BEST
**BUSINESS**
**BOOK**
AWARD

Владислав
Яхтченко

# ПЯТЬ РОЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

ПРАВИЛА
И ПРИЕМЫ
УСПЕШНОГО
МЕНЕДЖЕРА

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2023

УДК 005.3
ББК 65.290-2
Я91

Wladislaw Jachtchenko
DIE 5 ROLLEN EINER FÜHRUNGSKRAFT

Copyright © 2020 by Remote Verlag

**Яхтченко, Владислав.**

Я91 Пять ролей руководителя. Правила и приемы успешного менеджера / Владислав Яхтченко ; [перевод с английского Е. А. Трубчениновой]. — Москва : Эксмо, 2023. — 224 с. — (Best Business Book Award).

ISBN 978-5-04-161280-1

Руководитель должен быть разным. То чутким, то жестким. То заботливым, то требовательным. От способности ловко менять роли во многом и зависит ваш успех как управленца.

Автор предлагает инструменты профессиональной риторики, техники тайм-менеджмента, приемы урегулирования конфликтов и многое другое, что позволит вам органично вживаться в 5 главных ролей идеального менеджера.

Выполнив 22 упражнения на развитие коммуникативных, управленческих и лидерских навыков, вы станете убедительным переговорщиком, эффективным менеджером, мотивирующим лидером, чутким психологом и искусным конфликтологом.

**УДК 005.3**
**ББК 65.290-2**

**ISBN 978-5-04-161280-1**

**© Трубченинова Е.А., перевод на русский язык, 2023**
**© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023**

# 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. 12[1]).

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. Предупреждаю: 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.**

Бóльшую 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.

**Т**езис
**О**бъяснение
**П**ример
**З**начимость

## 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