

Одно-  
минутный  
Менеджер  
и Ситуационное  
руководство

Кеннет Бланшар  
Патриция Зигарми  
Дреа Зигарми



Минск 2002

УДК 316.6  
ББК 60.55  
Б68

Перевёл с английского *П. А. Самсонов* по изданию:  
**LEADERSHIP AND THE ONE MINUTE MANAGER™**  
(Increasing Effectiveness Through Situational Leadership)  
by **Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi.**—  
N. Y.: **William Morrow and Company, Inc.**, 1999.  
На русском языке публикуется впервые.

Художник обложки *М. В. Драко*

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений,  
накладываемых им на воспроизведение всей книги или любой её  
части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Бланшар К., Зигарми П., Зигарми Д.  
Б68 **Одноминутный менеджер и Ситуационное ру-**  
**ководство / Пер. с англ. П. А. Самсонов; Худ.**  
**обл. М. В. Драко.**— **Мн.: ООО «Попурри», 2002.**—  
144 с.:ил.

ISBN 985-438-568-X.

Эта книга снабдит Вас знаниями, необходимыми для того,  
чтобы создать из своих окружающих победоносную команду.  
Для широкого круга читателей.

УДК 316.6  
ББК 60.55

ISBN 985-438-568-X (рус.)

© Перевод. Оформление.  
ООО «Попурри», 2001

-3 (англ.)

© 1985 by Blanchard Management  
Corporation



**СИМВОЛ**

Символ Одноминутного Менеджера — изображение одной минуты на циферблате современных электронных часов — призван напоминать нам, что мы должны уделять хотя бы одну минуту в день на то, чтобы смотреть в лицо людям, которыми управляем. Мы должны понимать, что именно *они* — наши главные ресурсы.



## **Введение**

В этой истории с Одноминутным Менеджером предпринимательница жалуется на тот факт, что в ее организации не хватает преданных и талантливых исполнителей. В результате ей приходится выполнять большую часть работы самой. Она просит совета у Одноминутного Менеджера, который предлагает ей работать «умнее, а не усерднее». В процессе беседы Одноминутный Менеджер учит предпринимательницу использовать принцип «разных подходов к разным людям» и стать Ситуационным Руководителем.

Ситуационное Руководство за последние 30 лет признано во всем мире как практичный и простой для понимания и применения подход к управлению людьми. Мы с Полом Херси впервые подробно описали Ситуационное Руководство как «жизненную теорию руководства» в своей книге

«Управление поведением организаций: использование человеческих ресурсов», которая выдержала четыре издания. С тех пор принципы Ситуационного Руководства изучают менеджеры большинства крупнейших компаний и новых быстрорастущих предприятий. Таким образом, совсем не случайно третью книгу из Библиотеки Одноминутного Менеджера мы посвятили Ситуационному Руководству.

Те из вас, кто уже знаком с концепцией Ситуационного Руководства, заметят, что в первоначальную модель мы внесли множество изменений, отражающих наш опыт и идеи менеджеров, с которыми нам приходилось общаться. Эта книга знаменует собой новое поколение менталитета Ситуационного Руководства, и потому эту концепцию мы называем *Ситуационным Руководством-II*.

Пэт, Дреа и я надеемся, что вы будете перечитывать эту книгу до тех пор, пока новый стиль руководства не станет вашей второй натурой, кем бы вы ни являлись — менеджером или родителем.

*Кеннет Бланишар,*  
доктор философии

Посвящается  
*Полу Херси*

за его гениальный и творческий вклад  
в развитие концепции  
Ситуационного Руководства  
и в развитие  
прикладных наук о поведении

## **Визит предпринимательницы**

Однажды Одноминутному Менеджеру позвонила женщина, назвавшаяся предпринимательницей. Он обрадовался, услышав это, поскольку знал, что страна переживала предпринимательский бум и значительную долю новых предприятий создавали женщины.

Предпринимательница объяснила, что столкнулась с проблемой поиска работников, которые были бы готовы работать с таким же упорством, как она сама.

— Мне приходится делать все самой. Я чувствую себя «одиноким рейнджером», — сказала она.

— Вам нужно только одно, — ответил Одноминутный Менеджер, — научиться делегировать обязанности.

— Но мои люди не готовы к этому, — сказала предпринимательница.

— Значит, вам нужно обучить их, — произнес Одноминутный Менеджер.

— Но у меня нет времени, — возразила предпринимательница.

— Если так, — усмехнулся Одноминутный Менеджер, — то у вас действительно проблема. Может быть, зайдете после обеда? Поговорим.

## Как достичь успеха

Когда в тот день предпринимательница прибыла в офис Одноминутного Менеджера, она застала его беседующим с секретаршей.

— Спасибо, что согласились встретиться со мной, — сказала она, войдя вместе с Одноминутным Менеджером в его кабинет.

— Это вам спасибо, — проговорил Одноминутный Менеджер. — Я слышал, вы добились больших успехов во многих своих начинаниях. Что, по-вашему, нужно, чтобы достичь успеха?

— Это очень легко, — улыбнулась предпринимательница. — Все, что нужно, — это работать полдня — либо первые двенадцать часов, либо вторые двенадцать часов.

Посмеявшись, Одноминутный Менеджер произнес:

— Я не спорю, что количество времени и усилия, которые вы вкладываете в свою работу, имеют большое значение, но боюсь, слишком многие ошибочно полагают, что существует прямая связь между количеством труда и уровнем успеха — чем больше времени вкладываешь, тем большего успеха добьешься.

— Я так и думала, что вы это скажете, — ответила предпринимательница. — Я знаю, что одна из ваших любимых поговорок...

✧ ✧ ✧

*Не работай больше — работай умнее*

✧ ✧ ✧

— Точно, — сказал Одноминутный Менеджер. — И прежде чем мы начнем разговор о моих идеях насчет умной работы, позвольте задать вам один вопрос.

— Задавайте, — ответила предпринимательница.

— Вы называете себя предпринимательницей, — произнес Одноминутный Менеджер. — Что это означает для вас?

Предпринимательница улыбнулась:

— Один мой друг однажды очень красиво описал, что значит быть предпринимателем. Он сказал, что как-то поднялся со своим вице-президентом на вершину холма, возвышавшегося над городом. Оттуда открывался великолепный вид. И он сказал вице-президенту: «Видите гребень вон там? Отличное место для постройки дома,

правда?» Вице-президент согласился. «А представьте, что чуть правее будет пруд», — сказал мой друг. «Потрясающе», — сказал вице-президент снова. «А как насчет теннисного корта слева?» — спросил мой друг. «Здорово», — поддакнул вице-президент. «И вот что я вам скажу, — продолжал мой друг. — Если вы будете продолжать работать так усердно и достигать всех целей, которые мы ставим перед собой, я гарантирую вам, что однажды все это станет моим».

— Прекрасно, — произнес Одноминутный Менеджер, широко улыбаясь. — Полагаю, эта история высвечивает и некоторые ваши проблемы с управлением людьми и их мотивацией.

— Что вы имеете в виду? — спросила предпринимательница.



## Иной взгляд на управление

— Позвольте, я объясню это следующим образом, — сказал Одноминутный Менеджер. — Я бы представил вашу организацию как своего рода пирамиду, на вершине которой располагаетесь вы как главный управляющий, внизу располагаются исполнители, а посередине — несколько уровней управления.

— Да, именно так она и организована, — подтвердила предпринимательница. — И в этой пирамидальной конструкции есть что-то плохое?

— Нет, — сказал Одноминутный Менеджер. — В такой модели организации ничего плохого нет. Проблема начинается, когда вы мыслите пирамидально.

— Я что-то не улавливаю, — сказала предпринимательница.

— Когда вы мыслите пирамидально, — продолжал Одноминутный Менеджер, — вы предполагаете, что все сотрудники организации работают на человека, располагающегося выше их на служебной лестнице. В результате вы считаете, что менеджеры ответственны за планирование, организацию работы и оценку всего, что происходит в фирме, а их подчиненные просто реагируют на директивы управляющих. Таким образом, люди вроде вас приходят к мысли, что всю работу выполняют менеджеры.

— А как надо? — спросила предпринимательница.

— Я предпочитаю перевернуть пирамиду основанием вверх, чтобы все высшее руководство оказалось внизу, — сказал Одноминутный Менеджер. — При этом происходит незаметное, но очень мощное переключение ответственности.

— Иными словами, вы хотите сказать, что менеджеры должны работать на своих подчиненных, а не наоборот?

— Именно так, — подтвердил Одноминутный Менеджер. — Если вы считаете своих работников ответственными и что ваша работа — реагировать на их запросы, вы действительно стараетесь обеспечить их всеми ресурсами и условиями труда, необходимыми для достижения согласованных с вами целей. Тогда вы понимаете, что ваше дело — не выполнять всю работу самой или сидеть и ждать, пока кто-нибудь из работников не попадет на ошибку, а засучить рукава и помочь им победить. Если они побеждают, то и вы побеждаете.

— Но я же вам сказала, — возразила предпринимательница, — что у меня нет времени реагировать на все нужды моих людей.

— А вам и не нужно тесно сотрудничать со всеми своими работниками, — сказал Одноминутный Менеджер. — Только с теми, кто нуждается в помощи.

— Вы хотите сказать, что я должна по-разному относиться к своим работникам? — удивилась предпринимательница.

— Совершенно верно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Мы исповедуем такой принцип:



*Разный подход к разным людям*



## Разный подход к разным людям

— Если это правда, — произнесла предпринимательница, — как вы по-разному подходите к своим людям?

— Почему бы вам не поговорить с кем-нибудь из них? — спросил Одноминутный Менеджер. — Они смогут рассказать вам о моих различных стилях руководства.

— Стилях руководства? — переспросила предпринимательница.

— Стиль руководства — это способ вашего сотрудничества с окружающими, — сказал Одноминутный Менеджер. — Это то, как вы себя ведете, когда пытаетесь повлиять на работу других людей.

— Стиль руководства — это то, что вы думаете о своем поведении, — спросила предпринимательница, — или то, что о нем думают окружающие?

— Я объяснил бы это так, — ответил Одноминутный Менеджер. — Если вы считаете себя соперничающим, ориентированным на людей менеджером, но ваши люди считают вас суровым, ориентированным на выполнение работы человеком, на чье восприятие реальности они будут опираться — на ваше или на свое?

— Очевидно, на свое, — ответила предпринимательница.

— Правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — То, как вы воспринимаете свое поведение, конечно, интересно, но на самом деле оно говорит лишь о том, что вы *намерены* делать. Если это не совпадает с восприятием других, толку от этого мало. Вот почему я и предлагаю вам поговорить с моими людьми. Они вам четко обрисуют мой стиль руководства, чтобы вы могли увидеть, действительно ли я обращаюсь с разными людьми по-разному.

— Звучит заманчиво, — сказала предпринимательница. — Но, полагаю, вы не захотите помочь мне решить, с кем конкретно мне следует поговорить.

— Нет, — усмехнулся Одноминутный Менеджер. — Как вы знаете, я редко принимаю решения за своих людей.

Сказав это, он позвал свою секретаршу, миссис Джонсон. Через несколько мгновений она вошла в кабинет и протянула предпринимательнице список с шестью именами.

— Вот список людей, которые подотчетны мне, — сказал Одноминутный Менеджер. — Выбирайте любого. Разговаривайте, с кем хотите.

— Позвольте мне начать с Ларри Маккензи, — сказала предпринимательница, заглянув в список. — А потом он проводит меня к остальным, с которыми я захочу повидаться.

— Обязательно проводит, — ответил Одноминутный Менеджер, улыбаясь.

— Миссис Джонсон покажет мне дорогу, — сказала предпринимательница. — Увидимся позже.

— Буду ждать, — произнес Одноминутный Менеджер.

## Стиль руководства в восприятии окружающих

Направляясь к кабинету Маккензи, предпринимательница была очень довольна собой. Она была рада, что решила обратиться к Одноминутному Менеджеру. «Кажется, здесь я научусь чему-нибудь полезному», — подумала она про себя.

Маккензи оказался рассеянного вида мужчиной тридцати с небольшим лет. В компании он занимал должность директора по подготовке и обучению персонала.

После обмена приветствиями Маккензи перешел прямо к делу.

— Насколько я понимаю, вы побывали у моего босса. Чем могу быть вам полезен?

— Я хотела бы узнать, как Одноминутный Менеджер обращается с вами, — ответила предпринимательница. — Вы назвали бы его менеджером-партнером? Я много читала о партнерском управлении.

— Наши отношения далеки от партнерских, — произнес Маккензи. — На самом деле он только приказывает. Подготовка и обучение персонала — его детище. Поэтому моя работа, в сущности, состоит в реализации его идей.

— Он поручает вам задания и оставляет наедине с ними? — спросила предпринимательница.

— Нет, — ответил Маккензи. — Он поручает мне задания, а потом очень тесно работает со мной. Я фактически являюсь продолжением Одноминутного Менеджера в данном направлении.

— И вам это нравится? — удивилась предпринимательница. — Мне это кажется автократией.

— Это не так, — сказал Маккензи. — Я занял эту должность лишь три месяца назад, до этого я работал в отделе кадров. Я воспользовался возможностью заняться подготовкой и обучением персонала, потому что знал, что совместная работа с Одноминутным Менеджером позволит мне основательно овладеть этой специальностью. В управлении людьми и подготовке кадров он

считается настоящим профессионалом. Поэтому, работая со мной, он помогает мне планировать то, что он хотел бы, чтобы делал я. Он очень четко разъясняет мне, чего он от меня хочет, и я всегда знаю, что он думает о моей работе, так как мы встречаемся довольно часто.

— Как вы думаете, он когда-нибудь позволит вам принимать решения самостоятельно? — спросила предпринимательница.

— Конечно, — ответил Маккензи. — Когда я научусь работать. Вы ведь знаете, как трудно принимать верные решения, когда так мало знаешь о своей работе. Пока что я очень рад, что Одноминутный Менеджер готов так глубоко вникать в мою деятельность. Мне очень нравится моя работа, и когда я приобрету некоторый опыт, круг моей ответственности обязательно расширится.

— Одноминутный Менеджер всеми управляет так же, как вами? — спросила предпринимательница.

— Нет, — ответил Маккензи. — Давайте я провожу вас к Синди Мерроу, нашему финансовому директору. С ней Одноминутный Менеджер обращается совершенно иначе.

С этими словами Маккензи поднялся и направился к двери. Предпринимательница последовала за ним.

В кабинете Мерроу их встретила задумчивого вида женщина на пятом десятке. Поблагодарив Маккензи за оказанное внимание, предпринимательница обратилась к Мерроу.

— Маккензи сказал, что Одноминутный Менеджер обращается с вами не так, как с ним, — начала она. — Это правда?

— Правда, — проговорила Мерроу. — В финансовой сфере мы действуем как коллеги. Одноминутный Менеджер никогда не говорит, чем мне заниматься, но мы делаем общее дело.

— Звучит так, словно вы партнеры, — произнесла предпринимательница.

— Очень похоже, — согласилась Мерроу. — Я получаю достаточно поддержки, участия и похвал с его стороны. Он внимательно выслушивает меня и забрасывает вопросами. Он щедро делится со мной информацией о деятельности компании в целом, чтобы я могла принимать наилучшие решения в финансовых вопросах. У нас прекрасные рабочие отношения. В сфере финансов я работаю уже более пятнадцати лет, и мне приятно, что со мной обращаются как с компетентным и полезным участником команды. Когда я работала в других местах, у меня такого ощущения не было.

— Из ваших слов, — сказала предпринима-

тельница, — я заключаю, что Одноминутного Менеджера можно назвать и автократичным, и демократичным. В отношениях с Маккензи он только приказывает и вмешивается во все дела, а в отношениях с вами проявляет поддержку и партнерство.

— Не делайте поспешных выводов. Эти два стиля — далеко не все, — возразила Мерроу. — Поговорите-ка с Джоном Далапой, нашим производственным директором.

— Вы хотите сказать, что Одноминутный Менеджер относится к Далапе не так, как к вам, и не так, как к Маккензи? — спросила предпринимательница.

— Совершенно верно, — подтвердила Мерроу. — Кабинет Джона дальше по коридору. Хотите, я вас провожу к нему?

— Вы очень любезны, — согласилась предпринимательница.

Когда Мерроу и предпринимательница вошли в кабинет Далапы, он разговаривал с Одноминутным Менеджером.

— Мне лучше удалиться, — рассмеялся Одноминутный Менеджер, — иначе вы подумаете, что я нарушаю чистоту эксперимента.

— Я его не боюсь, — улыбнулся Далапа, пожимая руку предпринимательнице и кивая Мер-

роу и Одноминутному Менеджеру, — и расскажу всю правду.

Предпринимательнице нравилась эта атмосфера веселья и поддержки, царившая в компании. Казалось, все друг друга любят и уважают.

Когда Мерроу и Одноминутный Менеджер вышли, Далапа предложил предпринимательнице сесть.

— Чем могу служить? — спросил он.

— Мерроу сказала, что Одноминутный Менеджер управляет вами не так, как ею или Маккензи. Это правда?

— Не знаю, что и сказать, — проговорил Далапа. — Трудно описать его стиль обращения со мной.

— Что вы имеете в виду? — спросила предпринимательница.

— Видите ли, у меня довольно сложные обязанности, — ответил Далапа. — В конечном счете я отвечаю за все производство. Это означает, что я осуществляю контроль над всей производственной деятельностью. Я отвечаю также за контроль качества, занимаюсь наймом и увольнением работников. Можно сказать, что по одним аспектам моей работы Одноминутный Менеджер применяет один стиль руководства, по другим — другой. Например, в то, что касается производ-

ственной части моих обязанностей, он практически не вмешивается, хотя это произошло не сразу. Одноминутный Менеджер построил эту компанию фактически с нуля. Поскольку он знает техническую сторону дела не хуже меня, он научился уважать мои знания и полностью доверять мне в технических вопросах. Теперь он просто говорит: «Держите меня в курсе, но это ваша вотчина — вы правите бал. Вы здесь главный технический эксперт».

— Вы хотите сказать, что он ничего с вами не обсуждает, не говорит вам, что делать, не объясняет, как нужно решать ту или иную проблему? — удивилась предпринимательница.

— В технической части моей работы — нет, — ответил Далапа. — Но он настаивает, чтобы я советовался с ним, прежде чем внедрять какие-то новые программы или новую политику в отношении персонала. Он хочет точно знать, что я намерен делать.

— Он говорит, что вы должны делать в этих вопросах? — спросила предпринимательница.

— Он всегда высказывает мне свое мнение, — ответил Далапа, — если вы об этом спрашиваете. Но и моим мнением он тоже интересуется.

— А если ваши мнения различны и вы не можете прийти к согласию, кто принимает ре-

шение? — поинтересовалась предпринимательница.

— Одноминутный Менеджер.

— Когда он обращается с вами иногда так, иногда эдак, это не раздражает вас? — спросила предпринимательница.

— Отнюдь, — ответил Далапа. — Мне просто нравится свобода, которую он предоставляет мне в производственной части моей работы. Ведь я начинал здесь простым инженером и со временем поднялся до этой должности. За двадцать лет, что работаю здесь, я в совершенстве постиг всю технологию.

— Вам не хотелось бы, чтобы он предоставил вам такую же свободу и в той части ваших обязанностей, которая касается персонала? — спросила предпринимательница.

— Не очень, — ответил Далапа. — В отношениях с людьми я как слон в фарфоровой лавке. Некоторые сотрудники даже говорят мне, что я сначала выламываю дверь, а потом прошу разрешения войти. Так что я не совсем уверен в своих навыках межличностного общения. Вот почему я с радостью принимаю рекомендации Одноминутного Менеджера на этот счет.

— Создается впечатление, что Одноминутный Менеджер эклектичен, — проговорила предпри-

нимательница. — Он умеет подбирать разные стили руководства.

— В лицо ему я бы этого не сказал, — усмехнулся Далапа.

— Почему? — удивилась предпринимательница.

— Потому что эклектиками он называет тех, кто ни рыба ни мясо, кто ничего толком не умеет.

— А каким бы руководителем вы его назвали? — спросила предпринимательница.

— Ситуационным Руководителем, — ответил Далапа. — Он меняет стиль в зависимости от человека, с которым работает, от конкретной ситуации.



## Гибкость стиля руководства

«Ситуационный Руководитель...» Это словосочетание не выходило из головы предпринимательницы, пока она возвращалась в кабинет Одноминутного Менеджера. Когда она вошла в приемную, миссис Джонсон тут же проводила ее в кабинет.

— Ну и как я вам понравился? — спросил Одноминутный Менеджер.

— Отлично, — ответила предпринимательница. — Ваша теория разных подходов к разным людям живет и здравствует. Более того, ваши люди вроде бы и не возражают против этого. Как я могла бы стать Ситуационным Руководителем?

— Вам нужно освоить три навыка, — сказал Одноминутный Менеджер.

— Я так и знала, что вы сведете это к какой-то простой формуле, — усмехнулась предпринимательница.

— Я бы не сказал, что она так уж проста, — возразил с улыбкой Одноминутный Менеджер, — но она действительно состоит из трех навыков. Во-первых, вы должны научиться диагностировать проблемы людей, с которыми работаете. Во-вторых, вы должны научиться гибко использовать различные стили руководства. В-третьих, вы должны научиться договариваться со своими подчиненными, какой стиль руководства предпочтителен для них. Иными словами, три навыка — это *диагностика, гибкость и партнерство*.

— Звучит заманчиво, — сказала предпринимательница. — И с чего начать?

— Обычно мы начинаем учить людей гибкости, — ответил Одноминутный Менеджер. — Поэтому я и отправил вас к своим подчиненным — чтобы вы узнали, как различные стили руководства я применяю в отношении их.

— Я уже думала, что поняла ваши стили, пока не поговорила с Далапой, — сказала предпринимательница.

— Что вы имеете в виду?

— Я подумала, что вы бываете либо авторитарным, либо демократичным, — ответила она, — но с Далапой этого не прошло.

— Это всегда удивляет людей, — произнес Одноминутный Менеджер. — Долгое время считалось, что существует всего два стиля руководства — авторитарический и демократический, и люди бросались из одной крайности в другую, доказывая друг другу, что один из этих подходов лучше другого. Демократичных менеджеров обвиняли в излишней мягкости и податливости, а авторитаричных называли грубыми тиранами. Но мне всегда казалось, что менеджер, который ограничивает себя лишь одной из этих крайностей, является лишь «половиной» менеджера.

— А что делает менеджера «целым»? — спросила предпринимательница.

— Такой менеджер гибок и умеет пользоваться четырьмя различными стилями руководства, — ответил Одноминутный Менеджер, протягивая предпринимательнице лист бумаги.

## Четыре основных стиля руководства

### Стиль 1: Командный

Руководитель дает конкретные указания и пристально следит за выполнением заданий.

### Стиль 2: Наставительный

Руководитель продолжает давать указания и пристально следить за выполнением заданий, но также объясняет свои решения, предлагает подчиненному высказывать свои рекомендации и поддерживает прогресс.

### Стиль 3: Поддерживающий

Руководитель содействует и помогает своим подчиненным в их усилиях по выполнению заданий и делит с ними ответственность при принятии решений.

### Стиль 4: Делегирующий

Руководитель делегирует подчиненным всю ответственность за принятие решений.

Когда предпринимательница изучила информацию, напечатанную на листе бумаги, Одноминутный Менеджер принялся объяснять.

— Эти четыре стиля являют собой комбинации двух основных типов действий, к которым может прибегать менеджер, пытаясь влиять на подчиненных, — *командования* и *поддержки*. Командование можно описать четырьмя ключевыми словами: ПОРЯДОК, ОРГАНИЗАЦИЯ, ОБУЧЕНИЕ и НАДЗОР. Действия, относящиеся к поддержке, описываются другими словами: ХВАЛИТЬ, ВЫСЛУШИВАТЬ, СПРАШИВАТЬ, ОБЪЯСНЯТЬ и СОДЕЙСТВОВАТЬ.

— Мне кажется, что директивное поведение тесно связано с автократическим руководством, — сказала предпринимательница.

— Именно так, — согласился Одноминутный Менеджер. — Это, в основном, одностороннее общение. Вы говорите человеку, что, когда, где и как ему делать, а затем внимательно следите за его работой.

— Именно так вы управляете Маккензи, — догадалась предпринимательница. — Вы используете стиль 1.

— Вы правы, — подтвердил Одноминутный Менеджер. — Мы называем стиль 1 *командным*, потому что, используя его, вы много командуете,

но оказываете мало поддержки. Вы говорите человеку, в чем состоит цель и как должна выглядеть хорошо выполненная работа, и, кроме того, навязываете подробный план выполнения этой задачи. Вы сами решаете проблему, подчиненный лишь реализует ваши идеи.

— Но с Мерроу вы используете совсем другой стиль. Вы более демократичны, оказываете больше поддержки.

— Вы все поняли, — согласился Одноминутный Менеджер. — Потому мы и называем стиль 3, предполагающий много поддержки, но мало командования, *поддерживающим*. Вы поддерживаете усилия своих подчиненных, выслушиваете их предложения и способствуете их взаимодействию с другими сотрудниками. И чтобы укрепить их уверенность в себе и поддержать высокий уровень мотивации, вы их поощряете и хвалите. Менеджеры, работающие в стиле 3, редко говорят о том, как бы они решили ту или иную проблему или выполнили ту или иную задачу. Они помогают людям находить решения, задавая вопросы, расширяющие кругозор и побуждающие пойти на риск.

— Но ведь это неравноправие — обращаться с Маккензи так, с Мерроу иначе, а с Далапой еще по-другому! — воскликнула предпринимательница.

— Я сторонник равноправия, но оно имеет много определений. Судя по всему, вы определяете его как «одинаковое отношение ко всем». Я же определяю его как «использование одинакового стиля руководства в одинаковых ситуациях».

— Но ведь это же несправедливо — относиться к людям неодинаково!

Одноминутный Менеджер указал предпринимательнице на висевшую на стене табличку:



*Нет ничего более неравного,  
чем равное отношение к неравным.*



— Не могли бы вы привести примеры только что названных вами четырех стилей руководства, чтобы дать мне более четкое представление о них? — попросила предпринимательница.

— Конечно, — ответил Одноминутный Менеджер. — Давайте представим, что в коридоре слышится какой-то громкий разговор, который мешает нам. Если я вам скажу: «Пожалуйста, выйдите и передайте миссис Джонсон, чтобы она отправила этих людей спорить подальше отсюда, а когда сделаете это, доложите мне», какой это будет стиль руководства?

— *Командный*, — ответила предпринимательница. — А если вы захотите применить *поддерживающий* стиль?

— Я бы сказал что-нибудь вроде: «В коридоре шумят, и это нам мешает. Как вы думаете, что нам предпринять?»

— Понимаю, — проговорила предпринимательница. — А как насчет стиля 2?

— *Наставительный* стиль сочетает в себе командование и поддержку, — ответил Одноминутный Менеджер. — Если бы я захотел справиться с шумом, используя наставительный стиль, я бы сказал: «В коридоре шумят, и это нам мешает. Я думаю, вам стоит выйти и попросить миссис Джонсон отправить этих спорщиков подальше

отсюда. Может, у вас есть какие-нибудь вопросы или предложения?»

— Таким образом, применяя наставительный стиль, — сказала предпринимательница, — вы открываете двустороннее общение, предлагая подчиненному высказаться. Но итоговое решение принимает все же менеджер?

— Безусловно, — ответил Одноминутный Менеджер. — Но вы опираетесь и на мнение других людей. При этом вы также можете оказать значительную поддержку, поскольку некоторые идеи, высказываемые подчиненными, могут быть достаточно хороши, а вы, как менеджер, всегда приветствуете инициативу и готовность к риску. И здесь вступает в игру умение слушать и поощрять. Вы пытаетесь научить своих людей самостоятельно оценивать свою работу.

— Значит, стиль 2 означает, что вы консультируетесь со своим подчиненным. А что было бы, если бы вы использовали стиль 4 — *делегирование*? — спросила предпринимательница. — Полагаю, вы сказали бы: «Шум снаружи нам мешает. Вы не могли бы принять меры?»

— Да, это было бы прекрасным образцом *делегирующего* стиля, — согласился Одноминутный Менеджер. — Действуя в стиле 4, вы перекладываете всю ответственность за повседневные реше-

ния на человека, выполняющего работу. Так что, вы сами видите, что, имея одну и ту же проблему, одну и ту же задачу — что-то сделать в отношении шума, — можно применить любой из четырех стилей руководства.

— А из этих четырех стилей, — поинтересовалась предпринимательница, — есть какой-то наилучший? Я много слышу о том, как важно использовать партнерский стиль управления.

### **Наилучшего стиля руководства нет**

— Многие в это верят, — произнес Одноминутный Менеджер. — Но именно здесь вступает в игру слово «ситуационный». Партнерско-поддерживающий стиль может быть лучшим подходом в каких-то ситуациях, но далеко не во всех.

— Не могу представить, чтобы где-то был уместным командно-автократический стиль, — сказала предпринимательница.

— Бывают разные ситуации, — произнес Одноминутный Менеджер. — Предположим, вы проводите собрание и в комнате начинается пожар. Вы предложите присутствующим разделиться на маленькие группы, чтобы каждая из них обсудила наилучший выход из положения и потом высказала свои предложения, а общее собрание утвердило наилучший из предложенных планов?

— Нет, конечно, — рассмеялась предпринимательница. — Я бы сказала: «Вот дверь — все за мной!»

— Таким образом, *командный* стиль приемлем, когда решение необходимо принять быстро, а ставки высоки, — сказал Одноминутный Менеджер.

— Тут я согласна, — сказала предпринимательница. — А в каких еще ситуациях командный стиль приемлем?

— Допустим, вы нанимаете человека, у которого нет опыта, но который, как вам кажется, способен научиться хорошо работать, — ответил Одноминутный Менеджер. — Имеет ли смысл спрашивать у этого человека, что, когда, где и как нужно делать?

— Пожалуй, нет, если только вы не занимаетесь разведением невежд, — сказала предпринимательница. — Я понимаю, к чему вы клоните. Командный стиль руководства применим также к неопытным людям, которые в потенциале могут стать вполне самостоятельными.

— Именно, — подтвердил Одноминутный Менеджер. Он может быть применим также и к человеку, который обладает некоторыми навыками, но плохо знает вашу компанию — ее приоритеты, политику, методы ведения бизнеса и т. д.

— А подчиненные проявляют недовольство по поводу командного стиля руководства и чрезмерно пристального надзора? — спросила предпринимательница.

— Поначалу обычно нет, — сказал Одноминутный Менеджер. — Когда люди только учатся решать какую-то задачу, они являются исполненными энтузиазма новичками. Они готовы принять от вас любую помощь, ведь для них главное — хорошо выполнить работу.

— Вы действительно думаете, что люди хотят хорошо работать? — спросила предпринимательница. — Я замечала многих людей в разных организациях, которые с удовольствием использовали рабочее время для решения каких-то совершенно посторонних проблем. Создается впечатление, что они работают только ради денег. Их совершенно не волнует, достигнет организация своих целей или нет.

— Вы правы, — сказал Одноминутный Менеджер. — Есть люди (к сожалению, их довольно много), которые ни о чем не заботятся и просто тянут время, дожидаясь зарплаты в конце недели. Но если бы вы могли заглянуть в их прошлое и посмотреть на них, когда они только начинали заниматься новой работой, я сомневаюсь, что вы увидели бы недостаток заинтересо-

ванности. Думаю, что люди теряют свою заинтересованность, только когда приходят к пониманию, что хорошая работа ценится ничуть не выше плохой работы.

— Что вы имеете в виду? — удивилась предпринимательница.

— Я имею в виду, — сказал Одноминутный Менеджер, — что хорошая работа зачастую остается непризнанной. Когда люди делают что-то хорошее, их менеджеры никак не реагируют. Когда же они допускают ошибку, им сразу дают об этом знать.

— Старый добрый стиль руководства «оставь одного и дергай», о котором, как я слышала, вы любите рассказывать, — улыбнулась предпринимательница.

— Теперь я называю это «менеджментом чаек», — ответил Одноминутный Менеджер. — Менеджеры-чайки влетают, кричат, набрасываются на всех и каждого, а потом улетают.

Предпринимательница и Одноминутный Менеджер разразились смехом, потому что они оба очень хорошо знали, о чем идет речь.

— Именно такое управление лишает неопытных работников интереса к делу, — продолжал Одноминутный Менеджер. — А когда интерес потерян, командованием уже не обойтись; необходимы также поддержка и поощрение.

— Теперь вы говорите о *наставительном* стиле, не так ли? — предположила предпринимательница.

— Да, — ответил Одноминутный Менеджер. — Наставительный стиль лучше всего срывает в обстановке крушения иллюзий.

— Крушения иллюзий? — переспросила предпринимательница.

— Вы, наверное, замечали, — продолжал Одноминутный Менеджер, — что, когда люди начинают работать над новой задачей, они зачастую обнаруживают, что справиться с ней намного сложнее, чем казалось поначалу, и теряют интерес к работе. Иногда интерес пропадает, когда им кажется, что награда не будет стоить приложенных усилий. А может быть, они не получают необходимых указаний. Или прогресс оказывается столь медленным и незначительным, что они теряют уверенность в своей способности научиться выполнять эту работу хорошо. Когда наступает это разочарование, наилучший стиль руководства — *наставительный*: вы продолжаете командовать, но и оказываете поддержку.

— Продолжать командовать нужно потому, что им по-прежнему недостает навыков? — спросила предпринимательница.

— Да, — ответил Одноминутный Менеджер. —



Но нужно также и выслушивать заботы подчиненных, учить их видеть перспективу и хвалить за прогресс. И еще нужно вовлекать их, насколько возможно, в процесс принятия решений, потому что только так вы сможете вернуть им заинтересованность.

— Если судить по вашим словам, каждый человек испытывает разочарование, когда учится выполнять новую работу или принимается за новый проект, — произнесла предпринимательница.

— Кто-то в большей, кто-то в меньшей степени, — сказал Одноминутный Менеджер. — Это зависит от того, насколько менеджер щедр на похвалы и насколько он доступен. Но я забегаю вперед.

— Интересно, — сказала предпринимательница. — Значит, *командный* стиль лучше для окрыленных новичков, а *наставительный* — для людей, еще не набравшихся опыта, но уже успевших разочароваться.

— Правильно, — согласился Одноминутный Менеджер. — А каким людям, по-вашему, не понравится командный или наставительный стиль?

— Опытным, — ответила предпринимательница. — Они, вероятно, предпочитают партнерский стиль управления.

— Вы правы, — подтвердил Одноминутный Ме-

неджер. — Опытные работники хотят, чтобы к ним прислушивались и чтобы их поддерживали. Вы ведь уже побеседовали с Синди Мерроу. Она хорошо откликается на *поддерживающий* стиль, потому что при всей ее опытности и компетентности она порой осторожничает. Когда я прошу ее заняться неким проектом, у нее всегда много идей, но она часто хочет предварительно испытать их на мне. Она хочет участвовать в принятии решений, но порой не настолько верит в свои идеи, насколько я верю в нее. Она нуждается в поддержке, признании своих талантов. И все-таки *поддерживающий* стиль не всегда годится.

— Например?

— У моего друга были проблемы в семье — они с женой постоянно ссорились. В конце концов я уговорил их обратиться к семейному психологу и успокоился, полагая, что сделал все, что мог.

— А это не так? — спросила предпринимательница.

— Не так, — продолжал Одноминутный Менеджер. — Я не спросил, к какому психологу они намерены пойти. А они пошли к врачу, который исповедовал *поддерживающий*, не директивный стиль.

— И что произошло? — поинтересовалась предпринимательница.

— Они платили психологу по сто долларов в час, продолжая ругаться друг с другом. И, наблюдая за этими скандалами, психолог лишь поглаживал свою бородку и бормотал: «Гм, я чувствую здесь некоторую злобу». Они посетили три сеанса и развелись.

— И вы считаете, — сказала предпринимательница, — что им нужен был жесткий, директивный психолог, который с самого начала сказал бы им, что нужно начать делать, чтобы укрепить их брак. Но ведь психолог, к которому они обратились, наверняка имел успех с другими супружескими парами.

— Правильно, — согласился Одноминутный Менеджер. — Его помощь была весьма эффективной в отношении супругов, которые со своими проблемами могли справиться сами, которые нуждались лишь в том, чтобы их выслушали, чтобы их поддержали, пока они решают свои проблемы. Я думаю, теперь вы поняли, что нет какого-то наилучшего стиля руководства.

— Вы читаете мои мысли, — улыбнулась предпринимательница. — Но вы ничего не сказали о *делегировании*. Когда этот стиль лучше всего применять?

— Делегирование приемлемо, когда вы имеете дело с людьми, которые работают, полагаясь

на себя. Им не нужны указания, и поддерживают они себя сами, — ответил Одноминутный Менеджер.

— Вы хотите сказать, что они и хвалят сами себя? — спросила предпринимательница.

— Во многих случаях так и бывает, — сказал Одноминутный Менеджер. — Когда вы встречаетесь с ними, они часто ведут вас на «похвальную экскурсию» — показывают вам все то, чего они и их подчиненные добились. Лучшие работники не нуждаются в особом контроле или похвалах, пока уверены, что все делают правильно. Кстати, недавно я услышал интересный анекдот, иллюстрирующий важность делегирования.

— Что за анекдот? — спросила предпринимательница.

— Я боялся, что вы не спросите, — рассмеялся Одноминутный Менеджер и продолжал: — Однажды маленькая девочка спросила у своего отца: «Папа, почему мама так много работает дома вечерами?» «Потому что она не успевает закончить все на работе», — ответил отец. «Почему же ее не переведут в группу отстающих?» — удивилась девочка.

## **Думайте, прежде чем действовать**

— Отличный анекдот, — рассмеялась предпринимательница. — Если бы девочка знала о Ситуационном Руководстве, она могла бы спросить, почему мама не делегирует свои обязанности. Кажется, вы меня убедили, что наилучшего стиля руководства нет. Однако мне нужно больше информации, чтобы я могла с уверенностью определять, в какой ситуации какой стиль приемлем. Вы подсказали мне несколько хороших идей, но ваши примеры базируются на умении определять, обладают ли подчиненные всеми необходимыми навыками и опытом, хотят ли они хорошо работать и верят ли они в свою способность хорошо работать.

— Это умение диагностировать ситуацию, прежде чем начинать действовать, — важнейшее качество Ситуационного Руководителя, — согласился Одноминутный Менеджер. — И все же большинство менеджеров не склонны останавливать свой бег и, прежде чем действовать, попробовать решить, а что, собственно, нужно делать. Они продолжают бежать сломя голову и тянут за собой остальных.

Указав на табличку на стене, Одноминутный Менеджер добавил:

— Вот почему я держу здесь это напоминание:



*Когда я замедляю ход —  
я двигаюсь быстрее.*



— Это значит, что следует подумать, прежде чем действовать, — проговорила предпринимательница.

— В этом и заключается диагностика, — сказал Одноминутный Менеджер. — О развитии навыков диагностики вам лучше поговорить с Элис Маршалл, одной из моих главных работниц.

— Это было бы здорово, — согласилась предпринимательница. — Но не могли бы вы проверить мои записи, чтобы я была уверена, что все правильно поняла насчет гибкости.

— Хорошая идея, — сказал Одноминутный Менеджер, когда гостья протянула ему свои записи.

## Гибкость: резюме

Стиль руководства — это то, как вы ведете себя, пытаясь повлиять на деятельность другого человека; он является комбинацией командных и поддерживающих действий.

### КОМАНДНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Четко разъяснять людям, что, как, когда им делать, а затем пристально отслеживать выполнение.

### ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Выслушивать людей, поддерживать и поощрять их усилия, вовлекать их в процесс решения проблем.

Существуют четыре стиля руководства:  
*командный, наставительный, поддерживающий и делегирующий.*

НО...  
КАКОГО-ТО ОДНОГО НАИЛУЧШЕГО  
СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НЕТ.

## Четыре основных стиля руководства: Резюме

Прочитав записи предпринимательницы, Одноминутный Менеджер улыбнулся:

— Вы вполне готовы к разговору с Элис, но прежде чем я позволю ей, позвольте, я и вам предложу свое резюме четырех основных стилей руководства.

Пока предпринимательница изучала таблицу, Одноминутный Менеджер позвонил Элис Маршалл.



## **Развитие навыка диагностики**

Элис Маршалл поджидала предпринимательницу у дверей своего кабинета.

— Так вы хотите поработать над своими диагностическими навыками? — улыбнулась она.

— Да, — сказала предпринимательница. — Я знаю, что гибкость важна, но без понимания того, с какими людьми какой стиль руководства следует применять, можно сесть в лужу.

— Можно, — согласилась Маршалл. — Я как-то работала у одного менеджера, который был весьма гибок — мог применять любой из четырех стилей руководства, вот только применял их не в то время и не с теми людьми.

— Вот как?

— Да, — продолжала Маршалл. — Своих лучших сотрудников он всегда учил, что им делать, потому что понимал, что от них зависит его карьера. Но они сами знали, что им делать, и проявляли недовольство. Плохих же работников он терпеть не мог и потому совершенно не занимался ими. Те, не зная, что им делать, продолжали бить баклуши.

— Судя по вашему примеру, — сказала предпринимательница, — одним из факторов применения того или иного стиля являются прошлые заслуги работников.

— Безусловно, — подтвердила Маршалл. — Изучая их прошлые заслуги, вы должны обращать внимание на два фактора, которые определяют уровень работы подчиненного: *компетентность* и *преданность делу*. Иными словами, всякий раз, когда подчиненный без вашего контроля работает плохо, речь обычно идет о недостатке либо компетентности, либо преданности, либо обоих факторов.

— А как можно определить компетентность работника? — спросила предпринимательница.

— *Компетентность* определяется его *знаниями* и *навыками*, которые даются *образованием, обучением* и/или *опытом*, — сказала Маршалл.

— Компетентность — это просто другое название способности? — уточнила предпринимательница.

— Не совсем, — ответила Маршалл. — Под способностью обычно понимается потенциал работника. Когда человек легко овладевает новыми для него навыками, говорят о его «природной» способности. Компетентность же можно развивать за счет правильного управления и поддержки. Это не что-то врожденное. Этому можно научиться.

— А как вы определяете преданность человека?

— *Преданность*, или *приверженность*, — это сочетание *уверенности в себе* и *мотивации*. Уверенность в себе — это ощущение, что вы способны справиться с задачей без особого контроля, а мотивация — это заинтересованность человека в том, чтобы работа была выполнена хорошо, его энтузиазм.

— Бывает ли такое, что работник компетентен и уверен в себе, но не заинтересован? — спросила предпринимательница.

— Да, — ответила Маршалл. — Иногда люди теряют мотивацию, если обнаруживают, что работа дается труднее, чем им казалось сначала. А может быть, они чувствуют, что их усилия не вознаграждаются в должной мере. Бывает, что людям просто надоедает — они просто приходят к выводу, что овчинка выделки не стоит.

— Насколько я представляю, люди могут обладать различными комбинациями компетентности и преданности, не так ли? — спросила предпринимательница.

— Верное замечание, — согласилась Маршалл. — На самом деле различные комбинации компетентности и преданности составляют то, что мы называем четырьмя уровнями развития.

Маршалл нарисовала на листке бумаги шкалу, разделив ее на четыре сегмента, обозначенные индексами P1, P2, P3 и P4.

Компетентность высокая	Компетентность от умеренной до высокой	Компетентность от умеренной до низкой	Компетентность низкая
Преданность высокая	Преданность переменная	Преданность низкая	Преданность высокая
P4	P3	P2	P1

РАЗВИТЫЙ ←————→ РАЗВИВАЮЩИЙСЯ

— После всего, что я здесь услышала, — сказала предпринимательница, — я уже понимаю, что к людям, имеющим разные уровни развития, следует относиться по-разному.

— Правильно, — подтвердила Маршалл. — Именно поэтому у нас бытует поговорка, которую вы наверняка видели в кабинете Одноминутного Менеджера: «разный подход к разным людям».

— Могу предположить, что люди, умеющие работать самостоятельно, без надзора, имеют уровни развития P3 и P4, — сказала предпринимательница.

— Точно! — подтвердила Маршалл. — Находясь на таких уровнях развития, они демонстрируют необходимые знания и навыки, позволяющие им отлично справляться со своей работой. Разница между уровнями P4 и P3 заключается в силе приверженности. Если речь идет о недостаточной уверенности в себе, люди с уровнем P3 нуждаются в поддержке, поощрении, похвалах. Если же проблема в мотивации, руководитель должен выслушать работника и вовлечь его в процесс принятия решений. Люди с уровнем P4 уверены в себе и заинтересованы, они не особо нуждаются в похвалах со стороны. Они сами ловят себя на том, что они делают хорошо, и



потому почти не нуждаются в каком-либо контроле сверху.

— Вероятно, им достаточно знать, каковы цели, — сказала предпринимательница. — Я бы очень хотела иметь таких Р4 в своем штате. А зачем вы вообще нанимаете людей, имеющих иные уровни развития?

— Потому что хороших исполнителей трудно найти, — ответила Маршалл. — Они ведь не растут на деревьях. В большинстве случаев нам приходится самим готовить хороших работников, а для этого нужны хорошие навыки диагностики. Одна из наших любимых присказок — это:



*Отличным работником  
потенциально может стать каждый —*

*просто нужно заметить  
этот потенциал  
и дать ему развиваться.*



— Вы хотите сказать, — промолвила предпринимательница, — что мы все обладаем потенциалом, который можно развить?

— Правильно, — подтвердила Маршалл. — Нет ничего зазорного в том, что вы имеете низкий уровень развития. Мы все в какие-то моменты жизни на низком уровне развития в отношении той работы, которую нам поручают. Поскольку мы никогда раньше этой работой не занимались, мы, естественно, не обладаем необходимыми для ее хорошего выполнения навыками. Нашу компетентность и преданность необходимо развивать.

— Судя по вашей табличке, уровни P1 и P2 тоже различаются уровнем преданности делу, — заметила предпринимательница.

— Верно, — сказала Маршалл. — И тому и другому недостает компетентности, т. е. навыков и опыта, для того чтобы самостоятельно достигать хороших показателей, но люди, имеющие уровень развития P1, мотивированы, а люди, имеющие уровень развития P2, нет. Высокая степень преданности, присущая уровню P1, объясняется тем, что люди стремятся узнать что-то новое. Эти люди также могут быть чрезвычайно уверены в себе, хотя порой совершенно необоснованно. По мере того как их навыки совершен-

ствуются, степень мотивации и уверенности в себе зачастую снижается. Они начинают понимать, сколь многому им еще нужно научиться, чтобы работать по-настоящему хорошо. Как гласит древняя мудрость, **ЧЕМ БОЛЬШЕ Я ЗНАЮ, ТЕМ БОЛЬШЕ Я ПОНИМАЮ, КАК МАЛО ЗНАЮ.** При использовании наставительного стиля руководства уверенность таких работников начинает возрастать, по мере того как они достигают все лучших результатов.

## Соответствие стиля руководства уровню развития

— Мне кажется, P1 опаснее оставлять без контроля, чем P2, — сказала предпринимательница.

— Почему вы так думаете? — спросила Маршалл.

— Если вы делегируете работу человеку, полному энтузиазма и самоуверенности, но не имеющему опыта и навыков, — ответила предпринимательница, — он своей энергией может погубить все дело, направив усилия совершенно не в ту сторону.

— Хорошее замечание, — согласилась Маршалл. — Если же вы делегируете работу человеку с уровнем развития P2, он, вероятно, вообще ничего не предпримет, поскольку ему не хватает уверенности в себе или нет мотивации идти на риск. Но самоуверенный человек, не обладающий нужными навыками, может оказаться не таким осторожным.

— Я, кажется, начинаю догадываться, какой стиль руководства наиболее подходит каждому уровню развития, каждой комбинации навыков и преданности делу, — сказала предпринимательница.

— Чтобы ускорить этот процесс постижения, — сказала Маршалл, рисуя на доске диаграмму, — посмотрите, как мы изображаем взаимосвязь между четырьмя уровнями развития и четырьмя стилями руководства, о которых вам рассказал Одноминутный Менеджер.

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	ПОДХОДЯЩИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА
<b>Р1</b> Компетентность низкая Преданность высокая	<b>С1</b> КОМАНДНЫЙ Порядок, организация, обучение, надзор
<b>Р2</b> Компетентность от умеренной до низкой Преданность низкая	<b>С2</b> НАСТАВИТЕЛЬНЫЙ Командуйте и поддерживайте
<b>Р3</b> Компетентность от умеренной до высокой Преданность переменная	<b>С3</b> ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ Хвалите, выслушивайте и содействуйте
<b>Р4</b> Компетентность высокая Преданность высокая	<b>С4</b> ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ Передавайте всю ответственность за повседневное принятие решений

**СТИЛИ РУКОВОДСТВА,  
ПОДХОДЯЩИЕ ДЛЯ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ  
РАЗВИТИЯ**

Предпринимательница изучила взаимосвязи между четырьмя уровнями развития и четырьмя стилями руководства, а потом сказала:

— Это очень удобная схема для запоминания связей — номера «Р» и «С» совпадают. Я попробую обобщить все сказанное.

— *Командный стиль (С1) применяется в отношении людей, которым не хватает компетентности, но которые полны энтузиазма и преданности (Р1).* Ими необходимо командовать и сообщать о результатах, которых они достигают.

— *Наставительный стиль (С2) применяется в отношении людей, обладающих некоторой компетентностью, но лишенных преданности делу (Р2).* Ими необходимо командовать, потому что у них все еще мало опыта. Но их также нужно поддерживать и хвалить, чтобы укреплять их самоуважение, и вовлекать в процессы принятия решений, чтобы повысить их заинтересованность.

— *Поддерживающий стиль (С3) применяется в отношении компетентных работников, которым недостает уверенности в себе или мотивации (Р3).* Указания им не очень нужны,

поскольку они обладают необходимыми навыками, но для укрепления их уверенности в себе и мотивации им необходима поддержка.

— *Делегирование (С4) применяется в отношении компетентных и преданных делу работников (Р4).* Они способны и готовы работать над проектом самостоятельно, почти без надзора и поддержки.

Выслушав резюме предпринимательницы, Маршалл улыбнулась.

— Вы схватываете на лету. Вот это и есть диагностика. Я очень рада, что поделилась с вами всем тем, что знаю о диагностике.

— Спасибо за похвалу, — сказала предпринимательница. — Определив, какой стиль руководства подходит к данному работнику, я должна все время придерживаться этого стиля?

— Об этом вам лучше поговорить с Одноминутным Менеджером, — ответила Маршалл. — Вы уже начинаете задумываться об изменении стиля руководства по мере роста компетентности и преданности работника, а ведь именно этим пытаются здесь заниматься менеджеры. Кроме того, он расскажет вам, как три секрета Одноминутного Управления — Одноминутная Целеуста-

новка, Одноминутные Похвалы и Одноминутные Выговоры — вдыхают жизнь в Ситуационное Руководство. Одноминутный Менеджер очень любит об этом говорить.

— Я была бы очень рада узнать его мысли на этот счет, — сказала предпринимательница. — Сейчас уже пять часов, так что я лучше зайду к нему завтра утром. Спасибо вам за помощь.

— Мне было приятно, — ответила Маршалл.

## Ситуационное Руководство и Одноминутное Управление

Когда предпринимательница на следующее утро явилась в кабинет Одноминутного Менеджера, он ее уже поджидал. Увидев его, она не удержалась и сразу же начала возбужденно рассказывать о том, что накануне узнала.

— Рад видеть ваш энтузиазм, — сказал Одноминутный Менеджер. — Какие у вас есть вопросы?

— Элис Маршалл утверждает, что вы любите показывать людям реальные взаимосвязи между Одноминутным Управлением и Ситуационным Руководством, — сказала предпринимательница.

— А как, по-вашему, они могут связаны? — спросил Одноминутный Менеджер.

— Спасибо за поддерживающий стиль, — улыбнулась предпринимательница, — но я думаю, в данном случае мне от вас нужно больше указаний. Я подозреваю, что оба эти понятия приобретают большую динамику, когда идут рука об руку.

— В этом я с вами согласен, — сказал Одноминутный Менеджер. — Давайте сначала посмотрим, какую роль играет Одноминутная Целеустановка, поскольку ясность цели важна для работников на любом уровне развития. Из общения с Элис Маршалл у вас могло сложиться впечатление, что работники всегда имеют один из четырех уровней развития — Р1, Р2, Р3 или Р4. А это не совсем так. На самом деле каждый человек может иметь разные уровни развития в разных аспектах своей работы. При выполнении одних задач он может работать совершенно самостоятельно, а при выполнении других нуждаться в указаниях и поддержке. Таким образом, уровень развития следует оценивать, всегда имея в виду конкретную цель или конкретное задание. Невозможно определить уровень компетентности и преданности человека в целом — можно определить лишь уровень его развития применительно к определенной цели.

— Вы хотите сказать, что каждый человек может находиться на разных уровнях развития в зависимости от тех задач, которые он выполняет? — переспросила предпринимательница, вспоминая свою беседу с Джоном Далапой.

## Разные подходы к одному и тому же человеку

— Именно, — ответил Одноминутный Менеджер. — Когда вы согласовали с работником от трех до пяти целей, в дальнейшем взаимодействии с ним по каждой из поставленных целей вам, как менеджеру, возможно, придется применять различные стили руководства. Представим, например, что некий инженер компетентен и уверенно себя чувствует в технических вопросах, но проявляет совсем другой уровень развития, когда появляется необходимость составить бюджет поставленной перед ним задачи. В результате вы, как начальник этого инженера, вполне можете применять делегирование (минимум указаний и поддержки) в решении технических вопросов, но в достаточной мере командовать и осуществлять пристальный надзор за работой по бюджету (применять командный или наставительный стиль).

— Это интересно, — промолвила предпринимательница. — Именно так вы поступаете с Далапой, верно?

— Вы правы, — подтвердил Одноминутный Менеджер.

— Значит, Ситуационный Руководитель должен не только по-разному подходить к разным людям, но и *применять разные подходы к одному и тому же человеку* в зависимости от поставленной задачи, — сказала предпринимательница.

— В самую точку, — согласился Одноминутный Менеджер. — Позвольте привести яркий пример с моим сыном Томом. Несколько лет назад, когда он был еще в пятом классе, на родительском собрании нам сообщили, что он на два-три года опережает своих одноклассников в чтении, но на те же два-три года отстает в математике. Узнав об этом, я позвонил одному из учителей и договорился о встрече.

— Одному из учителей? — удивилась предпринимательница.

— Том посещал так называемую открытую школу, — пояснил Одноминутный Менеджер. — В классе было сто десять учеников, и они занимались в огромном открытом помещении под началом четырех или пяти учителей. Встретившись с этими учителями, я спросил: «Насколько ваш подход к Тому на уроках чтения отличается от подхода на уроках математики?» «Что вы имеете в виду?» — не поняли они. «Что вы делаете на уроках чтения?» — спросил я. Учителя ответили: «Видите папки у дальней стены? Когда начинается урок чтения, каждый ученик берет свою папку, садится с ней за парту и начинает читать с того места, где остановился в прошлый раз. Если у него есть вопросы, он поднимает руку, и тогда один из учителей подходит к нему и помогает».

— Какой, по-вашему, стиль руководства они применяли в отношении Тома? — спросил Одноминутный Менеджер у предпринимательницы.

— Делегирование, — ответила предпринимательница. — Он брал свою папку и сам определял, нужна ли ему помощь.

— А какой уровень развития по чтению у него был? — спросил Одноминутный Менеджер.

— Р4, я полагаю, — сказала предпринимательница.

— Именно, — подтвердил Одноминутный Менеджер. — Он любил читать, и чтение ему давалось очень легко. Так что делегирующий стиль здесь был к месту. Потом я спросил у учителей: «А что вы делаете на математике?» Они ответили: «Видите папки у другой стены? У каждого ученика своя папка по математике. Когда начинается урок математики, каждый ученик берет свою папку, садится с ней за парту и начинает работать с того места, где остановился в прошлый раз. Если у него есть вопросы, он поднимает руку, и тогда один из учителей подходит к нему и помогает». «А как успехи Тома по математике?» — спросил я. «Ужасно, — ответили они. — Мы очень беспокоимся за него».



Я сказал: «Но этого следовало ожидать! Я разочарован тем подходом, который вы применяете к нему на математике. Разве вам никто никогда не говорил, что стиль обучения одного и того же человека может быть разным по разным предметам?»

— Какой, по-вашему, стиль руководства они избрали по отношению к Тому на уроках математики? — последовал вопрос Одноминутного Менеджера.

— Делегирование, — ответила предпринимательница.

— А какой уровень развития у него был на математике? — спросил Одноминутный Менеджер.

— Полагаю, намного ниже, — сказала предпринимательница.

— Правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Он был на уровне Р2. Он не любил математику, потому что она с трудом ему давалась. И в результате делегирующий стиль руководства не срабатывал. Это было скорее уклонение от обязанностей, нежели их делегирование.

Потом я спросил у учителей: «Кто из вас имеет репутацию наиболее консервативного учителя?» Самая пожилая учительница, миссис Макбрайд, улыбнулась. Она работала в школьной системе более тридцати лет, пока ее не отправили в (по ее собственному выражению) «эту сумасшедшую открытую школу». Я помню, как однажды во время завтрака проходил мимо класса миссис Макбрайд, когда она еще работала в одной маленькой начальной школе, где не было столовой. Дверь была открыта, и я увидел, как тридцать пятиклассников, тихонько сидя за своими партами, поедали завтраки под музыку Бетховена, доносившуюся из магнитофона. Миссис Макбрайд была прекрасным примером командного стиля руководства. А напротив находился другой пятый класс. Дверь была закрыта, но в ней было маленькое окошечко. Я заглянул в окошко и увидел там настоящий цирк. Дети бегали, прыгали по партам и стульям, а учительница, миссис Джонс, душа-человек, обнимала и целовала детей и плясала вместе с ними. Им всем явно было очень весело. Какой контраст!

— Как вы думаете, миссис Джонс была бы для Тома хорошей учительницей чтения? — спросил Одноминутный Менеджер у предпринимательницы.

— Конечно, — ответила предпринимательница.

— Почему?

— Потому что ему не нужен был учитель чтения, — улыбнулась предпринимательница.

— Правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Когда вы сами знаете, что вам делать, начальник вам не нужен.

— Но если уж вам суждено иметь начальника, — рассмеялась предпринимательница, — то пусть он будет таким же добрым и милым, как миссис Джонс!

Одноминутный Менеджер продолжал:

— И я сказал миссис Макбрайд: «Тому не дается математика. Вы могли бы его подтянуть?» «Могла бы», — ответила она. «И как бы вы это сделали?» — спросил я. «Это было бы намного легче, — ответила учительница, — если бы я занималась с ним с самого начала. Я полагаю, сейчас он обескуражен своими неудачами, потому что математика оказалась для него более трудным предметом, чем он предполагал. Поэтому на данном этапе я поступила бы так. В начале урока математики я бы подошла к нему и сказа-

ла: «Пора заняться математикой. Иди и возьми свою папку». (Кстати, я думаю, что он берет не свою папку, а кого-нибудь из отсутствующих — просто чтобы внести путаницу.) Потом я сказала бы: «Том, я хочу, чтобы ты решил первые три задачи, а я через пять или десять минут вернусь, и мы обсудим твои ответы. Я уверена, что, если мы будем работать вместе, ты очень скоро подтянешься в математике». Я сказал: «Это как раз то, что ему нужно! Пожалуйста, займитесь им». И она занялась, — сказал Одноминутный Менеджер.

— И наставительный стиль миссис Макбрайд помог Тому подтянуться по математике? — спросила предпринимательница.

— Да, — ответил Одноминутный Менеджер. — Но как вы думаете, ему нравился этот надзор и контроль?

— Думаю, что нет, — сказала предпринимательница.

— По этой причине я не люблю начальников-гуманистов, — сказал Одноминутный Менеджер. — Одной любовью людей не научишь.

— Вы хотите сказать, — уточнила предпринимательница, — что, когда человек не обладает необходимыми навыками для выполнения определенной задачи, кто-то должен давать указания,

наблюдать, контролировать, а также оказывать моральную поддержку, если еще и низок уровень преданности делу.

— К счастью, Тому оставалось до конца года проучиться лишь три месяца, — продолжал Одноминутный Менеджер. — Как вы думаете, что было слабой стороной подхода миссис Макбрайд?

— Она умела переключать стиль руководства с командного на наставительный, но никогда не применяла поддерживающий и делегирующий стили, — ответила предпринимательница. — Она была идеальной учительницей для начального этапа обучения, но, когда дети овладевали некоторыми математическими навыками, она не была готова хотя бы отчасти переложить ответственность за их обучение на них самих.

## **Развитие компетентности и преданности**

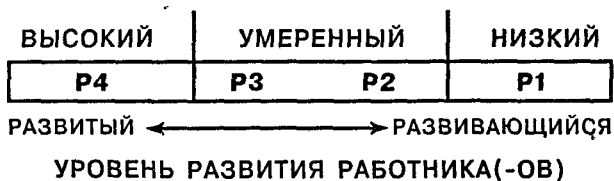
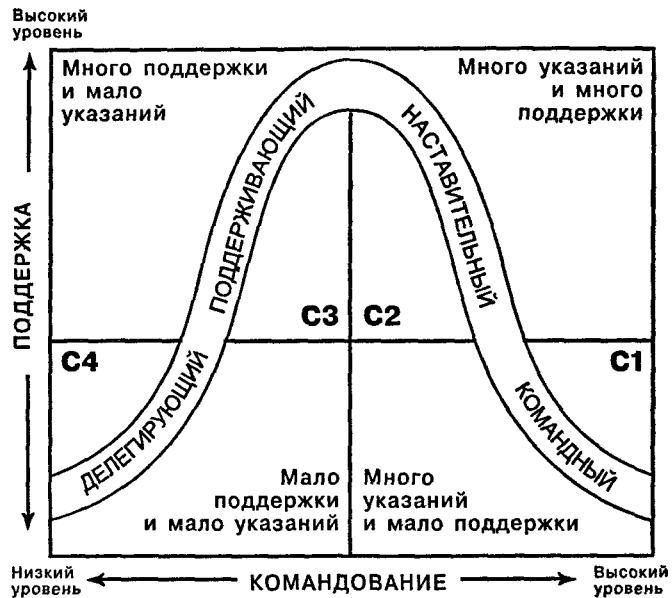
— Ваш пример с Томом не только четко иллюстрирует, что уровень развития жестко привязан к конкретной цели или задаче, — продолжала предпринимательница, — но и показывает, что определенный стиль руководства, применимый к человеку в настоящем, может оказаться совершенно неприемлемым для того же человека в будущем.

— Особенно, — добавил Одноминутный Менеджер, — когда речь идет о командном и наставительном стилях. Целью менеджера должно быть постепенное повышение уровней компетентности и преданности у его подчиненных, чтобы он мог перейти к менее затратным, с точки зрения времени, стилям руководства — поддерживающему и делегирующему — и при этом продолжать получать хорошие результаты.

— Как же происходит эта смена стилей руководства? — поинтересовалась предпринимательница.

— Сначала давайте рассмотрим модель Ситуационного Руководства, показывающую взаимосвязь между уровнем развития и стилем руководства.

## Ситуационное руководство-II ЧЕТЫРЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА



Предпринимательница внимательно изучила модель, после чего сказала:

— Зная уровень развития человека относительно конкретной задачи, с помощью этой модели очень легко выбрать надлежащий стиль руководства, поскольку можно провести вертикальные линии от P1 к C1, от P2 к C2, от P3 к C3 и от P4 к C4.

— Верно, — согласился Одноминутный Менеджер. — Но позвольте мне сделать еще одно замечание. Определяя соответствие между стилем руководства и уровнем развития, нужно помнить, что *руководитель должен делать то, что его подчиненные в данный момент не могут сделать сами*. Поскольку у работника с уровнем развития P1 достаточно преданности, но недостает компетентности, руководитель должен обеспечивать командование (C1); поскольку у работника с уровнем P2 не хватает ни компетентности, ни преданности, руководитель должен обеспечивать и командование, и поддержку (C2); поскольку работник с уровнем P3 обладает компетентностью, но имеет переменную преданность, руководитель должен обеспечивать поддержку (C3); работники же с уровнем P4 обладают и компетентностью, и преданностью, так что руководитель не должен ни командовать, ни поддерживать (C4).

— Это полезная идея, — согласилась предпринимательница. — Но что означает кривая, проходящая через все стили руководства?

— Мы называем это кривой руководства, — ответил Одноминутный Менеджер. — Кривая показывает, как по мере перемещения уровня развития от Р1 к Р4 стиль руководства со стороны менеджера изменяется от С1 к С4, сначала за счет увеличения поддержки (С2), затем снижения командования (С3), а потом и снижения поддержки (С4). Имея уровень развития Р4, работник способен во все большей степени самостоятельно командовать собой и поддерживать себя. В этом изменении стилей руководства и вступает в игру второй секрет Одноминутного Управления — Одноминутные Похвалы. Позвольте, я перечислю пять шагов, которые вам нужно пройти, чтобы повысить уровень компетентности и преданности своего подчиненного.

— Полагаю, что *первый шаг — сказать ему, что нужно делать*, — сказала предпринимательница.

— Точно, — подтвердил Одноминутный Менеджер. — *Второй шаг — показать ему, что делать*, т. е. смоделировать его поведение. Когда человек знает, что ему делать, ему нужно знать, как выглядит хорошая работа. Ему необходимо иметь какой-то эталон.

— Эти первых два шага — ключ к Одноминутной Целеустановке, не так ли? — предположила предпринимательница.

— Да, — ответил Одноминутный Менеджер. — И, кроме того, они относятся к директивным действиям.

— Поэтому-то обучение поначалу принимает вид командования, — догадалась предпринимательница.

— Правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — А когда цели и указания ясны, вы делаете *третий шаг* в развитии компетентности и преданности подчиненного — *позволяете ему попробовать*.

— Но возлагать на него слишком много ответственности еще рано, не так ли? — спросила предпринимательница.

— Рано, — согласился Одноминутный Менеджер. — Риск пока еще слишком большой. Это приводит нас к *четвертому* этапу — наблюдению за выполнением работы. Когда вы применяете командный стиль, подчиненный должен оставаться в постоянном контакте с вами, чтобы вы могли достаточно часто проверять его работу.

— Мне кажется, что многие менеджеры забывают про этот шаг, — сказала предпринимательница.

— Вы абсолютно правы, — согласился Одноминутный Менеджер. — Менеджеры нанимают людей, говорят им, что делать, а потом оставляют в одиночестве, полагая, что хорошее исполнение последует само собой. Иными словами, они отрекаются от ответственности, а не делегируют ее.

— Если люди, которых вы нанимаете, не обладают ни компетентностью, ни преданностью, — сказала предпринимательница, — их наверняка ждет неудача — во всяком случае, они не смогут добиваться тех показателей, которых ждут от них менеджеры. И когда это происходит, большинство менеджеров, испытывая разочарование, вызывают подчиненных на ковер и допытываются, почему работа не сделана или сделана недостаточно хорошо. Их претензии могут казаться подчиненным несправедливыми — ведь они были вправе предположить, что раз менеджер до сих пор не интересовался их работой, значит, все в порядке.

— Таким образом, вы видите, что, пропуская этап наблюдения, можно погубить все дело, — сказал Одноминутный Менеджер. — Вот почему у нас говорят:



*Больше наблюдаешь —*

*большего ожидаешь.*



— Бьюсь об заклад, что в вашем наблюдении вы делаете упор на то, чтобы ловить людей не на ошибках, а на том, что они делают правильно, — сказала предпринимательница.

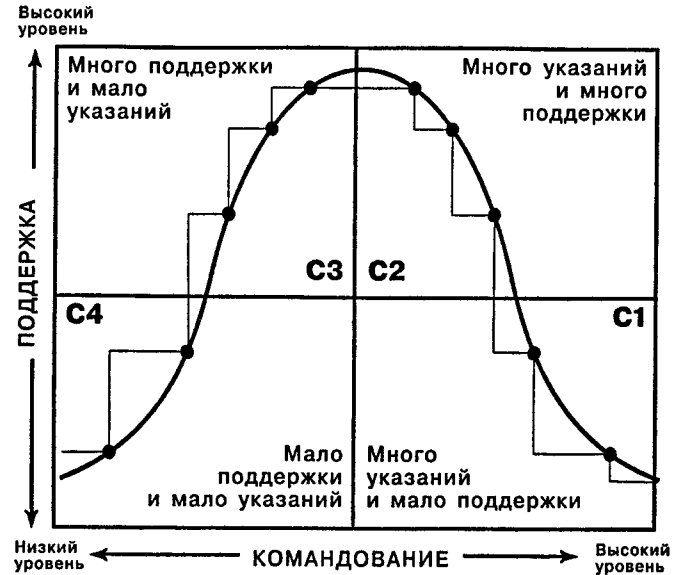
— Вот почему *пятый* шаг в укреплении компетентности и преданности состоит в том, чтобы *хвалить за прогресс*, — ответил Одноминутный Менеджер.

— Значит, Похвалы являются ключевым действием, помогающим работникам переходить с одного уровня развития на другой, с P1 на P2, с P2 на P3, — сказала предпринимательница, — пока они не смогут обходиться без внешней поддержки со стороны начальства.

— Я сейчас покажу схему, которая отлично иллюстрирует ваши слова, как менеджер меняет свое поведение по мере улучшения показателей работы подчиненных, — сказал Одноминутный Менеджер и отошел к письменному столу.

Вернувшись, он протянул предпринимательнице лист бумаги.

## Стиль руководителя



ВЫСОКИЙ	УМЕРЕННЫЙ		НИЗКИЙ
P4	P3	P2	P1
РАЗВИТЫЙ		РАЗВИВАЮЩИЙСЯ	
УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ РАБОТНИКА(-ОВ)			

— Ступеньки вдоль кривой показывают, как руководитель все меньше и меньше прибегает к командованию, по мере того как работник все больше овладевает своей работой, — сказал Одноминутный Менеджер. — Первоначально работнику требуется достаточно поддержки, но с течением времени менеджер снижает и уровень поддержки, как показывают направленные вниз ступеньки в левой части кривой.

— Как же менеджер может уменьшать уровень поддержки? — спросила предпринимательница. — Откуда же работникам черпать поддержку?

— От себя самих или от своих коллег, — ответил Одноминутный Менеджер.

— Когда менеджер прибегает к делегированию, означает ли это, что подчиненные не получают ни указаний, ни поддержки? — спросила предпринимательница.

— Не получают — это слишком сильно сказано, — ответил Одноминутный Менеджер. — Разумеется, даже в случае делегирования даются некоторые указания и оказывается некоторая поддержка. Но работники, достигшие достаточно высокого уровня компетентности и преданности делу (P4), обычно не только способны самостоятельно направлять свои действия, но и хвалить

себя, поскольку они умеют оценивать собственные успехи.

— Таким образом, ваша стратегия в роли менеджера — по мере улучшения работы подчиненных изменять стиль руководства сначала с командного на наставительный, потом на поддерживающий и, наконец, на делегирующий? — спросила предпринимательница.

— Да, — сказал Одноминутный Менеджер, — и так часто, насколько это возможно. Но если прогресса нет, я могу вернуться назад и вновь начать командовать человеком, пока не появятся улучшения. Но стратегически моя цель — постепенно изменять стиль руководства, пока мои сотрудники не научатся выполнять работу достаточно хорошо без контроля и поддержки с моей стороны. Об этом хорошо сказал Лао-Цзы:





*Когда хороший руководитель  
сделает свое дело,*

*люди говорят:  
«Мы сделали это сами!»*



— После всего, что я узнала от вас и ваших людей, именно это станет моей целью при работе с подчиненными, — сказала предпринимательница. — Меня, однако, смущает один вопрос: что вы делаете в самом начале, когда еще только пытаетесь научить новичка выполнять свою работу и когда его действия даже приблизительно нельзя назвать правильными? Вы его все равно хвалите?

— Нет, — ответил Одноминутный Менеджер.

— Вы не обращаете внимания?

— Совсем нет, — сказал Одноминутный Менеджер. — Я возвращаюсь к постановке целей. Я говорю: «Я ошибся. Я, наверное, поручил вам сделать то, что вы сделать не в состоянии. Давайте вернемся назад и начнем сначала».

— Вы признаетесь в собственной ошибке, — переспросила предпринимательница, — и даете новые указания?

— Именно так, — сказал Одноминутный Менеджер. — Когда вы обучаете кого-то, кроме похвал, вы должны иметь в своем арсенале и признание собственных ошибок.

— Значит, вы говорите, что, заботясь о своих работниках, вы готовы признать свою ошибку и дать новые указания. Но что если улучшения все не появляются и вам приходится раз за разом давать все новые указания? — спросила она.

— Спустя некоторое время, — ответил Одноминутный Менеджер, — вы заводите с этим человеком разговор о его смещении и дальнейшем трудоустройстве.

— Это интересно, — улыбнулась предпринимательница. — Значит, есть люди, которых никак нельзя обучить выполнять некоторые виды работ.

— Конечно, — ответил Одноминутный Менеджер.

— Пожалуй, теперь я понимаю, как постановка Одноминутных Целей и Одноминутные Похвалы укладываются в процесс становления Ситуационным Руководителем, — сказала предпринимательница. — Поскольку уровень развития привязан к конкретной цели, Одноминутная Целеустановка и анализ уровня развития идут рука об руку. При этом понимание уровня развития работника может помочь менеджеру разработать более разумные стандарты качества работы. Похвалы же являются ключом к повышению уровня развития работников. С их помощью вы можете изменить стиль своего руководства с директивного (командного или наставительного) на недирективный (поддержку и делегирование). Но при чем здесь Выговоры?

## **Решение проблем**

— Запомните, — сказал Одноминутный Менеджер, — что Выговоры вы резервируете для работников, имеющих уровень развития Р4, Р3 и иногда Р2. Выговоры не могут служить инструментом обучения, они призваны решать лишь проблемы мотивации и отношения к работе. Если вы применяете Выговоры в отношении работников, имеющих уровень Р1, они зачастую теряют мотивацию и перестают даже пытаться чему-то научиться. Поэтому используйте Выговоры только в отношении компетентных подчиненных, потерявших интерес к работе.

— Вы хотите сказать, — перефразировала его предпринимательница, — что Выговоры не служат целям обучения, а эффективно помогают лишь вернуть в строй хороших исполнителей, у которых сложилось неправильное отношение к своей работе.

— Правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Но прежде чем выговаривать кому-либо, не забудьте удостовериться в фактах и проверить, нет ли смягчающих обстоятельств. Иногда ухудшение качества работы вызывается снижением уверенности в себе — работа оказывается более сложной, чем ожидалось. Когда это происходит, не упрекайте работников; обеспечьте им поддержку и дайте необходимые указания.

— Получается, что, имея дело с хорошим работником, вы рекомендуете перейти от делегирования к поддерживающему стилю, — сказала предпринимательница. — Вы выслушиваете работника, собираете информацию, и если работник по-прежнему не получает хороших результатов, то вы переходите к наставительному стилю, осуществляя более пристальный надзор и чаще проверяя его работу. Если же и это не приводит к успеху, вы возвращаетесь к командному стилю. Вы всегда рекомендуете возвращаться назад небольшими шагами, не перескакивая через стили? — спросила она.

— В большинстве случаев, — сказал Одноминутный Менеджер. — Таким образом, если вы получаете какую-то новую информацию, объясняющую причины плохой работы, вы всегда можете вернуться к делегированию, не ухудшая от-

ношений с работником. Но, перепрыгивая от делегирования к командному стилю, вы возвращаетесь к старому методу «оставь одного и дергай». И если потом обнаруживается уважительная причина плохих показателей вашего работника, вы кусаете себе локти.

— Позвольте, я попробую все это обобщить, — сказала предпринимательница.

Она показала Одноминутному Менеджеру три памятки, которые составила по своим записям.

## Одноминутное Управление и Ситуационное Руководство: резюме

**ЦЕЛИ** направляют работу в нужную сторону и позволяют менеджеру анализировать компетентность и преданность работника (его уровень развития).

**ПОХВАЛЫ** способствуют повышению уровня развития работника и позволяют менеджеру постепенно изменять стиль руководства, переходя от директивного (командного) к недирективному и к большей поддержке (наставительному и поддерживающему стилям), а потом и к делегированию.

**ВЫГОВОРЫ** позволяют прекратить плохую работу и могут означать, что менеджер должен постепенно возвращаться от делегирования к большей поддержке или директивному стилю управления.

### ТРИ СЕКРЕТА ОДНОМИНУТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕВРАЩАЮТ СИТУАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО В ДИНАМИЧНУЮ МОДЕЛЬ

## Объясните то, что делаете

— Хорошее резюме, — сказал Одноминутный Менеджер.

— Итак, насчет гибкости и диагностики я все поняла, — сказала предпринимательница. — Но что вы можете сказать про третий навык Ситуационного Руководителя — партнерство?

— Партнерство — очень важный фактор, способствующий работе всей системы, — ответил Одноминутный Менеджер. — Одна из проблем, возникающих, когда человек постигает принципы Ситуационного Руководства, состоит в том, что он начинает их применять, никому об этом не говоря. Представьте, например, что я определил ваш уровень развития относительно некоторой задачи как Р4 — вы компетентны и преданы делу. Мне не нужно тратить на вас много времени. Я могу вообще перестать встречаться с вами. И вот я вас не вызываю, ничего не говорю. Что вы подумаете по прошествии некоторого времени?

— Я подумаю, что что-то делаю не так, раз вы не интересуетесь мною. Я буду чувствовать, что меня игнорируют и не ценят, — ответила предпринимательница.

— Именно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Это же относится и к людям, находящимся на противоположном конце шкалы развития, крайне неопытным. Предположим, я решил, что им нужно гораздо больше указаний с моей стороны, и я постоянно твержу им, что, когда и как им делать. Если я буду продолжать так действовать долгое время, что они подумают?

— Что вы придираетесь к ним, — сказала предпринимательница, — что вы им не доверяете.

— И если потом один из них наткнется на вас в коридоре, — продолжал Одноминутный Менеджер, — и вы говорите ему, что не видели меня уже целый месяц, он вам отвечает: «Неудивительно — ведь он все время просиживает в моем кабинете». Таким образом, вроде бы прекрасная диагностика и верно выбранный стиль руководства неправильно воспринимаются, потому что я не сказал ни вам, ни им, почему я веду себя именно так. Будучи опытным и способным человеком, вы думаете, что что-то делаете неправильно, а неопытный человек думает, что я ему

не доверяю. А теперь предположим, что я подошел к вам и мы вместе решили, что вам уже не нужен слишком строгий контроль с моей стороны, что мы вполне можем обратиться к делегирующему стилю руководства. Что вы подумаете, когда я в дальнейшем перестану видаться с вами?

— Я подумаю, что все в порядке, потому что уже буду знать, почему вы не встречаетесь со мной. Тот факт, что вы уже больше не наблюдаете за мной, будет скорее комплиментом моим навыкам и моей компетентности, — ответила предпринимательница.

— Правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — А что, по-вашему, будет думать неопытный сотрудник, когда я буду слишком часто навещать его?

— Он тоже будет чувствовать себя прекрасно, потому что будет знать, что вы пристально наблюдаете за ним, для того чтобы помочь ему развить навыки. Он будет знать, что со временем вы оставите его в покое, — сказала предпринимательница.

— Важность того, чтобы все знали о том, что происходит, можно обобщить в одной фразе, которая бытует здесь, — сказал Одноминутный Менеджер.



*Ситуационное Руководство  
осуществляется  
не в отношении подчиненных,  
а вместе с ними*



— Я почувствовала облегчение, когда прочитала эту фразу, — сказала предпринимательница.

— Я тоже раньше думал, что, будучи менеджером, должен во всем разбираться сам, — сказал Одноминутный Менеджер. — Партнерство же позволило избавиться от этих тревог.

— А где я могла бы побольше узнать о партнерстве? — спросила предпринимательница.

— Почему бы вам не поговорить с Алексом Рендаллом, нашим директором по кадрам, — предложил Одноминутный Менеджер. — Он организовал систему анализа показателей деятельности нашей компании и, на мой взгляд, лучше других сможет рассказать вам о партнерстве.

— Звучит заманчиво, — сказала предпринимательница. — Мне очень хочется узнать побольше о том, как можно тесно взаимодействовать с подчиненными, используя принципы Ситуационного Руководства.

## Партнерство

Войдя в кабинет Рендалла, предпринимательница обнаружила там респектабельного мужчину, который улыбнулся ей и спросил:

— Чем могу служить?

— Одноминутный Менеджер сказал мне, что вы лучше других сможете объяснить мне принципы партнерства между менеджерами и подчиненными, — пояснила предпринимательница.

— Буду рад, — сказал Рендалл. — Анализ деятельности состоит из трех частей:

1. Планирование деятельности.
2. Повседневное обучение.
3. Оценка деятельности.

— Партнерство является частью планирования деятельности и задает параметры повседневного обучения. Как вы думаете, с какого из этих трех шагов большинство компаний начинают разработку системы анализа деятельности? — спросил Рендалл.

— С оценки деятельности, — ответила предпринимательница. — Большинство компаний просит отдел кадров разработать специальный формуляр для такой оценки.

— Затем эти компании обычно переходят к планированию деятельности, т. е. нанимают или назначают человека, который помогает работникам записывать их цели. Они исписывают целые блокноты, в которые потом никто не заглядывает.

— Да, вы правы, — сказала предпринимательница. — Но здесь помогает Одноминутная Целеустановка. Вся ненужная бумажная работа ликвидируется, когда люди ставят перед собой не более трех-пяти целей.

— А какая из этих трех частей почти никогда не осуществляется в большинстве организаций? — спросил Рендалл.

— Повседневное обучение, — ответила предпринимательница.

— Правильно, — сказал Рендалл. — Но хотя это самый важный шаг, большинство менеджеров и организаций забывают его делать. Важность повседневного обучения и психологической подготовки мне видятся особенно явственно, когда я вспоминаю своего любимого университетского преподавателя. Он всегда встречал непонимание со стороны декана и многих преподавателей, когда в первый день занятий выдавал нам экзаменационные вопросы. Они ему говорили: «Что вы делаете?» А он отвечал: «Полагаю, мы здесь для того, чтобы учить этих людей». Они возражали: «Это так, но зачем же выдавать им экзаменационные вопросы?» Он отвечал: «Мало того, что я выдал им экзаменационные вопросы, но чем, вы думаете, я буду заниматься весь семестр?»

— Учить их ответам? — рассмеялась предпринимательница.

— Именно, — сказал Рендалл. — И когда приходило время экзаменов, все студенты получали пятерки, потому что знали ответы на вопросы.

— В этом и состоит повседневное обучение и подготовка, — сказал Рендалл, — быть чутким к людям, которые подотчетны вам. Когда ваши подчиненные четко представляют себе свои цели (имеют на руках экзаменационные вопросы), ваша задача — сделать все возможное, чтобы помочь им достичь этих целей (учить ответам) и позволить им получить высший балл (пятерки), когда дело дойдет до оценки деятельности (экзамена).

— Это прекрасный пример создания обоюдной выгодной ситуации, — сказала предпринимательница. — Но как это связано с партнерством?

— Как я уже сказал, процесс партнерства задает параметры повседневного обучения и подготовки, — ответил Рендалл.

— Как это действует? — спросила предпринимательница.

— Как обычно, все начинается с постановки целей, — сказал Рендалл. — Предположим, вы — мой администратор по зарплате. Процесс начинается с того, что вы и я по отдельности устанавливаем для вас от трех до пяти целей. Затем мы



разрабатываем стандарты качества работы на ближайшие три-шесть месяцев по каждой цели.

— Когда мы с вами по отдельности установили цели, — уточнила предпринимательница, — мы с вами встречаемся для согласования моих целей?

— Да, — ответил Рендалл. — Разумеется, вы в большей мере вовлечены в процесс постановки целей, когда обладаете опытом и знаниями, т. е. имеете уровень развития Р3 или Р4. В тех же ситуациях, когда ваш уровень развития ниже, ведущую роль играю я.

— Полагаю, мы согласовываем не только мои области ответственности, но и стандарты качества в каждой из областей, — сказала собеседница.

— Вы правы, — сказал Рендалл. — Мы договариваемся о том, как должна выглядеть хорошая работа. И мы переписываем каждую цель таким образом, чтобы она была УМНАЯ.

— Что значит УМНАЯ? — удивилась предпринимательница.

— Буква «У» означает, что цель должна быть *уместной*, — сказал Рендалл. — Как вы помните, 80% результатов, достигаемых вашими людьми, порождаются 20% их деятельности. Поэтому цель является уместной, если она направлена на

деятельность, обеспечивающую наибольшее количество результатов.

— Как хитро! — восхитилась предпринимательница. — А что означает буква «М»?

— «М» означает *мотивацию*. Чтобы люди старались работать как можно лучше, цели должны быть интересны им.

— Разумно, — согласилась предпринимательница.

— Буква «Н» в слове УМНАЯ означает, что цель должна быть *наблюдаемой*.

— Наблюдаемой? — переспросила предпринимательница.

— Вы ведь хотите, чтобы вас хвалили за достигнутые успехи, — пояснил Рендалл. — Для этого вы должны иметь возможность почаще измерять достигнутый прогресс и отчитываться по нему, а это значит, что у вас должна быть система регистрации, отслеживающая вашу работу.

— А буква «А»? — спросила предпринимательница.

— Буква «А» означает, что цель должна быть *адресной*, конкретной. Цели должны точно констатировать, за что человек отвечает, — сказал Рендалл.

— Это напоминает вторую часть Одноминутной Целеустановки, — добавила предпринима-

тельница. — Служащие должны знать не только, за что они отвечают, но и каким образом измеряется качество их работы и что означает «хорошо выполненная» работа.

— Вы правы, — сказал Рендалл. — Ну, а буква «Я» означает, что «я могу ее достичь». Цель должна быть выполнимой, а выполнимость цели зависит от того, что происходило в прошлом.

— Слишком многие компании ставят перед собой недостижимые цели, — сказала предпринимательница. — Сколько сил стоит мне борьба с этим явлением в нашей собственной компании! Я знаю, чего бы мне хотелось достичь, но это, вероятно, нереалистичная цель на ближайшие несколько лет. Полагаю, то же самое происходит и с работниками: вы хотите, чтобы они напрягались, но в то же время не хотите ставить слишком трудных целей, и у работника теряется мотивация.

— Верно, — согласился Рендалл.

— УМНАЯ цель — хорошо придумано, — сказала предпринимательница. — Но что, если по какой-то из целей имеются разногласия, которые вы не можете разрешить. Кто все-таки решает?

— Золотое Правило, — ответил Рендалл.

— Золотое Правило? — переспросила предпринимательница.

— Кто владеет золотом, устанавливает правила, — рассмеялся Рендалл. — Конечно же, все решает начальник.

— Многие менеджеры прекращают этот процесс после установки целей, правда? — спросила предпринимательница.

— Да, — сказал Рендалл, — и в этом случае управление целями становится лицензией на применение стиля руководства, известного как «оставь одного и дергай».

— Полагаю, после того как мы установили цели и согласовали стандарты качества, — сказала предпринимательница, — мы становимся партнерами?

— Да, — ответил Рендалл. — Поскольку все мои люди знакомы с понятием Ситуационного Руководства, следующий шаг в партнерстве состоит в том, чтобы вы и я по отдельности проанализировали ваш уровень развития по каждой из согласованных целей, а затем определили стиль моего руководства, чтобы вы могли преуспеть, т. е. выполнять работу на желательном уровне.

— Вы сказали, по отдельности? — удивилась предпринимательница. — Означает ли это, что я сама должна анализировать собственный уровень развития?

— Именно так, — ответил Рендалл. — И я

буду делать то же самое, а потом мы встретимся и согласуем, какой уровень компетентности и преданности вы имеете по каждой цели и какой стиль руководства я должен применять. Представим, например, что мы согласовали главные цели по трем основным направлениям вашей деятельности и установили стандарты качества по каждой из них.

— А потом вы говорите мне, что вы думаете о моем уровне развития по отношению к первой цели, а я говорю, что я думаю на этот счет, — предположила предпринимательница.

— Правило здесь такое: мы обсуждаем идеи того, кто высказал их первым, — сказал Рендалл. — Если вы пришли ко мне со своими идеями, мое дело внимательно выслушать вас, прежде чем высказывать свои замечания.

— Это заставит нас слушать друг друга, — догадалась предпринимательница.

— Верно, — сказал Рендалл. — Поскольку, если один из нас красноречивее другого, он может подчинить весь разговор себе.

— После того как мы выслушали друг друга, — сказала предпринимательница, — переходим к обсуждению сходств и различий наших анализов. Если мы не в состоянии преодолеть разногласия, в силу вступает Золотое Правило. Верно?

— Не совсем, — ответил Рендалл. — Когда речь идет об анализе уровня развития, мнение подчиненного берет верх. Например, если вам кажется, что вы можете работать самостоятельно, т. е. имеете уровень Р3 или Р4, а я полагаю, что вами нужно командовать, мы соглашаемся с вашим мнением — с одним условием: мы должны согласовать результаты на ближайший месяц, чтобы и вы и я могли отследить ваши успехи.

— В такой ситуации я наверняка буду работать изо всех сил, чтобы по окончании месяца доказать вам, что я была права, — сказала предпринимательница.

— А это как раз то, что мне нужно, — сказал Рендалл. — Я хочу, чтобы вы оказались правы.

— После того как мы согласовали уровень развития, нужно договориться о том, как мы будем сотрудничать? — спросила предпринимательница.

— Да, — ответил Рендалл. — Как только уровень развития становится ясен, в игру вступает стиль руководства. При этом вы должны помнить, что стиль руководства, который вы выбираете, может оказаться временным — ведь вы постепенно помогаете своим подчиненным прочно стать на ноги и мотивировать себя самостоятельно. Давайте рассмотрим блок-схему партнерства.

## Блок-схема партнерства

### 1. НАЧИНАЙТЕ

с

**ОДНОМИНУТНОЙ ЦЕЛЕУСТАНОВКИ**  
(необходимо согласовать  
с человеком,  
выполняющим задание)

1 Область ответ-  
ственности/цель

2 Стандарт  
качества работы

### СПРОСИТЕ СЕБЯ

- 1) На какую область ответственности или на какую цель я хочу повлиять?
- 2) Как я узнаю, что работа выполнена?
- 3) Что составляет «хорошую» работу по этой цели (стандарт качества)?

### затем 2. ДИАГНОСТИРУЙТЕ

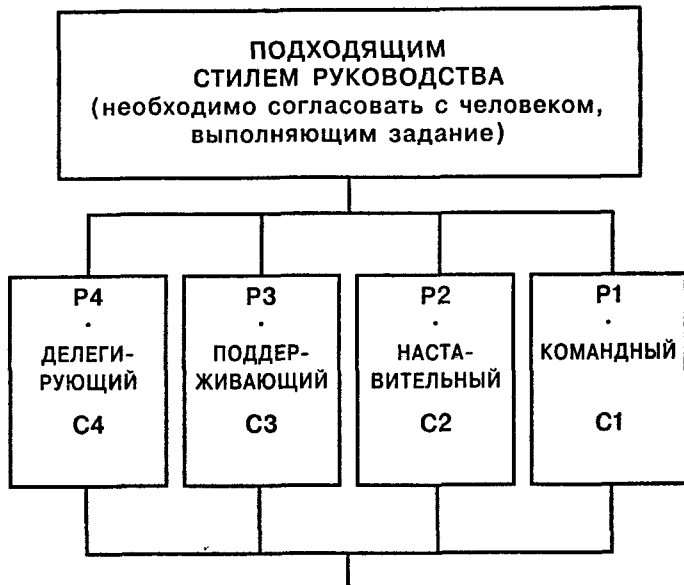
**УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ**  
(необходимо согласовать с человеком,  
выполняющим задание)

КОМПЕТЕНТНОСТЬ

ПРЕДАННОСТЬ ДЕЛУ

Высокий уровень компетентности	Умеренный или высокий уровень компетентности	Умеренный или низкий уровень компетентности	Низкий уровень компетентности
Высокий уровень преданности	Переменный уровень преданности	Низкий уровень преданности	Высокий уровень преданности
P4	P3	P2	P1

затем  
**3. СОПОСТАВЬТЕ**  
с



затем  
**4. ПРИМЕНЯЙТЕ**  
выбранный стиль



Изучив блок-схему, предпринимательница спросила:

— Партнерство ведь не прекращается, когда вы решаете выбрать делегирующий или наставительный стиль управления?

— Нет, — ответил Рендалл. — Если мы договариваемся о том, что вам необходим делегирующий стиль по какой-то цели, кто инициирует дальнейшее общение между нами?

— Я, — сказала предпринимательница. — Если мне что-то нужно, я должна позвонить вам.

— Правильно, — сказал Рендалл. — Только звоните своевременно. Мне не нужны сюрпризы.

— А что происходит, если мы соглашаемся на поддерживающий стиль? — спросила предпринимательница.

— Тогда, — ответил Рендалл, — я спрашиваю вас: «В какой форме вы предпочитаете получить от меня признание и похвалы за достигнутые вами успехи — может быть, договоримся обедать вместе каждый день?» Если мы соглашаемся обедать вместе, дальнейшая моя роль — выслушивать вас и поддерживать ваши действия.

— А если мы согласились на наставительный стиль?

— Тогда уже инициатива будет исходить от меня, — сказал Рендалл. — Я могу предложить

вам следующее: «Давайте запланируем встречаться дважды в неделю, чтобы в течение двух часов работать над целью, в отношении которой вам нужна помощь. Понедельник и среда с часу до трех вас устроят?» А когда выбран командный стиль, встречаться мы будем еще чаще.

— Таким образом, выбранный стиль руководства определяет количество, частоту и характер ваших встреч с подчиненными? — спросила предпринимательница.

— Да, — сказал Рендалл. — Эта система хороша тем, что после нескольких встреч с вами в течение месяца я могу убедиться, что вы поняли, что от вас требуется, и начинаете работать над достижением цели достаточно хорошо. К какому стилю руководства я в таком случае перейду?

— К поддерживающему, — ответила предпринимательница.

— Правильно, — сказал Рендалл.

— А если я работаю еще лучше, вы со временем перейдете к делегирующему стилю? — спросила предпринимательница.

— Точно, — сказал Рендалл. — Я буду продолжать менять стили руководства, пока вы будете расти и развиваться, так что к концу года у нас будет не только полный список ваших достижений, но и также явное ощущение вашего рос-

та, о котором будут свидетельствовать все изменения в стилях руководства.

— Теперь я понимаю, почему вы называете партнерство ключевой составляющей эффективного управления, — сказала предпринимательница. — Что мне еще следовало бы узнать?

— Полагаю, вы уже знаете достаточно, — улыбнулся Рендалл. — Теперь вам нужно лишь иметь мужество, чтобы довести до конца свои благие намерения.

— Это легче сказать, чем сделать, — промолвила предпринимательница.

— Я предложил бы вам нанести прощальный визит Одноминутному Менеджеру. Он-то сумеет укрепить вашу уверенность в себе, — сказал Рендалл, улыбаясь.

— Хорошая идея, — согласилась предпринимательница. — Спасибо вам за помощь.

Она возвращалась к Одноминутному Менеджеру, потрясенная простотой и мощью того, что узнала от Рендалла.

Когда предпринимательница вошла в кабинет Одноминутного Менеджера, он с улыбкой поприветствовал ее.

— Ну и как прошла ваша встреча с Рендаллом? — спросил он.

— Очень хорошо, — ответила предпринимательница. — Я поражена тем, как много смысла в партнерстве, хотя это отличается от того, чему меня учили на курсах менеджмента несколько лет назад.

— В чем отличается? — спросил Одноминутный Менеджер.

## Позитивное отношение к людям

— Вы проводите четкое разграничение между отношением и чувствами руководителя к подчиненным и его поведением по отношению к ним, — сказала предпринимательница. — Нас всегда учили, что менеджеры, использующие командный стиль руководства, как правило, считают своих людей ленивыми, ненадежными и безответственными и потому нуждающимися в пристальном надзоре, а те менеджеры, которые используют партнерский стиль руководства, считают своих людей ответственными и обладающими самомотивацией. От вас я узнала, что позитивное отношение к людям должно присутствовать всегда. Необходимо верить, что все подчиненные потенциально способны стать отличными работниками. Меняется лишь поведение менеджера в зависимости от потребностей ситуации.

— Ключевое слово здесь — потенциал, — сказал он.

— И в этом красота всей этой системы, — сказала предпринимательница. — Теперь, используя командный стиль руководства, я буду знать, что применяю его не потому, что считаю человека в чем-то ущербным. Наоборот, я буду считать, что этот человек в потенциале может стать отличным работником — ему просто недостает опыта. Чтобы этот потенциал мог развиваться, я должна некоторое время командовать этим человеком.

— Это очень важный урок, — сказал Одноминутный Менеджер. — Позитивное отношение к людям можно выражать, используя любой из четырех стилей руководства, а не только поддерживающий или делегирующий.

— Мне кажется, — сказала предпринимательница, — все это можно вместить в такую фразу:





*Каждый в потенциале является  
отличным работником;*

*некоторым людям  
просто нужна небольшая помощь  
для раскрытия этого потенциала.*



## **Становление Ситуационным Руководителем**

— Вы все поняли, — сказал Одноминутный Менеджер.

— Да, теперь-то я знаю, как вести себя со своими подчиненными, чтобы мне не приходилось выполнять всю работу самой, — сказала предпринимательница.

С этими словами она встала, пожала Одноминутному Менеджеру руку и сказала:

— Спасибо вам за помощь.

— Единственная благодарность, которая мне нужна, — сказал Одноминутный Менеджер, — чтобы вы использовали то, чему научились, и чтобы это помогло вам. Не забывайте старую буддистскую поговорку:

«Знать и не использовать —  
значит еще не знать!»

После этого предпринимательница вернулась в свою компанию и рассказала всем своим подчиненным все, что узнала, а те, в свою очередь, рассказали своим подчиненным. И очень скоро произошло неизбежное:

предпринимательница  
стала Ситуационным Руководителем.

Она стала Ситуационным Руководителем не потому, что думала как Ситуационный Руководитель или говорила как Ситуационный Руководитель, а потому что она вела себя как Ситуационный Руководитель.

Она начинала с ясных целей.

Потом в сотрудничестве со своими людьми она диагностировала их уровни компетентности и преданности, их способность достичь цели самостоятельно.

Затем они вместе решали, какой стиль руководства следует избрать.

Наконец, она применяла согласованный стиль руководства до тех пор, пока достигнутый работником прогресс не заставлял ее изменить этот стиль.

Прошли годы. Оглянувшись назад, предпринимательница увидела, какие изменения внесло в ее профессиональную и личную жизнь то, чему она научилась у Одноминутного Менеджера.

Ее первоначальная компания разрослась и превратилась в восемь отдельных предприятий. Она была главным управляющим холдинга, а во главе каждой из ее восьми компаний стоял свой президент. Хотя эти президенты формально были подотчетны ей, на самом деле они совершенно самостоятельно руководили своими компаниями.

Двое из них с самого начала обладали необходимой компетентностью и преданностью, чтобы работать самостоятельно. Они держали предпринимательницу в курсе деятельности своих компаний, но она никогда не вмешивалась в их действия, если только они сами не просили поддержки или совета.

Другие шесть президентов были более или менее компетентными и преданными делу в различных аспектах руководства своими компаниями. Предпринимательница тесно работала с ними, меняя стиль руководства в зависимости от конкретной ситуации. Теперь ей уже не приходилось много работать, поскольку эти президенты справлялись волне самостоятельно. Она помогла

им стать независимыми, достигающими высоких результатов и целиком полагающимися на себя менеджерами.

Аналогичный успех предпринимательница пережила и дома — в отношениях со своими тремя детьми. Со временем они стали самостоятельными людьми, и сейчас, когда они выросли, предпринимательница была им скорее другом, чем матерью. Она принимала участие в их жизни исключительно по их инициативе. Ей было приятно, что им все еще хочется проводить время с ней.

Предпринимательница была счастлива и горда тем, что постигла суть хорошего руководства у самого Одноминутного Менеджера. Она никогда не забывала о том, что эффективные менеджеры обладают широким спектром стилей руководства, которым они могут успешно пользоваться. Эффективные менеджеры развивают гибкость в использовании этих стилей в разных ситуациях.

Наконец, эффективные руководители умеют общаться со своими людьми — они умеют достигать соглашений не только в отношении задач, которые им ставят, но также в отношении количества указаний и поддержки, необходимых для выполнения этих задач.

Эти три навыка — *диагностика, гибкость и партнерство* — являются самыми важными навыками, которые менеджеры могут использовать, для того чтобы мотивировать своих людей работать как можно лучше. Главное, чего добилась предпринимательница в своей организации, — то, что там ценился вклад каждого человека: Ее чуткий стиль поощрял других людей брать на себя риск и ответственность, так что со временем

*трудно было определить,  
кто из них предприниматель.*



## Выражение признательности

Нам хотелось бы выразить признательность людям, оказавшим большое влияние на жизнь каждого из нас:

нашим сослуживцам и друзьям из компании Blanchard Training and Development — *Мэджи Бланшар, Рене Керью, Калле Крафтс, Фреду Финчу, Лори Хокинс* и особенно *Дону Керью* и *Юнайсу Паризи-Керью* за их поддержку и синергию в деле разработки концепции Ситуационного Руководства-II;

*Ларри Хьюзу* из компании William Morrow и *Маргарет Макбрайд*, нашему литературному агенту за то, что они продолжали верить в концепцию Одноминутного Менеджера;

*Спенсеру Джонсону* за его творческий и писательский гений, который вдохновлял нас;

*Харви Маккею* за то, что научил нас, что на самом деле означает быть предпринимателем;

*Элинор Терндруп* и *Викки Дауден* за их самоотверженность и навыки машинисток, без которых эта книга никогда бы не увидела свет;

нашим матерям — *Доротии Бланшар, Флоренс Куйпер* и *Ирме Зигарми* и нашим детям — *Скотту, Дебби, Лайзе* и *Алексе* за их безусловную любовь и поддержку, без которых наша жизнь была бы совсем не такой.



## Об авторах

Немногие люди оказали такое воздействие на принципы повседневного управления в различных компаниях, как Кеннет Бланшар, соавтор книги «Одноминутный Менеджер» и Библиотеки Одноминутного Менеджера.

**Доктор Бланшар** получил степень бакалавра по специальности «философия управления» в Корнельском университете, степень магистра по специальности «социология и психология» в университете Колгейта и степень доктора наук по специальности «администрация и менеджмент» опять же в Корнельском университете.

Доктор Бланшар — исключительно влиятельный автор в вопросах руководства, мотивации и управления. Книга «Управление поведением организаций: использование человеческих ресурсов», написанная им в соавторстве с Полом Херси, считается классической по этим вопросам.

**Патриция Зигарми** является вице-президентом компании Zigarmi Associates, Inc., а также вице-президентом по развитию бизнеса компаний Кена Бланшара. Под ее руководством подписаны долгосрочные контракты с несколькими крупными корпорациями, в том числе Ericsson, The Gap, Microsoft, LensCrafters, SC Johnson, Nokia и Sony Pictures.

Доктор Зигарми получила степень бакалавра социологии в Северозападном университете, степень доктора в области руководства и поведения организаций в университете штата Массачусетс. Кроме работы в компании Blanchard Training and Development, Пэт выполняет обязанности исполнительного секретаря Национального совета повышения квалификации работников общественных школ.

**Дреа Зигарми** является президентом компании Zigarmi Associates, Inc., а также директором исследований и развития компаний Кена Бланшара. Его работа критически важна для компаний Бланшара. Дреа Зигарми вместе с Кеном Бланшаром является соавтором материалов, используемых на всех семинарах по Ситуационному Руководству.

Доктор Зигарми работал с такими важными клиентами, как компании Canadian Pacific Trucks, AT&The, Lockheed, Chevron Oil Company, Mellon-Stuart и многими крупными и быстрорастущими фирмами. По заказу этих клиентов доктор Зигарми проводил долгосрочные проекты, связанные с концепцией Ситуационного Руководства, и достиг выдающихся результатов.

Зигарми получил степень бакалавра наук в Норвичском университете, степень магистра философии и степень доктора в вопросах управления и поведения организаций в университете штата Массачусетс.

Дреа живет в Сан-Диего с женой Патрицией и дочерьми Лайзой и Алексой.

## Содержание

<b>Символ .....</b>	<b>3</b>
<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Визит предпринимательницы .....</b>	<b>9</b>
<b>Как достичь успеха .....</b>	<b>11</b>
<b>Иной взгляд на управление .....</b>	<b>16</b>
<b>Разный подход к разным людям .....</b>	<b>20</b>
<b>Стиль руководства в восприятии окружающих .....</b>	<b>23</b>
<b>Гибкость стиля руководства .....</b>	<b>32</b>
<b>Четыре основных стиля руководства .....</b>	<b>35</b>
<b>Наилучшего стиля руководства нет .....</b>	<b>43</b>
<b>Думайте, прежде чем действовать .....</b>	<b>52</b>
<b>Развитие навыка диагностики .....</b>	<b>58</b>
<b>Соответствие стиля руководства уровню развития .....</b>	<b>68</b>

Одноминутный Менеджер  
и Ситуационное Руководство

<b>Ситуационное Руководство и Одноминутное Управление .....</b>	<b>74</b>
<b>Разные подходы к одному и тому же человеку .....</b>	<b>76</b>
<b>Развитие компетентности и преданности .....</b>	<b>85</b>
<b>Решение проблем .....</b>	<b>99</b>
<b>Объясните то, что делаете .....</b>	<b>103</b>
<b>Партнерство .....</b>	<b>108</b>
<b>Позитивное отношение к людям .....</b>	<b>126</b>
<b>Становление Ситуационным Руководителем .....</b>	<b>129</b>
<b>Выражение признательности .....</b>	<b>136</b>
<b>Об авторах .....</b>	<b>138</b>

**ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГ ОБРАЩАТЬСЯ:**

г. Минск, тел. (017) 222-57-26;  
e-mail: popuri@belsonet.net; <http://go.to/popuri>;  
г. Киев, пр. Красных Казаков, 6,  
«Книжный Дом "Орфей"», тел. (044) 418-84-73;  
г. Новосибирск, «Топ-Книга», тел. (3832) 36-10-28;  
книга—почтой: 630117, а/я 560; Интернет-магазин:  
[www.top-kniga.ru](http://www.top-kniga.ru); e-mail: [office@top-kniga.ru](mailto:office@top-kniga.ru)

Научно-популярное издание

БЛАНШАР Кеннет,  
ЗИГАРМИ Патриция, ЗИГАРМИ Дреа

**ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР  
И СИТУАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО**

Перевод с английского — П. А. Самсонов

Художник обложки М. В. Драко

Подписано в печать с готовых диапозитивов 14.01.02.  
Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага типографская. Печать  
высокая с ФПФ. Усл. печ. л. 5,80. Уч.-изд. л. 3,67.  
Тираж 11 000 экз. Заказ 2316.

Налоговая льгота — Общегосударственный классификатор  
Республики Беларусь ОКРБ 007-98, ч. 1; 22.11.20.600

Гигиеническое заключение № 77.99.2.953. П. 16640.12.00  
от 15.12.2000 г.

ООО «Попурри». Лицензия ЛВ № 117 от 12.01.01.  
Республика Беларусь, 220065, г. Минск, ул. Аэродромная, 4а, б.

При участии ООО «Харвест». Лицензия ЛВ № 32 от  
10.01.2001. РБ, 220013, Минск, ул. Кульман,  
д. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42.

Республиканское унитарное предприятие  
«Полиграфический комбинат имени Я. Коласа».  
220600, Минск, ул. Красная, 23.