



## Оглавление

Предисловие .....	9
<b>Глава 1. Управляем без тревоги .....</b>	<b>13</b>
5 главных страхов руководителя .....	15
Как завоевать уважение коллектива? .....	19
Если команда уже собрана .....	24
Как оценивать работу команды .....	27
Про кнуты и пряники .....	33
Вверх, вниз или... вбок? .....	37
<b>Глава 2. Принципы и ошибки управления .....</b>	<b>41</b>
5 главных принципов управления .....	43
Идеальный руководитель .....	48
8 типов неэффективных руководителей .....	51

**Глава 3. Стратегическое управление командой . . . . 63**

Принципы стратегического управления . . . . . 65

Этапы стратегического планирования . . . . . 69

Спиральная динамика развития компании . . . . . 73

Теория поколений в управлении . . . . . 81

**Глава 4. Особенности управления изменениями  
в компаниях . . . . . 101**

Стратегия поведения . . . . . 103

Внутренние изменения . . . . . 112

Как справиться с внешними изменениями . . . . . 116

**Глава 5. Набираем команду . . . . . 121**

Концепция HR Zero, или Почему HR не нужен? . . . 123

В поисках идеального кандидата . . . . . 126

Где искать людей . . . . . 136

Как читать резюме . . . . . 140

На что обращать внимание на собеседовании . . . . 146

10 правил продуктивного собеседования .....	149
Про тестовое задание .....	155
Dream team .....	158
<b>Глава 6. Проводим онбординг .....</b>	<b>161</b>
Почему адаптация — это важно .....	163
Welcome-ритуалы .....	166
Адаптация на удаленной работе .....	170
Наставничество .....	173
Про личный контакт .....	178
<b>Глава 7. Строим отношения внутри команды .....</b>	<b>183</b>
Роли в команде .....	185
Корпоративная культура .....	190
Социальный климат .....	204
Токсичные люди .....	210
Конфликты .....	213

<b>Глава 8. Расстаемся с сотрудниками .....</b>	<b>219</b>
Когда наступает пора прощаться .....	221
Как провести расставание экологично .....	224
Если человек уходит сам .....	229
Про сотрудников, которые возвращаются .....	232
Заключение .....	236

## Предисловие

Нестабильность. Неопределенность. Запутанность.  
Неоднозначность.

Все это — о мире, в котором мы сегодня живем, развиваемся, строим бизнес и управляем людьми. Если подумать, у нас почти не осталось никаких ориентиров. Хаотичная среда стала новой реальностью, которая трансформирует не только бизнес, но и модель лидерского поведения. Именно поэтому я решила написать о том, как быть руководителем в такое турбулентное время, как управлять людьми в современном VUCA-мире<sup>1</sup>.

Эта идея пришла мне в голову еще до того, как случилась пандемия, но с ее наступлением я убедилась в том, что двигаюсь в нужном направлении.

---

<sup>1</sup> Акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (запутанность, сложность) и ambiguity (неоднозначность).

Роль руководителя сильно изменилась. Если раньше суть управления была связана с административными вопросами, множеством регламентов и правил, то теперь на первый план вышли гибкость и способность адаптироваться, потому что мир стал более *нестабильным, неопределенным, запутанным и неоднозначным*.

Его нестабильность проявляется в непредсказуемых изменениях (природы, будущего, экономики), неопределенность – в отсутствии информации для хоть сколько-нибудь точного прогнозирования, запутанность – в огромном объеме информации, при котором сложно взвешивать и принимать решения, а неоднозначность – в отсутствии четкого понимания правил игры, в которую мы все играем: технологический процесс несется вперед, но к чему он приведет?

Руководители больше не могут основывать свои решения на прошлом опыте. Потому что жить в хаосе – значит быть гибким и готовым изменять свое мнение, отбрасывать прошлые убеждения снова и снова. Гибкость подразумевает и то, что единого понимания идеального стиля руководства нет – каждый уникален. Отчасти эта книга написана для того, чтобы вы нашли собственный стиль управления, который будет двигать вашу компанию вперед даже в такое сложное время.

Мир ускоряется все сильнее и сильнее, и это не может не влиять на людей, особенно на руководителей –

людей с большой ответственностью. Все мы находимся под сильным давлением, тревожимся, выгораем, совершаем ошибки. В своей книге я хотела бы дать инструменты управления, которые помогут вам руководить, оставаясь в ресурсе.

Я буду говорить про принципы, ошибки и страхи управления, расскажу, как набрать команду, адаптировать сотрудников и построить коллектив с пассионарной атмосферой. Мы будем обсуждать стратегическое управление и то, как действовать в условиях постоянных изменений. Не забудем поговорить и о сложностях в команде: о токсичных людях, увольнениях и конфликтах.

В написании книги я использую наджинг: даю подсказки и рассказываю истории из личного опыта, которые укажут вам на потенциальные направления вашего развития, оставляя за вами свободу выбора своих решений.

Для кого эта книга? Для всех, кто так или иначе управляет людьми: для менеджеров и руководителей самых разных уровней. Я уверена, что моя книга поможет начинающим управленцам избежать многих ошибок, а опытным руководителям позволит с нового ракурса посмотреть на свой опыт и извлечь из книги полезные мысли.

Что ж, давайте начинать!





**ГЛАВА 1**

**УПРАВЛЯЕМ  
БЕЗ ТРЕВОГИ**



## 5 главных страхов руководителя

Руководитель — это человек с повышенным чувством ответственности, с которым зачастую в комплекте идет и чувство тревоги. Всем руководителям бывает страшно — и это нормально. Но если вы хотите эффективно управлять, вам нужно уметь делать это с «холодной головой», так, чтобы ваши страхи не распространялись на команду и не провоцировали управленческие ошибки. Давайте разберемся с основными страхами руководителя.

***«Боюсь, что сотрудник плохо справится с задачей без моего контроля или сделает работу не так, как сделал бы я».***

Это самая частая проблема делегирования. Обычно с таким страхом сталкиваются руководители, которые выросли из экспертов и раньше все делали своими