



# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<i>Введение</i> . . . . .	6
<b>Глава 1. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И ЛИДЕРСТВО</b> . . . . .	9
1.1. Эффективное руководство . . . . .	9
1.2. Власть и влияние . . . . .	11
1.3. Стили руководства . . . . .	14
1.4. Лидерство . . . . .	18
1.5. Эмоциональный интеллект . . . . .	21
<i>Краткий обзор главы 1</i> . . . . .	23
<i>Контрольные вопросы по теме</i> «Стиль руководства и лидерство» . . . . .	25
<i>Практикум</i> . . . . .	26
<i>Литература по теме «Стиль руководства</i> <i>и лидерство»</i> . . . . .	28
<b>Глава 2. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ</b> . . . . .	30
2.1. Эффективная постановка задач . . . . .	30
2.2. Критерии SMART . . . . .	35
2.3. «Управленческая пирамида» . . . . .	39
2.4. Норма управляемости . . . . .	41
2.5. Законы Йеркса—Додсона. . . . .	43
2.6. Контроль . . . . .	46
2.7. Критика и похвала . . . . .	50
<i>Краткий обзор главы 2</i> . . . . .	54
<i>Контрольные вопросы по теме «Постановка задач»</i> . . . . .	56
<i>Практикум</i> . . . . .	56
<i>Литература по теме «Постановка задач»</i> . . . . .	58
<b>Глава 3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ</b> . . . . .	59
3.1. Эффективное управление временем . . . . .	59
3.2. Необходимость планирования времени . . . . .	61
3.3. Приоритеты . . . . .	65
3.4. Инструменты планирования времени . . . . .	69
3.5. Делегирование . . . . .	74
3.6. Принципы эффективной самоорганизации . . . . .	79
<i>Краткий обзор главы 3</i> . . . . .	85
<i>Контрольные вопросы по теме «Тайм-менеджмент»</i> . . . . .	87
<i>Практикум</i> . . . . .	87
<i>Список литературы по теме «Тайм-менеджмент»</i> . . . . .	90

<b>Глава 4. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ</b> . . . . .	91
4.1. Эффективные деловые коммуникации . . . . .	91
4.2. Формы деловых коммуникаций . . . . .	96
4.3. Вербальное и невербальное общение . . . . .	99
4.4. РВД-диаграмма . . . . .	104
4.5. Матрица БОПИ . . . . .	108
<i>Краткий обзор главы 4</i> . . . . .	114
<i>Контрольные вопросы по теме</i> <i>«Деловые коммуникации»</i> . . . . .	116
<i>Практикум</i> . . . . .	116
<i>Литература по теме «Деловые коммуникации»</i> . . . . .	123
<b>Глава 5. ПРЕЗЕНТАЦИЯ</b> . . . . .	124
5.1. Эффективная презентация . . . . .	124
5.2. Содержание презентации . . . . .	126
5.3. Структура презентации . . . . .	133
5.4. Сопровождение презентации . . . . .	137
5.5. Стиль презентации . . . . .	139
5.6. Непредсказуемые ситуации . . . . .	141
<i>Краткий обзор главы 5</i> . . . . .	142
<i>Контрольные вопросы по теме</i> <i>«Презентация»</i> . . . . .	144
<i>Практикум</i> . . . . .	145
<i>Список литературы по теме «Презентация»</i> . . . . .	147
<b>Глава 6. ПЕРЕГОВОРЫ</b> . . . . .	148
6.1. Эффективные переговоры . . . . .	148
6.2. Стратегия переговоров . . . . .	151
6.3. Гарвардский метод . . . . .	156
6.4. Подготовка к переговорам . . . . .	157
6.5. Структура переговоров . . . . .	164
6.6. Соглашение как результат переговоров . . . . .	167
6.7. Бесконфликтное общение в ходе переговоров . . . . .	169
<i>Краткий обзор главы 6</i> . . . . .	173
<i>Контрольные вопросы по теме «Переговоры»</i> . . . . .	175
<i>Практикум</i> . . . . .	176
<i>Литература по теме «Переговоры»</i> . . . . .	181
<b>Глава 7. СОВЕЩАНИЕ</b> . . . . .	182
7.1. Эффективное совещание . . . . .	182
7.2. Формат совещания . . . . .	186
7.3. Подготовка совещания . . . . .	189
7.4. Процедура совещания . . . . .	192
7.5. Модератор . . . . .	194

7.6. «Мозговой штурм» . . . . .	196
7.7. «Шесть шляп» Э. де Боно . . . . .	199
<i>Краткий обзор главы 7</i> . . . . .	200
<i>Контрольные вопросы по теме «Совещание»</i> . . . . .	202
<i>Практикум</i> . . . . .	203
<i>Литература по теме «Совещание»</i> . . . . .	206
<b>Глава 8. КОМАНДА</b> . . . . .	207
8.1. Эффективная команда . . . . .	207
8.2. Стадии развития команды . . . . .	212
8.3. «Болезни роста» команды . . . . .	215
8.4. Командные роли . . . . .	218
8.5. Поведение в команде . . . . .	220
8.6. Как поддерживать высокий уровень эффективности . . . . .	222
<i>Краткий обзор главы 8</i> . . . . .	224
<i>Контрольные вопросы по теме «Команда»</i> . . . . .	226
<i>Практикум</i> . . . . .	227
<i>Литература по теме «Команда»</i> . . . . .	235
<b>Глава 9. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b> . . . . .	236
9.1. Эффективное принятие решения . . . . .	236
9.2. Виды управленческих решений . . . . .	238
9.3. Рациональные и интуитивные решения . . . . .	241
9.4. Принцип сатисфакции Г. Саймона . . . . .	247
9.5. Модель Врума—Йеттона . . . . .	248
<i>Краткий обзор главы 9</i> . . . . .	253
<i>Контрольные вопросы по теме «Принятие управленческих</i> <i>решений»</i> . . . . .	255
<i>Практикум</i> . . . . .	255
<i>Литература по теме «Принятие управленческих</i> <i>решений»</i> . . . . .	262
<b>Заключение</b> . . . . .	263
<b>Ответы к заданиям и тестам</b> . . . . .	264

## ПРЕДИСЛОВИЕ КО 2-У ИЗДАНИЮ

---

### *О чем эта книга*

Существует мнение, что управлять можно, опираясь только на собственный опыт, а специальные знания и навыки для этого не нужны.

Действительно, известно немало примеров эффективного руководства, осуществляемого успешными менеджерами, которые не учились специально «на руководителя». Но при этом и у них наверняка возникают ситуации, когда не удается справиться с возникшей управленческой проблемой привычными методами. Это значит, что бывают случаи, когда опираясь только на здравый смысл, невозможно предложить достаточно хорошее решение.

Именно тем профессиональным навыкам, которые помогают менеджеру решать его текущие задачи для успешного развития бизнеса (достижение поставленных целей, организация работы подчиненных, взаимодействие с деловыми партнерами и т.д.) и посвящена эта книга.

Соответственно, она будет полезна для слушателей российских бизнес-школ (программы MBA), а также для руководителей-практиков. Кроме того, она будет интересна специалистам, недавно занявшим управленческие позиции..

Книга включает девять глав, каждая из которых посвящена определенному навыку (умению) менеджера.

- Стиль руководства и лидерство — умение руководить.
- Постановка задач — умение ставить задачи.
- Тайм-менеджмент — умение распределять время.
- Деловые коммуникации — умение обмениваться информацией.
- Презентация — умение убеждать.
- Переговоры — умение договариваться.
- Совещание — умение проводить совещание.
- Команда — умение организовать совместную работу.
- Принятие решений — умение делать выбор.

Нестабильность, которая сегодня является характерной особенностью многих рынков, только усиливает значимость роли руководителя — в решении многих управленческих вопросов именно ваша профессиональная компетентность играет главную роль.

### *Как построена книга*

При рассмотрении данных вопросов хотелось избежать двух крайностей — излишне сухого теоретизирования, с одной стороны, и слишком упрощенного изложения, с другой.

Поэтому в каждой главе коротко представлены теоретические основы рассматриваемых методик и приводятся конкретные практические примеры по использованию тех или иных технологий управления.

Также читателям наверняка будет интересно узнать мнение по рассматриваемым вопросам менеджеров, работающих в самых разных сферах российского бизнеса. Их «прямая речь» приводится в небольших вставках-комментариях.

Хотелось бы подчеркнуть, что точкой отсчета при обсуждении профессиональных навыков менеджера выбран принцип эффективности — ключевой принцип управления в коммерческих организациях.

Как известно, парадигма эффективности основывается на принципе баланса «результаты — ресурсы». Если руководство сосредотачивается на получении результатов и пренебрегает ресурсами, то вскоре организация остается без средств, необходимых для достижения целей. С другой стороны, если менеджеры заботятся только о поддержании определенного уровня ресурсов, забыв про цели, то деятельность организации перестает быть результативной.

Вот почему именно для коммерческих компаний, работающих в условиях конкуренции, когда доступ к ресурсам ограничен, чрезвычайно важно обеспечить достижение нужного результата при минимальных затратах, т.е. реализовать принцип эффективности. При этом не секрет, что государственные предприятия и организации, в которых также существует и действует система управления (но это уже будет не система менеджмента!), часто могут руководствоваться иными принципами в оценке своей деятельности.

При работе над учебным пособием были использованы публикации отечественных и зарубежных специалистов по менеджменту, а также собственные разработки автора, выполненные в ходе реализации консалтинговых проектов и проведения бизнес-тренингов. Для удобства читателей в конце каждой главы приводится список использованной по данной теме литературы.

Очень надеюсь, что вы найдете в этом учебнике несколько полезных лично для вас технологий, которые сможете успешно использовать в текущей работе.

### *Благодарности*

И, конечно же, хочу выразить свою благодарность людям, которые, так или иначе, помогли мне в создании этой книги.

Прежде всего, спасибо слушателям школы бизнеса МИРБИС, Высшей Коммерческой Школы, Института нефти и газа, на занятиях с которыми мы обсуждали самые разные вопросы, касающихся профессиональных навыков менеджера — благодаря вам и возникла идея написать эту книгу.

Спасибо тем, кто нашел время высказать свое мнение по тем или иным управленческим проблемам — ваши комментарии теперь на страницах этого учебного пособия.

Спасибо моим коллегам по консалтингу, преподаванию и тренингам, а также партнерам по бизнесу — обмен опытом и знаниями с вами часто помогали решать самые сложные задачи.

Спасибо моим родным и любимым людям — за вашу поддержку и любовь, которая дает мне силы двигаться вперед.

Спасибо сотрудникам издательства «Эксмо» — Марине Трушковой, Анне Высочкиной, Ирине Степанцовой — ваши рекомендации и пожелания были очень полезны при подготовке текста к публикации.

*Информация об авторе***РЫЖЕНКОВА**  
**Ирина Константиновна**

Кандидат экономических наук, бизнес-консультант, управляющий партнер компании INTOP. Закончила экономический факультет МГУ им. Ломоносова.

Сфера профессиональной деятельности: управленческое консультирование, обучение топ-менеджеров, бизнес-тренинги. Общий преподавательский стаж: с 1992 года. Преподавательский стаж МВА: с 1998 года. Практический опыт работы: руководитель отдела (банк Credit Suisse) 1996-1997. Опыт проведения бизнес-тренингов: с 1997 года.

Преподаватель программ подготовки менеджеров и руководителей «Мастер делового администрирования» (МВА) в Московской Международной Высшей Школе Бизнеса «МИРБИС», Высшей Коммерческой Школе Всероссийской Академии Внешней торговли при Министерстве экономического развития и торговли РФ, Академии Госслужбы при Президенте РФ, Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ.

Авторские лекционные курсы (программа МВА): Основы менеджмента, Профессиональные навыки менеджера, Управление изменениями, Принятие управленческих решений, Планирование карьеры и др. Автор научных публикаций и учебных пособий.

Успешный опыт консультирования в области организационного и стратегического развития, формирования топ-команд, деловых коммуникаций.

Среди клиентов российские и западные компании: Price Waterhouse, British Petroleum, Morgan Stanley, NALCO, Servier, Belaz Trade Corporation, НПФЭ РАО ЕЭС, УренгойГазпром, ЛУКОЙЛ, ТАТнефть, Объединенная Металлургическая Компания, Межпромбанк, Банк Москвы, Владимирский хим.завод, Термоинжиниринг, МОСЗ, Реастром, Татко, Getart, КараокеБУМ, ЮНИС, MIRAX-group, Гроссарт, Профильдизайн, АвтоСпецЦентр, Ригла и др.

Проекты в регионах: Бийск, Владимир, Волгодонск, Йошкар-Йола, Нижний Новгород, Новый Уренгой, Ноябрьск, Ростов-на-Дону.

# ГЛАВА 1

## СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И ЛИДЕРСТВО

---

- *Авторитарный стиль руководства.*
- *Власть.*
- *Влияние.*
- *Демократический стиль руководства.*
- *Источники власти.*
- *Либеральный стиль руководства.*
- *Лидерство.*
- *Управленческое воздействие.*
- *Харизма.*
- *Эмоциональный интеллект.*
- *EQ (коэффициент эмоциональности).*
- *IQ (коэффициент интеллекта).*

### 1.1. ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

---

#### *Необходимость навыка руководства и лидерства*

Ни один менеджер, каким бы энергичным, умным, опытным он ни был, не может решить стоящие перед ним задачи без эффективного взаимодействия с другими людьми.

Менеджер, в отличие от специалистов, которые отвечают только за результат своей работы, несет ответственность за работу своих подчиненных. Вот почему навык руководства является основным, если мы говорим о профессионализме менеджера.

К сожалению, многие руководители, заняв управленческую должность, продолжают мыслить и действовать как специалисты — грамотные, опытные, добросовестные специалисты, привыкшие везти на себе весь груз работы, прикладывая все усилия, чтобы выполнить поставленную задачу. Именно этим менеджерам приходится засиживаться в офисе вечерами, приходиться на работу в выходные. Они умеют хорошо работать, но не умеют сделать так, чтобы хорошо работали другие — их подчиненные. Им не хватает умения руководить.



**Умение руководить** — способность выстроить работу других людей, создать условия для того, чтобы результат достигался силами ваших подчиненных.

Какие же методы на практике зарекомендовали себя эффективными в современных организациях? Как должен вести себя руководитель, чтобы побудить подчиненных сделать все, на что они способны для достижения целей организации? Эти вопросы рассматриваются в данной главе, посвященной исследованиям по руководству и лидерству.



*«Когда проводишь совещание, очень чутко реагируешь на эмоции при ответах и их четкость. Очень часто здесь слышишь причины, почему не сделано, и очень редко — что сделано, чтобы закрыть вопрос. Мое кредо — уменьшить эмоции при споре с подчиненного и не перейти на прошлые промахи».*

Андрей Галкин, генеральный директор  
ООО «Метро Центр»

### Эффективность руководства

Менеджмент, как система управления коммерческой организации, во всех своих аспектах четко ориентирован на получение максимального результата при минимуме затрат. Таким образом, все действия менеджера также должны быть ориентированы на принцип эффективности.

В соответствии с базовым принципом эффективности мы можем определить **эффективность руководства** как соотношение результата (выполнили подчиненные работу нужным образом и в срок или же нет) и затрат времени, сил, средств со стороны руководителя на то, чтобы результат был достигнут.

Условно эту зависимость мы можем выразить формулой, приведенной на рис.1.1.

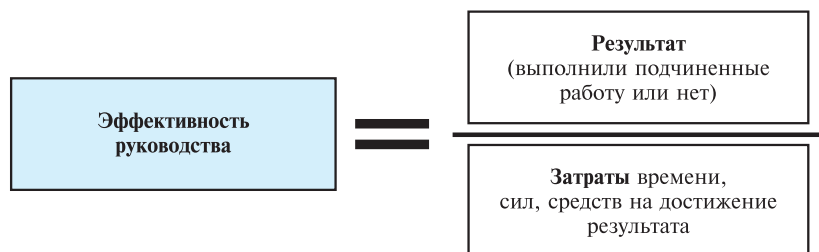


Рис. 1.1. Эффективность руководства

Существуют различные способы повышения эффективности руководства. Так, эффективность руководства возрастет, если руководитель создаст у своих сотрудников более высокую мотивацию на достижение поставленной цели (повысит результативность). Этого можно добиться, например, напомнив им о бонусах по итогам работы за квартал.

Или же можно постараться тратить меньше времени и средств на процесс взаимодействия с подчиненными (снизить затраты). Например, доверить опытному сотруднику самостоятельное выполнение конкретной задачи, без контроля каждого его шага.

### *Личностные качества менеджера*

Многие считают, что для того, чтобы быть эффективным руководителем, нужно обладать особыми личностными качествами. Поиски таких качеств велись многие десятилетия, да и до сих пор все еще ведутся.

Однако еще в 1948 году американский политолог Ральф Стогдилл, обобщив результаты многих из них, сделал принципиально важный вывод о том, что человек не становится эффективным руководителем только благодаря тому, что он обладает набором каких-то личных свойств (хотя во многих случаях эффективные руководители отличались интеллектом, знаниями, ответственностью, активностью, надежностью и др.).

Иначе говоря, нет личностных качеств, однозначно определяющих эффективность деятельности человека в роли менеджера. Ни ум, ни решительность, ни воля, ни какое-то другое качество, ни их комбинации не являются гарантиями успеха, так же как и недостаток каких-то качеств не ведет обязательно к неуспеху.

## 1.2. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

### *Власть*

Для успешной реализации управленческого воздействия менеджер должен обладать возможностью оказывать влияние на своих подчиненных, т.е. менять их поведение в нужном направлении.

Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется **властью**. Власть выступает как мощное средство координации деятельности по достижению поставленных целей. В известной работе Никколо Макиавелли «Государь», появившейся в самом начале XVI века, было показано, что власть и является основным рычагом управления.

По направленности власть может быть позитивной, создающей, и негативной, означающей способность манипулировать людьми, что-то разрушать, чему-либо препятствовать. Чем выше концентрация власти в руках отдельных руководителей, тем выше цена злоупотребления ею.

### *Формальная и реальная власть*

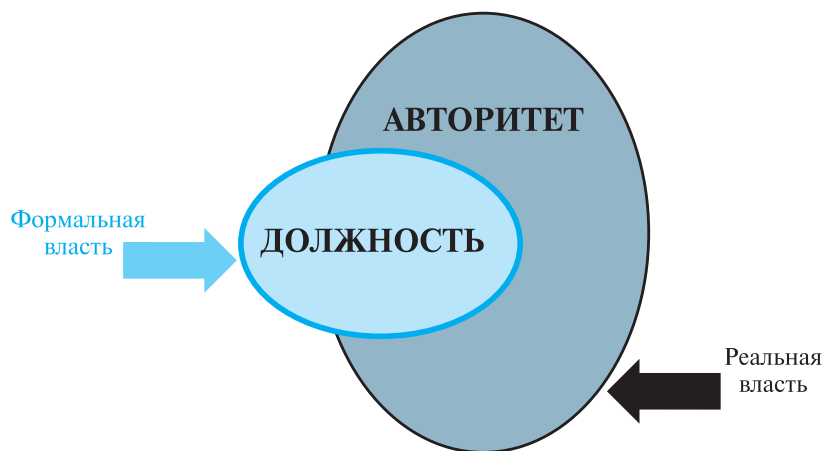
**Формальная власть** — это власть должности. Она обусловлена официальным местом данной должности в структуре управления организацией, объемом принадлежащих ей прав (полномочий) и не связана с личными качествами занимающего ее руководителя.

Масштабы формальной власти измеряются либо числом лиц, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться требованиям обладателя должности, либо объемом материальных ресурсов, которыми он может без согласования с другими распоряжаться.

В большинстве случаев должность не дает неограниченной власти, а лишь позволяет контролировать выполнение определенных функций.

**Реальная власть** зависит как от должности, так и от авторитета, лидерских качеств конкретного руководителя, занимающего эту должность. Она измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих.

Соотношение между формальной и реальной властью схематично представлено на рис. 1.2.



*Рис. 1.2. Формальная и реальная власть*

Считается, что объем реальной власти — величина постоянная. И ее невозможно увеличить для одних, не уменьшая для других. Поэтому в организациях идет борьба за перераспределение власти, которая предопределяется личными интересами, нехваткой материальных и финансовых ресурсов, сложившейся на данный момент времени конъюнктурой и т.п.

### **Источники власти**

Любой руководитель должен иметь в своем распоряжении определенные средства, с помощью которых он может оказывать воздействие на своих подчиненных, — **источники власти**.

В современной управленческой литературе существует множество классификаций источников власти.

Рассмотрим более подробно классификацию, предложенную Дж. Френчем и Б. Рейвенем, известными исследователями в области власти и лидерства (табл. 1.1).

Таблица 1.1

ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ  
(КЛАССИФИКАЦИЯ Д. ФРЕНЧА И Б. РЕЙВЕНА)

Тип власти	Источник власти	Ограничения
Власть, основанная на принуждении	Страх	Ограничена сферой контроля результатов деятельности подчиненных и надзора за их поведением
Власть, основанная на вознаграждении	Удовлетворение потребности	Ограничена объемом ресурсов, выделяемых для вознаграждения
Экспертная власть	Знания	Ограничена зоной компетенции руководителя
Референтная (эталонная) власть	Харизма	Ограничена необходимостью быть постоянно на виду, в центре внимания, быть привлекательным
Легитимная (законная) власть	Традиции	Ограничена кругом совместно принятых ценностей

**Власть, основанная на принуждении**, — это влияние через страх, воздействие на потребность в безопасности (например, страх увольнения, лишения каких-либо полномочий или понижения в должности). Этот вариант власти известен с давних времен как «кнут».

**Власть, основанная на вознаграждении**, зависит от того, предлагаются ли людям действительно значимые для них ценности в ответ на ожидаемые от них действия и результаты

(деньги, престижная должность и т.д.). Этот вариант власти известен с давних времен как «пряник».

**Экспертная власть** строится на знаниях и опыте, которые могут быть ценными для решения тех или иных задач. Подчиненные полагаются на мнение руководителя как профессионала, доверяют его советам и распоряжениям.

**Референтная власть** использует власть примера, харизмы. Под харизмой обычно понимается привлекательность для окружающих тех или иных черт человека. Чтобы быть харизматическим лидером, руководителю нужно обладать особыми личностными качествами, имеющими значимость для его последователей и побуждающими их стремиться быть похожим на него.

**Легитимная (законная) власть** основана на традициях. В зависимости от принятых в обществе норм поведения, культуры, ценностей в большей или меньшей степени проявляется традиция послушания. В современном обществе значение этого источника власти ослабевает.

### *Эффективность использования различных типов власти*

Не все из возможных форм власти доступны каждому руководителю. Скажем, далеко не каждый менеджер обладает качествами харизматического лидера. Не всегда также руководители обладают таким уровнем специальных знаний, чтобы их мнение действительно принималось сотрудниками как экспертное.

Обычно в распоряжении у руководителя всегда есть формальная власть — полномочия применять наказания или вознаграждать. Хотя в том случае, когда компания проходит период кризиса, ресурсы ограничены, руководитель может положиться только на свой авторитет, т.е. использовать власть харизмы или эксперта.

## 1.3. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

### *Поведение руководителя*

При поиске ответов на вопрос об успешности менеджера чрезвычайно продуктивной оказалась идея о том, что важны не личные качества руководителя, а его «управленческий почерк» — манера поведения по отношению к подчиненным (или **стиль руководства**).

Немецкий психолог Курт Левин еще в 30-е годы XX века провел серию экспериментов, на основе которых выделил три стиля руководства (рис. 1.3): авторитарный, демократический,

либеральный. Позже появились многие другие классификации стилей руководства; и сегодня психологи, социологи, политологи все еще продолжают изучать этот вопрос.

Но ставшая уже классической типология К. Левина до сих пор является самой известной и распространенной. Поэтому именно ее мы возьмем за основу при обсуждении различных стилей руководства.



Рис. 1.3. Стили руководства

### ***Авторитарный стиль***

Для авторитарного стиля характерно единоличное принятие решений и жесткий контроль за их выполнением. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано, при этом они получают минимум информации.

За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по таким критериям, как производительность, качество. Однако высока вероятность ошибочных решений; происходит подавление инициативы сотрудников.

Авторитарный стиль управления целесообразен и оправдан в критических ситуациях (аварии, кризис и т. п.).

### ***Демократический стиль***

Управленческие решения принимаются на основе коллегиального обсуждения проблем, учета мнений и инициатив сотрудников. Выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками.