

## *Содержание*

Символ.....	3
Введение .....	5
Визит предпринимательницы.....	9
Как достичь успеха .....	11
Иной взгляд на управление.....	16
Разный подход к разным людям .....	21
Стиль руководства в восприятии окружающих .....	24
Гибкость стиля руководства.....	34
Четыре основных стиля руководства .....	38
Наилучшего стиля руководства нет .....	46
Думайте, прежде чем действовать .....	56

---

## СОДЕРЖАНИЕ

---

Развитие навыка диагностики .....	62
Соответствие стиля руководства уровню развития .....	72
Ситуационное Руководство и Одноминутное Управление .....	77
Разные подходы к одному и тому же человеку .....	80
Развитие компетентности и преданности .....	89
Решение проблем .....	104
Объясняйте то, что делаете .....	109
Партнерство.....	115
Позитивное отношение к людям .....	134
Становление Ситуационного Руководителя.....	138
Выражение признательности .....	146
Об авторах .....	148

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



## *Введение*

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

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

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

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

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

*Кеннет Бланшар,*  
доктор философии

## *Визит предпринимательницы*

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

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

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

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

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

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

— Но у меня нет времени, — возразила предпринимательница.

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

## *Как достичь успеха*

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

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

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

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

Посмеявшись, Одноминутный Менеджер произнес:

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

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





*Не работай больше —  
работай умнее*



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

— Задавайте, — ответила предпринимательница.

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

Предпринимательница улыбнулась:

— Один мой друг однажды очень красиво описал, что значит быть предпринимателем. Он сказал, что как-то поднялся со своим вице-президентом на вершину холма, возвышавшегося над городом. Оттуда открывался великолепный вид. И он сказал вице-президенту: «Видите гребень вон там? Отличное место для постройки дома, правда?» Вице-президент согласился. «А представьте, что чуть правее будет пруд», — сказал мой друг. «Потрясающе», — сказал вице-президент снова. «А как насчет теннисного корта слева?» — спросил мой друг. «Здорово», — поддакнул вице-президент. «И вот что я вам скажу, — продолжал мой друг. — Если вы будете продолжать работать так усердно и достигать всех целей, которые мы ставим перед