

**О**<sup>®</sup>**дно-**  
**минутный**  
**Менеджер**  
**строит**  
**высокоэффективную**  
**команду**

**Кеннет Бланшар, Дональд Керью,  
Юнайс Паризи-Керью**



Минск 2002

УДК 658.3  
ББК 65.9(7США)240  
Б68

Перевёл с английского *П. А. Самсонов* по изданию:  
**THE ONE MINUTE MANAGER® BUILDS HIGH  
PERFORMING TEAMS** by Kenneth Blanchard,  
Donald Carew, Eunice Parisi-Carew.—  
N. Y.: William Morrow and Company, Inc., 2000.  
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., Керью Д., Паризи-Керью Ю.**  
ББК Одноминутный менеджер строит высокоэффек-  
тивную команду / Пер. с англ. П. А. Самсонов;  
Худ. обл. М. В. Драко.— Мн.: ООО «Попурри»,  
2002.— 160 с.:ил.

ISBN 985-438-608-2.

Изложены «живые» идеи, касающиеся работы менеджера  
по созданию высокоэффективных команд, групп или бригад  
из производственных кадров и решению вопросов о лидерстве.  
Для широкого круга читателей-управленцев.

УДК 658.3

ББК 65.9(7США)240

ISBN 985-438-608-2 (рус.)

© Перевод. Оформление.  
ООО «Попурри», 2001

ISBN 0-688-17215-6 (англ.)

© 1990, 2000 by Blanchard Family  
Partnership, Don Carew and  
Eunice Parisi-Carew



**СИМВОЛ**

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



## Введение

Понятие коллективного труда никогда еще не имело такого значения для успеха организаций, как сегодня. В условиях стремительных социальных, технологических и информационных перемен наше общество столкнулось со стрессом, которого никогда раньше не испытывало. Организации все более усложняются, конкуренция между ними все усиливается. Чтобы достичь вершин успеха, организации больше не могут полагаться на нескольких выдающихся исполнителей. Если они хотят выжить, они должны привлекать к общему делу творческие способности и потенциал работников всех уровней.

Соедините эти перемены с глобализацией мировой экономики, с изменениями в составе населения и в традиционной трудовой этике и поймете, почему так быстро растет спрос на

новые организационные структуры и новые стили руководства. Люди становятся более требовательными. Они хотят получать удовлетворение от своей работы и хорошую оплату своего труда.

Все это породило в обществе столь мощное движение за большее участие работников в вопросах управления, что его даже называют *«третьей управленческой революцией»*. На свет родилась новая структура организации — команда, обладающая большими полномочиями, большей преданностью делу, раскрепощающая таланты и наращивающая навыки. Сегодняшний руководитель должен помогать людям стать на ноги и содействовать работе команды, а также быть не только эффективным руководителем команды, но и ее эффективным участником.

В этой книге-притче мы с Доном Керью и Юнайс Паризи-Керью постарались представить вам четкую карту пути, который необходимо пройти, чтобы создать более продуктивную и удовлетворяющую всем требованиям команду.

Как вы увидите ниже, содержание этой книги хорошо согласуется с концепцией Ситуационного Руководства-II (см. книгу «Одноминутный Менеджер и Ситуационное Руководство»).

Более того, усовершенствования, внесенные в схему Ситуационного Руководства, стимулировались нашими исследованиями вопросов развития коллективов, и я благодарен Дону и Юнайс за то, что они выступали адвокатами многих этих поправок. В своей работе они опирались на стремление дать людям возможность жить более продуктивной и приносящей больше удовлетворения жизнью и дать организациям возможность стать более внимательными к своим работникам, более созидательными и более успешными.

С идеями, изложенными в этой книге — очередном дополнении к Библиотеке Одноминутного Менеджера, — мы уже успели познакомить тысячи людей, работающих в самых разных организациях, и они всякий раз оказывали мощнейшее воздействие на эффективность работы. Надеюсь, что эта книга окажется столь же полезной для вас и ваших команд, какой она оказалась для этих людей.

*Кен Бланшар,*  
соавтор «Одноминутного Менеджера»

*Нашим матерям  
Дороти, Марджори и Дженни,  
которые преподали нам  
первые уроки любви и помощи  
другим людям*

Курс «Основы управления» был новой учебной программой, которую Дэн проводил в своей компании. Она фокусировалась на ключевых навыках, необходимых менеджером, если они хотят продолжать эффективно работать в новом тысячелетии. При разработке этого курса Дэн неоднократно советовался с Одноминутным Менеджером и не сомневался в том, что высшее руководство компании постарается предоставить всем своим менеджерам возможность обогатить знания и изменить образ мышления.

— Вы уже вроде бы провели первое занятие?

— Провел, — сказал Дэн. — И все отзывы оказались положительными, за одним исключением. Одна молодая женщина по имени Мария Санчес, которая координирует нашу программу обслуживания потребителей, высказала озабоченность относительно полезности некоторых наших материалов. Она даже написала мне письмо со своими возражениями и разослала копии ключевым сотрудникам.

— И каковы ее возражения? — спросил Одноминутный Менеджер.

## **Звонок Одноминутному Менеджеру**

Одноминутный Менеджер смотрел в окно своего кабинета. Он любил стоять у окна, когда ему нужно было подумать. Неожиданно зазвонил телефон. Вернувшись из мира грез, Одноминутный Менеджер подошел к кофейному столику, стоявшему перед диваном, и снял трубку. Находясь в своем кабинете, Одноминутный Менеджер предпочитал сам отвечать на звонки, без посредства секретарши.

Голос на другом конце провода принадлежал Дэну Броквею, начальнику учебного отдела одной крупной химической компании.

— Как дела, Дэн? — спросил Одноминутный Менеджер.

— Отлично, — ответил Дэн, — но мне нужно посоветоваться с вами насчет нашего курса «Основы управления».

## Проблема

— Она говорит, что концепции, которым мы обучаем, фокусируются преимущественно на управлении людьми «один на один», и потому их следует признать ограниченными. Она утверждает, что от 50% до 90% своего времени большинство менеджеров тратят на работу коллективов, в которых, кроме самого менеджера, не менее двух человек, а наш курс практически не уделяет внимания командной работе. Таким образом, мы не обеспечиваем необходимой помощи в одной из самых значительных сфер управленческой деятельности.

— Интересно, — проговорил Одноминутный Менеджер.

— Она также считает, что принципы Одноминутного Управления предусматривают слишком жесткий контроль сверху, — продолжал Дэн. — Менеджер ставит цели, менеджер раздает похвалы, менеджер делает выговоры. Позвольте, я процитирую вам ее письмо:

«Нам нужны менеджеры, которые способны подстегнуть коллективную деятельность, содействовать решению проблем коллектива, направлять внимание и энергию коллектива на постоянное совершенствование. В современном мире коллективная продуктивность важнее решения индивидуальных задач. Успех менеджера должен оцениваться с той точки зрения, насколько его команда улучшает качество работы и продуктивность на непрерывной основе. Системы, натравливающие одного члена коллектива на другого, должны быть изменены так, чтобы приоритетом для каждого работника стало достижение коллективных целей. Для этого менеджер должен отказаться от значительной доли власти над людьми. Это позволит создать дух коллективной власти, у членов команды рождается гордость, которая должна обеспечить дальнейшее повышение качества работы. В организации, приверженной духу коллективизма, вы никогда не услышите «это не мое дело»».

— Кажется, эта ваша Санчес — умный человек, — сказал Одноминутный Менеджер. — Так чем я могу помочь?

— Вы не могли бы подсказать, как достойно ей ответить? Она может погубить всю нашу программу, если мы не вернем ее на путь истинный.

— Я не думаю, что она сбилась с пути, — возразил Одноминутный Менеджер. — Более того, мне очень хотелось бы встретиться с ней. Я считаю принципы Одноминутного Управления неизблемыми, но я согласен с ней в том, что, если вы обучаете менеджеров этим принципам, не уделяя внимания управлению коллективами, вы рассказываете им лишь половину истории. Давайте завтра пообедаем, и я объясню вам, почему считаю, что Мария на верном пути.

— Это было бы очень мило с вашей стороны, — сказал Дэн. — Как я понимаю, мне нужно еще многому научиться.

— Не расстраивайтесь, — сказал Одноминутный Менеджер. — До завтра!

## Важность коллектива

На следующий день за обедом Одноминутный Менеджер сразу же перешел к сути вопроса, ради которого они встретились.

— Дэн, мне приходилось испытывать множество разочарований на работе, несмотря на то что я познал все методы эффективного управления. Я полагал, что все делаю правильно. И вот однажды я понял, как и ваша Мария, что мне нужно заниматься с людьми не поодиночке, а работать с коллективом.

— Я много думал о том, что вы вчера сказали, — произнес Дэн. — Значит, вы считаете, что мы уделяем не так уж много времени индивидуальному управлению людьми?

— Считаю, — подтвердил Одноминутный Менеджер. — На самом деле большинство менеджеров тратят на управление людьми по отдельности не более 30% своего времени.

Основное же время они проводят в коллективах, имея дело либо со своими подчиненными, либо проводя заседания с начальством или такими же менеджерами, либо общаясь с потребителями или поставщиками. Когда я впервые понял это, то решил, что мне следует кое-чему научиться относительно коллективов и того, как они функционируют.

— И чему вы научились? — спросил Дэн.

— Прежде всего, — сказал Одноминутный Менеджер, — эффективно работающие коллективы способны справляться с более сложными проблемами, принимать лучшие решения, раскрывать творческий потенциал и в большей степени содействовать укреплению профессиональных навыков своих членов и их приверженности общему делу, чем люди, работающие поодиночке.

— Но коллектив может также и свести к нулю производительность труда, разве нет? — возразил Дэн.

— Может, — согласился Одноминутный Менеджер, — если им не управлять как следует.



Именно поэтому современный руководитель должен помогать и личностям, и командам.

— Чему вы еще научились?

— Каждый коллектив уникален, — продолжал Одноминутный Менеджер. — Все они являются динамичными, вечно меняющимися, комплексными живыми системами, которые, как и отдельные люди, имеют собственные поведенческие характеристики и ведут собственную жизнь.

— Чем же конкретно коллективы отличаются друг от друга? — спросил Дэн.

— Они отличаются количеством членов, стоящими перед тем или иным коллективом целями и задачами и, наконец, личностями, составляющими коллектив. Но есть еще одно очень важное обстоятельство, часто остающееся незамеченным, — сказал Одноминутный Менеджер. — Все коллективы проходят сходные стадии в своем развитии, превращаясь из простого скопища отдельных личностей в сплоченную, слаженно работающую, эффективную команду.

— Вы хотите сказать, что все коллективы проходят в своем развитии одни и те же стадии вне зависимости от их целей, размеров и

от того, как часто собираются вместе их члены? — спросил Дэн.

— В целом да, но прежде всего я имею в виду команды с достаточно стабильным количеством членов — от двух до пятнадцати, которые взаимодействуют друг с другом на регулярной основе, работая над общей для всех задачей или проблемой. Это могут быть обычные подразделения организаций, коллективы, специально созданные для решения определенных задач, пусть даже на короткое время, спортивные команды, общественные группы, даже семьи, — ответил Одноминутный Менеджер.

— К этому числу относятся почти все коллективы, в которых я когда-либо состоял, — произнес Дэн. — А как быть с группами побольше?

— Те же стадии развития наблюдаются и в больших коллективах, — ответил Одноминутный Менеджер, — но когда число членов превышает 15—20 человек, они (коллективы) становятся менее эффективными, и для выполнения задач их следует делить на меньшие группы.

— Разумно, — сказал Дэн. — А вы можете объяснить, что вы понимаете под эффективной командой?

## Характеристики высокоэффективной команды

— Прежде чем ответить на этот вопрос, — сказал Одноминутный Менеджер, — я хочу, чтобы вы вспомнили время, когда были членом какой-то выдающейся команды. Представьте команду, достигающую высоких результатов, принадлежностью к которой вы можете гордиться.

— Таких в моей жизни было немного, — ответил Дэн, — но команда, которая разрабатывала курс «Основы управления», близка к тому, о чем вы сказали. Мы впятером работаем уже около шести месяцев и весьма довольны тем, что нам удалось сделать.

— И вот, имея в виду такую команду, составьте список факторов, которые, по-вашему, вносят свой вклад в ее эффективность. Мне сейчас нужно позвонить по телефону, так что давайте вернемся к нашему разговору через 10 минут и рассмотрим ваш список.

— Хорошо, — сказал Дэн и приступил к работе.

Закончив телефонный разговор, Одноминутный Менеджер попросил Дэна показать ему список.

— Он не очень длинный, — заметил Дэн, — но мне кажется, он описывает некоторые важные характеристики эффективных коллективов, в которых мне доводилось работать.

В списке Дэна оказалось семь пунктов:

1. Я знаю, что должен делать, и для меня ясны цели команды.
2. Каждый берет на себя некоторую часть ответственности за руководство.
3. Каждый член активно участвует в работе коллектива.
4. Я ощущаю поддержку со стороны других членов.
5. Члены команды слушают, когда я говорю.
6. Уважаются иные мнения.
7. Нам нравится работать вместе.

— Хорошо для начала, — произнес Одноминутный Менеджер, — и вполне согласуется и с моими наблюдениями. Для описания основных черт высокопродуктивной команды я придумал акроним ПРОДУКТ. Я напечатал его на маленьких карточках и раздал эти карточки своим людям, чтобы они всегда имели их под рукой.

С этими словами Одноминутный Менеджер вытащил из кармана карточку и протянул ее Дэну. На ней было написано:

## *Характеристики высокоэффективной команды*

Предназначение и ценности

Результативность

Оценка и признание

Дееспособность

Удовлетворение

Коллективизм

Творческий подход

— Ловко, — похвалил Дэн. — Интересно, как вы описываете все эти параметры.

В ответ Одноминутный Менеджер вручил Дэну вопросник.

— Я тут подробно расписал каждую характеристику. По этому вопроснику вы можете оценить команду, к которой принадлежите, сравнивая его пункты с положением дел в вашей команде разработчиков.

### ***Предназначение и ценности***

1. Команда следует предназначению своего существования. Члены команды знают, в чем заключается работа команды, и понимают, почему она важна.
2. Общие ценности и нормы содействуют цельности команды и сотрудничеству в ней.
3. Конкретные цели команды ясны, достаточно трудны, согласованы и соответствуют ее предназначению.
4. Стратегии достижения целей ясны и согласованы.
5. Ясны индивидуальные роли и понятна их связь с предназначением и целями команды.

### ***Результативность***

6. Команда постоянно добивается значительных результатов; всякое дело доводится до конца.
7. Команда придерживается высоких стандартов производительности и качества.
8. Команда учится на ошибках и постоянно совершенствуется.
9. Навыки решения проблем и принятия решений помогают преодолевать трудности и способствуют творчеству.
10. Команда по мере надобности координирует свои усилия с другими командами, с поставщиками и потребителями.

### ***Оценка и признание***

11. Индивидуальные и командные достижения оцениваются по заслугам руководителями и членами команды.
12. Члены команды считают свои личные достижения вкладом в общее дело.
13. Вклад команды в дело всей организации признается и ценится последней.

14. Члены команды чувствуют, что их высоко ценят в коллективе.
15. Команда отмечает успехи и важные вехи в своем развитии.

### *Дееспособность*

16. Общие ценности и нормы поведения стимулируют инициативу, активное участие и творчество.
17. Команде доступна вся необходимая для работы деловая и иная информация.
18. Команда в разумных пределах обладает полномочиями принимать решения и действовать.
19. Для поддержки развития коллектива и повышения квалификации его членов им доступна вся имеющаяся в организации материальная база.
20. Команда содействует непрерывному росту и развитию всех своих членов.

### *Удовлетворение*

21. Члены команды уверены в себе, полны энтузиазма в отношении деятельности команды и всей душой стремятся к успеху.
22. Команда поощряет как трудолюбие, так и общие развлечения.
23. Члены команды гордятся ее работой.
24. Среди членов команды сильны доверие и коллективизм.
25. Члены команды заботятся друг о друге и помогают друг другу.

### *Коллективизм*

26. Поощряются и учитываются различные идеи, мнения, чувства и взгляды всех членов команды.
27. Члены команды внимательно прислушиваются к своим товарищам — для того чтобы понять, а не вынести осуждение.
28. Методы преодоления конфликтов и нахождения точек соприкосновения всем понятны.

29. Уважаются культурные и физические различия, включающие расу, национальную принадлежность, пол, возраст и т. д.
30. Честная и заботливая обратная связь помогает членам команды осознавать свои сильные и слабые стороны.

### *Творческий подход*

31. Члены команды делят ответственность за развитие команды, а также руководство ею.
32. Преодолевая трудности, команда использует уникальные таланты и способности своих членов.
33. Члены команды при необходимости изменяют командный стиль поведения на поддерживающий, и обратно.
34. Команда постоянно изучает новые формы деятельности и адаптируется к переменам.
35. Готовность к просчитанному риску поощряется. Ошибки воспринимаются как благоприятная возможность на них учиться.

— Спасибо, — сказал Дэн, закончив читать вопросник. — Это действительно полезная вещь. Я бы поставил нашей команде разработчиков 4—5 баллов по каждой категории. У нас есть ясная цель, наша результативность достаточно высока, мы получаем высокое признание, мы чувствуем себя дееспособными, мы удовлетворены своей работой, мы сильны чувством коллективизма и с творческим подходом все в порядке. Жаль только, что я не могу сказать того же о большинстве коллективов, в которых мне приходилось работать.

— Жаль, конечно, — согласился Одноминутный Менеджер. — А как было бы здорово, если бы все наши трудовые коллективы могли назвать себя *ПРОДУКТИВНЫМИ* командами!

— Конечно, здорово, — ответил Дэн. — Если бы это было так, кривая продуктивности не уместилась бы на графике. Кстати, в одной школе на доске объявлений я как-то увидел интересный плакат. Там было сказано:



*НИКТО ИЗ НАС  
ОТДЕЛЬНО ВЗЯТЫЙ  
НЕ МОЖЕТ БЫТЬ УМНЕЕ  
ВСЕХ НАС  
ВМЕСТЕ ВЗЯТЫХ*



## **Важность перспективы**

— Как это верно! — согласился Одноминутный Менеджер. — И если бы мы все исходили из этого убеждения, насколько изменилось бы самочувствие людей и их удовлетворение от работы. А как раз этого требуют сегодня люди — не только хорошей оплаты, но и удовлетворения от работы.

— Все характеристики ПРОДУКТА равнозначны или какая-то важнее других? — спросил Дэн.

— Их нельзя сравнивать между собой, — ответил Одноминутный Менеджер. — У них ведь совершенно разные функции. Эффективная команда начинается с ясного *предназначения* и набора *общих ценностей*. *Результативность* и *удовлетворение* являются желаемым конечным продуктом. Средствами для достижения этих целей являются *дееспособность, коллективизм, творчество* и *признание успехов*.

— Поэтому первым делом хороший руководитель должен предложить общую цель, которая поможет команде удерживать правильный курс, — предположил Дэн.

— Это очень важно, — согласился Одноминутный Менеджер. — Общая цель объясняет людям, чего они пытаются добиться и зачем они работают вместе. Она придает смысл их деятельности и помогает всем грести в одну и ту же сторону. Команде также необходимо согласовать перечень общих ценностей, которым в дальнейшем будет определяться выбор вариантов действий и который определяет, насколько команда придерживается своего предназначения. Важность предназначения невозможно переоценить. Один мудрый человек сказал об этом так:



*Единственное, что, в конечном счете, удерживает организацию как единое целое, — это общая убежденность ее членов в предназначении и методах ее работы.*





— Я недавно прочел красивую историю о важности предназначения и ценностей. Двое рабочих разбивают отбойными молотками гранитную глыбу. На вопрос, что они делают, первый рабочий отвечает: «Я просто зарабатываю себе на жизнь, разбивая этот гранит». Второй же рабочий на тот же вопрос отвечает: «Я хочу изменить мир. Я член бригады, которая строит собор».

— Цель является фундаментом эффективности работы и преданности делу, — продолжал Одноминутный Менеджер. — Чрезвычайно важно знать, куда вы направляетесь, и двигаться в этом направлении. Но общая цель и общий набор ценностей — лишь начало пути к созданию высокоэффективной команды.

— Это-то меня и страшит, — вздохнул Дэн. — Конечно, знать, как функционирует эффективная команда, полезно, но как коллективу достичь этой цели — для меня по-прежнему тайна за семью печатями.

— Это меня не удивляет, — ответил Одноминутный Менеджер, — хотя это уже не такая тайна, какой она была прежде. За последние 50 лет мы многое узнали насчет динамики развития коллективов и руководства ими. Просто большинство организаций не пользовались этими знаниями. Мы только недавно поняли, насколько можно увеличить производительность труда, качество работы и удовлетворенность работников через создание сильной команды.

## Диагностика

— Хорошо, — сказал Дэн. — Что же мне делать, чтобы стать эффективным менеджером и со временем помочь своим людям?

— Весь процесс развития высокоэффективной команды предполагает наличие у руководителей и остальных членов команды трех важных качеств — навыков *диагностики, гибкости и делегирования*.

— Давайте начнем с диагностики, — продолжал Одноминутный Менеджер. — Вы должны понимать процессы и нормы поведения, существующие в коллективе, если хотите содействовать его развитию и продуктивности. Я обнаружил, что умелый руководитель или член коллектива должен не только слушать и говорить. Возможно, самым важным навыком является умение отслеживать деятельность команды.

— Коллективы — исключительно сложные структуры. При увеличении размеров коллектива количество вариантов взаимодействия и число подгрупп возрастают в геометрической прогрессии. Если в команде два человека, там может быть только одна подгруппа — сам коллектив. Когда в команде четыре человека, число возможных подгрупп подскакивает до 11, а в команде из восьми человек — до 247. Ввиду этой комплексной природы коллектива важно отслеживать его деятельность, чтобы можно было понять, что там происходит, — заключил Одноминутный Менеджер.

## Элементы группового взаимодействия



## Процессы в коллективе

— *Содержание* — то, чем коллектив занимается — это его задача, — сказал Одноминутный Менеджер. — Например, если кто-то сегодня спросит вас, что происходило во время нашего совместного обеда, вы ответите, что мы говорили о характеристиках коллективов. В школе нас всех приучали следить за содержанием и игнорировать процесс. Содержание объясняет, *что* сделано коллективом, а процесс описывает, *как* коллектив работает. Процесс — это то, что происходит с членами коллектива и между ними, — борьба за лидерство, общение, взаимодействие и методы принятия решений. Чтобы увидеть процесс, необходимо сосредоточиться на нем. К сожалению, мы зачастую уделяем слишком мало внимания процессу, а это чрезвычайно важно — ведь процесс влияет на результат.

— Руководители коллективов, не уделяющие достаточного внимания процессу, — продолжал он, — не способны понять, почему, например, люди порой расходятся после собрания недовольные, даже когда выполнены все предусмотренные повесткой дня пункты. Когда такое случается, люди собираются кучками в коридорах, на лестницах, в лифтах и на стоянках и мусолят свои обиды.

Одноминутный Менеджер написал что-то в своем блокноте, потом вырвал лист и протянул его Дэну. Там было написано:

### **Что отслеживать в коллективах**

- *Общение и участие*
- *Принятие решений*
- *Конфликты*
- *Лидерство*
- *Цели и роли*
- *Нормы коллективной жизни*
- *Решение проблем*
- *Моральный климат*
- *Индивидуальное поведение*

— Этот список служит мне напоминанием всякий раз, когда я наблюдаю за деятельностью коллектива, — пояснил Одноминутный Менеджер. — *Общение и участие* — это кто с кем разговаривает, кто остается в стороне, кто выступает чаще всех и так далее. *Принятие решений* — это методы выбора коллективом того или иного курса в своей деятельности. *Конфликты* неизбежны и необходимы при отыскании эффективных и творческих решений проблем. Как конфликты разрешаются в коллективе — через компромисс, конкуренцию, сотрудничество? *Лидерство* — это кто на кого влияет. Чтобы быть эффективной, команда должна ясно представлять *роли* своих членов (кто что делает) и их *цели* (чего они пытаются добиться). *Нормы коллективной жизни* — это предпосылки или ожидания членов коллектива, на основе которых определяется, является то или иное поведение приемлемым или неприемлемым; это основные правила, регулирующие коллективное поведение. Какие наиболее очевидные нормы поведения в данном коллективе? Эффективное *решение проблем* предполагает выявление и формулировку проблемы, выдвижение различных вариантов ее решения,

анализ последствий, планирование и расчет действий. *Моральный климат* — это ощущение комфортности пребывания в коллективе: приятно или неприятно там находиться? И, наконец, *индивидуальное поведение* — это то, что делают отдельные члены коллектива для выполнения поставленной задачи и/или как они помогают деятельности команды. Некоторые члены коллектива порой становятся эгоцентричными — они сосредотачиваются на собственных нуждах, а не на нуждах коллектива. Важно уметь замечать, когда такое происходит.

— Да, следить нужно за многим, — сказал Дэн. — Если ты еще и сам являешься членом коллектива, нагрузка большая.

— Согласен, — сказал Одноминутный Менеджер. — Но все руководители, да и рядовые члены коллектива, должны развивать в себе умение быть активными наблюдателями.

— Что это значит? — спросил Дэн.

— Это значит с головой погружаться в содержание, в саму работу, какой бы она ни была, и при этом уметь отстраниться и наблюдать как бы со стороны за тем, что происходит в коллективе, — ответил Одноминутный Менеджер.

— Значит, если мы, например, принимаем решение, я должен активно участвовать в его принятии и одновременно осознавать, как оно принимается, — произнес Дэн.

— Совершенно верно, — согласился Одноминутный Менеджер. — Если решение принимается келейно — одним-двумя руководителями коллектива — и не согласовывается с рядовыми членами, вы можете оказаться без их поддержки, когда дело дойдет до его реализации.

— Да, такое случается, — улыбнулся Дэн. — Это, наверное, трудное дело — быть одновременно участником и наблюдателем.

— Только поначалу. Владение этим навыком сходно с овладением любыми другими навыками. При достаточной практике он может стать вашей второй натурой, — ответил Одноминутный Менеджер. — Владение этим навыком требует концентрации и практики. Это настоящее испытание. Вы должны научиться отслеживать процессы, которые происходят в коллективе. Понимание этих процессов — ключ к диагностике того, что происходит в коллективе, и определению стадии его развития.

## Стадия 1: ориентация

Одноминутный Менеджер предоставил Дэну возможность понаблюдать за коллективной работой, договорившись о его присутствии в понедельник на заседании временной комиссии, созданной для разработки новой системы оценки работы сотрудников. Председательствовать на заседании должен был Рон Тильман, производственный директор компании.

Дэн прибыл за несколько минут до начала собрания и обнаружил, что все участники были уже на месте — пили кофе и дружелюбно болтали. Он присоединился к беседе, которая завершилась ровно в 2 часа, когда в зал вошел веселого вида мужчина пятидесяти с небольшим лет. Он сразу же подошел к Дэну и пожал ему руку.

— Добрый день. Я Рон Тильман. Рад видеть вас.

Обменявшись приветствиями с членами комиссии и представив им Дэна, Рон открыл заседание.

— Я окрылен перспективами нашей работы. Я вижу наш коллектив как очень сильную команду, которая может внести важный вклад в общее дело нашей организации. Нам поручено пересмотреть существующую систему оценки работы, чтобы она способствовала повышению мотивации и эффективности деятельности всей организации. Новая система должна помочь всем сотрудникам видеть перед собой ясные цели и осознавать, насколько их деятельность соответствует этим целям. Она должна обеспечить основу для анализа и признания вклада каждого работника, а также помочь менеджерам достичь большей эффективности в деле повышения компетентности и заинтересованности своих подчиненных.

— Я надеюсь, — продолжал Рон, — что наша работа поможет компании стать организацией, любимой работниками и потребителями. Это сложная задача, и нам надо научиться работать вместе, быть открытыми в общении

друг с другом, делить ответственность в принятии решений и суметь превратить наш коллектив в высокоэффективную команду. Нам дан месяц на выполнение этой задачи. Первый наш шаг — прояснить для себя нашу миссию и согласовать наши цели и те роли, которые каждый из нас будет играть в решении этой задачи.

Рон начал записывать цели и роли на большом листе бумаги, укрепленном во главе стола.

Дэн был потрясен столь продуктивным началом собрания, но его немного смутила прямота Тильмана. Он видел пыл команды, и, хотя их ожидания казались ему несколько нереалистичными (чего стоило, например, их намерение справиться с работой за месяц), его удивило, что Тильман по ходу собрания не поддерживал их энтузиазм, а, напротив, старался вернуть их на землю — к поставленной задаче.

После собрания Дэн подошел к Тильману.

— Ну, что вы думаете о нашем первом собрании? — спросил Тильман.

— Если честно, то у меня осталось двойственное впечатление, — признался Дэн. — Мне понравилось, как вы обрисовали перспективу

и как вы взяли с места в карьер. Но я также заметил, что люди выражали некоторую обеспокоенность, а кое-кто был явно напряжен.

— Верно, — согласился Тильман. — Когда коллектив еще только создается, некоторые его члены обеспокоены тем, как им удастся вписаться в команду. Это порождает некоторую осторожность и недоверие между людьми. Поначалу вы можете наблюдать настороженность и энтузиазм одновременно. А что вы скажете о моем стиле руководства?

— Пожалуй, вы были несколько прямолинейны, — улыбнулся Дэн. — Более откровенны, чем я ожидал, но это, кажется, сработало. Энтузиазм их не угас, и в то же время некоторые из собравшихся, как мне показалось, испытали облегчение.

— Значит, вы считаете, что у них есть прочный фундамент для начала работы? — спросил Тильман.

— Безусловно, — ответил Дэн. — Я думаю, что у них есть представление об общей цели вашей комиссии и они начинают понимать свои персональные цели и роли.

— Это то, чего я и хотел, — улыбнулся Тильман. — Всякой новой команде необходи-

мо представление о своем предназначении, а также ясность относительно ценностей и целей коллектива, индивидуальных ролей, командных норм и процедур принятия решений. Я рад, что вы увидели это. Спасибо за участие.

Когда через некоторое время Дэн вернулся к Одноминутному Менеджеру, тот спросил:

— Ну, как вам понравилось собрание комиссии?

— Полагаю, это прекрасное собрание, — ответил Дэн. — Ваши идеи насчет общего предназначения нашли там свое подтверждение. Рон уделил некоторое время обрисовке предназначения комиссии и своих надежд. Все участники полны энтузиазма, но и им необходимо некоторое руководство. И Рон прекрасно обеспечивает это руководство. Если это и есть ваш секрет создания высокопродуктивной команды, то я понял его: лидер должен взять командование на себя.

— Не все так просто, — возразил Одноминутный Менеджер. — Не забывайте, что это было лишь самое первое собрание коллектива, на котором членам команды нужно было прояснить для себя свою миссию, свои цели и свои сферы ответственности. Все команды в своем



развитии проходят несколько стадий, и то, что вы сейчас рассказали, вполне типично для коллектива, находящегося на первой стадии развития. Я называю эту первую стадию стадией *ориентации*. Вот эта табличка резюмирует то, что происходит на стадии 1.

Одноминутный Менеджер протянул Дэну карточку, и тот прочитал:

## **СТАДИЯ 1 – ОРИЕНТАЦИЯ**

### ***Характеристики***

- Умеренный энтузиазм
- Высокие, зачастую нереалистичные ожидания
- Обеспокоенность относительно ролей и притяжения со стороны других членов команды, недоверие и требовательность к ним
- Осторожность, учтивость и конформизм в поведении
- Отсутствие ясности в отношении предназначения, целей, норм, ролей, структуры (принципов совместной работы)
- Необходимость в руководстве и поддержке сверху
- Некоторая неопределенность границ полномочий

### ***Потребности***

- Общее понимание миссии коллектива
- Согласование ролей, целей и эталонов
- Согласование полномочий и ответственности при принятии решений
- Согласование структуры и границ — как и кем будет выполняться работа, сроков, задач и требуемых навыков

- Информация о доступных ресурсах
- Близкое знакомство с остальными членами коллектива, чтобы можно было использовать их разнообразные способности и укреплять личные связи

**Основные проблемы,  
требующие решения**

- Личное благополучие
- Взаимное приятие
- Доверие

— Похоже, первая стадия действительно важна, — промолвил Дэн. — Существует много потребностей, требующих удовлетворения.

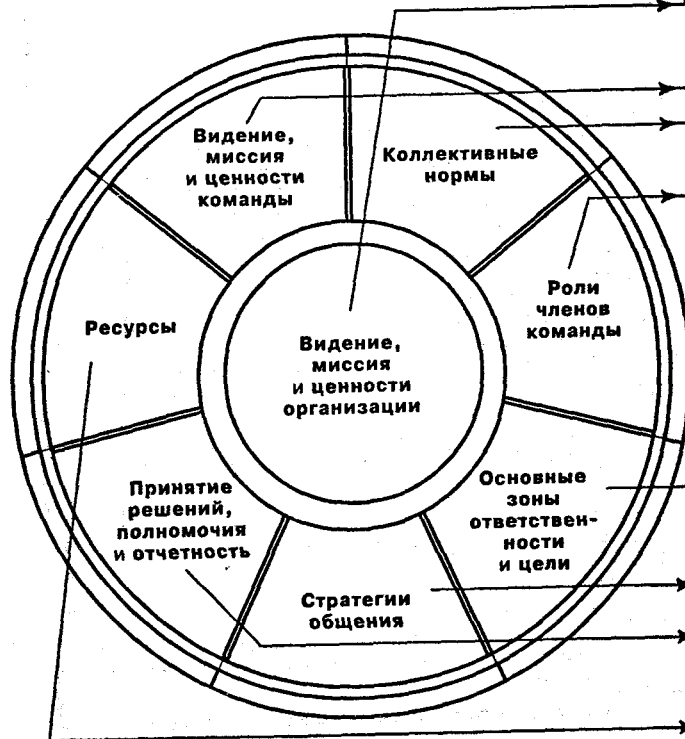
— Вы совершенно правы, — сказал Одноминутный Менеджер. — Это стадия, в ходе которой команде необходимо разработать своего рода хартию, которая создаст прочный фундамент для будущей коллективной работы и обеспечит удовлетворение всех нужд.

— Насколько я себе представляю, большинство коллективов либо пренебрегают разработкой четкой хартии, либо выполняют эту работу весьма поверхностно, — сказал Дэн.

— Правильно, — согласился Одноминутный Менеджер. — Ввиду важности разработки хартии, мы создали вот такой образец.

## Образец командной хартии

Командная хартия – это набор соглашений, которые четко констатируют, чего команда хочет добиться, почему это важно и как команда намерена осуществлять совместную работу для достижения результатов.



**Видение, миссия и ценности организации** являются собой ось командной хартии. Они составляют контекст для существования команды.

**Видение, миссия и ценности команды** должны вписываться в видение, миссию и ценности организации. **Видение** – это образ идеального конечного результата. **Миссия** определяет деятельность команды и объясняет, почему она важна. Она является ориентиром при назначении ролей, постановке целей и определении стратегий. **Ценности** – это стойкие убеждения, направляющие действия команды.

**Коллективные нормы** – это основные правила поведения для членов команды.

**Роли членов команды** определяют сферы ответственности для каждого члена команды ради успешной работы всего коллектива.

**Основные зоны ответственности и цели команды** определяются ее предназначением. Основные зоны ответственности задают главные направления деятельности коллектива в рамках ее миссии. **Цели** – это необходимые для конечного успеха измеримые итоги деятельности и сроки их достижения.

**Стратегии общения** обеспечивают своевременный обмен информацией между членами команды, иными заинтересованными сторонами и организацией в целом.

**Принятие решений** – это процесс, в ходе которого коллектив приходит к тем или иным решениям. **Полномочия** – это границы ответственности команды при принятии решений. Под **отчетностью** понимаются стратегии, обеспечивающие выполнение взятых обязательств.

**Ресурсы** – это осязаемые материалы и моральная поддержка, необходимые команде для достижения поставленных целей.

Прочитав образец хартии, Дэн сказал:

— Да, если команда будет реально придерживаться этой хартии, она обеспечит хорошее начало.

— Верно, — согласился Одноминутный Менеджер. — С тех пор как мы начали пользоваться такими хартиями, мы обнаружили, что наши команды сплачиваются гораздо быстрее.

— Таким образом, стадия ориентации помогает команде правильно стартовать, — произнес Дэн.

Одноминутный Менеджер улыбнулся.

— Стадия ориентации напоминает мне, как ведут себя собаки при первой встрече. Они полны энтузиазма, но, прежде чем начать игру, очень осторожно знакомятся друг с другом.

— Понимаю, — рассмеялся Дэн. — Значит, вы говорите, что есть несколько стадий развития и что по мере развития команды многое в ней меняется.

— Именно так. Прежде чем мы начнем разговор о других стадиях, я хочу, чтобы вы познакомились с другой командой в нашей компании, которая ушла в своем развитии дальше комиссии Рона. У нас есть комиссия по улучшению продуктивности, которая собирается уже

две недели, пытаюсь решить вопрос с жалобами потребителей. Я узнаю, когда у них следующая встреча, и попрошу их разрешить вам присутствовать.

— Хорошо бы, — сказал Дэн. — Я позвоню вам завтра.

— Нет, я выясню прямо сейчас, — Одноминутный Менеджер снял телефонную трубку и позвонил Сюзан Шефер.

— Сюзан, — сказал он, — у меня здесь один молодой человек, который хочет узнать побольше об эффективных командах. Нельзя ли ему поприсутствовать на очередном заседании вашей комиссии?

Дэн не слышал слов Сюзан, которая ответила:

— Пусть присутствует, но я не думаю, что он узнает что-нибудь об эффективных командах, глядя на нас.

## Стадия 2: разочарование

— Это как раз то, что надо, — сказал Одноминутный Менеджер. — Я хочу, чтобы он понаблюдал за стадиями роста и развития коллективов, и, судя по вашим словам, ваша команда находится во второй стадии, в которую в свое время входит большинство коллективов — в стадии *разочарования*.

— Наверное, вы правы, — ответила Сюзан. — Мы встречаемся в следующий раз в среду в 14 часов. Пусть он зайдет ко мне в кабинет примерно в 13.45, и я введу его в курс дела.

— Добрый день, — сказал Дэн, когда Сюзан встретила его у дверей своего кабинета. — Одноминутный Менеджер предложил мне понаблюдать за работой вашей комиссии.

— Пожалуйста, — сказала Сюзан. — Через несколько минут начнется наше четвертое заседание. В нашей комиссии четыре человека из отдела доставки, двое из бухгалтерии, трое из отдела сбыта и директор информационной службы. Мы работаем над совершенствованием системы расчетов, чтобы уменьшить число жалоб со стороны покупателей. Сейчас мы переживаем трудный этап конкретизации проблемных участков. Вы можете участвовать в нашем заседании, но держитесь немного в сторонке и просто наблюдайте.

Дэн сел в углу, дожидаясь начала заседания. В 14.05 Сюзан попыталась было начать работу, но кто-то из участников заявил, что нужно дождаться всех. В этот момент еще один человек неожиданно поднялся с места и вышел из комнаты. В 14.10 все были в сборе, и Сюзан открыла заседание.

— Это наша четвертая встреча, — сказала она, — и хотя мы уже поставили перед собой цель повысить точность расчетов и снизить количество жалоб со стороны потребителей, мы еще не согласовали четкие стратегии и планы мероприятий по выполнению каждой из этих задач.

— Неправда, — возразил Сэм, сотрудник отдела сбыта. — Мы предоставляем бухгалтерии точную информацию о заказах, но она почему-то не в состоянии обрабатывать эти данные.

Тут же представитель бухгалтерии и директор компьютерных систем вскочили с места, и в течение нескольких минут они старались перекричать друг друга. Заседание превратилось в хаос, и Дэн потерял нить обсуждения.

Выждав несколько минут, Сюзан стукнула по столу и сказала:

— Успокойтесь. Это нас ни к чему не приведет. Нельзя, чтобы все говорили одновременно. Высказывайтесь по очереди. Давайте пойдем по кругу, и пусть каждый одной фразой скажет, какой вопрос он считает самым важным.

Это позволило несколько прояснить обстановку. Участникам в какой-то мере удалось выяснить, что более всего заботит каждого из них, но раздражение и неудовлетворенность сохранялись до конца заседания.

— И что вы обо всем этом думаете? — спросила Сюзан у Дэна, когда они примерно в 15.30 покинули зал заседаний.

— Я в смущении, — ответил он. — Я чувствовал себя весьма неудобно. Все были раздражены, а некоторые очень даже разозлились. Сосредоточившись на конкретной задаче, вы восстановили контроль и попросили их внести свой вклад в решение. Они подвергали нападкам вас или друг друга либо вообще уклонялись от общения. А в конце вы поздравили коллектив, хотя ранее критиковали их.

— Я понимаю ваше недоумение, — сказала Сюзан. — Давайте обсудим это позже. У меня сейчас назначена другая встреча.

«Это заседание, — думал Дэн, — напоминает мне множество коллективов, в которых я работал за все эти годы. Вот почему мне так не нравятся коллективы и собрания». Вот почему...



*НЕКОТОРЫЕ ЛЮДИ  
СЧИТАЮТ СОБРАНИЯ МЕСТОМ,  
ГДЕ ПРОСЯТ  
МИНУТУ ВНИМАНИЯ  
И  
ВПУСТУЮ ТРАТЯТ ЧАСЫ.*



Дэн усмехнулся про себя, размышляя над этими словами.

Мысли Дэна продолжали метаться, и он направился к Одноминутному Менеджеру, чтобы обсудить с ним свои переживания.

— Это было интересное собрание, — сказал он, войдя в кабинет. — Более всего меня смущает то, почему вы называете это второй стадией. Этот коллектив показался мне куда менее продуктивным и дружественным, чем та команда, которая, по вашим словам, находилась на первой стадии развития.

— Так и должно быть, — усмехнулся Одноминутный Менеджер. — Мы называем это стадией *разочарования*. Это то, что происходит по окончании «медового месяца». Вот на этой карточке описано все, что происходит на данной стадии.

Одноминутный Менеджер протянул Дэну очередную карточку, и тот прочитал:

## СТАДИЯ 2 – РАЗОЧАРОВАНИЕ

### *Характеристики*

- Расхождение между ожиданиями и действительностью
- Замешательство и раздражение по поводу ролей и целей
- Неудовлетворенность зависимостью от начальства
- Проявления разочарования
- Формирование фракций
- Ощущение некомпетентности, растерянность, неуверенность в себе
- Конкуренция за власть, авторитет и внимание
- Низкий уровень доверия
- Некоторое продвижение к результатам

### *Потребности*

- Прояснение перспектив
- Переопределение миссии, ролей, целей и структуры
- Пересмотр отношения к ценностям и ролям
- Развитие навыков работы в коллективе
- Развитие процессов общения, в том числе умения слушать, непредвзято обмениваться



информацией, сглаживать конфликты и решать проблемы

- Умение ценить различия
- Доступ к информации и ресурсам
- Моральная поддержка
- Признание успехов
- Открытое и честное обсуждение проблем, в том числе эмоциональных личностных конфликтов
- Взаимная отчетность и ответственность

**Основные проблемы,  
требующие решения**

- Власть
- Контроль
- Конфликты

— Да, — сказал Дэн, — это не самая эффективная стадия, не так ли?

— Минуточку, — сказал Одноминутный Менеджер. — Вы торопитесь с выводами, основываясь на ничем не подтвержденных предположениях. Я говорил о том, что это вторая стадия, но я не сказал, что это непродуктивная стадия. Это стадия, которую проходят все команды на своем пути к продуктивности. Ее очень редко удается избежать, если это вообще возможно.

— Вы хотите сказать, что все команды должны пройти эту стадию, чтобы добиться чего-либо? — переспросил Дэн.

— Именно так, — сказал Одноминутный Менеджер. — Это процесс, который должен быть пройден по мере развития команды. Хотя эта стадия характеризуется борьбой за власть и конфликтами, она одновременно является фундаментом для творчества и умения ценить различия.

— Но мне показалось, — сказал Дэн, — что там не только низкая продуктивность, но и плохие отношения между людьми. Они явно не любят друг друга, и моральный климат в команде на очень низком уровне.

— Да, — согласился Одноминутный Менеджер, — это часто случается в командах. Когда люди осознают, что поставленная перед коллективом задача труднее, чем они ожидали первоначально, происходит ухудшение морального климата, снижается интерес к работе. Как вы прочитали на карточке, люди разочаровываются в руководителе команды или друг в друге. Они могут ощущать замешательство или неуверенность в своих силах. В итоге отношения в коллективе резко ухудшаются. Бывает, что коллективы начинают свою деятельность на этой стадии, особенно когда перед ними ставится неприятная задача, вроде анализа возможностей сокращения штатов в организации. Если команда не состоит из добровольцев или если ее члены воспринимают поставленную задачу просто как навязанную дополнительную нагрузку, в коллективе с самого начала может сложиться плохой моральный климат и иметь место низкая продуктивность, то есть стадия 2. Поэтому важно, чтобы вы помнили:



*НИКАКАЯ СТАДИЯ РАЗВИТИЯ  
НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПЛОХОЙ,*

*КАЖДАЯ СТАДИЯ —  
ЭТО ЧАСТЬ ПУТИ  
К ПРОДУКТИВНОСТИ.*



— Коллективу необходимо преодолеть проблемы, присущие стадии разочарования, — продолжал Одноминутный Менеджер. — Членов команды следует поощрять высказывать свои негативные чувства, чтобы эти чувства можно было принять к сведению и изменить.

— Все, что вы говорите, очень интересно, — сказал Дэн, — но за свою жизнь я перевидел столько коллективов, аналогичных тому, что наблюдал сегодня, что мне не верится в возможность реального применения ваших идей.

## **Стадия 4: производство**

— Прежде чем мы продолжим разговор, вы должны понаблюдать еще за одной командой. Это, возможно, подскажет вам, что может происходить в коллективах по мере их дальнейшего развития.

Собрания сотрудников отдела доставки проходили каждый понедельник в 8.45. Дэн проснулся в этот день рано — ему не терпелось узнать, что он увидит в новом коллективе. На спех позавтракав, он сел в машину, и случилось то, что рано или поздно должно было случиться, — машина не завелась. Все усилия Дэна завести мотор оказались тщетны. Время шло. Отчаявшись, он поймал такси. Когда он наконец добрался до компании, заседание уже десять минут как началось. Он тихонько проскользнул в дверь и сел в уголке. Однако его появление не осталось незамеченным. Все 15 сотрудников прервали свою работу и по очереди представились

Дэну. Они предложили ему сесть вместе с ними за круглый стол, но Дэн отказался. После этого коллектив вернулся к работе.

Наблюдая, Дэн заметил, с каким энтузиазмом они подходили к своей работе. Они разрабатывали способ сократить время выполнения какой-то процедуры на 15%. Они постоянно обращались к схемам и графикам, развешенным на стене. Дэна поразила их система отслеживания прогресса на пути к цели 15%-ного снижения, и он пообещал себе позже обсудить эту систему с начальником отдела. Его смущало только одно: он не мог понять, кто руководил этим коллективом.

Он был совершенно ошеломлен. Команда работала слаженно, обмениваясь информацией и предлагая идеи. Люди имели разные мнения, даже спорили между собой, но они всегда находили какое-то разрешение. То и дело раздавались шутки. В какой-то момент команда разделилась на три подгруппы, чтобы найти решение по одному из процедурных вопросов. Затем они опять собрались вместе и пришли к консенсусу. Все вопросы решались энергично и продуктивно. Но кто же все-таки начальник? Казалось, никакого начальника нет. Команда работала как единое

целое, и в разные моменты руководство брал на себя то один сотрудник, то другой. У Дэна кружилась голова.

В 10.15 в комнату вошел высокий, серьезного вида мужчина тридцати с небольшим лет.

— Простите, что опоздал. У меня была другая работа, — сказал он.

Команда поприветствовала его, продолжая работать. Высокий мужчина подошел к Дэну.

— Здравствуйте. Я Нил Генри. Как вы тут?

— Очень хорошо, — ответил Дэн.

— Мы поговорим с вами чуть позже. Мне нужно выяснить, чего они сегодня добились, — сказал Нил.

Дэну было интересно, кто этот опоздавший и как коллектив примет его. К его удивлению, работа продолжалась в прежнем темпе. Нил вносил свои идеи, которые остальные порой поддерживали, а порой отвергали. Участие Нила ничем не отличалось от участия остальных членов команды, и к нему самому относились точно так же, как и ко всем остальным.

В 10.45 заседание закончилось. Направляясь к двери, участники выразили удовольствие от того, что Дэн нашел возможность побыть с ними. Дэн был впечатлен. Он никогда не бы-

вал на заседаниях, где все дела решались так гладко и с таким позитивным настроем. Создавалось впечатление, что эта команда — некое неделимое целое, а не сумма отдельных личностей. Он не мог удержаться от сравнения ее с хорошо смазанной машиной, все части которой действуют в идеальной гармонии между собой, производя желаемый результат.

Подошедший Нил вывел его из раздумий.

— Надеюсь, вы узнали то, что хотели, — сказал Нил. — Это настоящая команда. Мы работаем вместе уже два года, и они уже не нуждаются во мне.

Дэн выпучил глаза.

— Так это вы начальник отдела?

— Ну да, — улыбнулся Нил.

Слегка запинаясь, Дэн произнес:

— Это единственное, чего я не мог понять — кто здесь старший.

— А-а, — усмехнулся Нил. — Я понимаю, что это для вас непривычно. Впрочем, так было не всегда. Мы тоже переживали тяжелые времена. Я поставил перед собой цель постепенно, по мере развития команды выйти из игры и могу сказать, что достиг этой цели, верно?

— Абсолютно, — согласился Дэн. — Теперь я понимаю. Стилль руководства необходимо менять в зависимости от стадии развития, в которой находится коллектив, чтобы довести команду до такого положения вещей, когда они не только эффективно выполняют поставленные задачи, но и действуют как единая команда.

— Правильно, — ответил Нил. — Действуя таким образом, вы поможете коллективу достичь стадии *производства*.

Закончив беседу с Нилом, Дэн поспешил к Одноминутному Менеджеру.

— У себя? — спросил он у секретарши Даны, добравшись до приемной Одноминутного Менеджера.

— Да, но у него кто-то есть. Он скоро освободится, — улыбнувшись, ответила Дана.

В ожидании Дэн переосмыслил все то, что произошло с ним за последние несколько дней, и записал свои соображения:

1. Члены комиссии по анализу деятельности были полны энтузиазма, но беспокоились о том, как им удастся вписаться в коллектив и выполнять свою работу. Они находились

в стадии 1 — ориентации. Они мало знали о работе, которая им предстоит. Рон Тильман осуществлял руководство, проясняя миссию и цели и определяя конкретные задачи. Двустороннего общения почти не было, разве что в конце, когда он спросил, как люди себя чувствуют и понимают ли они, как их поджимают сроки и какими будут следующие шаги.

2. Члены команды Сюзан Шефер были растеряны и недовольны. Они находились в стадии 2 — стадии разочарования. Они тоже продвигались вперед, но очень медленно. Сью управляла командой довольно жестко, но в то же время побуждала людей выражать свои чувства и мнения.
3. Отдел доставки работал настолько слаженно и эффективно, что на их работе не отразилось даже отсутствие на заседании их начальника Нила. По словам Нила, они находятся в стадии производства. Члены команды полны энтузиазма и весьма продуктивны. Нил участвует в работе коллектива наравне с остальными. Но как эта команда добилась такого успеха?

Размышляя над этим вопросом, Дэн инстинктивно понимал, что недостает какого-то звена. Команда не могла совершить скачок от разрозненной группы всем недовольных людей до столь синергичной, продуктивной производственной единицы.

Только он подумал об этом, как перед ним возник Одноминутный Менеджер.

— Привет, Дэн. Как дела? — глядя на нахмуренное в задумчивости лицо Дэна, Одноминутный Менеджер добавил: — Выглядите вы растерянным.

— Так и есть, — сказал Дэн. — Видите ли, сначала я наблюдал, как команда зарождается. Менеджер старательно проделывает всю подготовительную работу и осуществляет руководство. Следующий коллектив, за которым я наблюдал, работал медленно, мало-помалу выполняя поставленную задачу, но представлялся разрозненной компанией. Это было больше похоже на то, что мне приходилось встречать раньше. Сюзан, похоже, это не смущало. Она много командовала, заставляя людей не просто работать, но работать сообща, терпеливо их выслушивая и морально поддерживая.

— Затем я побывал в команде Нила, — про-

должал Дэн. — Они находились в стадии производства. Это была сплоченная команда. Они радовались совместной работе и управляли сами собой. У меня вопрос: как они так резко изменились? Не упустил ли я чего?

— Упустили, — улыбнулся Одноминутный Менеджер. — Вы перескочили через очень важную стадию в развитии любой команды, переходную от стадии разочарования к стадии производства. Прежде чем я расскажу вам об этой стадии, посмотрите вот эту карточку, резюмирующую четвертую стадию — стадию производства.

Дэн прочитал:

## **СТАДИЯ 4 — ПРОИЗВОДСТВО**

### ***Характеристики***

- Ясные предназначения, цели, ценности и роли
- Результативность и высокие стандарты работы
- Признание и высокая оценка индивидуальных и командных достижений
- Высокий уровень полномочий, высвобождающий коллективную энергию и ведущий к непрерывному совершенствованию
- Удовлетворенность членов коллектива и высокий моральный дух
- Общение в коллективе строится на доверии, взаимоуважении и открытости
- Творческий подход и гибкость в методах руководства позволяют команде преодолевать все новые испытания

### ***Потребности***

- Дальнейшее сосредоточение на производстве
- Новые испытания
- Признание заслуг и празднование командных успехов

- Индивидуальное признание
- Разумная широта полномочий при принятии решений

### **Основные проблемы, требующие решения**

- Новые испытания
- Непрерывный рост и обучение

## **Стадия 3: интеграция**

— Описанные здесь характеристики определенно указывают на команду Нила, — согласился Дэн. — Теперь расскажите мне о пропущенной стадии.

— Эта стадия *интеграции* служит мостом между стадией разочарования, которую вы наблюдали в команде Сюзан, и стадией эффективного производства, в которой находится коллектив Нила.

— И что происходит на этой стадии? — спросил Дэн.

— Лучший способ ознакомиться со стадией интеграции...

— Пережить ее, — догадался Дэн.

— Правильно, — согласился Одноминутный Менеджер. — Но дайте подумать. Эта стадия бывает весьма скоротечна.

Внезапно зазвонил телефон.



— Звонит Луиза Гилмор, — сказала секретарша. — Сказать ей, чтобы перезвонила позже?

— Подождите минутку, — ответил Одноминутный Менеджер. — Я сейчас с ней соединюсь.

С улыбкой повернувшись к Дэну, он сказал:

— Это, возможно, как раз то, что мы ищем, Дэн.

— Привет, Луиза. Чем могу помочь?

После долгого молчания Одноминутный Менеджер широко улыбнулся.

— Чудесно, Луиза. Как я уже говорил, вы должны доверять процессу. Он действует. Кстати, как вы отнесетесь к тому, что на вашем завтрашнем заседании будет один посетитель? Это мой друг, который интересуется развитием коллективов, а ваша группа, наверное, является тем недостающим звеном, которого ему не хватало. Спасибо, договорились.

— Все устроено, — обратился Одноминутный Менеджер к Дэну. — Завтра вы посетите заседание комиссии по стратегическому планированию, которую возглавляет Луиза, — если хотите, конечно.

— Очень хочу, — пылко ответил Дэн.

На следующее утро Дэн выехал из дома пораньше. Всю дорогу в такси он думал о том, как ему повезло, что он встретился с таким необычным человеком, которому доставляло удовольствие делиться информацией с другими. Информация — это власть, и Одноминутный Менеджер бескорыстно делился ею.

Луиза Гилмор, вице-президент по стратегическому планированию, сидела за своим столом, когда Дэн вошел в ее кабинет. Увидев его, она улыбнулась и крепко пожала ему руку. Дэн был тронут ее жизненной энергией и дружелюбием.

Они вместе вошли в зал заседаний, где уже, миролюбиво болтая и обмениваясь шутками, сидели шесть человек.

Луиза представила Дэна присутствующим, которые сердечно поприветствовали его, сохраняя, однако, некоторую дистанцию. У Дэна создалось впечатление, что они несколько смущены его присутствием.

Луиза начала заседание с анализа тех усилий, которые коллектив приложил для определения направления своей деятельности и целей на будущий год и результатов, которые им в

конце концов удалось согласовать. В ходе этого анализа раздавалось много шуток и смеха; участники дружелюбно подначивали друг друга. Казалось, что им нравится работать в одном коллективе, несмотря на прежние разногласия, о которых упомянула Луиза, а может, и благодаря им. Луиза шутила и смеялась вместе со всеми.

Затем участники заседания перешли к обсуждению нового вопроса, по которому следовало принять какое-то решение. Они сразу же включились в работу, внимательно выслушивая друг друга и зачастую с готовностью соглашаясь с чужими идеями. Дэн с восхищением наблюдал, как слаженно они работают. Когда тема обсуждения изменилась, Луиза фактически передала управление остальным членам коллектива.

В зале царил дух уважения и учтивости. Дэн заметил, что некоторые участники с течением времени стали менее голосистыми. Когда Дэну показалось, что решение уже готово, последовавшие слова Луизы очень удивили его.

— Билл, вы, кажется, последние десять минут ничего не говорили. У вас есть возражения?

— Есть, но небольшие, — ответил Билл.

— Поделитесь ими с нами, пожалуйста, — сказала Луиза. — Как вы помните, самые лучшие, самые творческие решения проистекают из разногласий.

— Хорошо, — произнес Билл и начал осторожно излагать свои возражения. Другие участники поначалу протестовали, а затем разгорелось жаркое обсуждение всех «за» и «против» поправок Билла.

Дэн подумал про себя: «Ох, зря она это устроила. Ведь команда так хорошо работала».

Луиза слушала, поощряла высказываться несогласных, воздавала по заслугам каждому предложению и вносила свои идеи. Другие делали то же самое.

Билл несколько нерешительно заговорил снова.

— Если опираться на согласованные нами планы и если наши надежды на прибыль от новых продуктов при адекватном сокращении издержек по другим отделам достаточно обоснованны, мы могли бы позволить себе вложить некоторые средства в необходимые капитальные усовершенствования.

Пока он говорил, остальные слушали, а по-

том начали согласно кивать головами. Затем Билл спросил, все ли согласны с ним. Вся комиссия с энтузиазмом поддержала его. Вскоре после этого заседание было закрыто.

Покидая зал заседаний, все участники пожимали руку Дэну. Они чувствовали себя уверенно и радовались успеху. Дэн слышал реплики типа «хорошо поработали» и «мы все-таки справились с этим делом».

Когда комната опустела, Луиза подошла к Дэну.

— Ну, что вы по этому поводу думаете?

— Потрясающе, — ответил Дэн. — На мгновение мне показалось, что все пропало, но, выразив свои несогласия, участники затем почувствовали себя более уверенно. Кроме того, я заметил, что вы вначале открыли собрание, потом предоставили им полную свободу, но когда возникла необходимость, вновь взяли власть в свои руки и помогли им.

— Вы все правильно поняли, — сказала Луиза. — Эти люди чувствуют себя хорошо, потому что им удалось совместными усилиями преодолеть разногласия между собой. Представьте себе новобрачных — ни один из супругов не хочет высказывать свое несогласие, даже если

они не согласны друг с другом. Позже, когда они преодолеют некоторые разногласия, их брак становится крепче. Опасность для коллектива возникает тогда, когда эта «эйфория любви» мешает проявлению разногласий. Результатом этого может быть тенденция к групповому мышлению.

— Что такое групповое мышление? — спросил Дэн.

— Этот термин ввел один известный психолог, Ирвинг Джейнис, — пояснила Луиза, — изучая некоторые коллективы, занимавшиеся в то или иное время предоставлением своих рекомендаций президентам Соединенных Штатов. Джейнис обнаружил, что социальное давление очень часто мешает члену коллектива высказывать свое несогласие.

— Ага, так групповое мышление возникает тогда, когда члены коллектива, опасаясь высказывать несогласие, не говорят вообще ничего, — задумчиво проговорил Дэн. — Никто не хочет раскачивать лодку.

— Именно. И моя роль в такой момент — побудить несогласных выступить и помочь всей команде разрешить конфликт. Я хочу, чтобы они научились уверенно преодолевать разно-

гласия и ценить различия. Это самое важное дело менеджера на стадии *интеграции*, а именно на этой стадии находится наша комиссия. Кроме того, команда должна понемногу приучаться к самоуправлению. Если я буду продолжать командовать, этого никогда не произойдет. Моя роль на этой стадии — поддерживать их самостоятельность и служить образцом идеального члена команды.

— Но если у них возникнут серьезные проблемы? — спросил Дэн.

— Не волнуйтесь, я всегда рядом, — с улыбкой ответила Луиза.

— Я не сомневаюсь в этом, — промолвил Дэн. — Спасибо вам. Вы мне очень помогли.

— Не стоит, — сказала Луиза, протягивая Дэну карточку. — Сами знаете, кто просил меня передать это краткое описание стадии интеграции.

## СТАДИЯ 3 — ИНТЕГРАЦИЯ

### *Характеристики*

- Возросшая ясность ролей, целей, задач и структуры и укрепление приверженности им
- Возросшая приверженность коллективным нормам и ценностям
- Рост производительности
- Рост доверия, спаянности, гармонии и взаимного уважения
- Готовность делиться ответственностью, руководством и контролем
- Понимание и умение ценить различия
- Использование «коллективного» языка — «мы» вместо «я»
- Тенденция к избежанию конфликтов

### *Потребности*

- Интеграция коллективных и индивидуальных ролей и целей, норм и структуры
- Дальнейшее развитие навыков
- Побуждение к высказыванию различных точек зрения ради дальнейшего развития навыков решения проблем
- Дальнейшее укрепление доверия и позитивных отношений

- Общая ответственность за руководство командой и ее функционирование
- Сосредоточение на росте продуктивности
- Умение оценивать опыт и учиться на нем
- Признание и празднование успехов

**Основные проблемы,  
требующие решения**

- Обобществление контроля
- Избежание конфликтов

## **Изменения в продуктивности и моральном состоянии**

— И какие выводы вы сделали из наблюдений за четырьмя различными командами? — спросил Одноминутный Менеджер, когда Дэн Броквей вошел в его кабинет.

— Прежде всего, есть четыре различные стадии развития, в одной из которых коллектив может находиться в данный момент времени, — ответил Дэн. — Первой стадией для большинства команд является стадия *ориентации*. *Продуктивность* на этой стадии мала, поскольку члены команды не имеют ясного представления о целях и задачах и обладают минимальными навыками и знанием того, как организовать коллективный труд. Моральное состояние, однако, высокое, так как каждый радуется тому, что попал в эту команду.

— На другом краю спектра находится стадия *производства*, где команда работает на полную мощность, — продолжал Дэн. — *Продуктивность высока*, так как члены коллектива имеют знания, навыки и энтузиазм, необходимые для того, чтобы быть *высокоэффективной* командой. Между этими двумя крайностями располагаются еще две стадии: стадия *разочарования*, когда «медовый месяц» закончился и члены коллектива, первоначально имевшие высокие ожидания, видят, что поставленных целей достичь намного труднее, чем они рассчитывали, и стадия *интеграции*, когда команда учится совместными усилиями преодолевать разногласия, развивает в себе уверенность и сплоченность.

— Хорошее резюме, — похвалил Одноминутный Менеджер. — Чему вы еще научились?

— Я заметил, что продуктивность на протяжении всех четырех стадий понемногу возрастает, — сказал Дэн. — На стадии ориентации она совсем низкая, но постепенно улучшается, проходя через стадии разочарования и интеграции, пока не достигнет максимума на стадии производства. Энтузиазм начинается на стадии ориентации с высокого уровня, затем —

при переходе в стадию разочарования — резко падает, после чего начинает возрастать вновь.

— Я очень рад, что вы это заметили, — сказал Одноминутный Менеджер. — Один теоретик развития коллективов создал диаграмму, которая показывает, как меняются на протяжении стадий моральное состояние и продуктивность. Она выглядит примерно так.

Одноминутный Менеджер нарисовал таблицу.



— СРК означает «стадия развития команды». Обратите внимание, как изменяются продуктивность и моральное состояние, — сказал Одноминутный Менеджер.

— Это полезная схема, — согласился Дэн. — Очень наглядная.

— Рисунок зачастую заменяет собой тысячу слов. Есть еще идеи?

— Да, — сказал Дэн. — Мне кажется, что каждая стадия требует своего стиля руководства. Об этом я и хотел сейчас поговорить с вами. Как руководителю узнать, какой наилучший метод работы с коллективом на той или иной стадии?

## Гибкость

— Похоже, вы уже овладели диагностикой и готовы перейти к изучению гибкости — когда какой стиль руководства следует использовать. Для этого вы должны стать *Ситуационным Руководителем*, — улыбнулся Одноминутный Менеджер.

— Кем-кем?

— Ситуационным Руководителем, — повторил Одноминутный Менеджер. — Долгое время считалось, что есть только два способа управления людьми — авторитарный и демократический. При авторитарном руководстве вы в основном говорите своим людям, что им делать, когда делать и как делать. Производительность команды становится при этом высшим приоритетом. При демократическом руководстве упор делается на то, что вы выслушиваете подчиненных, хвалите

их работу и помогаете им взаимодействовать друг с другом. Главным источником эффективности команды здесь становится высокий моральный дух. Но эти две крайности руководства порождают две проблемы.

— Держу пари, одна из них — взгляд на вещи с позиции «или-или», — вмешался Дэн. — Это всегда приводит к ситуации «я прав, а ты не прав».

— Правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — В результате мы получаем огромный маятник, качающийся из одной крайности управления в другую. Если вы слишком авторитарны, люди через некоторое время начинают жаловаться: «Вы не проявляете гибкости. Вы подавляете творчество. Вы своим тотальным контролем не даете развернуться». Чувствуя, что ситуация накаляется, руководитель перескакивает в другую крайность, переключается на более демократичный, партнерский стиль руководства, вовлекая сотрудников в процессы принятия решений.

— Но этим тоже не следует злоупотреблять, верно? — спросил Дэн.

— Абсолютно, — ответил Одноминутный Менеджер. — Очень скоро все начинают жало-

ваться, что люди ничего не делают, при том что чувствуют себя очень хорошо. Слишком много пустословия; заседания затягиваются до бесконечности.

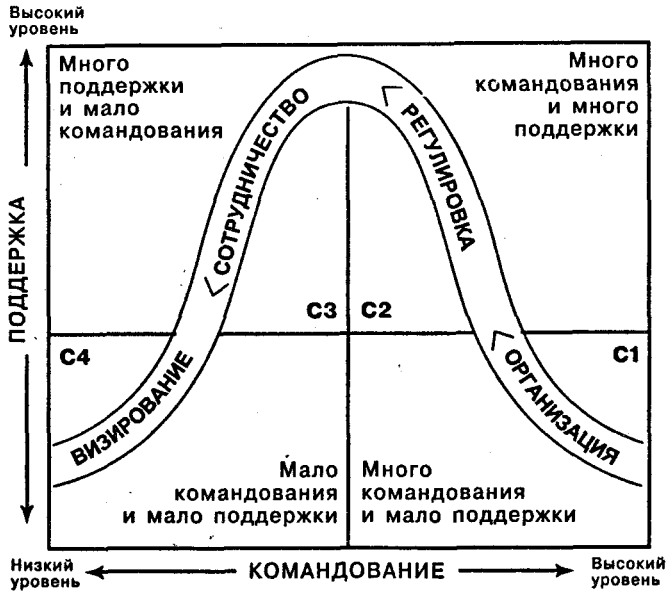
— И за этим следует резкий переход маятника в другую крайность, — рассмеялся Дэн. — Настоящая чехарда. Да, я наблюдал такое.

— Вы правы, — сказал Одноминутный Менеджер. — В Ситуационном Руководстве мне нравится то, что эти резкие перепады исключаются, хотя по-прежнему признается, что существуют два стиля поведения, связанные с руководством, — командование, то есть авторитарное поведение, и поддержка, то есть демократическое поведение.

С этими словами Одноминутный Менеджер нарисовал на листе бумаги большой квадрат и разделил его на четыре равные ячейки. Подписав ячейки, он протянул лист Дэну:



## Ситуационное Руководство-II в контексте коллектива: четыре стиля руководства



### Четыре стиля руководства

— Как вы можете видеть на модели Ситуационного Руководства-II, — продолжал Одноминутный Менеджер, когда Дэн изучил схему, — из командования и поддержки можно составить четыре комбинации. Когда речь идет о руководстве отдельно взятыми людьми, четыре стиля руководства имеют названия командный (C1), наставительный (C2), поддерживающий (C3) и делегирующий (C4). Когда же мы решили применить эту схему к руководству коллективами, мы решили несколько изменить названия стилей, чтобы они точнее отражали потребности коллективов на каждой стадии их развития.

— Окончив колледж, — продолжал Одноминутный Менеджер, — я некоторое время работал учителем в школе. Там применялись два

разных подхода к обучению в зависимости от представлений учителя о подготовленности учеников. Один подход предполагал, что дети приходят в класс, так сказать, с пустыми бочками для знаний и опыта. Что в такой ситуации должен делать учитель?

— Наполнять бочки знаниями, — усмехнулся Дэн.

— Правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Мне представляется, что командовать людьми — значит наполнять их бочки. Именно это нужно коллективу, когда он находится на стадии ориентации в своем развитии. Люди не вполне понимают свои роли и цели и остро нуждаются в информации, навыках, указаниях, организации. На этой стадии моральная поддержка им не так важна, потому что они и без того полны энтузиазма и преданности делу.

— Именно такой стиль использовал Рон Тильман в новой команде, и он представлялся вполне уместным, — сказал Дэн.

— Верно, — согласился Одноминутный Менеджер. — На этом этапе людям со стороны руководителя нужны не партнерство и поддержка, а четкие указания и информация. Их бочки еще *пусты*.

— А когда важна поддержка? — спросил Дэн.

— Когда команда уже обладает опытом и навыками совместной работы, но по каким-то причинам в ней начинается разброд. Если применить аналогию школьного преподавания, второй подход предполагает, что ученики принесут в класс *полные* бочки знаний и опыта, но эти знания еще недостаточно усвоены и систематизированы. Поэтому перед учителем стоит задача извлечь эти знания из памяти детей и помочь их систематизировать. Таким образом, эта поддержка состоит в организации, систематизации содержимого. Руководитель выслушивает своих подчиненных, поддерживает их и способствует взаимодействию между членами команды, работая в духе сотрудничества.

— Этим занималась Луиза Гилмор в комиссии по стратегическому планированию, — сказал Дэн. — Она извлекла из членов коллектива почти все, что можно было.

— Для той комиссии это вполне подходящий стиль руководства, — согласился Одноминутный Менеджер. — Они уже прошли стадию разочарования и учатся сотрудничеству. Им не нужно много директив, потому что они

уже обладают необходимыми для коллективной работы навыками и отрегулировали многие из проблем, свойственных стадии разочарования.

— А как в эту схему вписываются регулировка и визирование? — спросил Дэн.

— Регулировка — это стиль, которому свойственно большое число указаний и значительная моральная поддержка, а стиль визирования, наоборот, предполагает, что того и другого очень мало.

— Таким образом, регулирующий стиль — это одновременно наполнение бочки и систематизация ее содержимого?

— Конечно, — ответил Одноминутный Менеджер. — Много командования и много поддержки; вы должны и говорить, и слушать.

— Сюзан Шефер использовала этот стиль в своей группе. Они испытывали разочарование, моральный дух упал, и им необходимо было выразить свои чувства и получить от менеджера поддержку.

— Но им требовались и директивы, поскольку их профессиональные навыки еще не достаточно развиты, — добавил Одноминутный Менеджер.

— А стиль визирования, — сказал Дэн, — подобный тому, что практиковал в своем коллективе Нил, предполагает, что ни наполнять бочку, ни сливать ее не нужно, потому что она уже полна.

— Вы правильно поняли, — сказал Одноминутный Менеджер. — Теперь вы видите, почему так важна гибкость.

Дэн в задумчивости откинулся на спинку кресла и проговорил:

— Похоже, что...



*ЭФФЕКТИВНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ  
ПРИСПОСАБЛИВАЮТ  
СВОЙ СТИЛЬ ТАКИМ ОБРАЗОМ,  
ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ТО,  
ЧЕГО САМ КОЛЛЕКТИВ  
ОБЕСПЕЧИТЬ НЕ МОЖЕТ.*



## **Рабочие и процессуальные функции**

— Хорошо сказано, — согласился Одноминутный Менеджер. — Чтобы коллектив работал эффективно, кто-то должен следить за исполнением и рабочих, и процессуальных функций. Вопрос только в том, должен этим заниматься сам руководитель группы или кто-то другой.

— Каких таких рабочих функций? — спросил Дэн.

— *Рабочие функции* — это деятельность, направленная на то, чтобы работа была выполнена, — пояснил Одноминутный Менеджер. — Сюда относится выработка повестки дня, постановка целей, обеспечение руководства, обсуждение возникающих вопросов, установление сроков, обмен информацией, составление резюме.

— Стало быть, рабочие функции связаны с командным стилем поведения, — подытожил Дэн. — А вспомогательные функции?

— *Процессуальные функции* коллектива сосредоточены на развитии и сохранении гармонии и сплоченности. Такого рода деятельность фокусируется на том, как коллектив работает. Она включает в себя признание успехов, разрешение конфликтов, побуждение к участию, укрепление отношений.

— Это все относится к поддержке?

— Безусловно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Вам нужно понять — и Ситуационное Руководство-II в этом вам поможет — что, хотя эти функции должны выполняться, чтобы деятельность коллектива была успешной, совсем необязательно, чтобы этим занимался менеджер или назначенный сверху руководитель группы. На самом деле, если коллектив в состоянии сам осуществлять эти функции, менеджеру лучше не брать на себя этой роли.

— Таким образом, осуществляется плавная смена стиля руководства и функций по мере развития команды, — заметил Дэн.

— Совершенно верно, — сказал Одноминутный Менеджер. — В стадии ориентации члены команды полны энтузиазма, так сказать, рвутся в бой, но им не хватает знаний, и потому они нуждаются в командовании (С1). В стадии разочарования члены команды еще не обладают знаниями, но уже растеряли энтузиазм, и потому ими нужно командовать и их нужно поддерживать (С2). В стадии интеграции члены команды обладают достаточными навыками для успешной работы, но им еще нужно укрепить уверенность в себе и моральный дух, и потому они нуждаются в поддержке (С3). И наконец, когда команда достигает стадии производства, члены ее обладают и всеми навыками, и уверенностью в себе, и высоким моральным духом, так что руководитель может отойти в сторонку и предоставить им работать самостоятельно (С4).

— Таким образом, в стадии ориентации главной заботой руководителя являются рабочие функции, — подытожил Дэн. — В стадии разочарования команда не в состоянии справиться уже не только с рабочими, но и с процессуальными функциями. В результате груз ответственности ложится на плечи руководителя. В стадии интеграции команда сама справляется с рабочими функциями, но нуждается в помощи по осуществлению процессуальных функций. И в стадии производства и рабочие, и процессуальные функции осуществляются самими членами коллектива.

## Обучение других

— Похоже, вы хорошо усвоили эти понятия, — сказал Одноминутный Менеджер.

— Да, — подтвердил Дэн. — Я восхищен тем, как хорошо все эти кусочки складываются в общую картину и жду не дождусь возможности встретиться с Марией Санчес и рассказать ей о том, что узнал.

— Хорошая идея, — сказал Одноминутный Менеджер. — Я считаю, что лучший способ проверить свои знания — попробовать научить им кого-то еще.

— Отлично, — сказал Дэн. — Я позвоню ей, как только вернусь в свой офис, и договорюсь пообедать вместе.

— Послушайте, — вмешался Одноминутный Менеджер, — я бы тоже хотел познакомиться с Марией. Вы не возражаете, если я присоединюсь к вам и послушаю, как вы будете делиться с ней этими идеями?

— Это было бы замечательно, — ответил Дэн. — Это будет хорошей проверкой для меня, и, кроме того, у Марии могут возникнуть вопросы, на которые я, возможно, не сумею ответить. Давайте позвоним ей прямо сейчас и договоримся о встрече.

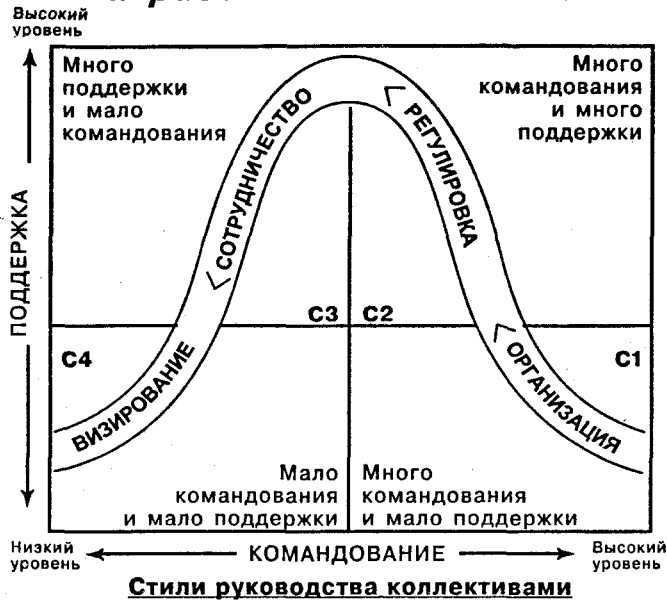
В пятницу Дэн, Мария и Одноминутный Менеджер встретились за обедом. После того как все сделали заказ, Дэн вытащил из портфеля папку с бумагами и приступил к делу.

— Мария, — сказал он, — письмо, которое вы написали мне, так выбило меня из колеи, что я обратился за помощью к Одноминутному Менеджеру. Я хотел, чтобы он посоветовал, как убедить вас в том, что наша система обучения правильная. К моему удивлению, он согласился с вашими аргументами насчет важности работы с коллективами. Он объяснил мне, что управление коллективами отличается от управления отдельными людьми. В течение некоторого времени я наблюдал за разными коллективами в действии и обсудил с Одноминутным Менеджером его идеи, касавшиеся развития команд и руководства ими. Теперь я хочу поделиться с вами тем, чему научился, и для этого я составил эту сводную схему Ситуаци-

онного Руководства-II, показывающую, как руководителю лучше всего работать с коллективом, чтобы превратить последний в высокоэффективную команду.

Дэн вытащил из папки схему и объяснил стадии развития коллектива, рассказал, что каждая стадия соответствует определенному стилю руководства, и описал происходящие со временем перемены в продуктивности и моральном состоянии коллектива.

# Ситуационное Руководство-II и развитие коллектива



## Практическое использование концепций

Мария внимательно слушала, и когда Дэн закончил, сказала:

— Давайте посмотрим, правильно ли я поняла. Во-первых, я должна четко представлять цели и задачи коллектива. Во-вторых, мне нужно определить стадию развития коллектива относительно поставленной перед ним задачи.

— Пока все правильно, — сказал Дэн, — и не забудьте наряду с продуктивностью проверить моральное состояние команды.

— Да-да, — сказала Мария. — В-третьих, мне нужно определить, какой стиль руководства подходит для данной стадии развития команды.



— Правильно, — подтвердил Дэн. — Стили руководства отличаются друг от друга степенью командования, поддержки и вовлечения команды в процессы принятия решений. Стил С1 предполагает, что руководитель прежде всего командует. Стил же С4 означает, что коллектив берет командование и принятие решений на себя.

— Кажется, я поняла, — сказала Мария. — Все это представляется таким ясным и простым, и я думаю, что это вполне согласуется с теми коллективами, в которых мне приходилось работать. Мне бы хотелось испробовать на практике некоторые из ваших идей и посмотреть, как они сработают. Может, встретимся через пару недель и обсудим эти идеи еще раз, после того как я их испытаю?

Тут в разговор вмешался Одноминутный Менеджер:

— Думаю, это прекрасная идея. После того как вы испытаете эти идеи, возможно, появятся дополнительные соображения и вопросы. Я с удовольствием принял бы участие в таком обсуждении.

— Я бы тоже, — сказал Дэн. — Мария, я очень рад, что вы тогда прислали мне письмо.

Я многому научился после этого. Итак, встречаемся через две недели, в это время, в этом же месте.

В течение последовавших двух недель Мария сосредоточилась на двух коллективах. Одним из них была комиссия по качеству, созданная совсем недавно, так что было легко понять, что она находится в стадии ориентации. Члены комиссии еще не имели ясного представления о целях, не определились ни с индивидуальными ролями, ни с планом мероприятий. Мария решила сфокусировать энергию команды на понимании целей, определении ролей, необходимых навыков и первых шагов. Собрание прошло очень хорошо, и Мария была довольна достигнутым прогрессом.

Другой группой был трудовой коллектив, возглавляемый Марией. Диагностировать стадию развития этой команды оказалось труднее. Мария никак не могла понять, следует ли это считать стадией разочарования или интеграции, и еще труднее было определить, какой стиль руководства следует применить к ним. Мария опасалась, что ее близкое знакомство с коллективом может исказить диагностику. Готовясь к

встрече с Дэном и Одноминутным Менеджером, Мария выписала в блокнот несколько вопросов:

1. Может ли команда перейти из стадии ориентации в стадию производства без помощи руководителя?
2. Определив стадию развития команды и подходящий стиль руководства, как долго я должна придерживаться этого стиля?
3. Может ли активное участие руководителя в работе коллектива помешать ему правильно диагностировать стадию развития?

## Ответы на вопросы

Когда Мария, Дэн и Одноминутный Менеджер вновь собрались вместе, Мария сразу же взяла слово.

— Рада вас видеть, — сказала она. — Я добилась некоторого успеха, используя предложенную вами модель, но у меня возникло несколько вопросов. Я их записала.

Она протянула Дэну и Одноминутному Менеджеру лист бумаги.

— Да, — это серьезные вопросы, — сказал Одноминутный Менеджер. — Давайте разберем их в том же порядке.

— Подождите, — вмешался Дэн. — Я хочу добавить к этому списку еще один вопрос. Одно из подразделений на моем заводе прекрасно работало в течение полугода, но когда я побывал там на прошлой неделе, они показались

мне очень неуверенными в себе, неразговорчивыми, и я почувствовал в их поведении какое-то подспудное напряжение. Их за месяц словно подменили, и мой вопрос таков: «Бывает ли, что команды регрессируют в предыдущую стадию развития? Если да, то почему это происходит и как это можно предотвратить?»

— Очень хороший набор вопросов, — сказал Одноминутный Менеджер. — Чуть позже мы отправимся ко мне в офис. Думаю, нам потребуется доска и достаточно места для работы.

Пока Мария выписывала на доске свои вопросы, Одноминутный Менеджер принес из конференц-зала плакат и прикрепил его к стене.



*САМАЯ ГЛАВНАЯ ФУНКЦИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЯ —*

*ПОМОЧЬ КОЛЛЕКТИВУ  
ПРОЙТИ ВСЕ СТАДИИ РАЗВИТИЯ*



## Путь к дееспособности

— Я принес этот плакат, потому что, мне кажется, он имеет отношение к вашему первому вопросу, Мария, — пояснил Одноминутный Менеджер.

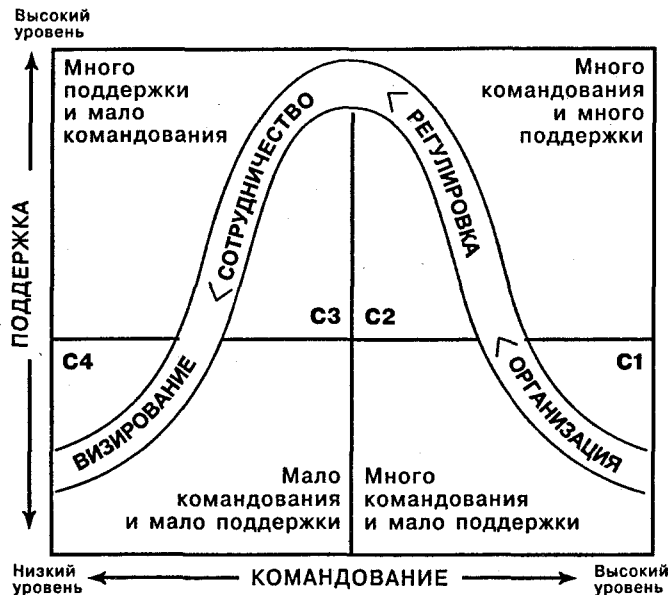
— Отсюда я заключаю, — сказала Мария, — что умение диагностировать стадию развития и достаточная гибкость при выборе надлежащего стиля руководства — два очень важных навыка, но это только начало. Моя главная работа — продолжать менять свой стиль по мере необходимости, чтобы помочь коллективу дойти до стадии 4, где он станет действительно эффективной командой.

— Верно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Сейчас вы говорите о третьем навыке, который эффективный руководитель должен развить в себе, кроме диагностики и гибкости, — навыке делегирования полномочий. Делегирование означает постепенную передачу ответ-

ственности за командование и поддержку самому коллективу. Во многих современных коллективах делегирование начинается с самого первого собрания, когда у них еще нет руководителя. Когда такое случается, организация должна помочь коллективу пройти этап становления, чтобы коллектив смог сохранить нужный для организации курс. Таким образом, делегирование подразумевает преодоление пути от полной зависимости от руководителя или какого-то внешнего влияния к взаимозависимости, от внешнего управления к внутреннему самоуправлению. Это лучше всего проиллюстрировать, еще раз обратившись к четырем основным стилям руководства.

С этими словами Одноминутный Менеджер нарисовал на большом листе бумаги схему Ситуационного Руководства-II.

## Ситуационное Руководство-II в контексте коллектива: четыре стиля руководства



— Представьте, что кривая, идущая через стили руководства, — железнодорожная колея. Если вы хотите добраться из пункта С1 в пункт С4, на каких двух станциях вы должны остановиться по пути?

— На стиле 2 и стиле 3, — сказал Дэн. — Из этого можно сделать вывод, что пропустить какую-либо стадию невозможно. Иными словами, нельзя пробраться из стадии ориентации прямо в стадию производства.

— Если не считать некоторых групп, которые с самого начала находятся в стадии 2 и о которых мы говорили ранее, коллективы, как правило, не пропускают стадии. Как бы хорошо члены нового коллектива ни знали свою работу, каким бы опытом коллективной работы они ни обладали, команда на пути к высокой эффективности обязательно должна пройти все стадии. А это означает, что и ваш стиль руководства должен идти тем же путем — ни один стиль не может быть пропущен, — сказал Одноминутный Менеджер.

— Это очень интересно, — сказала Мария. — Оглядываясь назад, я вспоминаю, что несколько раз пыталась начать работу в новом коллективе, используя стиль сотрудничества (С3).

— И как это срабатывало?

— Ужасно, — сказала Мария. — Мы сразу же скатывались в стадию разочарования. И тогда, не зная, что я творю, я сердилась на них и со стиля 3 переключалась на командный стиль 1. И моральный климат в коллективе становился еще хуже.

— Есть одно простое правило, — сказал Одноминутный Менеджер. — Если вы сомневаетесь, какой стиль выбрать, идет ли речь о только что созданной или уже сложившейся группе, начинайте с командного стиля, потому что, если вы ошиблись и команда находится на более продвинутой стадии развития, чем вы предполагали, ослабить удила гораздо легче, чем натягивать. Если вы по ошибке сочтете команду достаточно развитой и выберете партнерский стиль руководства, а потом вернетесь к командному стилю, это вызовет отторжение со стороны команды, даже если этот командный стиль наиболее приемлем.

— Значит, вы считаете, что коллектив обычно возражает против ужесточения стиля руководства, — сказала Мария.

— Конечно, — ответил Одноминутный Менеджер. — Я своей жене, когда она работала

учительницей, всегда советовал не слишком расточать ласки до ноября. Если она начинала учебный год с попустительства, желая сразу стать другом для учеников, то потом, когда ученики не справлялись с программой и ей приходилось ужесточать контроль над классом, она выглядела убийцей в их глазах.

— Похоже, вы убедили меня в том, что руководитель коллектива должен играть роль начальника поезда, идущего по пути эффективности, и я признаю, что нельзя сходить с рельсов, — сказала Мария. — Но что вы скажете насчет моего второго вопроса: как долго мне оставаться на каждой станции?

## **Когда менять стиль руководства**

— Вспомните наш разговор, состоявшийся две недели назад, — сказал Одноминутный Менеджер, — когда мы говорили, что стадии ориентации соответствует организующий стиль руководства. Это стартовый стиль, только он должен использоваться для создания коллективной хартии, обмена необходимой информацией, объяснения первоначальных целей и задач; вы должны помочь команде развить навыки, необходимые для более эффективной работы. Однако, если руководитель слишком долго придерживается директивного стиля, члены коллектива очень скоро начнут проявлять недовольство тем, что им раз за разом говорят, что им нужно делать и как это делать. Они будут менее склонны делиться своими мнениями и идеями. В результате пострадают производительность, творчество и удовлетворенность работников.

— Да, мне пришлось испытать это на себе, — сказала Мария. — Всякий раз, оказываясь как член коллектива в подобной ситуации, я чувствую, что ни на что не могу влиять, и очень быстро теряю интерес.

— Правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Именно поэтому важно очень быстро переходить к регулирующему стилю и побуждать членов коллектива высказывать свои идеи и мнения. Люди чувствуют, что обретают некоторую власть, когда к их мнению прислушиваются. Помните, что кроме рабочих целей коллектив может иметь процессуальные цели, например открытость общения и обобществление руководства. Констатация этих целей — зачастую хороший способ перехода ко второму стилю руководства, который побуждает членов коллектива вносить больший вклад в общее дело.

— Разумно, — сказала Мария. — Но почему коллективы все-таки перемещаются в стадию разочарования, если стиль руководства в надлежащее время меняется на регулирующий?

— Хороший вопрос, — сказал Одноминутный Менеджер. — Было бы неплохо, если бы удалось избежать стадии разочарования и сразу перейти к более высоким стадиям развития. Правильное поведение руководителя, безусловно, может снизить степень разочарования, но полностью предотвратить его невозможно. Когда люди начинают выражать свои мнения и заявлять о своих потребностях, неизбежно возникают разногласия. В результате возникает конкуренция между членами коллектива — одни ведут борьбу за власть, другие замыкаются в себе, третьи оказываются полностью подавлены возникающими трудностями. Когда «медовый месяц» заканчивается, люди сталкиваются с реальностью тяжелого и кропотливого труда. В стадии разочарования коллектив ведет борьбу за обретение чувства своего предназначения и самостоятельности. Это смутное время.

— Да, лучше бы этого не было, — сказала Мария.

— Не скажите! — возразил Одноминутный

Менеджер. — Это тоже весьма творческая и динамичная стадия. Как я уже говорил Дэну, это период отрочества в жизни коллектива. Команде необходимо пройти этот трудный этап, прежде чем она сможет начать взрослую жизнь и войти в стадию производства. К сожалению, очень многие коллективы застревают в этой стадии, и именно это вызывает у многих людей негативное отношение к коллективной работе вообще. Я обнаружил, что простое осознание того факта, что эта стадия неизбежна, помогает сохранить твердость и со временем перейти в следующую стадию.

— На этом этапе, — продолжал Одноминутный Менеджер, — менеджеру необходимо постепенно снижать уровень командования и повышать уровень поддержки и поощрения. Моральное состояние членов коллектива ухудшается, и поэтому мы должны искать все возможности, чтобы ловить их на чем-то хорошем и продолжать помогать им наращивать знания и навыки. Членам команды нужно научиться взаимодействовать и принимать решения. Они должны научиться слушать друг друга, разрешать конфликты, побуждать каждого вносить свой вклад. Помните: мы, как менеджеры,



должны делать для команды то, что сама команда сделать не в состоянии.

В этот момент в разговор вмешался Дэн:

— Наконец-то я понял. Мы не просто перепрыгиваем с первого стиля на второй. Проходя через каждую стадию, мы постепенно понижаем уровень командования и повышаем уровень поддержки.

— Все правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Это поэтапный процесс. Не забывайте, однако, что, кроме повышения уровня поддержки и снижения уровня командования, вы должны все больше вовлекать коллектив в процесс принятия решений. Это тоже поддержка, это делегирование. При этом возрастает ответственность команды за выполнение как рабочих, так и процессуальных функций, так что она постепенно становится все менее зависимой от формального руководителя.

— И что происходит, если этот процесс продолжается дальше? — спросил Дэн. — Руководитель команды оказывается без работы?

— Не совсем, — сказал Одноминутный Менеджер. — Для руководителя всегда найдется дело, но оно необязательно означает тотальный контроль над деятельностью команды. Запомните:



*ВЫ НИКОГДА НЕ СОЗДАДИТЕ  
ДЕЕСПОСОБНУЮ,  
САМОУПРАВЛЯЕМУЮ КОМАНДУ,*

*ЕСЛИ ЕЕ РУКОВОДИТЕЛЬ  
НЕ ГОТОВ ПОДЕЛИТЬСЯ ВЛАСТЬЮ.*



— Если мы заинтересованы в производительности труда и удовлетворенности работников, — продолжал Одноминутный Менеджер, — важно, чтобы каждый член коллектива имел достаточно власти, чтобы влиять на решения.

— Это относится не только к производительности и удовлетворенности, — задумчиво произнесла Мария. — Я недавно читала статью, где говорится, что люди, которые у себя на работе участвуют в принятии решений, даже живут дольше.

— Интересно, — сказал Одноминутный Менеджер, — и вполне правдоподобно. Я по своему опыту могу сказать, что самыми страшными ситуациями в моей карьере были те случаи, когда я не имел права голоса при принятии важных решений, влиявших на мою работу.

— Но давайте вернемся к развитию коллективов и изменению стилей руководства, — сказала Мария. — Вы сказали, что руководитель должен постепенно отказываться от власти, чтобы команда могла стать эффективной и самоуправляемой.

— Не то чтобы отказываться, — сказал Одноминутный Менеджер, — скорее, быть готовым поделиться ею. Когда это происходит,

руководитель больше не принимает решений за команду, а участвует в принятии этих решений. Команда, в которой лидер является таким же членом, как все, и есть самоуправляемая команда.

— Многим из нас трудно принять такое, — сказал Дэн. — Меня всегда учили, что работа менеджера заключается в принятии решений и осуществлении контроля.

— Я знаю, — сказал Одноминутный Менеджер, — и потому я утверждаю, что ваша работа как менеджера — помогать людям и командам повышать свою компетентность, заинтересованность и степень своего участия в принятии решений. Запомните, эффективная команда решает проблемы лучше и более творчески, чем любой отдельно взятый человек, будь он хоть семи пядей во лбу.

## Регресс

— Я полагаю, вы ответили на мои первые два вопроса о роли руководителя команды и о том, как долго руководитель должен придерживаться избранного стиля управления, — сказала Мария. — И прежде чем мы перейдем к моему третьему вопросу, давайте разберем вопрос Дэна о регрессе.

— Согласен, — сказал Одноминутный Менеджер. — Повторите свой вопрос, Дэн.

— Может ли команда, уже находящаяся в стадии производства, откатиться назад? — спросил Дэн.

— Может, — ответил Одноминутный Менеджер. — Когда меняется состав команды, когда меняются поставленные перед ней задачи или когда происходит какое-то событие, нарушающее плавный ход работы, коллектив может регрессировать в третью или даже вторую стадию.

— И тогда руководитель должен соответствующим образом подстраивать свой стиль? — спросил Дэн.

— Разумеется, — сказал Одноминутный Менеджер. — Когда вы имеете дело с высокоэффективной командой и применяете делегирующий стиль руководства, при возникновении проблемы вы не можете вернуться от визирования (стиль 4) к организации (стиль 1). Это чревато крушением поезда. Вы должны вернуться к сотрудничеству (стиль 3) и попытаться выяснить, что происходит не так. Затем вы определяете, следует ли вам вернуться к стилю 2 и либо дать новые указания, либо применить наказания, чтобы команда вновь заработала эффективно.

## Наблюдение за процессом

— Значит, когда возникает проблема, — сказал Дэн, — я по рельсам должен возвращаться назад от одного стиля руководства к другому, пока не добьюсь возможности решить проблему.

— Правильно, — сказал Одноминутный Менеджер. — Только остерегайтесь крушения, которое неминуемо, если вы будете прыгать через рельсы вперед или назад и пропускать стадии, желая ускорить рост команды или справиться с регрессом.

— Полезное замечание, — произнес Дэн. — Его нужно повторять себе снова и снова. Перейдем к вопросу Марии. Может ли менеджер быть настолько вовлечен в работу команды, что ему трудно определить, в какой стадии развития они находятся? Меня этот вопрос интересует прежде всего потому, что он касается роли руководителя как активного наблюдателя.

— Что-что? — переспросила Мария.

— Прежде чем я приступил к наблюдению за работой некоторых команд в компании Одноминутного Менеджера, он сказал мне, это эффективный руководитель коллектива должен быть полностью вовлечен в *содержание*, или повестку дня, того, чем занимается коллектив, и при этом уметь отстраниться и наблюдать за *процессом*, или динамикой происходящего.

— Именно об этом я и говорю, — сказала Мария. — Я порой эмоционально настолько вовлечена в принятие решений, что мне трудно осознать, каким образом принимаются решения и, следовательно, на какой стадии развития находится коллектив.

— Когда я наблюдал за вашими коллективами, — сказал Дэн, повернувшись к Одноминутному Менеджеру, — передо мною эта проблема не стояла, потому что я не был членом коллектива. Я был пассивным наблюдателем.

— Верно подмечено, — сказал Одноминутный Менеджер. — Чтобы минимизировать воздействие моего вовлечения в работу коллектива на ясность наблюдения, я часто использую такую стратегию. Я прошу одного из рядовых членов коллектива быть пассивным наблюдателем и периодически сообщать мне свои наблюдения, касающиеся процессов общения, принятия решений, разрешения конфликтов или других интересующих меня вопросов. Играющий такую роль член коллектива не должен быть непосредственно вовлечен в содержание дискуссии.

— И как это достигается? — спросила Мария.

— Когда члены коллектива еще только обучаются навыкам наблюдения, с самого начала полезно разграничить эти две роли — пассивного и активного наблюдателя. Однако, если в процессе дискуссии обсуждаемый вопрос очень волнует этого человека, он может попросить освободить его от роли стороннего наблюдателя, чтобы иметь возможность принять участие в дискуссии. И его место занимает кто-то другой.

— Интересно, — промолвила Мария. — Таким образом происходит ротация роли стороннего консультанта.

— Да, — подтвердил Одноминутный Менеджер. — Это позволяет обучить навыкам наблюдения всех членов коллектива, помогая группе лучше осознавать, как она работает.

— И потом, когда возникает проблема или мы заходим в тупик, мы можем использовать полученную информацию, чтобы понять, в чем проблема и как-то ее решить. Осознание своего поведения помогает коллективу передвигаться через стадии развития.

— Нельзя ли поподробнее? — вмешалась Мария.

— У меня как-то была команда в стадии разочарования, и я ничего не мог с этим поделать. Я знал, что у нас какие-то проблемы, но не мог понять, в чем конкретно дело и как с этим бороться. Я не мог определить, в какой стадии мы находились — первой или второй.

— Разве разница между этими стадиями не очевидна? — удивилась Мария.

— Не всегда. В данном случае работники были весьма энергичны, но было очевидным и напряжение в команде; возникали также и вопросы о ролях, целях и стратегиях, свойственные стадии ориентации. На практике нет идеальных ситуаций, когда все ясно с самого начала.

— Продолжайте, — сказала Мария.

— Я был тогда еще новичком в этом деле и попросил одну сотрудницу сесть в сторонке и понаблюдать за нашим процессом общения. Я дал ей список наводящих вопросов: кто чаще выступает? кто к кому обращается? кто на кого влияет? Через час она передала мне свои наблюдения. Она насчитала сорок случаев, когда мы перебивали друг друга. И эта информация помогла нам понять реальную проблему, характерную для стадии разочарования, и исправить ее. Все члены группы следили за тем, как они взаимодействуют друг с другом, и мы довольно быстро пришли к решению проблемы, — продолжал Одноминутный Менеджер.

— Понятно, — сказала Мария. — Можно было бы раздать список вопросов всем членам коллектива, чтобы они в ходе собрания периодически отслеживали прогресс, не так ли?

— Да. Такая стратегия обостряет самосознание коллектива и усиливает взаимную ответственность, — согласился Одноминутный Менеджер.

— А почему бы не привлекать для наблюдения за работой коллектива человека со стороны? — спросил Дэн. — Ведь бывает очень трудно оторвать члена коллектива от общего обсуждения, чтобы он сосредоточился лишь на процедурных вопросах.

## Понимание процессов, происходящих в коллективе

— Это тоже полезная стратегия, особенно когда коллектив прочно застрял в какой-то стадии. Порой человек со стороны может предоставить объективную информацию, обладая непредвзятостью, которой нет у члена коллектива. Бывает, что команда нуждается лишь в том, чтобы ее немного подстегнули. В таких случаях сторонний наблюдатель действует как кинокамера, которую невозможно заподозрить в скрытой заинтересованности, — сказал Одноминутный Менеджер.

— Как я понимаю, это может быть очень полезно в стадии разочарования или когда команда нуждается в объективной информации из внешнего источника, — согласилась Мария.

— Да, это может быть очень полезно для команды, — сказал Одноминутный Менеджер, — но этой стратегией не стоит злоупотреблять. Не забывайте о том, что каждого члена коллектива важно научить быть активным наблюдателем. Члены группы должны научиться сами следить за собой, иначе они никогда не станут эффективной командой. Вы, как Одноминутный Менеджер, должны *уполномочить* их, наделить их дееспособностью.

— Я понимаю, как это важно, — сказал Дэн. — Коллектив — такая сложная система, что менеджер просто не в состоянии лично уследить за всем происходящим там.

## **Менеджер как наставник**

Одноминутный Менеджер некоторое время сидел в задумчивости, а потом проговорил:

— Много лет назад мой учитель преподавал мне урок важности делегирования полномочий. Однажды я пожаловался ему на то, как я перегружен работой. Я отвечал за все, что происходило в моем отделе, и не мог справиться со всем этим. Он терпеливо слушал мои хныканья, а потом сказал: «Вы упускаете один важный момент. Ваша работа — обучать своих людей, помогать им развиваться до такой степени, чтобы они сами отвечали за свою работу. И давать им возможность действовать самостоятельно». Я в изумлении уставился на него. Видя мое недоумение, он начал объяснять:



СЛОВА  
«РУКОВОДИТЕЛЬ»  
И  
«НАСТАВНИК» —  
СИНОНИМЫ.





— Будучи руководителем, вы являетесь учителем, — продолжал Одноминутный Менеджер. — Ваша главная задача — развивать людей. И в этом вы не можете полагаться на какие-то учебные семинары или курсы повышения квалификации. В каждом коллективе кроется бездна творчества и талантов. И вы должны помочь всем членам коллектива раскрыть эти таланты, развить навыки и знания, чтобы они могли работать самостоятельно, и создать среду, побуждающую их идти на риск, расти, брать на себя ответственность и использовать свои творческие способности. Без этого команда никогда не сможет стать самоуправляемой. Это самореализующееся пророчество. Если вы верите в то, что ваши люди способны эффективно работать, помогаете им развить соответствующие навыки и знания и предоставляете им свободу действий, коллектив будет отвечать вам большим творчеством, большей ответственностью. И это намного облегчит вашу жизнь.

— Таким образом, уполномочивать — значит помогать членам коллектива развивать их навыки и знания и побуждать их сполна использовать свои таланты, — сказала Мария.

— Именно так, — согласился Одноминутный

Менеджер. — Важно помнить, что члены коллектива только тогда внесут максимальный вклад в общее дело, когда они чувствуют себя свободными сделать это. Попросту говоря, они должны знать, что вы желаете им успеха. Когда они это знают, они будут стараться. Они будут ставить перед собой трудные цели, брать на себя ответственность, идти на риск. Даже критика с вашей стороны будет восприниматься ими позитивно, если они будут понимать, что это составная часть процесса развития и что главная цель критики — помочь им добиться успеха.

— Вот это и есть дееспособность, — продолжал Одноминутный Менеджер. — Команда чувствует себя дееспособной, когда увлечена делом и продуктивна.

— Что ж, я почувствовал себя и увлеченным, и продуктивным, работая с вами обоими, — произнес Дэн. — Вы оба очень помогли мне.

— В этом вся и суть — учиться друг у друга, — сказал Одноминутный Менеджер, поглядывая на часы. — Настоящая дееспособность приходит, когда есть готовность делиться. И не только друг с другом, внутри одного коллектива, но и с членами других коллективов

тоже. У меня через полчаса совещание, так что я должен идти. Мне было приятно познакомиться с вами, Мария, и спасибо вам за письмо, с которого все и началось. Если еще чем могу помочь, звоните в любое время. Удачи.

— Спасибо, — сказала Мария. — Я обязательно позвоню. Я собираюсь применить все эти концепции в своем подразделении.

— И я тоже буду продолжать применять то, чему научился, — добавил Дэн.

## Новые Одноминутные Менеджеры

Дэн и Мария сразу же начали применять на практике то, что они узнали от Одноминутного Менеджера относительно руководства коллективами. Дэн включил эти идеи в курс «Основы управления», который он читал.

Он учил менеджеров, что путь к созданию высокоэффективной команды начинается с *диагностики*. При определении стадии развития он предлагал использовать для сравнения характеристики продуктивной команды, так что все учились использовать акроним ПРОДУКТ.

Когда стадия развития определена, говорил Дэн менеджерам, вторым шагом должно быть *определение* подходящего *стиля руководства*, то есть определение необходимого уровня командования и поддержки, а также уровня во-

влечения членов команды в процессы принятия решений. И наконец, следовало определить *конкретные стратегии* развития коллектива — прояснение ролей и целей, если они не ясны, обучение преодолению конфликтов и назначение стороннего наблюдателя, если мнения членов команды оказываются диаметрально противоположными.

Когда определены конкретные потребности, Дэн советовал менеджерам разработать *план действий по развитию коллектива*.

В помощь слушателям своего курса Дэн разработал карманного формата «блок-схему».

## ПЛАН РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА

1. Определите предназначение и ценности  
Установите цели и роли  
Создайте хартию команды

Затем

2. Диагностируйте

Уровень развития коллектива

ПРОДУКТИВНОСТЬ

МОРАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ



Затем

3. Сопоставьте подходящий стиль руководства

|             |                |             |             |
|-------------|----------------|-------------|-------------|
| СРК1        | СРК3           | СРК2        | СРК1        |
| Визирование | Сотрудничество | Регулировка | Организация |
| С4          | С3             | С2          | С1          |

Затем

4. Применяйте подходящий стиль руководства

Затем

5. Начинайте путь к достижению дееспособности команды

## Поделитесь этим с другими

Мария обнаружила, что быть руководителем эффективной команды — интересное, захватывающее и в то же время непростое дело. Это требовало от нее времени, стойкости и преданности. Быть хорошим руководителем коллектива гораздо труднее, чем автократичным руководителем. Мария поняла, что если хочешь создать дееспособный коллектив, надо научить его членов делиться ответственностью. «Сказать “или будет по-моему, или никак” гораздо проще, — рассуждала она. — Это дело не для слабаков, но овчинка явно стоит выделки».

После бесед с Одноминутным Менеджером Дэн и Мария поддерживали постоянный контакт между собой. Им нравилось сравнивать свои успехи.

— Я думаю, мне очень помогло то, что я поделилась этими идеями со всеми своими сотрудниками, — сказала однажды Мария. — Я рассказала им все, чему научилась от вас и Одноминутного Менеджера. Я хочу, чтобы все знали стадии командного развития; это избавит меня от необходимости нести в одиночку весь груз ответственности за переход коллектива из одной стадии в другую.

— Они помогали вам в диагностике? — спросил Дэн.

— Конечно, — сказала Мария. — И это было просто здорово. Они констатировали: «Вот мы и в стадии 2!» И когда мы все знали, в какой стадии находимся, каждый помогал обеспечивать необходимую поддержку и командование.

— Полагаю, ваши люди по-настоящему доверяют вам, — предположил Дэн.

Мария улыбнулась:

— Они стараются обеспечить, чтобы я избирала подходящий стиль руководства. Но еще важнее то, что, когда коллектив привлекается к диагностике и выбору стиля руководства, мы чувствуем себя дееспособными. Никто не беспокоится, когда я опаздываю на собрание или пропускаю его. Они сами могут руководить, и я ощущаю новый уровень свободы и доверия.

— Вот это и делает Одноминутного Менеджера счастливым человеком, — сказал Дэн. — Он всегда говорил нам, что:



**ДЕЕСПОСОБНОСТЬ ОЗНАЧАЕТ,  
ЧТО ВЫ  
ОТПУСКАЕТЕ ВОЖЖИ,**

**ЧТОБЫ ДРУГИЕ  
МОГЛИ ПРОДОЛЖАТЬ  
ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД.**





## Выражение признательности

Мы хотели бы воздать должное нижеследующим людям, которые внесли неоценимый концептуальный вклад в подготовку этой книги:

*Кену Бенну* и *Полу Шитсу* за исследования функциональных ролей членов коллективов;

*Полу Херси* за творческое сотрудничество с Кеном Бланшаром;

*Ирвину Джейнису* за разработку концепции Группового Мышления;

*Р. Б. Лакурсьеру* за тщательный анализ жизненного цикла коллективов;

*Маршаллу Сашкину* за смелые идеи насчет участия в работе коллектива как этического императива;

*Эдгару Шейну* за свежие идеи насчет процесса наблюдения за работой коллектива;

*Джесси Стоунер* за вклад в модель ПРОДУКТ;

*Институту национальных учебных лабораторий (NTL)* за исследования в области динамики развития коллективов;

аспирантам Массачусетского университета, а также многим другим, за конструктивную обратную связь и сделанные предложения.



## Об авторах

Писательская деятельность **Кена Бланшара** весьма многогранна. Его книга «Одноминутный Менеджер», написанная в соавторстве со Спенсером Джонсоном, является настоящим бестселлером и более девяти миллионов экземпляров ее разошлось по всему миру.

Она была переведена более чем на двадцать пять языков и считается одной из самых успешных книг по бизнесу всех времен. Кроме того, Бланшар самостоятельно и в соавторстве написал еще несколько популярных книг, пять из которых вошли в «Библиотеку Одноминутного Менеджера».

Кен Бланшар является главой и душой компании, носящей его имя и оказывающей полномасштабные учебные и консультационные услуги.

**Дон Керью** является известным и уважаемым консультантом, инструктором, просветителем и оратором в вопросах мотивации и управления.

Он консультирует многочисленные правительственные, образовательные и деловые организации в США, Мексике и Канаде, специализируясь на вопросах руководства, укрепления коллективов, орга-

низационных изменений, вовлечения работников и углубления сотрудничества на рабочих местах.

На его семинарах царит дух энтузиазма, который хорошо сочетается с его обширными знаниями и богатым опытом. Своей искренностью и вниманием он способен покорить любую аудиторию, сколь бы разнородной она ни была. Он является почетным профессором Массачусетского университета, где с 1965 по 1994 годы руководил программой развития организаций и занимался преподавательской деятельностью.

Он является также партнером-консультантом Компаний Кена Бланшара, оказывая помощь многим организациям.

Дон Керью является соучредителем производственной линии «Высокопродуктивные команды» и автором многих статей, опубликованных в профессиональных журналах. Он активно участвует и в работе Института NTL.

Степени бакалавра в области бизнеса и магистра в области человеческих отношений он получил в Университете Огайо, а степень доктора психологии — в Университете Флориды.

**Юнайс Паризи-Керью** — известный консультант, практик и оратор в области управления.

Обладая большим опытом во многих областях управления и развития организаций, она разработала и внедрила множество учебных и консультационных проектов для ведущих североамериканских кор-

пораций, включая, «Merrill Lynch», «AT&T», «Hyatt Hotels», «Transco Energy Company» и другие.

Укрепление коллектива, руководство, управление жизнью организаций и переменами в них — далеко не полный перечень тех вопросов, которые она поднимает на своих семинарах, в своих выступлениях и статьях. Она также является соучредителем производственной линии «Высокопродуктивные команды».

В свое время она руководила программой «Динамика групп и руководство коллективами» в Хартфордском университете и работала в Американском университете. Она является также членом правления Института NTL и вице-президентом отделения профессиональных услуг Компаний Кена Бланшара.

Свою степень доктора в области наук о поведении она получила в Массачусетском университете. Она имеет также лицензию на работу психологом в штате Массачусетс.

В настоящее время Юнайс работает старшим научным сотрудником в «отделе будущего» Компаний Кена Бланшара, где занимается исследованием тенденций в бизнесе на ближайшую перспективу и их значением для руководителей организаций и деловой практики.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Символ .....                                   | 3  |
| Введение .....                                 | 4  |
| Звонок Одноминутному Менеджеру .....           | 9  |
| Проблема .....                                 | 11 |
| Важность коллектива .....                      | 14 |
| Характеристики высокоэффективной команды ..... | 18 |
| Важность перспективы .....                     | 29 |
| Диагностика .....                              | 34 |
| Процессы в коллективе .....                    | 37 |
| Стадия 1: ориентация .....                     | 43 |
| Стадия 2: разочарование .....                  | 56 |
| Стадия 4: производство .....                   | 69 |
| Стадия 3: интеграция .....                     | 79 |

## Содержание

|   |     |
|---|-----|
| Изменения в продуктивности<br>и моральном состоянии ..... | 89  |
| Гибкость .....  | 93  |
| Четыре стиля руководства .....                            | 97  |
| Рабочие и процессуальные функции .....                    | 103 |
| Обучение других .....                                     | 107 |
| Практическое использование концепций .....                | 111 |
| Ответы на вопросы .....                                   | 115 |
| Путь к дееспособности .....                               | 118 |
| Когда менять стиль руководства .....                      | 124 |
| Регресс .....   | 132 |
| Наблюдение за процессом .....                             | 134 |
| Понимание процессов,<br>происходящих в коллективе .....   | 140 |
| Менеджер как наставник .....                              | 142 |
| Новые Одноминутные Менеджеры .....                        | 147 |
| Поделитесь этим с другими .....                           | 150 |
| Выражение признательности .....                           | 154 |
| Об авторах .....  | 155 |



**ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГ ОБРАЩАТЬСЯ:**

г. Минск, тел. (017) 222-57-26;

e-mail: [popuri@belsonet.net](mailto: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, КЕРЬЮ Дональд,  
ПАРИЗИ-КЕРЬЮ Юнайс**

## **ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР СТРОИТ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ**

Перевод с английского — *П. А. Самсонов*

Художник обложки *М. В. Драко*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 15.01.02.

Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага газетная. Печать высокая с ФПФ.

Усл. печ. л. 6,45. Уч.-изд. л. 4,07.

Тираж 11 000 экз. Заказ 2326.

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 «Попури». 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.