

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление: УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ КАК МНОГОУРОВНЕВАЯ ЗАДАЧА	7
--	---

Глава I. УБЕДИТЕЛЬНЫЙ КОММУНИКАТОР: РИТОРИКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	12
1. Аргументы «Т-О-П-З»	15
2. Умение говорить — серебро, умение слушать — золото	21
3. Язык тела — наше все	28
4. Голос определяет настроение	35
5. Культура открытого общения	42
6. Донесение ценностей и видения компании сотрудникам	49

Глава II. ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР: ТЕХНИКИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДУКТИВНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ	56
1. Матрица Эйзенхауэра	60
2. Черный список дел	67
3. Метод «Альпы»	70
4. Принцип Парето	72
5. Формула SMART	75
6. Фитнес для тела	78
7. Ловушка согласия	82
8. Тайм-блокинг	86
9. Техника «нарезания салями»	88
10. Дневник времени	90

Глава III. ЛИДЕР В КОМАНДЕ: УМЕНИЕ ВЕСТИ ЗА СОБОЙ И МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ	94
1. Стили руководства	97
2. Искусство проводить совещания	107
3. Лидер команды	119
4. Правильное делегирование	126
5. Успешные переговоры	137
6. Мотивация сотрудников	145
Глава IV. ТОНКИЙ ПСИХОЛОГ: ТИПЫ ЛИЧНОСТИ И ТИМБИЛДИНГ	152
1. Цветовая типология личности	156
2. Беседа с сотрудником	163
3. Тимбилдинг	178
Глава V. СПЕЦИАЛИСТ ПО УРЕГУЛИРОВАНИЮ КОНФЛИКТОВ: УСТРАНЕНИЕ РАЗНОГЛАСИЙ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	182
1. Профессиональное регулирование конфликтов	185
2. Профессиональное управление изменениями	201
Заключение: САМОМОТИВАЦИЯ КАК КЛЮЧ К УСПЕХУ	207
Рекомендованная литература	214
Об авторе	215
Будем на связи!	217
Алфавитный указатель	218

Вступление:

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ КАК МНОГОУРОВНЕВАЯ ЗАДАЧА

Руководящая должность предполагает выполнение множества функций. Эффективные управленцы это осознают и вживаются в следующие пять ролей, обязательные для менеджера:

Роль 1: Убедительный коммуникатор;

Роль 2: Эффективный менеджер;

Роль 3: Мотивирующий лидер;

Роль 4: Чуткий психолог;

Роль 5: Искусный специалист по урегулированию конфликтов.

С помощью этой книги вы примерите на себя перечисленные выше роли и станете высокорезультативным и понимающим начальником.

Вам как руководителю неоднократно придется выступать перед сотрудниками и деловыми партнерами. Чтобы говорить уверенно и убедительно, необходимо владеть языком тела и хорошо поставленным голосом, а также техникой аргументации. Все это понадобится вам, когда нужно будет убеждать другую сторону в своей правоте на переговорах.

УСПЕШНЫЙ НАЧАЛЬНИК ДОЛЖЕН БЫТЬ
ВНИМАТЕЛЬНЫМ СЛУШАТЕЛЕМ.

Вам придется поддерживать культуру обратной связи в своей фирме. Кроме этого, нужно уметь донести до своих подчиненных ценности и миссию компании, чтобы замотивировать их работать вместе с вами. В этой книге вы узнаете приемы, с помощью которых будете уверенно справляться с любыми трудностями повседневного общения (начиная со с. 12¹).

Как **менеджер** вы наверняка стремитесь принимать верные решения и показывать высокие результаты. Для их достижения есть проверенные техники повышения личной эффективности и продуктивности. Когда вы освоите их, то сможете улучшить свои показатели, не прилагая при этом дополнительных усилий. Предложенные в книге приемы общения смогут стать частью вашей повседневной жизни. Также вы найдете упражнения, которые нацелены на ускоренную выработку полезных навыков и привычек (начиная со с. 56).

Будучи **лидером**, вам приходится ставить задачи сотрудникам, мотивировать команду, следить, чтобы планы успешно выполнялись, несмотря на возникающие порой трудности. При этом вас может волновать вопрос, *как* поддерживать интерес к выполняемой работе у отдельных сотрудников. Не стоит забывать о таких лидерских качествах, как умение вести за собой команду, выстраивать продуктивное общение и принимать управленческие решения с учетом компетенций подчиненных (начиная со с. 94).

Как **психолог** вы должны знать и различать типы личности и находить подход к каждому сотруднику, принимая во внимание его особенности. В главе IV «Тонкий психолог: типы личности и тимбилдинг» вы найдете основную информацию по этой теме и узнаете, как достигать компромисса с коллегой

¹ Здесь и далее для быстрой навигации по книге оставлены номера страниц по ключевым моментам.

со сложным характером. Ведь удачная беседа с сотрудником — ключ к его сердцу. А это, в свою очередь, залог вашего успеха. Вы несете ответственность за сплоченность коллектива, за вхождение в команду новых специалистов и за уже сложившуюся группу. Ваши подчиненные должны считать себя единым организмом и делать общее дело (начиная со с. 152).

Как искусному **специалисту по урегулированию конфликтов** вам приходится устранять разногласия внутри коллектива и отвечать за структурные изменения: в интересах предприятия иногда необходимо принимать непопулярные решения. Ваш успех на руководящей должности зависит от способностей улаживать конфликты и внедрять необходимые изменения. В книге вы найдете приемы урегулирования конфликтов, которые помогут вам профессионально справиться с этой ролью (начиная со с. 182).

Безусловно, вжиться во все пять ролей — довольно сложная задача. Но поверьте: нет ничего невозможного! Вы почувствуете уверенность, когда начнете делать первые шаги, чтобы стать идеальным руководителем. Вы поймете, насколько легче стало управлять людьми и получать обратную связь от сотрудников и клиентов.

Вы освоите за короткое время приемы, необходимые для совершенствования каждой из пяти обозначенных ролей. Преждевременно: в дальнейшем мы не будем тратить время на теорию и отступления от темы. Итак, вперед!

Пять ролей успешного руководителя

Пожалуй, первая роль руководителя — профессиональный коммуникатор — самая важная.

ДЛЯ ЛЮБОГО НАЧАЛЬНИКА ДЕЙСТВУЕТ
ПРАВИЛО: ОБЩЕНИЕ — ЭТО ПОЛОВИНА
СДЕЛАННОГО ДЕЛА, НО БЕЗ НЕГО
МНОГИЕ ВЕЩИ НЕ ПОЛУЧАТСЯ.

Большую часть дня руководители общаются с сотрудниками, клиентами, вышестоящим начальством, встречаясь лично или на видеоконференциях, используя для этого телефон, электронную почту. Становится очевидно: умение успешно выстроить продуктивное общение невозможно переоценить.

При этом ни для кого не секрет, что многие руководители не используют свой коммуникационный потенциал в полной мере. В этой главе вы узнаете специальные приемы, которые помогут вам выстроить эффективное деловое общение в повседневной рабочей деятельности.

Глава I

**УБЕДИТЕЛЬНЫЙ
КОММУНИКАТОР:**

риторика для руководителей

КРАТКИЙ ОБЗОР ГЛАВЫ:

1. Аргументы «Т-О-П-З»
 2. Умение говорить — серебро, умение слушать — золото
 3. Язык тела — наше все
 4. Голос определяет настроение
 5. Культура открытого общения
 6. Донесение ценностей и видения компании до сотрудников
-

1. Аргументы «Т-О-П-З»

Руководитель должен уметь убеждать. Но каким образом он может сделать это лучше всего? С помощью убедительного аргумента! А ведь многие даже не знают, из каких элементов он состоит. Первый прием, который я хотел бы представить вашему вниманию, называется модель «Т-О-П-З». Она состоит из четырех шагов, позволяющих вам развить способность убедительно отстаивать свои идеи во время переговоров с коллегами и клиентами.

Тезис

Объяснение

Пример

Значимость

Первый компонент аргумента: Тезис

Любое убеждение начинается с утверждения, то есть с тезиса.

**СОТРУДНИК ИЛИ КЛИЕНТ СНАЧАЛА ДОЛЖЕН
УЗНАТЬ ОТПРАВНУЮ ТОЧКУ ВАШЕЙ МЫСЛИ.**

Лучше всего сформулировать тезис максимально точно и ясно в самом начале разговора. Во-первых, потому что у собеседника тоже мало времени на пространные предисловия. Сегодня у людей очень плотное расписание (к теме составления