

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА	11
ВВЕДЕНИЕ	23

1. РУКОВОДИТЕЛЬ: МЕЖДУ «МОЛОТОМ» И «НАКОВАЛЬНОЙ»

Что представляет собой профессия руководителя?	29
Кто такой «руководитель»?	33
Зачем и за чем рядовой сотрудник идет в управление?	35
Я принял решение стать руководителем. Что дальше?	37
Как мне найти «золотую середину» в отношениях с сотрудниками?	42
Что еще мне необходимо сделать в начале работы помимо установления правильной дистанции с сотрудниками?	45
Что мне необходимо учесть на первых порах?	49
Как мне грамотно выстроить отношения со своим непосредственным начальником?	54
Почему мой руководитель вмешивается в работу моего подразделения?	57
Что надо сделать, чтобы взаимодействие с моим руководителем было конструктивным?	62

2. «ЗНАК КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ»

Как структурно представить модель руководителя?	69
---	----

Что представляет собой руководитель как личность?	73
Без чего в управление идти не следует?	78
Откуда берется жажда власти, как она формируется?	80
К какому возрасту и каким образом созревает жажда власти?	82
Как может проявляться властное стремление?	86
Чем еще необходимо обладать руководителю помимо жажды власти?	89
Как формируется жизнестойкость руководителя?	92
Что представляет собой руководитель, достойный быть примером?	94
Что такое «харизма»? Нужна ли она мне как руководителю?	96
Что представляет собой коммуникация руководителя?	102
О чем мне говорить с сотрудниками?	104
Что значит быть профессионалом в своей области?	107

3. ВПЕРЕД И ВВЕРХ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТЕЗЕ

Какие вопросы и кому я должен задать, принимая решение о карьере руководителя?	113
«Авторитет руководителя»: что это такое и зачем он мне нужен?	114
Каковы механизмы формирования авторитета?	118
Что такое «масштаб руководителя»?	125
Как классифицируются масштабы руководителей?	131
Как развивать свой управленческий масштаб?	133
Что мне как руководителю необходимо делать, чтобы «быть в тренде»?	140

Как не утонуть в бурном книжном потоке?	143
Как читать правильно?	145
Как повысить продуктивность работы с книгой?	148
Какие ресурсы мне как руководителю необходимы в работе?	150
Каковы правила работы руководителя с ресурсами?	153

4. УПРАВЛЕНИЕ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

Что такое «управление»?	159
Каковы отличительные особенности управленческой деятельности?	162
Как оценить эффективность управленческой деятельности?	167
Что еще делает эффективный руководитель?	170
Что такое «лояльность руководителя»?	173
Каковы разновидности лояльности?	177
Что такое «управленческая грамотность» и зачем она нужна руководителю?	184
Каковы наиболее распространенные ошибки руководителя?	192
Что такое «индивидуальный управленческий стиль»?	195
Каковы особенности классических управленческих стилей?	199
Существуют ли еще стили управления помимо входящих в классическую триаду?	206
Что такое «границы» и зачем они нужны в управленческой практике?	210

Что мне как руководителю необходимо делать, чтобы границы соблюдались?	216
---	-----

5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Что представляет собой организационная среда?	221
Какие существуют модели организационного построения?	224
Что такое «команда»?	235
Быть руководителем: играть роль или работать?	242
Что такое «маска»?	247
Каковы наиболее распространенные управленческие маски?	257
Что такое «организационный конфликт»?	264
Почему возникают организационные конфликты?	269
С какими конфликтами я могу столкнуться как руководитель?	277
Что мне как руководителю делать в конфликтной ситуации?	279
Как мне грамотно вести себя в качестве посредника в конфликтной ситуации?	281
«Слухи в организации»: что это такое?	286
Как использовать слух в управленческих и деловых целях?	289

6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ

Как грамотно сформулировать цель?	293
Как грамотно осуществлять планирование?	300
Каковы типология задач руководителя и специфика их планирования?	303

Как правильно ставить задачи сотрудникам?	305
Что такое «делегирование полномочий»?	307
Почему делегирование полномочий считается «многострадальной» функцией?	309
Какие задачи руководитель может и должен передавать своим сотрудникам для решения?	318
Какие задачи руководитель должен решать исключительно сам?	323
Каковы барьеры делегирования полномочий?	326
Каковы правила делегирования полномочий?	332
В чем отличие мотивации от стимулирования?	341
Каковы принципы, лежащие в основе мотивации сотрудников в организации?	348
Как грамотно осуществить контроль работы сотрудников?	350

7. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ И ГРУППОВАЯ РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ С СОТРУДНИКАМИ

Оценка деятельности сотрудников: зачем она нужна?	355
Каковы барьеры в реализации обратной связи?	363
Дисциплинарные воздействия: как руководителю эффективно реализовать их?	366
Как разобраться в причинах проступка сотрудника?	373
Как расставаться с сотрудниками?	376
Исключительные сотрудники: как с ними работать?	383
Совещания: пустая трата организационных ресурсов или эффективный управленческий инструмент?	387

Как оценить эффективность совещания?	392
Как подготовиться к совещанию?	394
Как повысить КПД совещания?	397
Что в «сухом остатке» совещания?	399
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	403
ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ	407
ОБ АВТОРЕ	411

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

*Из всех искусств наиболее совершенным
является искусство управления.*

Джеймс Хилтон.
«Потерянный горизонт»

На книжном рынке представлено, говоря без преувеличения, огромное количество литературы, относящейся к области управленческой деятельности. Это и солидные, написанные сухим языком многостраничные труды, претендующие на глубокое изложение научных подходов к менеджменту, концептов и аксиом управления; и скромные как по формату, так и по содержанию брошюры, предлагающие 5–10–45... популярных незамысловатых советов руководителю на «все случаи» организационной жизни. Будущему менеджеру — студенту, магистранту, кандидату в кадровый управленческий резерв предприятия — не составит большого труда найти учебники и учебные пособия, в которых изложены различные теории по самоорганизации руководителя, стимулированию

персонала и реализации ключевых функций, коих за историю развития управленческой практики и управленческого знания создано, мягко говоря, немало. Есть биографии и автобиографии управленцев прошлого и наших современников, на страницах которых приводится описание профессионального пути, представляющее разнообразные познавательные кейсы из их производственного и коммерческого опыта. В последние годы на книжных полках появились экономические и бизнес-романы, сюжетные линии которых описывают непростую и одновременно увлекательную деятельность руководителя, дают возможность заглянуть в закулисы организационной реальности, понаблюдать за деловыми и отношенческими хитросплетениями, поставить себя на место действующих лиц в различных ситуациях управленческой практики.

Недостатка в литературе по управлению нет!

Книга, которую уважаемый читатель держит в руках, — это *продукт*. Применительно к ней именно как к продукту перед ее созданием и выводом на рынок у автора и издателя возникли закономерные маркетинговые вопросы:

- Зачем нужна еще одна книга, относящаяся к этой области деятельности?
- Каково ее место на перенасыщенном рынке деловой литературы?
- Кто потребитель — читатель этой книги, кому она адресована, на какую аудиторию рассчитана?
- В чем ее конкурентное преимущество по сравнению с другими книжными продуктами?
- С какой стати покупатель должен выложить свои кровные деньги именно за этот продукт?
- Почему потребителю необходимо потратить свои драгоценные ресурсы — временные, интеллектуальные, эмоциональные и иные — на работу с этим литературным источником?
- Какую пользу, выгоду, ценность, значимую прибавку получит читатель от взаимодействия с этой книгой?

Помимо этих вопросов у читателя могут возникнуть еще по меньшей мере два:

- Кто автор данной книги?
- Какой практический опыт он имеет в области, которую взялся раскрыть?

Итак, обо всем по порядку. По образованию я военный психолог. После окончания военного училища последовательно прошел управленческие ступени армейской карьерной лестницы: командир взвода, заместитель командира роты, командир роты, начальник курса Военной академии. На этих должностях занимался всем спектром управленческих задач: обучением, воспитанием и развитием личного состава, организацией несения службы, быта и досуга своих подчиненных. Далее — подготовка и защита диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук и преподавательская деятельность на кафедре психологии Военной академии. Открывались блестящие перспективы для дальнейшего построения военной карьеры, но, можно сказать, произошла «случайная неслучайность». Именно случай свел меня с руководителями небольшого тогда коммерческого предприятия, которые имели амбициозные планы по его развитию. Собственник бизнеса предложил заняться постановкой кадрового менеджмента. Поскольку до этого в организации данное направление никто не вел, работа с персоналом проводилась спонтанно, «от случая к случаю». Сделать выбор в конце

девяностых годов в пользу коммерческой фирмы, сойти с гарантировавшей карьерный рост, стабильность и надежность военной стези было непросто во всех отношениях — психологическом, материальном, семейном... Но, тем не менее, в звании майора я оставил службу и взялся за новое, амбициозное, интересное и перспективное дело.

Пять лет работы в Компании — официальном дистрибьюторе *Procter & Gamble* в Беларуси принесли свои плоды: небольшая фирма превратилась в солидное предприятие республиканского масштаба, численно выросла более чем в пятнадцать раз, открыла несколько новых бизнес-направлений. «С нуля» было создано управление по работе с персоналом. С гордостью говорю о том, что наша Компания получила звание «безусловный лидер в области кадрового менеджмента» среди предприятий-дистрибьюторов «*Procter & Gamble* — Восточная Европа». Наиболее важным аспектом работы было создание и поддержание атмосферы командного взаимодействия руководителей, основанного на высоком профессионализме, доверии, здоровой амбициозности и стремлении к постоянному развитию. Мы, будучи молодыми ме-

неджерами, росли вместе с Компанией, которая стала мощной кузницей управленческих кадров.

Здесь мною были сделаны первые шаги в качестве бизнес-тренера: функционал директора по персоналу не только предполагал создание в рамках Компании самостоятельного направления подготовки руководителей и сотрудников, но и позволял органично сочетать управленческую практику с обучением и развитием коллег, а также сотрудников наших многочисленных деловых партнеров. Как бизнес-тренер я имел уникальную возможность заложить основательный концептуальный и методический фундамент в Институте тренинга в Санкт-Петербурге, а уважаемую Нину Юрьевну Хрящёву считаю своим первым и главным Учителем в области образования взрослых.

Следующий шаг на управленческом пути — заместитель генерального директора по организационному развитию. На этой должности я занимался широким спектром вопросов стратегического и оперативного управления предприятием, а также обучением и развитием сотрудников.

Накопленный управленческий и тренерский опыт позволил создать авторскую технологию подготовки управленческих кадров «Знак качества руководи-

теля», которая реализована как со слушателями в ведущих учебных заведениях Беларуси и России, так и в корпоративном формате на более чем трехстах предприятиях на постсоветском пространстве.

В 2015 году мною была основана Школа делового и управленческого мастерства. Работа в Школе с руководителями различных организационно-управленческих уровней включает как *аудиторные занятия*, которые я веду сам или к ведению которых привлекаю практиков бизнеса и управления, авторитетных специалистов в различных областях менеджмента, так и *самостоятельную работу руководителей*, важным компонентом которой является изучение литературных источников. На первом занятии я говорю обучающимся, что разница между тем, какими они являются сейчас, и тем, какими будут через год, существенна, и зависит она от людей, которых они встретят, и книг, которые прочитают.

Несмотря на широкий спектр деловой и управленческой литературы, я поставил цель — написать книгу, адресованную и молодым, начинающим руководителям, делающим первые шаги в управленческой деятельности, и опытным менеджерам с солидным профессиональным бэкграундом. Идея ее пришла из

жизни, от участников образовательных программ и из собственного тренерского опыта.

Отличительная особенность этой книги — ее *практико-ориентированная направленность*: никакой «воды», никаких пустых разглагольствований, никаких «волшебных» рецептов. **Четко, ясно, лаконично, по существу.** Такой подход, опять же, идет от практики: руководители, с которыми я работаю в индивидуальном и групповом формате, ориентированы на получение значимых для себя содержательных «сухих остатков», которые можно оперативно применить и тем самым повысить эффективность своей деятельности.

За свою менеджерскую, тренерскую и деловую практику я написал полтора десятка книг и более двух сотен статей, посвященных различным аспектам управленческой деятельности. В основном они сфокусированы на рассмотрении психологических компонентов работы руководителя, его обучения и развития, а также особенностей динамических процессов и явлений, протекающих в организации. При этом я руководствовался своей убежденностью в том, что книги должны быть написаны **понятным и доступным** языком, лишенным примитивных фор-

мулировок, откровенной банальности в содержании и пошлости в изложении материала. Широта охватываемых тем должна органично и грамотно сочетаться с их фундаментальностью и относительной простотой, доходчивостью и занимательностью повествования. Свою задачу как бизнес-тренера и автора книги я вижу в том, чтобы сделать изложение сложных, неоднозначных, запутанных, противоречивых актуальных вопросов управления доступным и по возможности живым, интересным, запоминающимся. Позволю себе использовать термин еще одного моего Учителя — авторитетного арт-терапевта Татьяны Юрьевны Колошиной, которая убеждена, что применительно к характеристике образовательной практики взрослой аудитории обучение должно быть **«вкусным»**.

В управлении, являющемся динамично развивающейся областью, практика значительно опережает концептуально-теоретическое осмысление реалий, с которыми сталкивается руководитель. При рассмотрении различных составляющих управленческой деятельности, современных организационных и деловых аспектов работы руководителя мне приходилось учитывать значительную неравномерность разработки ее отдельных направлений и областей, что потребовало

не только обращения к собственному управленческому и тренерскому опыту, к практике руководителей, с которыми я работаю, но и привлечения большого числа концептуальных, теоретических, биографических и автобиографических работ. Такие шаги предприняты с целью сделать восприятие и усвоение материала более удобными и продуктивными. Этому же могут содействовать приведенные на страницах книги примеры из отечественного и зарубежного управленческого опыта, цитаты теоретиков и практиков менеджмента.

Читатель книги «Управление в актуальных вопросах и доступных ответах: практическое пособие для руководителя» получит большой объем полезной информации, а именно:

- системно представленный, четко структурированный, практико-ориентированный материал, охватывающий все аспекты оперативной деятельности руководителя — от понимания себя как управленца и особенностей эффективной самоорганизации до реализации ключевых управленческих функций, проведения индивидуальной и групповой работы с сотрудниками;

- не только ознакомление с концептуально-теоретическими положениями оперативного управления, но и, что особенно важно, **понимание системного характера деятельности руководителя**. Исходя из системного подхода к рассмотрению феномена «управление» и излагая свое понимание широкого спектра важных и полезных данных, накопленных оперативным менеджментом как практикой и общественной дисциплиной и обогащающих руководителя необходимыми знаниями, я делаю упор на соединяющие их закономерности, взаимосвязи и взаимозависимости;
- лаконичные ответы на актуальные вопросы оперативной управленческой деятельности и коммуникативной практики, с которыми сталкиваются как молодые руководители, так и те, кого можно метафорически назвать «ветеран управленческого движения»;
- управленческие подходы, идеи, инструменты: концептуальные положения, теоретические выкладки оперативного менеджмента иллюстрируются примерами из опыта работы отечественных и зарубежных руководителей.

Материал, изложенный на страницах книги, — квинтэссенция управленческого и тренерского опыта, как моего личного, так и руководителей различных организационно-управленческих уровней, с которыми более четверти века мне посчастливилось работать в индивидуальном и групповом образовательном формате, анализа и размышлений о факторах успехов и неудач в современном управлении и бизнесе. Надеюсь, что каждый руководитель найдет в книге актуальные и полезные управленческие идеи и инструменты, эффективно применит их в своей работе и почувствует себя более уверенно, получая не только пользу от результата, но и удовольствие от непростого процесса управленческой деятельности.

Завершаю предисловие словами, положенными в основу работы Школы делового и управленческого мастерства и являющимися ее миссией: **«Компетентный Руководитель — Эффективное Управление — Успешный Бизнес — Сильная Страна»**. Желаю уважаемым читателям позитивного настроения от взаимодействия с книгой и пользы от практического применения изложенного на ее страницах материала.