

Управление коллективом исполнителей – одна из приоритетных задач каждого менеджера. Как показали результаты исследований, порядка 70% поступающей информации поступает посредством невербальной коммуникации, эмоциональное воздействие будет крайне эффективно. Хороший руководитель может управлять собственными эмоциями, поскольку от этого будет зависеть результативность деятельности подчиненных.

## Составляющие лидерства

Эффективное лидерство может основываться на следующих составляющих:

- Отслеживание и распознавание собственного эмоционального фона. Это надо делать правильно, когда эмоции «не взвинчены», а находятся на этапе зарождения.
- Управление и сглаживание негативных эмоций.
- Умение ставить цели на работе, поддерживая определенный настрой у работников на протяжении всего движения к ней.
- Понимание и влияние на эмоциональный фон сотрудников.
- Возможность правильно сочетать логический и эмоциональный аспекты. Способ влияния должен быть гибким, то есть воздействие должно меняться в зависимости от ситуации.

Для принятия успешного решения надо стараться отбрасывать все сиюминутные переживания, поддерживая «нужное» состояние. Конечно же, управление трудовым коллективом совершенствуется с опытом и об этом надо всегда помнить. Принимать окончательные заключения на работе можно только после того, как эмоциональное воздействие будет снижено до минимума.

Большим плюсом для каждого управленца считается поддержание высокого уровня эмоциональной компетенции, то есть он может оказывать влияние на сотрудника. Подобные ситуации на практике встречаются довольно часто. Распоряжение – один из этапов коммуникации, следование которому просто необходимо для достижения поставленного результата. Эффективное распоряжение предполагает не только передачу сведений от менеджера к подчиненному, оно включает определенную последовательность этапов:

- мотивационный;
- вербальный;
- эмоциональный и т.д.

## Привлекаем внимание сотрудника

Управление трудовым коллективом невозможно без привлечения внимания. В большинстве компаний отработаны схемы, предполагающие вызов персонала к руководителю. Могут быть различные вариации:

- секретарь;
- локальная сеть;
- телефонная связь и т.д.

Главное, чтобы подчиненный понимал, что его вызывают по работе в назначенное время и место. Проще говоря, все выполняемые задачи должны быть отложены, а все внимание переключено на общение с руководством. Конечно же, особенность переключения заключается в том, что будут применять только спокойные и твердые интонации. Излишняя эмоциональность и серьезность должна использоваться лишь в некоторых случаях, когда появляется необходимость в выделении значимости предстоящего события.

Эмоциональность будет важна во время непосредственного общения управленца и работника. Если в общей цепи контакта задействуется промежуточный элемент в виде секретаря или личного помощника, то эмоциональный аспект просто невозможен.

## **Демонстрация власти**

Каждый сотрудник, находясь на работе, должен помнить о соблюдении субординации и корпоративного этикета, который мог формироваться на протяжении многих лет. Руководитель может напоминать своему сотруднику о его профессиональных обязанностях. Главная ошибка начинающих управленцев – «игра мускулами», которая предполагает «выпячивание» своего эго. Дело в том, что на любом предприятии могут быть сформированы свои устои и, прежде чем отдавать какие-либо поручения, надо заручиться поддержкой коллектива.

Как показывает практика, кабинет руководителя отличается большим письменным столом, обилием стульев и прочих атрибутов. Все сделано для того, чтобы сотрудники понимали место расположения власти. Нельзя забывать о том, что полномочия могут варьироваться еще тембром голоса и передаваемой эмоциональностью. Нельзя забывать о том, что властью обладает тот, кто может давать распоряжение.

Например, услышав от своего начальника: «проходите-присаживайтесь», можно сразу определить доброжелательное, но в тоже время демонстративное указание. Форма поведения, принимаемая на текущий момент времени, будет играть большую роль. Каждая эмоция, отраженная в жестах и мимике, по-разному влияет на каждого работника.

## **Формулируем проблему правильно**

Нельзя забывать о том, что правильная формулировка задачи существенно упрощает ее и сокращает время решения. Констатируя какие-либо факты или события, можно получить информацию, которая до этого оставалась неизвестной. Каждый человек должен научиться правильно и лаконично выражать свои проблемы. Они должны быть изложены в спокойной и деловой интонации. При этом эмоциональное воздействие не должно оказываться.

В случае необходимости руководитель может несколько поднять градус текущему распоряжению, добавив в свой тон определенные драматические нотки. Срочность и озабоченность в речи покажет, что решение поставленной задачи крайне важно, а это отразится на эффективности трудового процесса.

## **Постановка правильной задачи**

Конечно же, лучше решать не проблему, а задачу, а потому задача руководителя – ставить перед своими подчиненными задачи, а не проблемы. Для скорейшего решения, надо давать вполне четкие и конкретные формулировки. Сотрудник должен понимать, что должен сделать именно он. Задача должна ставиться твердым тоном, который будет вселять уверенность. Работники должны понимать, что поставленная задача имеет определенные пути решения.

В случае появления большой задачи, надо дать правильные указания, которые позволили бы конкретизировать шаги для скорейшего достижения. Есть люди, которые ориентируются на определенные временные рамки. Они понимают, что для достижения поставленной цели надо затратить определенное количество времени.

Другой случай – ориентация на процесс, такие сотрудники будут трудиться до тех пор, пока все не будет решено. При этом фактор времени в расчет не берется. Может возникнуть такой сценарий, что результат был получен, но он не был выполнен за определенный временной промежуток. Задача хорошего управленца – правильно информировать не только о процессе, но и сроках.

## Вероятность ошибки

Квалифицированный управленец всегда может взглянуть на ситуацию шире, а потому каждый работник должен быть предупрежден о возможных ошибках, которые могут появиться во время достижения поставленной цели. Потенциальные ошибки должны оглашаться в спокойном и заботливом тоне. Кроме того, менеджер должен делать акценты не на отсутствии должного профессионализма, а неких объективных причинах, которые могут усложнить задачу.

Такой подход будет важен по двум причинам:

1. Оптимизация рабочего процесса.
2. Стимулирование сотрудника, то есть руководитель рассказывает о большом количестве трудностей, возникающих на пути, но, с другой стороны, подтверждается высокая степень доверия к возможному результату.

## Мотивация и возможные последствия

Прежде чем отдавать распоряжения, надо понять, какие выгоды будут получены сотрудником или чего он может лишиться в случае невыполнения. Позитивная мотивация будет сопровождаться хорошими эмоциями и удовольствием от проделанной работы, а негативная будет связана с печалью и разочарованием. Прежде чем выбирать какой-то вариант, надо понять личную специфику каждого. Конкретный подчиненный может нуждаться как в позитивной, так и в негативной мотивации, а от руководства будет зависеть дальнейшая результативность.

После того, как перед персоналом была поставлена задача, надо обязательно закончить разговор на позитивной ноте, которая может проявляться в виде словесной благодарности или выделения профессиональных черт. После такой беседы у человека должно появиться воодушевление и безмерная вера в то, что результат будет достигнут.

Главное – одобрить всё, чем будет заниматься коллега, сказав ему простую фразу: «Все будет хорошо. Вы на это способны!». Сделать правильное и последовательное распоряжение можно только в соответствии с обстоятельствами. Начальник должен взглянуть на всю ситуацию, а только потом делать соответствующие выводы. Если у подчиненного сохраняется высокий уровень мотивации, то дополнительные усилия просто не нужны.

Многие менеджеры испытывают определенные трудности, отдавая распоряжения с позитивным подтекстом. Дело в том, что негатив рождается сам, а вот сделать человеку приятно бывает не так просто, как кажется на первый взгляд. Для этого, надо освоить простые правила формирования успешных убеждений:

- Фразы должны быть короткими и энергичными. Коллеги будут разбирать слова начальника на цитаты, поскольку они будут передавать заряжающую энергетику. Она поможет стать увереннее и спокойнее.
- Разговор должен строиться только в отношении настоящего и будущего времени. Все, что происходит в организации должно касаться момента «сейчас» или ближайшей перспективы. Прошлое уже прошло, из него можно было вынести опыт и забыть.
- Позитивные формулировки повышают продуктивность.
- В своих распоряжениях надо говорить приятные слова, формирующие красивые образы. Реальные проекты нуждаются в привлекательном освещении. Чем лучше руководитель опишет конкретную ситуацию, тем будет проще ее выполнять.
- Начать надо с себя, а не своих подопечных.

Позитивные утверждения могут помочь каждой организации, но только при условии их правильного использования. Прежде чем менять своих сотрудников, надо начать с изменения самого себя.