



MARK HORSTMAN

THE EFFECTIVE MANAGER

МАРК ХОРСТМАН

УПРАВЛЯЙ КАК БОГ МЕНЕДЖМЕНТА

ИНСТРУМЕНТЫ ВЫДАЮЩЕГОСЯ РУКОВОДИТЕЛЯ



Москва
2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2
X82

Mark Horstman
The Effective Manager

Copyright © 2016 by Manager Tools Publishing, LLC.
All rights reserved. This translation published under license with the
original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Хорстман, Марк.
X82 Управляй как бог менеджмента: инструменты выдающего
руководителя / Марк Хорстман. — Москва : Эксмо, 2019. — 272 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-095113-0

Проверенные на опыте крупнейших компаний и тысяч менеджеров инструменты, которые сделают из вас профи. Вы не найдете в книге абстрактных рекомендаций, как быть любимым боссом или как психологически настроиться на эффективную работу. Марк Хорстман убежден: «Настрой не изменит результат. Единственное, что его изменит, это ваши действия». В книге вас ждут практические шаги, которые помогут добиться высоких результатов.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-095113-0

© Жданов Е.А., перевод на русский язык, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

Вот что я говорю своим друзьям

*Посвящается моей жене Ронде
и нашим замечательным детям:
Кейт, Трэвису, Эшли, Кортни, Дрейку,
Кристоферу и Джаггарс.
От лица Майка Озенна, соучредителя Manager Tools,
и нашей великой команды профессионалов*

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.	Для кого эта книга, о чём она и зачем	11
	О Manager Tools	14
	Заметка о данных	16
	Заметка о гендере	17
1	Кто такой эффективный менеджер?	18
	Ваша главная обязанность в качестве менеджера — добиваться результатов	19
	Ваша вторая обязанность в качестве менеджера — сохранить свою команду	22
	Эффективный менеджер — это тот, кто добивается результатов и сохраняет свою команду	22
2	Четыре важнейшие функции	24
	Первая важнейшая функция: знайте своих сотрудников	25
	Как зовут детей каждого вашего сотрудника?	30
	Вторая важнейшая функция: разговор о продуктивности	38
	Третья важнейшая функция: просите большего	41
	Четвёртая важнейшая функция: делегирование	45

СОДЕРЖАНИЕ

3	Эффективные приёмы, которым можно обучить	49
4	Знайте ваших сотрудников — Тет-а-Теты	65
	Запланировано	66
	Проходит еженедельно	72
	30-минутное совещание	78
	С каждым из ваших подчинённых	80
	Менеджер ведёт записи	82
	Где проводить Тет-а-Теты	88
5	Часто задаваемые вопросы и сопротивление Тет-а-Тетам	92
	Наиболее часто встречающиеся формы отпора	92
	Говорить слишком много и говорить слишком мало	108
	Сопротивление ведению заметок	120
	Могу я проводить Тет-а-Теты по телефону?	122
	Могу я дружить со своими подчинёнными?	128
	Могу я проводить Тет-а-Теты, будучи менеджером проекта?	140
6	Как начать проводить Тет-а-Теты	148
	Выберите время	148
	Отправьте приглашение на Тет-а-Тет по электронной почте	150
	Допускайте возможные изменения в ближайшем будущем	150
	Рассмотрите намерения, основные правила и повестку дня Тет-а-Тета на собрании коллектива	151
	Отвечайте на вопросы	151

СОДЕРЖАНИЕ

Проводите Тет-а-Теты только на протяжении 12 недель	151
Не спешите с обратной связью!	152
Не торопитесь с негативной обратной связью	152
7 Разговор о продуктивности — обратная связь	154
Поощряйте эффективные действия в будущем	162
Когда мне следует давать обратную связь?	179
8 Часто возникающие вопросы и сопротивление обратной связи	186
Как это звучит?	186
Вершина: системная обратная связь	195
9 Как начать давать обратную связь	203
Заявите о ваших намерениях во время еженедельной планёрки	203
Отведите на брифинг 30 минут	204
Используйте наши материалы	204
Расскажите о цели обратной связи	204
Проведите их через все этапы модели обратной связи	206
На протяжении восьми недель давайте только положительные отзывы	207
По прошествии восьми недель добавьте негативные отзывы	208
Будьте максимально позитивны	208

СОДЕРЖАНИЕ

10	Просите большего — наставничество	210
	Шаг 1: коллаборация для установки цели	213
	Шаг 2: коллаборация для поиска ресурсов	217
	Шаг 3: коллаборация для создания плана	220
	Шаг 4: подчинённый действует и отчитывается по плану	227
11	Как начать коучинг	231
12	Делегирование	233
	Почему делегирование — это выход. Каскад делегирования	236
	Как делегировать — модель делегирования Manager Tools	244
13	Часто задаваемые вопросы и сопротивление делегированию	251
	Что вам стоит делегировать?	251
	Что, если подчинённый из раза в раз будет отвечать «нет» на просьбы о делегировании?	252
14	Как начать делегировать?	258
	Заключение	260

ВВЕДЕНИЕ

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА, О ЧЁМ ОНА И ЗАЧЕМ

Если вы — менеджер, то эта книга написана для вас. Если вы когда-нибудь сталкивались с проблемами при руководстве своей командой и задумывались над тем, как найти решение в трудной ситуации, эта книга для вас. Если вы находите человеческий фактор менеджмента (а именно этому книга и посвящена) порой одним из самых сложных и важных, эта книга *определённо* для вас.

Чтобы внести ясность: эта книга не о «менеджменте», как о нём говорят в бизнес-публикациях. В подобном контексте «менеджмент» означает большие организаторские идеи, такие, как стратегия или финансы, или организационные изменения. Если вы откроете раздел «Менеджмент» в журнале *The Wall Street Journal*, то найдёте там статьи по данным темам. В этой книге речь пойдёт не о них. Честно говоря, если вы руководите небольшой группой людей или, возможно, даже являетесь директором, то о таком «менеджменте» вам сейчас знать просто не нужно. Что вам необходимо знать, так это как руководить людьми, а значит, наша книга — для вас.

Мы написали о том, как руководить людьми. О том, как получать от ваших прямых подчинённых макси-

ВВЕДЕНИЕ

мум, и на это есть две причины: большинству менеджеров *эта часть работы даётся не очень легко, однако это самое ценное, чем они могут овладеть, будучи менеджерами.*

Разве это не печально? Огромное количество менеджеров ужасно справляются с самой важной своей задачей: из обычных подчиненных делают эффективнейших исполнителей.

С другой стороны, это и неудивительно. Многие думают, что если получают степень мастера делового администрирования (МВА), то сразу же станут менеджерами. Но программы обучения МВА не учат руководить людьми. Отчасти потому, что многие профессора никогда не руководили группой людей, отвечая при этом за их результаты. Кроме того, людей не так легко помещать в удобные концептуализированные модели, которые затем можно проанализировать и измерить. С людьми приходится повозиться.

Сотни, если не тысячи менеджеров говорят о своих «тренировках» следующим образом: *«Меня повысили и ничего не рассказали мне о том, что я должен знать или как я должен что-то делать. Мне просто дали команду и пожелали удачи».*

Один новоиспечённый менеджер, с которым я работал много лет назад в отличной фирме, сказал мне, что в день повышения новый босс протянул ему стопку папок с информацией о членах его команды, указал на угол здания и сказал: *«Твоя команда сидит вон там, у окон».*

Уму непостижимо! Однако есть и хорошие новости: *вы не один такой.* Чувство, что все, кроме вас, знают, что нужно делать, обманчиво. *Практически никто этого не знает.*

Дайте себе передышку. Не напрягайтесь так сильно. Вы вынуждены выполнять сложную работу без подо-

бающей подготовки. Вот почему я написал «Эффективного Менеджера».

В книге речь пойдёт только о рекомендациях, реализуемых на практике. По большей части я не буду говорить, «каким вам быть», или «о чём задуматься», или «на что быть настроенным». Какая-то часть меня, после 25 лет коучинга менеджеров, не очень-то интересуется настроем, потому что он не изменит результат. Единственное, что его изменит, — это ваши **действия**.

Несколько лет назад один старший вице-президент компании попросил меня проконсультировать одного из важнейших членов команды, Пола. Он сказал, что его подчинённый (тот, кто отчитывался непосредственно ему), который был вице-президентом, блестяще справлялся со своими обязанностями и обладал всеми данными для повышения. Проблема была в том, что по сравнению со своими коллегами он ужасно выглядел на презентациях, а их ему нужно будет проводить регулярно, если он собирается занять более высокое место. Более того, он сильно нервничал, и находиться с ним в одном помещении, когда он говорил, было настоящей пыткой.

Я попросил Пола провести для меня какую-нибудь презентацию. Да, он невероятно сильно волновался. Стало понятно, что так он ни за что не сможет продолжить свою карьеру. Я всё ещё помню своё удивление тем, как он смог добраться до занимаемой должности. (Его босс оберегал его, и, честно говоря, понятно почему.)

Думаю, я мог бы включить гипнотизёра или разыграть психотерапевта и попытаться «понять» эмоциональное состояние Пола. Но мне не было особого дела до того, *почему* он так волновался. Я заботился о том, *что* в его поведении выдавало это волнение. Если бы я

ВВЕДЕНИЕ

помог ему устранить в поведении то, из-за чего люди считают его «нервным», проблема была бы решена.

Это, наверное, вас немного удивляет. Но давайте проведём один мысленный эксперимент. Предположим, Пол на следующей неделе предстал перед высшим руководством и блестяще справился со своей презентацией. Не было ошибок, длинных неловких пауз, заикания, не было эффекта «оленья на шоссе в свете фар» и ни одного «эммм» или «эээ...».

Босс Пола точно подумал бы: «Это успех!» И даже сказал бы Полу: «Ты справился! Ты не нервничал!»

Но я могу предположить, что ему ответил бы Пол: «Вы что! Я так волновался; меня чуть не стошнило перед началом...»

Понимаете? Слушатель не реагирует на волнение оратора. Он реагирует *на поведение, которое видит и может расценить как волнение*. Если Пол волнуется, но не ведёт себя так, заметит ли это его слушатель? Разумеется, нет. Все подумают, что он уверен в себе.

Предположим, Пол не волнуется, но ведёт себя так, как ведёт себя волнующийся человек. Что подумает зритель? Что он переживает и не уверен в себе. На уровне сотрудников руководящего звена это губительный фактор.

Успех на работе зависит от того, что ты делаешь: ты — это твоё поведение. Практически ничто другое не играет роли. Об этом в «Эффективном менеджере» и пойдёт речь.

O MANAGER TOOLS

Наша фирма, Manager Tools, совладельцами которой являемся мы с моим выдающимся бизнес-партнёром Майклом Озенном, занимается консультированием по

управленческим вопросам. Мы работаем с менеджерами и руководителями по всему миру. Мы обучаем менеджеров разных фирм в разных странах. В 2016 году мы круглосуточно обеспечивали тренингами более 10 000 менеджеров наших корпоративных клиентов во всём мире. Мы также проводим конференции по тренингам и индивидуальные занятия. В 2016 году на нашем счету было более 100 таких практических конференций.

Однако, если ваша компания не может оплатить тренинг (мы предоставляем скидку, если вы захотите оплатить расходы сами), помните, что *каждый совет из этой книги доступен в нашем подкасте Manager Tools бесплатно*. Найти его вы можете в iTunes или на сайте www.manager-tools.com.

На момент написания этих слов наш подкаст загружали около миллиона раз в месяц, практически в каждой стране мира. За несколько лет благодаря верным слушателям мы несколько раз удостоивались премии Podcast Awards.

Подкаст доступен бесплатно, поскольку наша миссия — сделать каждого менеджера в мире эффективным, а многие из них не могут позволить себе приобрести эту книгу.

Периодически я буду рекомендовать вам зайти на наш сайт для получения дополнительных рекомендаций. Здесь я не могу разместить их все, потому что на момент публикации их количество приближается к 1000. В книге вам часто будет попадаться фраза «На Эту Тему Есть Подкаст™». В подкастах на нашем сайте есть ссылки на дополнительный бесплатный контент.

Я призываю вас посетить www.manager-tools.com и узнать ещё больше. Кликните на There's a Cast for