

БИБЛИОТЕКА КНИГИКРАТКО

**КРАТКОЕ
СОДЕРЖАНИЕ «ВСЕ
НАЧАЛЬНИКИ
ДЕЛАЮТ ЭТО»**

КнигиКратко

Библиотека КнигиКратко

**Краткое содержание «Все
начальники делают это»**

«Актюн управление и финансы»

КнигиКратко Б.

Краткое содержание «Все начальники делают это» /
Б. КнигиКратко — «Актин управление и финансы»,
— (КнигиКратко)

Этот текст — сокращенная версия книги «Все начальники делают это». Только самое главное: идеи, техники, ключевые цитаты. Более 20 лет Брюс Тулган проводит исследования рабочей среды. По его мнению, основная проблема руководителей в том, что они не применяют на практике базовые принципы управления, один из которых — регулярное общение с сотрудниками. В итоге, ежедневная работа топ-менеджеров сводится к «тушению пожаров» и решению проблем, которые вообще не должны были возникнуть. Как следствие, компании сбиваются с курса, производительность снижается. Опираясь на свой опыт и исследования, Брюс Тулган сформулировал основные задачи руководителя. Для удобства он разбил задачи на семь ситуаций, которые топ-менеджер обязан уметь решать. В нашем обзоре мы рассмотрим, что нужно делать в каждой из следующих ситуаций: Вас назначили на руководящую должность впервые; Ваши сотрудники не умеют управлять собой и временем; Сотрудники работают медленно и с ошибками; Сотрудник демонстрирует равнодушие к делу или неуважение к коллегам; В вашей команде есть сотрудник — «суперзвезда»; Вам приходится работать в условиях неопределенности; Вы чувствуете, что вам требуется «перезагрузка». Напоминаем, что этот текст — краткое изложение книги

© КнигиКратко Б.

© Акцион управление и финансы

Авторский обзор по материалам книги «Все начальники делают это. Пошаговое руководство по решению (почти) всех проблем менеджера». Брюс Тулган

Автор обзора: *Ольга Шуравина*

7 важных ситуаций, которые руководитель обязан уметь решать

Более 20 лет Брюс Тулган проводит исследования рабочей среды. По его мнению, основная проблема руководителей в том, что они не применяют на практике базовые принципы управления, один из которых – регулярное общение с сотрудниками. В итоге, ежедневная работа топ-менеджеров сводится к «тушению пожаров» и решению проблем, которые вообще не должны были возникнуть. Как следствие, компании сбиваются с курса, производительность снижается. Опираясь на свой опыт и исследования, Брюс Тулган сформулировал основные задачи руководителя. Для удобства он разбил задачи на семь ситуаций, которые топ-менеджер обязан уметь решать. В нашем обзоре мы рассмотрим, что это за ситуации и что нужно делать в каждой из них.

Ситуация 1. Вас назначили на руководящую должность впервые

В первый рабочий день вам надо выполнить две важные задачи:

- заявить о себе как о сильном руководителе;
- разобраться, кто есть кто в вашем отделе.

Начинайте общаться с подчиненными с самого первого дня. Придерживайтесь таких правил:

1. Выделите на общение с сотрудниками минимум час в день.
2. Общайтесь в день с тремя-четырьмя сотрудниками, при этом с каждым сотрудником надо общаться минимум один раз в две недели.
3. Подготовьтесь к общению, добивайтесь, чтобы и сотрудники готовились к общению с вами.
4. Придерживайтесь заранее разработанного формата беседы.
5. Начинайте разговор с вопросов, требующих развернутого ответа, и с обсуждения заданий, которые сотрудник выполняет в настоящее время. Не допускайте, чтобы разговор превратился в монолог.
6. Если ваши подчиненные работают в разные смены, то задержитесь на работе или придите пораньше. Не заставляйте сотрудников подстраиваться под ваш график.
7. При общении с удаленными сотрудниками придерживайтесь тех же правил, как если бы они работали в офисе.

Совет: составьте список людей

Автор книги рекомендует всем руководителям составлять список людей, с которыми ему следует общаться. Это могут быть сотрудники, коллеги, руководители. Для этого создайте таблицу в Excel:

- первый столбец – ФИО сотрудников;
- второй столбец – краткие пометки, где и когда прошла ваша последняя беседа, о чем говорили;

– третий столбец – оценка последней беседы за структуру и содержательность, например, по пятибалльной шкале;

– четвертый столбец – перечень вопросов, которые вам следует обсудить при следующей беседе.

Задача 1. Если вы стали руководителем бывших коллег

Зачастую новоиспеченные руководители пытаются утвердиться в новом статусе как можно мягче. Это ошибочное поведение. Вам надо войти в новую роль с первого дня. Однажды автор книги общался с механиком, которого назначили на должность менеджера бригады. В первое время, когда подчиненных что-то не устраивало в поведении нового руководителя, они говорили: «Слушай, Сэм, ты же совсем недавно был на нашем месте», на что тот отвечал: «Да, действительно, я был в вашей шкуре, но вы пока еще не были в моей. Я понимаю вашу точку зрения, однако теперь мне приходится учитывать многое из того, о чем вам не известно. Так что, пожалуйста, уважайте это».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.