

УДК 005.7  
ББК 60.82  
Т96

Издано с разрешения Pearson Education Limited

*На русском языке публикуется впервые*

**Тэнг, Одри**

Т96 Как стать отличным руководителем. Рабочая тетрадь для развития ключевых навыков / Одри Тэнг ; пер. с англ. Е. Куприяновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 288 с.

ISBN 978-5-00146-473-0

Прикладная книга для развития навыков, необходимых каждому менеджеру, с упражнениями и рекомендациями. Автор книги, бизнес-тренер и психолог, напоминает основные теории менеджмента и предлагает идеи, которые помогут справиться с любой проблемной ситуацией в компании.

Книга будет интересна начинающим руководителям, тимлидам, менеджерам.

УДК 005.7  
ББК 60.82

Все права защищены.

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

ISBN 978-5-00146-473-0

© Audrey Tang 2016 (print and electronic).

This translation of Be a Great Manager - Now! 1e is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	13
<b>Глава 1. Думайте как управленец</b>	
<b>ОБЗОР</b> .....	17
1.1. Переход от «участия» к «организации» .....	17
1.2. Вдумайтесь в свои функции .....	18
1.3. Спрашивайте, а не предполагайте — 1 .....	19
1.4. (Не)социальная сеть .....	20
1.5. Управление переменами .....	20
1.6. Старое видение, новая перспектива .....	21
1.7. Будьте проактивны .....	23
<b>РАЗБОР</b> .....	25
1.1. Переход от «участия» к «организации» .....	25
1.2. Вдумайтесь в свои функции .....	29
1.3. Спрашивайте, а не предполагайте — 1 .....	32
1.4. (Не)социальная сеть .....	35
1.5. Управление переменами .....	39
1.6. Старое видение, новая перспектива .....	43
1.7. Будьте проактивны .....	47

## Глава 2. Организация командной работы

<b>ОБЗОР</b> .....	53
2.1. Определите понятие «команда» .....	53
2.2. Узнайте свою команду .....	54
2.3. Правильное задание, правильный человек .....	55
2.4. Разрешение конфликтов и проблем .....	56
2.5. Борьба с воображаемым фаворитизмом и дискриминацией .....	57
2.6. Метод оценки 360° для всех .....	58
2.7. «Я» в команде .....	58

<b>РАЗБОР</b> .....	60
2.1. Определите понятие «команда» .....	60
2.2. Узнайте свою команду .....	64
2.3. Правильное задание, правильный человек .....	68
2.4. Разрешение конфликтов и проблем .....	72
2.5. Борьба с воображаемым фаворитизмом и дискриминацией .....	76
2.6. Метод оценки 360° для всех .....	79
2.7. «Я» в команде .....	83

## Глава 3. Развитие персонала

<b>ОБЗОР</b> .....	91
3.1. Инвестируйте в персонал .....	91
3.2. Коучинг как инструмент управления .....	92
3.3. Эффективное использование оценок персонала .....	93
3.4. Наполните АПО смыслом .....	94
3.5. Обучение команды .....	95
3.6. Преимущества командировок .....	96

3.7. Спрашивайте, а не предполагайте — 2 .....	97
<b>РАЗБОР</b> .....	99
3.1. Инвестируйте в персонал .....	99
3.2. Коучинг как инструмент управления .....	104
3.3. Эффективное использование оценок персонала .....	110
3.4. Наполните АПО смыслом .....	115
3.5. Обучение команды .....	119
3.6. Преимущества командировок .....	123
3.7. Спрашивайте, а не предполагайте — 2 .....	127

#### **Глава 4. Мотивация персонала**

<b>ОБЗОР</b> .....	133
4.1. Поймите, что не все так же увлечены, как вы .....	133
4.2. Внешняя мотивация (теория и практика) .....	134
4.3. Внутренняя мотивация (теория и практика) .....	134
4.4. Какое у вас представление о своей команде? .....	135
4.5. Правда о тимбилдинге .....	136
4.6. Эмоциональный труд .....	136
4.7. Мотивация на совещаниях .....	137
<b>РАЗБОР</b> .....	139
4.1. Поймите, что не все так же увлечены, как вы .....	139
4.2. Внешняя мотивация (теория и практика) .....	142
4.3. Внутренняя мотивация (теория и практика) .....	146
4.4. Какое у вас представление о своей команде? .....	149
4.5. Правда о тимбилдинге .....	153
4.6. Эмоциональный труд .....	157
4.7. Мотивация на совещаниях .....	160

## Глава 5. Делегирование

<b>ОБЗОР</b> .....	167
5.1. Убедитесь, что вы можете делегировать задание .....	167
5.2. Выберите правильного человека .....	168
5.3. Эффективно объясните задание .....	168
5.4. Выделите соответствующее количество времени .....	169
5.5. Предложите соответствующую помощь .....	170
5.6. Дайте возможность самостоятельно выполнить задание (избегайте микроменеджмента) .....	171
5.7. Делегирование как инструмент развития (хвалите и оценивайте) .....	172
<b>РАЗБОР</b> .....	173
5.1. Убедитесь, что вы можете делегировать задание .....	173
5.2. Выберите правильного человека .....	177
5.3. Эффективно объясните задание .....	181
5.4. Выделите соответствующее количество времени .....	185
5.5. Предложите соответствующую помощь .....	188
5.6. Дайте возможность выполнить задание (избегайте микроменеджмента) .....	192
5.7. Делегирование как инструмент развития (хвалите и оценивайте) .....	195

## Глава 6. Решение проблем

<b>ОБЗОР</b> .....	201
6.1. Ответ на жалобу .....	201
6.2. Расследование жалобы .....	202
6.3. Не делайте этого в одиночку (но и не привлекайте кого попало) .....	202
6.4. Трудные разговоры .....	203

6.5. Публичное разоблачение .....	203
6.6. Корпоративные слухи .....	204
6.7. Как справиться с плохой репутацией .....	205

**РАЗБОР .....** 206

6.1. Ответ на жалобу .....	206
6.2. Расследование жалобы .....	209
6.3. Не делайте этого в одиночку (но и не привлекайте кого попало) .....	213
6.4. Трудные разговоры .....	216
6.5. Публичное разоблачение .....	220
6.6. Корпоративные слухи .....	223
6.7. Как справиться с плохой репутацией .....	226

**Глава 7. Деловая этика и добросовестность**

**ОБЗОР .....** 233

7.1. Организация, ориентированная на принципы .....	233
7.2. Прибыль против благополучия компании .....	234
7.3. Поддержание качества .....	234
7.4. Несение ответственности .....	235
7.5. Лечение «токсичной» организации .....	236
7.6. Этика в глобальном мире .....	236
7.7. Будьте проактивны — 2 .....	237

**РАЗБОР .....** 239

7.1. Организация, ориентированная на принципы .....	239
7.2. Прибыль против благополучия компании .....	243
7.3. Поддержание качества .....	246
7.4. Ответственность .....	250
7.5. Лечение «токсичной» организации .....	253

7.6. Этика в глобальном мире .....	257
7.7. Будьте проактивны — 2 .....	260
<b>Об авторе</b> .....	265
<b>Библиография</b> .....	267

# ПРЕДИСЛОВИЕ

За последнее время панорама менеджмента изменилась: современный деловой мир во многом формируется под влиянием социальных сетей. Это происходит не только благодаря растущей глобальной доступности, но и из-за смены восприятия, а зачастую и поведения людей, которые пользуются преимуществами глобализации — то есть (на момент написания книги) приблизительно каждого четвертого жителя планеты (отчет eMarketer, 2013).

Из-за того что у нас появился доступ к огромному количеству самых разных вещей, мы стали больше отвлекаться в течение дня. Кроме того, меняются наши желания (и, похоже, *потребности*). Теории менеджмента, преподаваемые в бизнес-школах, по сути своей остаются актуальными, однако их необходимо модифицировать в соответствии с этими изменениями — по крайней мере в части практического применения.

В этой книге мы напомним управленцам основные теории, которые они изучали, и применим их в контексте «нового мира». Мы стремимся помочь в критических ситуациях, которые могут возникнуть в компании, а также предлагаем профилактические идеи на случай, когда вы не создавали проблему... но должность обязывает вас заниматься ее решением.



Эта книга не строгий набор правил. Она скорее предлагает идеи, объяснения и примеры, которые предоставят новоиспеченным руководителям больше возможностей в мире растущих требований.