

БИБЛИОТЕКА КНИГИКРАТКО

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

Библиотека КнигиКратко

Краткое содержание «Все начальники делают это»

Серия «КнигиКратко»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27359518

Библиотека «Главная мысль»; 2017

Аннотация

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:

- [ul]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».[/ul]

Напоминаем, что этот текст – краткое изложение книги

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 снижает-

ся. 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 вы-

полняет 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. Од-

нажды 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.