

# Как добиться максимальной производительности

*В этой главе...*

- Чем отличаются руководитель и лидер
- Сущность различных типов и источников власти
- Формирование и поддержание мотивации

**О**чень многое зависит от ваших организаторских способностей. От того, как удастся нацелить участников проекта на решение поставленных задач и скоординировать действия. Эти люди, как правило, имеют различные специальности и навыки и в административном порядке вам не подчиняются. Для успешного руководства ими требуются не только способности, но и системный подход.

## *Как быть руководителем и лидером одновременно*

Хотя лидерство и руководство — схожие понятия, но предполагают различный стиль поведения и методы управления людьми в процессе выполнения проекта. Руководитель больше нацелен на разработку планов и их осуществление, в то время как лидер — на выработку своего видения дела и способов претворения его в жизнь. Руководитель в основном имеет дело с системами, процедурами и информацией, а лидер — с людьми. Руководитель устанавливает порядок и распоряжается, а лидер побуждает людей.

В табл. 12.1 показано, чем отличаются подходы руководителя и лидера на основных стадиях проекта. Поскольку для успеха проекта вам придется быть и тем и другим, следуйте таким советам.

- ✓ На всех стадиях планирования задавайте себе вопрос “почему?” как лидер проекта и “что?”, “когда?” и “как?” как руководитель.
- ✓ Собрав участников перед началом работ проекта, создайте из них коллектив, объясните их задачи, обязанности и добейтесь от каждого понимания личной ответственности за выполнение порученных задач.
- ✓ Постоянно контролируйте выполнение проекта, работайте с каждым возникшим затруднением и добивайтесь неукоснительного выполнения обязанностей.

**Таблица 12.1. Различия в подходах руководителя и лидера проекта**

Работа	Лидер	Руководитель
Планирование проекта	Вырабатывает свое видение целей проекта и стратегий их достижения и сообщает его участникам	Ставит задачи, устанавливает расписание, рассчитывает бюджет
Организация коллектива	Побуждает участников принять на себя обязательства	Формирует коллектив и распределяет задачи
Выполнение работ	Вдохновляет участников	Следит за ходом работ, составляет отчеты, устраняет затруднения

## Укрепление личной власти и влияния

*Власть* — это способность влиять на действия других. Установив надежные основы своей власти, вы, координируя действия участников и основных лиц аудитории проекта, повысите шансы на успех.

### Что сделать, чтобы вас слушались

Люди подчиняются по следующим мотивам.

- ✓ **За вознаграждение.** Желание получить вознаграждение за свою деятельность, будь то повышение, премия или признание.
- ✓ **Под угрозой наказания.** Нежелание быть наказанным, например, снижением зарплаты или понижением по службе.
- ✓ **По положению.** Положение руководителя проекта обязывает участников выполнять ваши распоряжения. Однако это положение утратит силу, если вы не будете вести себя соответственно.
- ✓ **В силу целесообразности распоряжений.** Участники выполняют ваши распоряжения, поскольку они разумны и соответствуют задачам проекта.
- ✓ **Под влиянием вашей личности.** Люди отдают должное вашим личным качествам, например: внимательности, доброжелательности, чувству юмора и др.
- ✓ **Доверяя вашему профессионализму.** Работники высоко ценят ваши знания и навыки и считают ваши распоряжения обоснованными.



Руководителю не обязательно профессионально разбираться во всех технических вопросах проекта. Вам поручено профессионально руководить проектом, т.е. составить план, подобрать подходящих людей, поставить перед ними задачи, создать из них коллектив, обеспечить нормальную рабочую обстановку, организовать выполнение работ и достижение поставленных целей исходя из возможностей и основных приоритетов организации.



Руководитель проекта не должен излишне контролировать, а тем более вмешиваться в работу профессионалов. У кого-то это может уменьшить желание брать на себя посильные обязательства из опасения:

- ✓ что у него не получится так, как у вас;
- ✓ что вы знаете, как сделать лучше, но умалчиваете об этом до поры;
- ✓ что вы будете возражать против методов, отличных от ваших;
- ✓ что вы будете указывать, как делать.

Сами по себе профессиональные знания — только “плюс” руководителю, если он применяет их корректно. Тогда и похвала прозвучит значительно весомее.

Хотя ваше влияние на участников состоит из многих факторов, все же основными составляющими власти являются:

- ✓ **формальная власть (должностное влияние)** — назначенный руководитель проекта является продолжением власти его назначивших;
- ✓ **неформальная власть (личное влияние)** — уважение и расположенность к вам участников проекта.

### Учимся на своем опыте

Люди, как правило, понимают нас не так, как мы того хотим, а так — как говорим. А словами мы почему-то выражаем не совсем то, а то и вовсе не то. Потому и случаются недоразумения.

Когда я учился в высшей школе, в моей личной жизни были проблемы. Спустя годы, когда уже мои сыновья поступали в высшую школу, я раздумывал, как помочь им избежать подобного опыта разочарований и расстройств. И пришел к выводу, что у меня был неправильный подход. Вот, например, звоню я девушке:

— Привет! Это Стэн Портни.

— Привет, Стэн.

— Не стоит ли нам прогуляться в субботу вечером?

— Как-то еще и не думала. Полагаю, ты прав — не стоит.

В полной депрессии и уверенности, что мне никогда не удастся пригласить девушку, я кладу

трубку. Хотя ответ подсказал ей сам, не догадываясь об этом.

Позже я поделился своей историей и впечатлениями с другом. Поразмыслив, он сформулировал ключевой вопрос: “Почему звучит не то, что мы хотим сказать?” В ходе последовавшей затем продолжительной дискуссии мы пришли к выводу, что причина — страх. Либо успеха (а как вести себя наедине с девушкой целых три часа, если бы она согласилась?), либо неудачи, к которой я пытался себя таким образом подготовить. К сожалению, этот способ ослабления ударов судьбы ведет только к умножению их числа.

В работе такое тоже наблюдается. Если руководитель жалуется на причины, по которым его проект должен провалиться (а если и не провалится, то выйдет совсем не то), ему нечего удивляться низкой отдаче участников. Хотите успеха — имейте смелость рисковать.

Неформальная власть более эффективна, чем формальная. Тот, кто довольствуется должностным влиянием, обычно ограничивается выполнением лишь самого необходимого. Другие же добиваются не только уважения, но и самых лучших результатов.

Став руководителем, вы получили возможность завоевать авторитет — неформальную власть (а формальная у вас уже есть) и с его помощью влиять на людей.

## Как заложить основы власти

Примите следующие меры по увеличению ваших возможностей влиять на участников проекта и тех, кто имеет к нему отношение.



- ✓ Уясните, какими полномочиями по отношению к определенным людям вы обладаете. К ним обычно относятся: влияние на зарплату, продвижение по службе, премии, будущие назначения.
- ✓ Выясните, у кого еще есть полномочия относительно этих людей.
- ✓ Подумайте, какие есть основания считать ваш проект важным для организации, и сообщите о них участникам проекта.
- ✓ Изучите интересующих вас людей, чтобы разглядеть, оценить и признать их способности и достоинства.
- ✓ Дайте и другим узнать себя с лучшей стороны. Их признание вашей власти в значительной мере состоит из признания вашей личности, способностей и авторитета.
- ✓ Не осуждайте и не жалуйтесь, а реагируйте, когда нужно.
- ✓ Свои задачи решайте профессионально.



Основы вашей власти будут со временем ослабевать, если не предпринимать мер по их усилению. Пусть на первой встрече вы сформировали у участников правильный взгляд на задачи коллектива проекта и добились признания ваших методов в их достижении. Но если в течение последующих шести месяцев таких встреч не будет, первое впечатление заметно ослабеет, как и чувство ответственности, а следовательно, и трудовая отдача.

## Формирование и поддержание мотивации участников

Здоровые трудовые отношения — важное условие высокой производительности труда и успеха всего проекта. Личная преданность каждому общему делу дает больше оснований рассчитывать на успех. Вам, как руководителю, нужно постоянно заботиться о мотивации и ответственности участников проекта.

Мотивацию вызывают и поддерживают четыре фактора.



Мотивация — это личный выбор. А выбирает каждый, в конечном счете, сам. Ваша задача — показать и дать *возможность* выбора.

- ✓ **Желательность** — пропорциональна ожидаемому результату.
- ✓ **Реализуемость** — вероятность достижения цели.
- ✓ **Прогресс** — продвижение к намеченной цели.
- ✓ **Поощрение** — вознаграждение за полученный результат.



Понимание того, как участие в проекте может повлиять на профессиональный рост и продвижение по службе, — тоже хороший мотив.

## Осознание личных интересов участия в проекте

Одно дело — выполнять обязанности сознательно, другое — по чьему-то указанию. Отдача работника значительно выше, если он понимает, к каким положительным изменениям приведут результаты выполнения проекта как в его трудовой жизни, так и деятельности организации в целом. В частности, для организации, работодателей и клиентов это могут быть:

- ✓ улучшение качества продукции или обслуживания;
- ✓ увеличение объемов сбыта;
- ✓ повышение производительности;
- ✓ повышение эффективности делопроизводства;
- ✓ улучшение условий труда.

А для участников возможны следующие улучшения:

- ✓ приобретение новых навыков и знаний;
- ✓ работа в благоприятной обстановке;
- ✓ расширение деловых связей;
- ✓ служебный рост;
- ✓ приобретение опыта успеха.



Много лет на своих семинарах я обращаю внимание слушателей на то, что осознание личных интересов участия в проекте повышает отдачу и ответственность участников. Однажды некий господин рассказывал мне, как с помощью премии он повышает интерес к работе. Теперь, по его словам, он может не беспокоиться за поручения, потому что работники будут стараться получить свои чеки. К сожалению, такой односторонний подход не поощряет людей выполнять больше, чем поручено, и стремиться к высшим результатам.

Не думаю, что в начале планирования вы станете в первую очередь думать об интересах участников проекта. Но не стоит забывать, что люди работают с большей отдачей, когда за результатами проекта видят и свои личные интересы.

Чтобы участники смогли понять и оценить, что может дать им лично выполнение проекта, обсудите с ними такие темы.

- ✓ Обстоятельства, которые обусловили необходимость в данном проекте.
- ✓ Кто основные распорядители, и чего они ожидают от проекта (определение распорядителей см. в главе 7).

- ✓ Как вы оцениваете эти ожидания.
- ✓ Как участники оценивают возможные результаты проекта.
- ✓ Предложите обдумать, какую личную пользу каждый предполагает извлечь.

Вызвать интерес людей к этому можно обсуждением:

- ✓ влияния успешного выполнения проекта на их личные интересы и профессиональный рост;
- ✓ того, что им понравилось в других проектах, которыми они остались довольны;
- ✓ того, что вы или другие надеются достичь, участвуя в данном проекте.

## Демонстрация выполнимости проекта

Проект выполним, если вы считаете его таковым. А если вы так не думаете, то без воли к победе он так и останется невыполненным. Хотя успех не гарантирован, вера в его возможность должна быть.

Конечно, выполнимость — это субъективная оценка. То, что одному кажется недостижимым, может сделать другой.



Ваша оценка возможности выполнения может стать пророческой. Если вы так считаете, то у вас найдутся и силы, и терпение, и упорство, когда возникнут проблемы. А кто не видит возможностей, тот сдастся при первых трудностях. И всем расскажет, что он с самого начала знал, что ничего не получится.

Тот, кто один раз сдался, не имеет шансов на успех. Его предсказание невыполнимости проекта сбудется обязательно! Дайте людям почувствовать, что данный проект можно выполнить, дайте знать, что он уже выполняется, сообщайте, что уже сделано, когда и как. Для этого:

- ✓ привлекайте участников к процессу планирования;
- ✓ призывайте выявлять потенциальные трудности для своевременного принятия мер;
- ✓ объясняйте, почему вы считаете планы выполнимыми, а цели достижимыми;
- ✓ разработайте планы управления рисками проекта.

## Информация о ходе работ

Первоначальная мотивация участников, вызванная вашей уверенностью в выполнимости всего объема работ, имеет тенденцию к затуханию, если ее не поддерживать. Занятые длительной работой люди обычно интересуются:

- ✓ на каком этапе выполнения находится проект, какие вехи пройдены?
- ✓ успешно ли идут работы, на верном ли они пути? (Известие, что все идет по плану, всегда придает сил.)

Вам случалось видеть 12-месячный проект, у которого второй этап запланирован на 11-й месяц? Много ли желающих не знать больше десяти месяцев, как продвигается дело? Чтобы люди были в курсе событий и знали, что они на верном пути:

- ✓ запланируйте значимые и регулярные вехи, по которым можно судить об успешном выполнении работ;
- ✓ постоянно оценивайте ход работ;
- ✓ чаще информируйте участников о прогрессе в выполнении проекта;
- ✓ постоянно находите способ напомнить каждому о том, что он получит по завершении работ.

## Поощрения

Люди интересуются оценкой выполненной работы по двум мотивам:

- ✓ чтобы узнать, получены ли запланированные результаты и соответствуют ли они потребностям аудитории;
- ✓ чтобы убедиться, что их труд оценен.



Однажды, в начале своей карьеры, мне пришлось работать в Федеральном департаменте здравоохранения, образования и окружающей среды. Организацию возглавлял чиновник федерального уровня, а ее основные программы вели начальники отделов.

Я был зачислен в новую группу, сформированную для проведения формального анализа социальных программ и программ по охране здоровья. Моим первым поручением была координация назначенных Конгрессом исследований порядка распределения федеральных фондов по различным государственным программам. Со мной заключили шестимесячный контракт на обеспечение аналитической поддержки. Сроки были жесткие, но я их выдержал, в бюджет уложился и доверие оправдал.

Когда я сдавал боссу отчет, тот сказал, что он будет зачитан делегацией департамента на специальных слушаниях Сената. С гордостью вспоминаю, как шел во главе делегации и передал сенаторам доклад, на обложке которого было и мое имя. Позже его, конечно, убрали, потому что официально я не был членом делегации. Но на слушаниях Сената я все же побывал.

Хотя уже само присутствие на слушаниях было для меня событием, через неделю настоящим сюрпризом стало письмо с благодарностью за проделанную работу, подписанное начальником отдела департамента. Он также сообщил, что не помнит другого случая, когда департамент представил этот доклад вовремя.

С тех пор прошло 25 лет, и вряд ли тот человек помнит меня и мое исследование. Но я и 25 лет спустя с теплотой вспоминаю это письмо, на которое он, вероятно, потратил не больше пяти минут.

Может быть, вы, когда станете начальником отдела, будете писать такие письма пачками. Но будут ли они для кого-то значить так много, как это письмо для меня?

С тех пор как начал вести свои лекции, я завел одну папку. В ней шесть писем от моих слушателей. Автор каждого сообщает, что мои лекции что-то изменили в его жизни. Нет для меня благодарности дороже, чем знать, что я помог кому-то изменить свою жизнь к лучшему!

Полагаю, за 20 лет я обучил около 25 тысяч человек. Возможно, тысяче из них мои лекции помогли в чем-то. Но об этих шестерых я знаю наверняка.

Они не стали начальниками отделов государственных департаментов или президентами компаний. Они остались такими же, как вы и я. Но они нашли несколько минут, чтобы написать письмо. Эти несколько минут — моя награда за годы труда.