



Саймон Купер

# ШКОЛА ЛИДЕРСТВА

Техники эффективного руководства



СТРАТЕГИЯ  
ПОБЕДИТЕЛЯ

Стратегия победителя

Саймон Купер

**Школа лидерства. Техники  
эффективного руководства**

ИГ "Весь"

2011

## **Купер С.**

Школа лидерства. Техники эффективного руководства /  
С. Купер — ИГ "Весь", 2011 — (Стратегия победителя)

«Босс всегда прав» – не таким принципом должен руководствоваться начальник, если он заинтересован в блестящем будущем компании. От руководителя зависит многое: не разбегутся ли сотрудники, сумеет ли фирма выиграть в конкурентной борьбе, увеличатся ли доходы. Какими же навыками нужно обладать руководителю, чтобы его компания процветала? Какие боссы нужны действительно талантливым сотрудникам? В своей книге Саймон Купер – директор «со стажем», возглавлявший множество крупных компаний, – рассказывает, в чем секрет успешных управленцев: они сфокусированы не столько на результате, сколько на сотрудниках. Он убежден, что обычный начальник никогда не сделает свою компанию всемирно известной в своей нише и образцом для подражания, – это под силу только настоящим лидерам. В своей книге Саймон Купер приводит созданную им программу лидерства. Она состоит из 10 шагов: выбор стиля руководства, навыки рекрутинга и коучинга, формула «лидерского» общения с коллективом, мотивация, модели расстановки приоритетов и т. д. Берите, практикуйте, внедряйте – и вы вскоре обретете славу безупречного руководителя. Ранее книга выходила под названием «Великолепный лидер. Что знают, делают и говорят лучшие руководители»

© Купер С., 2011

© ИГ "Весь", 2011

# Содержание

Об авторе	6
Предисловие	7
Введение	9
1. Принципы руководства	11
Стили руководства	12
Директивный стиль	12
Либеральный стиль	12
Демократический стиль	12
Какой стиль предпочесть?	13
Руководство в соответствии с компетенцией	14
Анализ модели	14
Уровень 1	14
Уровень 2	15
Уровень 3	15
Уровень 4	15
Применение модели	16
Руководящие действия в соответствии с моделью	16
Уровень 1. Инструктаж (директивный стиль руководства)	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Саймон Купер**

## **Школа лидерства. Техники эффективного руководства**

*Care со всей моей любовью*

Simon Cooper

«Brilliant Leader. What the best leadres know, do and say»

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Перевод книги «Школа лидерства. Техники эффективного руководства», первое издание, опубликовано по договоренности с Pearson Education Limited.

## Об авторе

Саймон Купер формировал высокоэффективные команды и руководил ими на протяжении более 25 лет.

Его карьера началась в индустрии финансов, где его главная заслуга – создание нескольких успешных отделов продаж и успешное руководство ими. Затем Саймон перешел в сферу рекрутинга, где организовал и возглавил серию региональных офисов, которые потом были объединены с отделами продаж и главным офисом компании, после чего он был назначен управляющим директором всего предприятия.

Через два года этот бизнес был продан, и Саймон стал независимым консультантом, специализирующимся в сфере развития лидерских качеств и искусства ведения бизнеса. В течение последующих 10 лет его лекции, практические семинары и тренинги помогали тысячам руководителей в сотнях организаций по всему миру.

В настоящее время Саймон является директором Практического учебного центра. Он и его команда консультируют, занимаются коучингом, развивают лидерские качества, проводят бизнес-тренинги и корпоративные мероприятия, поднимающие командный дух.

**Контакты:**

**[simoncooper@experiential-learning-centre.com](mailto:simoncooper@experiential-learning-centre.com)**

**[www.experiential-learning-centre.com](http://www.experiential-learning-centre.com)**

## Предисловие

Британский магнат американского происхождения Гарри Гордон Сэлфридж<sup>1</sup> сказал:

«Босс увлекает людей, а руководитель – обучает. Босс полагается на авторитет, руководитель – на доброжелательность. Босс вселяет страх, руководитель – энтузиазм. Босс говорит: „Я“; руководитель говорит: „Мы“. Босс требует отвечать за неудачи; руководитель – просто фиксирует их. Босс говорит: „Действуйте!“; руководитель говорит: „Давайте действовать!“»

На наших семинарах, которые нам с Саймоном Купером случается вести вместе, я часто обращаюсь к высказыванию Сэлфриджа. Этот человек ухватил тот аспект лидерства, который был одинаково важен и в то время, когда он был впервые провозглашен Маршалом Филдзом<sup>2</sup>, и когда Сэлфридж открыл свой собственный магазин в Лондоне, и сегодня. Суть в следующем: босс заботится о том, *что* достигается, а лидер – *как* достигается.

Только представьте, насколько Сэлфридж опередил свое время, весь XX век, задумавшись о том, что представляет собой лидерство. Он уже тогда проник в суть таких вещей, которые многие современные руководители еще даже не начали осознавать: коучинг, символический капитал (который включает в себя престиж, репутацию, связи и пр.), мотивация, командная работа, ориентация на дело и коллективное руководство. Умение все это контролировать – настоящая алхимия, которая отличает великолепного лидера от обычного. Как Сэлфриджу удалось прийти к этим идеям задолго до того, как были проведены серьезные исследования сути лидерства и концепта мотивации? Возможно, ответ содержится в другой его цитате. Сэлфридж, размышляя о природе приобретения, о том, почему люди делают те или иные покупки, говорил: «Люди сядут и обратят внимание на вас, если вы сядете и обратите внимание на то, что заставило их сесть и заметить вас». Эта идея вывела его в число лучших в мире торговцев. Кроме того, здесь также содержится другое тонкое наблюдение: великие руководители устанавливают контакт с людьми, ставя себя на их место. Если вы хотите вести людей по определенному пути и достигнуть некоего результата, вам нужно наладить связь с ними и понять их мотивации. Вы должны адаптировать свой образ жизни к той сфере, в которой видите свое призвание, и к тем путям, по которым люди захотят пройти под вашим руководством.

Цель каждого великолепного лидера – создание системы связей, которые выходят за пределы работы или профессии и основываются на таких вещах, как волеизъявление, лояльность и преданность. Вот что имел в виду Сэлфридж, когда сопоставлял «я» и «мы», «действуйте» и «давайте действовать». Великолепный лидер привлекает на свою сторону людей, сердцем и разумом погруженных в работу, которые будут относиться к работе с заинтересованностью, действуя согласованно со всеми членами команды. Говоря «давайте действовать», он мотивирует подчиненных проявлять активность, оптимизировать рабочие процессы, контролировать результаты и стремиться к постоянному совершенствованию. Влияние великолепных лидеров на команду не ограничивается контролем текущей ситуации, оно формирует условия, в которых производительность и потенциал будущего предприятия развернутся в полную силу. Они предвидят, строят в своем воображении то будущее, к которому они могут прийти вместе со своей командой. «Давайте действовать» – это начало путешествия, в котором участвуют все вместе ради одной общей цели во имя желаемого будущего. Горючее энтузиазма и ясное видение цели ведет команду за лидером. Алхимия настоящего лидерства состоит в том, что, если руководитель провозглашает некий пункт назначения, вся команда магическим образом

---

<sup>1</sup> Гарри Гордон Сэлфридж (1858–1947) – известный бизнесмен, основатель Универмага Сэлфридж, который позже превратился в крупнейшую в Великобритании торговую сеть. – *Здесь и далее примеч. пер.*

<sup>2</sup> Маршал Филдз – основатель одноименной крупнейшей сети магазинов в Чикаго.

начинает двигаться по правильному пути, совершая правильные и необходимые действия. Они делают это, все меньше и меньше нуждаясь в руководстве.

Быть лидером – это большая работа и тяжелый груз, какой может взять на себя только тот, кто вступает на путь великолепного управления. Когда мы с Саймоном начинаем наши семинары, мы просим слушателей составить список свойств настоящего лидера. Через некоторое время мы вывешиваем 5, 6 и даже 7 плакатов на учебной доске. На них может легко оказаться 60 или 70 признаков, характеризующих того, кого называют настоящим лидером (еще даже не великолепным). Группа заканчивает дискуссию вопросом: «Какие из этих признаков самые важные?» Ответ: «Важны все». Управление – это балансирование между точностью и ловкостью. Великолепный руководитель знает, куда он может направить свою энергию, а что лучше пропустить. Он играет на своей силе и на силе своей команды. Великолепный руководитель танцует, как Джинджер Роджерс<sup>3</sup> и Фред Астер<sup>4</sup>, вместе взятые, да еще при этом на высоких каблуках.

Вот почему я благодарен Саймону, который написал книгу о великолепном руководителе именно в том ракурсе, в каком сделал бы это Гарри Сэлфридж. Книга сфокусирована на человеческом факторе управления: это рекрутинг лучших людей, общение с ними, обеспечение их роста, удовлетворение их нужд, – все это нужно делать в ситуации изменений, происходящих с такой скоростью, которой не мог себе представить Сэлфридж. Как бы то ни было, я уверен, что нет единственно правильного пути управления, и я также уверен, что лидерство – это не действия и поступки, это бытие. Сэлфридж знал это, и, вместо того чтобы искать правильный путь, он фокусировался на правильном намерении. Читайте полезные советы, изложенные в книге Саймона, и сочетайте их с идеей Сэлфриджа о противопоставлении «мы» и «я», «давайте действовать» и «действуйте». Вместе они дают вам идеальный проект того, как стать великолепным лидером!

*Джэйсон Олландер-Крэйн,*  
директор по развитию и обучению персонала

---

<sup>3</sup> *Джинджер Роджерс* (1911–1995) – американская актриса и танцовщица, обладательница премии «Оскар» в 1940 году. Наибольшую известность приобрела благодаря совместным выступлениям в паре с Фредом Астером.

<sup>4</sup> *Фред Астер* (настоящее имя Фредерик Аустерлиц; 1899–1987) – американский актер театра и кино, танцор, хореограф и певец, звезда Голливуда, один из величайших мастеров музыкального жанра в кино. Его театральная и кинематографическая карьера охватывает период в 76 лет, в течение которого Астер снялся в 31 музыкальном фильме. Его имя часто упоминается вместе с именем Джинджер Роджерс, с которой он снялся в 10 фильмах, перевернувших жанр музыкальной комедии.



## **Введение**

Руководство – это создание пространства, где люди постоянно реализуют свои способности в полной мере. Настоящий лидер делает это интуитивно, нам же, простым смертным, нужно учиться руководить. Цель моей книги – дать вам некий каркас и совокупность принципов, которые помогут вам эффективно руководить другими для достижения наилучших результатов.

### **Что делает великолепного лидера таковым?**

Я полагаю, это вопрос на миллион долларов. Чтобы быть великолепным лидером, вам нужно овладеть очень многими вещами. Нужно быть хамелеоном, адаптируя свой образ действий к нуждам ваших людей и требованиям ситуации. Великолепный лидер делает это инстинктивно, таким образом, вам тоже придется развить свой инстинкт в соответствующей области.

Великолепные лидеры также должны обладать великолепными навыками коммуникации. Благодаря им вы постройте хорошие взаимоотношения с членами своей команды, сможете передать им свое видение, свои ожидания и обеспечить обратную связь. Кроме того, великолепный лидер сосредоточен и объективен. Он не оставляет места для эмоций, и в конечном счете о вас будут судить по эффективности вашей команды. Вы должны достичь результатов, преодолев напряжение окружающих, создав при этом пространство, в котором ваши люди смогут расти в профессиональном отношении.

Достичь общей цели вы можете, только если вы заслужили их уважение и они будут готовы следовать за вами туда, куда вы их поведете. Это ключевое отличие менеджмента и лидерства. Менеджеры склонны использовать силу своего положения: «Я ваш начальник, делайте, что я говорю». Великолепный лидер будет использовать позицию власти только в крайнем случае, на первом месте для него сила уважения. Это значит, что нужно создать условия, чтобы люди в одинаковой степени хотели и могли работать с максимальной отдачей. Уважение, конечно, нужно заработать. Только плохие менеджеры думают, что это просто некий ритуальный обмен любезностями. Следующий раздел поможет вам заработать уважение, необходимое для того, чтобы работа выполнялась постоянно на высоком уровне. Он также поможет делать это таким образом, чтобы ваши сотрудники становились все более преданными делу и заинтересованными в нем.

### **Управление и руководство – в чем различие?**

Если вы будете искать ответ на этот вопрос в Интернете, вы получите массу самых разных мнений и идей. Самое весомое заявление, какое я только слышал по данному поводу, звучит так: все руководители могут управлять, но не все управляющие могут руководить. Данное утверждение подразумевает, что лидерство – это нечто большее. Приведу пример.

Штатный сотрудник не хочет выполнять задачу, которая ему не нравится, например, не хочет писать ежемесячный отчет. В данной ситуации лидер или руководитель может выбрать одно из нескольких решений.

Приказать выполнить задачу, не вдаваясь в объяснения.

Найти кого-то другого для выполнения этой работы.

Сделать так, чтобы сотрудник выполнил задачу добросовестно и по доброй воле.

1-й и 2-й варианты – решения, которые примет простой управленец; вариант 3 – выберет истинный руководитель.

Цель этой книги – помочь вам найти «нечто большее», превращающее руководство в лидерство, и помочь вам стать великолепным лидером, за которым идут люди. Необходимо

будет рассмотреть ряд аспектов менеджмента, фокусируясь все так же на том, что мы назвали «нечто большее».

Я советую вам прочесть всю книгу, от начала до конца, а не воспринимать информацию выборочно, уделяя внимание лишь отдельным фрагментам текста. По ходу повествования я делаю много самых разных выводов, рекомендаций, даю советы; если вы предпочитаете читать быстро, то должны осознавать: великолепное руководство – это не набор отдельных действий, а интегрированная в образ жизни система навыков и техник.

Подумайте об этом. Это словно испечь пирог: вы можете взять правильные ингредиенты, но если вы не смешаете их в правильной пропорции в нужный момент, вкусного пирога у вас не получится. То же самое и с руководством. Я могу передать вам в пользование целый ряд навыков и техник, но вы должны уметь использовать их должным образом и в подходящее время.

Если вы впервые руководите людьми, вы можете применять все рекомендации, приведенные в этой книге, прямо сейчас, не откладывая в долгий ящик полученные знания. Если вы являетесь руководителем уже много лет, то я советую вам использовать книгу как источник информации для заполнения «белых пятен» в вашем профессиональном багаже. В этой книге вы найдете информацию, которая может подтвердить, что ваши действия абсолютно правильны, или рекомендации, благодаря которым ваши повседневные действия приобретут дополнительную силу. Как бы то ни было, вы всегда можете найти что улучшить – будь то вещи, которые вы делаете или которых не делаете. Я надеюсь, моя книга прольет свет на все эти области знаний.

Я бы хотел обратить ваше внимание, что все навыки и техники, рассмотренные в данной книге, могут быть использованы как в операционном, так и в проектном менеджменте. Я также включил в книгу раздел, в котором рассматриваются взаимоотношения между двумя типами руководства и их влияние на сотрудников, которые работают как с операционным, так и с проектным менеджером. Давайте начнем наше путешествие и узнаем, как же стать великолепным лидером.

# 1. Принципы руководства

*Все искусство управления состоит в искусстве быть честным.*  
*Джеффенсон Г.*

Стать великолепным лидером намного проще, чем вы думаете. Несмотря на то, что речь не идет о точной науке, существует целый ряд надежных и проверенных методов, которые помогут вам достичь лучших результатов в руководстве людьми. Большинство нижеследующих разделов содержат полный набор навыков и техник, которые можно использовать всякий раз, когда под вашим управлением оказывается группа людей. Вы обнаружите, что намного легче применять эти навыки и техники, если у вас уже есть некая базовая концепция работы, которая поможет вам решить, что и когда использовать.

Первая глава посвящена той базовой концепции управления, которая скрывается под общим названием «принципы лидерства». Она разделяется на три простых взаимозависящих модели.

Стили руководства. Какие стили имеются в распоряжении руководителя? Каковы преимущества и недостатки каждого стиля? Когда их следует использовать и когда лучше их избегать?

1. Компетентностная модель руководства. В этой модели набор кадров, развитие штата, управление производительностью, работа в команде и делегирование полномочий рассматриваются как отправная точка для выбора целесообразных действий руководителя.

2. Матрица компетенции. Это простой инструмент, который позволяет вам видеть и контролировать возможности членов команды, помогая вам наиболее эффективно и результативно концентрировать на цели свои усилия и усилия всей команды.

## **Стили руководства**

Не существует какого-либо «правильного» стиля руководства. Великолепные лидеры знают, что есть несколько разных стилей, которые предназначены для использования в разных условиях, в разное время и с разными людьми. Настоящее мастерство – это выбор правильного действия в правильное время.

Существуют три основных стиля руководства: директивный (автократический), либеральный (основанный на принципе невмешательства) и демократический (коллективный).

### **Директивный стиль**

Директивный стиль заключается в том, что руководитель постоянно все контролирует и говорит персоналу, что делать и как. Злоупотребление этим стилем руководства ведет к потере доверия и уважения, мешает сотрудникам креативно мыслить и рисковать и порождает атмосферу страха из-за критики начальства и отсутствия одобрения. Такой стиль руководства не подкрепляет мотивацию и не обеспечивает высокого уровня лояльности персонала.

Все это выглядит весьма скверно, не так ли? Но если пользоваться таким стилем руководства изредка в нужное время, то это может быть вполне уместно. Диктатура оказывается уместной в кризисных ситуациях, когда кто-то начинает играть новую для себя роль или постоянно не справляется со своей работой.

### **Либеральный стиль**

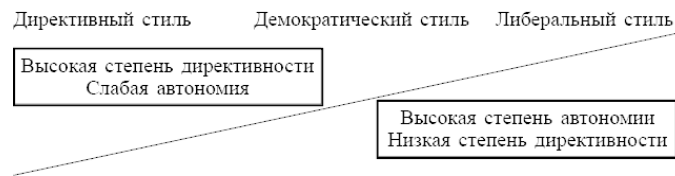
При этом стиле руководства сам руководитель уходит на второй план. Он позволяет сотрудникам принимать свои собственные решения и предоставляет им возможность работать так, как будет, по их мнению, лучше всего. Злоупотребление этим стилем приводит к потере направления, несоблюдению сроков и неудовлетворенности сотрудников тем, что их руководитель так нерешителен. Но и для управления в либеральном стиле есть достойное место среди инструментов руководителя. К нему можно прибегнуть, если нужно руководить специалистами высокой квалификации, поощрять членов команды самостоятельно принимать решения и брать на себя риск, а также способствовать развитию креативности у сотрудников.

### **Демократический стиль**

Третий из базовых стилей руководства заключается в том, что руководство разделено между лидером и коллективом. Такое партнерство нацелено на обеспечение оптимальных результатов работы в условиях мотивированного и скоординированного коллектива. Совместное руководство подразумевает открытую коммуникацию, взаимное уважение и диалог.

Именно к этому стилю чаще всего прибегают лучшие руководители, великолепные лидеры. Он вовлекает всех членов команды в их собственное развитие и эффективность, обеспечивая власть лидера благодаря его влиянию и поддержке. Иногда вам бывает нужно предоставить сотрудникам большую самостоятельность (либеральный стиль) или стать более директивным (автократическое руководство), но, как правило, оба этих стиля используются реже, чем демократический стиль.

Большинство людей приходит на работу с желанием хорошо делать свою работу. Демократический стиль создает атмосферу, в которой люди могут хорошо выполнять свою работу, принимая на себя ответственность за свои собственные действия, выполняемые под руководством и благодаря влиянию руководителя.



**Рис. 1.** Континуум стилей руководства

## Какой стиль предпочесть?

Задача, с которой вы, как руководитель, сталкиваетесь, состоит в том, чтобы знать, какой стиль применить и когда это стоит сделать. Представьте себе эту ситуацию в виде континуума, который изображен на рис. 1. Та точка, из которой вы осуществляете свое руководство, находится в середине (демократическое руководство), а определенные люди/ситуации могут заставить вас прибегнуть к директивному или к либеральному стилю.

В следующем разделе мы рассмотрим примеры, на которых покажем, в каких ситуациях следует применять те или иные стили руководства.

## Руководство в соответствии с компетенцией

Важным показателем, который определяет, какой из трех стилей нужно применить и какие руководящие действия требуются в той или иной ситуации, является оценка способностей ваших сотрудников. Например, если у вас есть эксперт по компьютерному программированию, который способен создать полную функциональную базу данных за один день, вполне резонно ожидать и требовать от него этого. Если же у вас в подчинении менее опытный программист, который может сделать то же самое, но при этом все его действия нужно контролировать, а весь процесс занимает три дня, не имеет смысла ожидать от него разработки базы данных за один день. Если вы надавите на него, заставив уложиться в те же сроки, что и профессионал более высокого класса, вам придется удовлетвориться плохо выполненной работой, а впоследствии иметь дело с лишенным мотивации членом команды. Но если вы всегда поручаете данный участок работы программисту-профессионалу, как наберутся опыта те, кто этого опыта еще не имеет?

Из этого примера становится ясно, что возможности людей в краткосрочной перспективе обуславливают требования к производительности их труда, а развитие этих возможностей требует длительного времени. Как мы увидим в последней главе, это также влечет за собой систему набора кадров, делегирования полномочий и командной работы.

Я разработал сравнительно простую модель, отображающую **концепцию руководства, основанного на компетенции**. Как это работает, показано ниже.

### Анализ модели

Всего выделено четыре уровня способности, или компетенции.



**Рис. 2.** Модель руководства в соответствии с компетенцией

### Уровень 1

Данный уровень характеризуется отсутствием компетенции в заданной области задач, и в условиях постановки новой задачи перед отдельным лицом это нормально. На этом уровне

человек нуждается в четкой инструкции. Людям необходимо говорить, что делать, как делать, а также дать понимание того, почему они это делают.

## **Уровень 2**

После выполнения задач по базовой инструкции работники продвигаются на следующий, второй уровень и становятся частично компетентными. Теперь они знают предназначение своей работы, но будут действовать с осторожностью и критически оценивать то, что они делают: их деятельность зачастую будет непоследовательна. На этом этапе людям нужна контролируемая практика. А значит, они нуждаются в периодической проверке и оценке их работы: хорошо ли они выполнили ее, может ли что-то быть улучшено.

### ***Метод «включенности»***

Когда потенциал штатных сотрудников находится в пределах этих двух уровней, руководитель должен обеспечивать поддержку и инструктаж. Для этого можно использовать форму микро-управления, контроль текущей работы и (или) тренинг.

Теперь от автократии уровня 1 континуума мы движемся к стилю совместного руководства, который соответствует уровню 2.

### ***Метод «отстранения»***

Людям свойственно обладать природным талантом, склонностями к выполнению тех или иных задач, они овладевают профессиональным мастерством и продвигаются на уровень 3.

В то время как опыт двигает работника к уровням 3 и затем 4, постепенно и последовательно в рамках континуума стилей управления происходит сдвиг в сторону предоставления ему все большей свободы.

## **Уровень 3**

На третьем уровне сотрудник рассматривается как специалист широкого профиля, что означает, что работники могут последовательно выполнять задачу в соответствии с требуемыми стандартами, хотя они еще могут быть не так быстры в доведении дела до конца, как сотрудники, достигшие 4-го уровня. У них могут быть проблемы с нестандартным заданием или сложной комбинацией задач. Соответственно, они нуждаются в стадии *поддерживающей практики*. Такие сотрудники испытывают необходимость в возможности попрактиковаться, и им необходимо знать, что в случае необходимости они могут рассчитывать на поддержку – от ситуационной оценки их деятельности до получения обратной связи в виде экспертных обсуждений их деятельности.

## **Уровень 4**

Главное различие между 3-м и 4-м уровнями заключается в практике и опыте. Будучи абсолютными «профи», сотрудники 4-го уровня способны справиться с задачей в соответствии с требуемыми стандартами и в самые быстрые сроки. Они также могут иметь дело со сложными и нестандартными задачами. По отношению ко всем намерениям и целям такие работники могут рассматриваться как эксперты, и им может быть позволено работать самостоятельно, со всеми полномочиями, необходимыми для работы. Руководителю не нужно совсем забывать о

поддержке, но в первую очередь он должен быть сосредоточен на достижении производственных результатов.

## **Применение модели**

Модель можно использовать двояко: оценивая индивидуальную компетенцию либо по отношению к работе в целом, либо ситуационно, применительно к конкретным задачам.

Давайте вернемся к нашему примеру с программистом высокой квалификации, которому вы поручили бы разработку базы данных в соответствии с определенными техническими условиями. Если вы потребуете, чтобы он помимо основной работы выполнил новую для него задачу – например, подготовил и провел презентацию этой базы данных и ее возможностей, – то подобная передача всех полномочий будет иметь пагубный эффект. Все равно что бросить на глубину без спасательного круга человека, не умеющего плавать. Таким образом, выбирая тот стиль руководства, при котором полномочия в области программирования делегируются полностью, вы должны обеспечить вашего эксперта инструкцией по презентации своей работы (это могут быть учебные курсы или ваш собственный инструктаж), с последующим кураторством (возможно, он сначала продемонстрирует презентацию вам, или первое время вы будете представлять проект совместно). Как только этот сотрудник добьется хороших результатов в жанре презентации, вы дадите ему больше свободы, возможно, позволив ему подготовить какую-нибудь простую презентацию самостоятельно, а более сложные или ответственные презентации – первое время под своим наблюдением и с конструктивной оценкой проделанной работы. Со временем такие сотрудники, следует надеяться, станут абсолютно компетентными в плане подготовки презентаций, и вы сможете передавать им и такие полномочия.

Данный пример показывает, что самая подходящая сфера применения компетентностной модели руководства – рамки одной конкретной задачи. Скорее всего, ваш штат всегда, в любой момент времени, будет представлять собой смесь из разноуровневых сотрудников. Поэтому им требуется от вас дифференцированный подход, различные действия и ожидания в зависимости от их компетенции.

Можно рассматривать штатных сотрудников как находящихся на одном общем уровне – 1, 2, 3 или 4, и от этого зависит ваш общий подход к тому или иному сотруднику. Вы потратите больше времени на сотрудника уровня 1, чем на члена команды, находящегося на 4-м уровне, к примеру. Однако в некоторых ситуациях для решения определенных частных задач сотрудник 4-го уровня, скажем, обладает только возможностями 2-го уровня. Выполняя эту работу, они будут ожидать от вас периодической проверки, обратной связи и наставничества – то есть вы не должны отстраняться полностью от дела, предоставляя своим сотрудникам самостоятельность.

## **Руководящие действия в соответствии с моделью**

### **Уровень 1. Инструктаж (директивный стиль руководства)**

Когда сотрудники – новички в каком-либо деле или в определенной сфере профессионального мастерства, они в первую очередь нуждаются в инструктаже. Им необходимо знать, что именно они намерены делать, почему они это делают и как предполагается это делать. Есть несколько способов, с помощью которых они могут овладеть этим знанием и новыми навыками, чтобы применить эти знания:



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.