысле, когда в команду приглашаются люди с различным жизненным опытом. Если у вас это получится, то вы сможете использовать по максимуму индивидуальность каждого в этом разнообразии взглядов и способностей, а значит, повысите ценность вашей команды.

Взаимодействие специалистов из разных областей, отличающихся интересами, обычаями и религией, расширит рамки восприятия новых идей. Например, если сотрудник, занимающийся спортом, будет объяснять свою работу в спортивных терминах, — многим это послужит хорошим примером. Новые стимулы расширят кругозор членов команды, и это скажется на росте ее профессионализма.

Различия в уровне карьеры и возрасте также очень важны. Если в вашей команде есть молодые люди, воспитывающие детей и, наоборот, ухаживающие за престарелыми родителями, — то они будут взаимно помогать друг другу, если кому-то понадобится взять время для детей или отпуск по уходу за пожилыми, что сплотит членов команды между собой еще больше. Их взаимная прямая или косвенная помощь друг другу позволит остальным подготовиться к такому опыту.

Если в вашей команде до сих пор существует ограничения по подбору вроде «только мужчин», «только новых выпускников вузов», «только на полный рабочий день», или же «только с японским гражданством» и «только владеющего японским языком», вам стоит задуматься, не ослабляют ли эти условия вашу команду.

Человек, с которым МОЖНО ПОСОВЕТОВАТЬСЯ

Я всегда обращаю внимание на то, чтобы среди членов команды был один человек, с которым можно легко советоваться. При этом вовсе необязательно он должен обладать высокими способностями на данный момент. Важно, чтобы этот человек был немногословным и вы ему доверяли. Необходимость его присутствия объясняется тем, что вы сможете знать обстановку в команде на основании объективной информации (сам сотрудник при этом может считать, что излагает вам личные впечатления).

Ваши вопросы должны выражать вашу озабоченность как лидера состоянием дел внутри команды. Например: «Как выглядело со стороны указание, которое я дал А.?» или «Как вы думаете, что имел в виду Б., когда говорил...» Вы можете получить такой ответ: «Возможно, вы говорили нетактично, поэтому А. некоторое время не мог снова приступить к работе», — или же: «Честно говоря, в последнее время отношения между Б. и В. не очень хорошие». Впоследствии вы можете использовать полученную информацию в общении с сотрудниками А. и Б.

На практике подобные отношения проще всего выстроить с человеком, который давно работает в компании, желательно старшим по возрасту. Но это может быть и молодой сотрудник с определенным воображением, в начале своей карьеры, способный принимать серьезные решения. Я бы посоветовал обратить внимание в этом вопросе на того члена команды, которого вы видите в будущем кандидатом в свои преемники и который имеет навыки управления людьми.

Когда вы определите, с кем будете советоваться, сразу же установите себя в качестве лидера, избегайте высокомерного поведения с ним при изложении указаний

и оценок работы. Это благотворно скажется на воспитании его в качестве преемника.

Обращайте внимание на сотрудников, согласных **во всем**

Чем дольше продолжается работа с подчиненными, тем чаще вас могут посещать такие мысли: «В последнее время я все больше даю советов и чаще получаю благодарности». На это следует обратить внимание.

Такая ситуация может быть признаком того, что ваши позиции подошли к своему пределу и окружение начало отдаляться. Вы должны обратить внимание не на то, как сотрудники здороваются или общаются с вами, а на то, что ваше мнение по рабочим вопросам остается незамеченным. Похоже, неверные решения не исправляются, а вопросы, требующие дальнейшей проработки, так и остаются незаконченными. При этом подобное положение вещей кажется нормальным, а сотрудники, даже если и имеют собственное мнение, не решаются его высказать и отдаляются.

Данных сотрудников можно назвать «yesman», то есть они во всем согласны, независимо женщина это или мужчина. Подобные люди будут всегда соглашаться с вашим мнением, находясь рядом с вами и, наоборот, соглашаться с мнением других, если вас рядом нет. Не имея собственной позиции, не следя полностью вашим решениям и указаниям, они не могут сконцентрироваться и верно выполнить работу, постоянно совершают ошибки и в результате снова возвращаются к вам за советом.

Причина появления и существования «во всем согласных» со 100%-ной вероятностью лежит на вас.

Если на следующие три пункта вы ответите положительно, то вам следует в первую очередь пересмотреть нынешнее положение вещей:

- 1) на совместных совещаниях выступают всегда одни и те же сотрудники;
- 2) участниками совместных обедов и вечерних встреч являются одни и те же сотрудники;
- 3) сотрудники не имеют возражений против вашего мнения.

Каков ваш результат?

Необходимые перемещения

Несмотря на то что данная глава называется «Методы подбора команды», многие из вас уже имеют сформированный коллектив, который движется к поставленной цели.

В действительности на данном этапе лидер обязан задуматься о периодической замене членов команды, даже если это и будет вызывать временный диссонанс в работе.

Когда одни и те же люди долго работают вместе, есть риск возникновения атмосферы лести (в ее отрицательном смысле), заискивания и подражания в коллективе, хотя сотрудники и работают сплоченной командой. Преследуя цели в узком диапазоне, они не получают новых стимулов извне. Если работа будет продолжаться в таком стиле, то вероятность появления новых идей снизится. Кроме того, сотрудники не смогут уловить изменений и отреагировать на них, не говоря уже о перспективах стремления к новому качеству работы.

Очень важно периодически и планомерно добавлять команде стимул, внедряя в нее новых членов.

Нонака Икудзиго, известный своей интеллектуально-творческой компанией, говорит, что планомерное и систематическое «колебание» команды активизирует ее деятельность. Я считаю, что замена сотрудников как раз является одним из способов «колебания».

Непосредственно сразу после замены сотрудника вместе с появлением нового стимула у команды возникнут трудности и некоторое неудобство. Но все это следует рассматривать как «трение для продвижения вперед». Задача лидера — намеренно заменять членов команды.

Сотрудника, с которым вы долгое время работали вместе и который стал незаменимым, отправляйте из-под своего крыла в самостоятельную и независимую работу. Для каждого из вас это станет хорошей возможностью для роста. Когда производственные обстоятельства вновь сведут вас в одной команде, вы, получив новый опыт, поднимете ее работу на более высокий уровень. Это будет стимулом, точкой старта, ведущей к новому качеству работы.

Окончательное решение принимает исполнитель

Думаю, вам неоднократно приходилось волевым решением заставлять того или иного человека принимать на себя новые обязанности. Особенно если вы обладаете соответствующими полномочиями и властью.

В подобных случаях я бы не советовал силой и «приказом сверху» принуждать сотрудника выполнять задание, не удостоверившись в его желании. Любой человек по разным причинам может отказаться это делать. Если

вы будете игнорировать его мнение, то получите плачев-
ный результат как в случае самого исполнителя, так и для
всей команды.

Предположим, сотрудник не откажется от заданной
работы, но он может воспринять ее как навязанную про-
тив его желания. В таких случаях люди, как правило, легко
перекладывают ответственность на других и не чувству-
ют самостоятельности. Есть и обратная ситуация, когда
неопытный сотрудник отчаянно просит поручить ему ре-
шение какого-либо вопроса и с этой целью желает войти
в команду. Очень трудно выдержать баланс и возложить
на него ответственность.

Поведение лидера в такой ситуации должно быть
направлено на выявление сотрудников, которые самосто-
ятельно выражают желание участвовать в проекте. По-
скольку лидер сам является ответственным за его выпол-
нение (или не является), он дает четкую и объективную
оценку всех плюсов и минусов проекта и завершает сло-
вами: «Прошу выполнять. Решение принимайте самосто-
ятельно. Какой бы ни был результат вашей работы, моя
оценка ваших способностей не изменится».

Чем больше у сотрудника опыта уже реализованных
проектов, тем больше вероятность того, что он возьмет-
ся за выполнение работы, как только почувствует, что вы
уважаете его собственный выбор.

Методы постановки задач

Просьбу выражайте позитивно

Когда команда сформирована, начинается новый этап, где вы обращаетесь с просьбой к сотрудникам. Есть причина, почему нужно именно обращаться с просьбой, а не давать указание.

Существует много слов, используемых при постановке задачи перед сотрудником: «приказ», «указание», «просьба». Основное отличие между этими вариантами заключается в том, насколько независимым чувствует себя исполнитель, когда слышит обращение в той или иной форме.

Приказ и указание предполагают, что исполнитель не имеет возможности выразить свое согласие и должен точно следовать инструкции. Другими словами, фраза строится в повелительном наклонении: «Сделайте то-то...», «Выполните это...». С другой стороны, запрос и просьба полагаются на мнение сотрудника, так как содержат в себе смысл «Не могли бы вы...», «Есть ли у вас возможность сделать?...». Как я уже писал ранее, лидер должен возложить окончательное решение на исполнителя.

Возможно, у слова «просьба» есть некий оттенок стеснения, но это работа. При необходимости вы можете обращаться с просьбой сколько угодно. Если же вы

дополнительно добавите слова извинения, то можете вообще об этом не задумываться, поскольку, обращаясь к сотруднику таким образом, вы тем самым оцениваете его достойный уровень. Запомните, люди очень рады, когда их оценивают по достоинству, поэтому приступают к работе, чтобы проявить свои лучшие стороны.

В молодости мне пришлось работать под начальством лидера, который распределял обязанности между членами команды так: «Когда закончите свою работу и у вас появится свободное время, можете использовать его по своему усмотрению для самообучения, пока я не дам следующего указания», — говорил он. Более сложной задачи не было. Мне, еще неопытному, приходили в голову мысли: «Может быть, от меня нет никакой пользы? Если так, лучше пусть мне об этом скажут».

Как правило, люди, выполняющие порученную работу, как бы сильно загружены ни были, получают удовлетворение от личного вклада в деятельность команды, так как ощущают собственную значимость и всегда готовы к выполнению следующей задачи.

Предоставьте видение ситуации

Обязанность лидера при постановке задачи — донести до исполнителей ее взаимосвязь с конечной целью всей команды и фирмы в целом.

Думаю, многим приходилось слышать притчу о ста-рике и каменщиках. Шел ста-рик по дороге и встретил моло-дого человека, уклады-вающего кирпичи. На вопрос, что он делает, ста-рик получил равнодушный ответ: «Уклады-ваю кирпичи». Пройдя еще немногого, ста-рик встретил

другого человека, занимавшегося тем же делом. Тот ответил несколько веселее на поставленный вопрос: «Кладу стену». Старик продолжил путешествие и через некоторое время повстречал третьего молодого человека, с улыбкой ответившего, что строит церковь.

Если задача определена неверно, то достигнутая цель будет отличаться от запланированной.

Когда перед командой ставится та или иная задача, ее лидер на вопрос, чем им предстоит заниматься, должен ответить, как последний молодой человек из притчи: «Наша работа заключается в достижении основной цели...».

Лидер, заявляющий подчиненным: «Руководство компании указало нам конечную цель, но нас она не касается. Занимайтесь своей работой и ни о чем не думайте», — должен уйти со своего поста. Кроме того, лидер, работающий только для передачи указаний сверху, не представляет ценности.

Работа лидера в качестве связующего звена между командой и высшим руководством заключается в правильной постановке целей для каждого члена команды. Вся работа и любое принятие решений должны осуществляться в постоянном соответствии с основным видением политики компании.

Обозначение смысла

Когда вы собираетесь распределить работу между членами команды, одного вашего решения в качестве лидера команды или компании недостаточно. Необходимо учитывать и точку зрения исполнителя. Об этом часто забывают,

но если сотрудник будет удовлетворен ответом на вопрос, почему именно он назначен на этот проект, то выдаст более высокие результаты.

Вам необходимо объяснить исполнителю, какую выгоду он получит при выполнении проекта. Например: «Мне хотелось бы, чтобы вы как можно скорее заняли позицию менеджера. Выполните, пожалуйста, данную работу в качестве тренировки к будущей должности», — или же: «Данная работа будет эффективна для достижения вашей карьерной цели, ведь в будущем вы хотите стать... Выполните ее, пожалуйста, исходя из этих соображений».

Иными словами, лидер связывает работу с ожиданиями сотрудника, немного конкретизируя его реальную цель и желаемый образ в будущем. (Конечно же, ни в коем случае нельзя говорить только что поступившим молодым сотрудникам такие абстрактные фразы, как «Вы — будущий кандидат в президенты компании», или такую нелепость: «Ваше новое место назначения будет рядом с домом».)

Опять же, лидер не должен эти причины держать только в своей голове. Если они имеются, их необходимо точно выразить при назначении задания.

Сотрудник, понимающий, каких результатов от него ожидают, и осознающий свои выгоды, выполнит работу совершенно иначе, нежели тот, кто этого не понимает. Будет слишком поздно сообщать о своих намерениях, если член вашей команды почувствует неудовлетворенность содержанием своей деятельности и выразит желание сменить место работы. Словом, если человеку объяснить его выгоду, то работа обретет для него смысл. Всегда держите в голове это условие при распределении работы.

Добавляем ЭМОЦИИ

Немаловажно, чтобы общение лидера с членами команды строилось на умелом лавировании между «резоном» и «эмоциями». Как я писал выше, когда люди начинают на вас работать, им необходим рациональный ответ на вопросы из области «а почему именно я?», «для чего это нужно?». С другой стороны, реальность такова, что эмоции заставляют их двигаться эффективнее, нежели причины. Часто можно услышать: «Я не мог отказать, поскольку он поговорил со мной лично» или: «Я не мог устоять под напором руководителя...» Если взглянуть отвлеченно, в этих причинах эмоции превалируют над резоном.

Эмоции людей очень близки к их инстинктам, поэтому апелляция к ним воодушевляет к действию. Лидер должен иметь в виду, что подобное обращение всегда результативно, поэтому прибегать к нему нужно, имея логичные причины и объективные основания.

Эмоциональные речи Юлия Цезаря и Стива Джобса зажигали людские сердца, но всегда базировались на стратегии, сформированной холодным расчетом. Имея причину, объясните ее сотрудникам через обращение к их эмоциям. Лидер, который апеллирует к чувствам подчиненных, не имея на это причины, будет воспринят просто как эмоциональный человек и не станет их партнером.

Эмоции, как острый меч, могут ранить и самого лидера, если он будет пользоваться ими бездумно и без подготовки. В таком случае его могут воспринимать как умело взывающего агитатора.

Если вы поняли объективную необходимость, обращайтесь к чувствам людей, выстраивая общение внимательно и щепетильно.

Молчите до окончания работы

Когда вы поручаете задание членам своей команды, вы обязаны до них донести причину возникновения задания, главную цель, ожидаемый уровень выполнения, а также окончательный срок.

Самое главное, при этом вы не должны давать подробных указаний, как именно выполнять поставленную задачу.

Конечно, это не касается наемных работников, пришедших в вашу фирму для выполнения заранее оговоренной деятельности. Все остальные должны работать и нести ответственность за совершаемые действия самостоятельно.

Например, если вы поручите человеку договориться о встрече, но при этом то и дело станете контролировать выполнение: «Вы отправили почту? Покажите черновик письма! Кому вы его адресовали? Вы уже отправили?» и т.д., — то сотрудник поймет, что вы оцениваете его только как исполнителя указаний, и совсем перестанет думать самостоятельно. Кроме того, качество его работы снизится, а знания и информация у него останутся на прежнем уровне.

Если ваш подчиненный не обладает большим опытом, лучше предложить ему сначала подумать над способом исполнения задания, а только потом обращаться к вам за советом.

Никогда не объясняйте, как выполнить работу, пока сотрудник не обратится к вам самостоятельно. Даже если это произойдет, не отвечайте прямо: «Сделай так-то и так-то», — а начните словами: «Я бы поступил так...» или: «Это можно сделать, например, следующим образом...». Так сотрудник четко поймет, что конечный выбор способа выполнения задания лежит на нем.

Осуществляйте после окончательного решения

Выдающийся партийный лидер Готода Масахару, в начале 1980-х годов занимавший сначала пост главного секретаря кабинета министров, а затем и заместителя секретаря, запомнился своими высказываниями, известными как «Пять учений Готода».

1. Независимо от того, в каком министерстве вы работаете, забывайте о его выгоде, а думайте только о национальных интересах.
2. Докладывайте обо всех неприятных и истинных фактах.
3. Смело выражайте свое мнение.
4. Не говорите, что это не ваша работа.
5. Выполняйте приказы, следуя полученным инструкциям.

Возможно, вы ощущаете странное чувство от приведенных выше высказываний, поскольку сменилась эпоха, да и масштабы фирмы, коммерческой компании и государственного органа отличаются. Тем не менее есть нечто общее в том, чего ожидает лидер от команды, которая работает как структура. Особенно обратите внимание на пункты 3 и 5.

Перефразирую их по-своему. Пункт 3: со всей ответственностью говорите о том, что считаете нужным сказать. Пункт 5: принятые решения осуществляйте как свои собственные. Эти два правила составляют единое целое.

В момент постановки задачи создайте открытую дискуссию с членами команды и в процессе ее выясните все вопросы, мнения и готовность к выполнению. Назовем это сбором мнений (3). Атмосфера прессинга, когда игнорируется любое встречное пожелание, а исполнение задач предписывается автоматически и без обсуждения,

исключает продуктивную дискуссию. Когда после всестороннего обсуждения, включающего все компромиссы, курс работы определен, он становится вашей общей ответственностью, поскольку это будет курс работы команды, а не курс работы лидера. На этом этапе уверенно потребуйте его исполнения (5).

Если в процессе осуществления поставленной задачи возникнут вопросы и потребность в изменении курса, можно провести еще одну дискуссию. В этом случае нет необходимости в разделении ответственности.

Не думайте о балансе

Распределение работы особой важности между членами группы, как правило, происходит среди определенных людей. В принципе, любой руководитель старается поручить такие задания опытному и знающему специалисту. Но что если вдруг у вас в мыслях всплывает лицо надежного сотрудника и возникает опасение: «Не слишком ли высока его нагрузка?». Как поступить в такой ситуации?

Я считаю, в первую очередь нужно обращаться именно к тому человеку, в результатах работы которого вы уверены. По моему прошлому опыту, такие сотрудники показывали производительность выше моих ожиданий. Они быстро справлялись с заданиями и совсем не нуждались в их сокращении. Кроме того, специалисты, действительно обладающие высокой производительностью, умеют вовлекать своих коллег в работу, с объемом которой не могут справиться самостоятельно.

Если же вы, заранее обдумав баланс в распределении работы, поручите ее неспособному исполнителю, то

в конечном итоге пострадают результаты всей команды. Поэтому сначала поручайте сложную работу тем, кто может ее выполнить, а оставшуюся — тем, кто остался.

Таким образом, лидер:

- уверенно сосредоточивает работу среди специалистов;
- держит дверь всегда открытой, чтобы в экстренной ситуации они могли оповестить о ней, либо прямо просит сообщать о невозможности выполнить задание;
- в зависимости от результатов работы повышает зарплату, должность или же предоставляет возможность работы на новом уровне.

Роль лидера предполагает не бесконтрольное представление шансов для роста, а создание обстановки в атмосфере безопасности, располагающей к новым победам.

Методы оценки работы сотрудников

Выражение оценки

Когда вы даете оценку годовой работы членов команды, избегайте слишком общих и приукрашенных фраз, не относящихся к конкретным данным. Правильное понимание необходимых изменений, которые помогут сотруднику в дальнейшей работе, — вот в чем заключается основной смысл оценки его работы. Именно по этой причине выражать ее нужно предельно точно. Вполне возможно, что она будет отличаться от его собственной предполагаемой оценки, а потому неприятной. Если в подобном случае сотрудник предпочтет отаться своим эмоциям, но на результатах дальнейшей работы это никак не отразится, — такой работник бесполезен.

Туманные высказывания могут вызывать неверное понимание и самодовольство, что абсолютно точно пойдет команде не на пользу, а только во вред. Выражая свою оценку, соблюдайте три условия: выражайте ее лично, чистосердечно и позитивно.

Особенно часто руководители неверно интерпретируют оценку работы коллектива с использованием количественных и буквенных показателей: 1, 2, 3 или А, В, С. Такая оценка не имеет смысла, поскольку осуществляется «не лично» и «не чистосердечно».