





МАРК ХОРСТМАН



КАК ВСЕГО  
ЧЕТЫРЕ  
ПРИНЦИПА  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИВЕДУТ КОМАНДУ  
К РЕЗУЛЬТАТУ

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва 2024

БОГ  
МЕНЕДЖМЕНТА

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Х82

The Effective Manager

Mark Horstman

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.**

**Х82** Бог менеджмента. Как всего четыре принципа управления приведут команду к результату / Марк Хорстман; [перевод с английского Е. А. Жданова]. — Москва : Издательство «Эксмо», 2024. — 256 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-194630-2

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.

**УДК65.01**  
**ББК65.290-2**

**ISBN 978-5-04-194630-2**

© Жданов Е.А., перевод на русский язык, 2018  
© Шуклин А.С., обложка, 2024  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

# Оглавление

Введение. ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА, О ЧЕМ ОНА И ЗАЧЕМ .....	9
Глава 1. КТО ТАКОЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР?.....	17
Глава 2. ЧЕТЫРЕ ВАЖНЕЙШИХ ФУНКЦИИ .....	25
Глава 3. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ, КОТОРЫМ МОЖНО ОБУЧИТЬ .....	47
Глава 4. ЗНАЙТЕ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ: ТЕТ-А-ТЕТЫ .....	63
Глава 5. ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ И СОПРОТИВЛЕНИЕ ТЕТ-А-ТЕТАМ.....	85
Глава 6. КАК НАЧАТЬ ПРОВОДИТЬ ТЕТ-А-ТЕТЫ .....	133
Глава 7. РАЗГОВОР О ПРОДУКТИВНОСТИ: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ .....	141
Глава 8. ЧАСТО ВОЗНИКАЮЩИЕ ВОПРОСЫ И СОПРОТИВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ .....	171
Глава 9. КАК НАЧАТЬ ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ .....	189
Глава 10. ПРОСИТЕ БОЛЬШЕГО: НАСТАВНИЧЕСТВО.....	197
Глава 11. КАК НАЧАТЬ КОУЧИНГ.....	219
Глава 12. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ .....	223
Глава 13. ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ И СОПРОТИВЛЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ .....	241
Глава 14. КАК НАЧАТЬ ДЕЛЕГИРОВАТЬ? .....	249
Заключение .....	252



*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*



## Введение

### Для кого эта книга, о чем она и зачем

**Е**сли вы — менеджер, то эта книга написана для вас. Если вы когда-нибудь сталкивались с проблемами как руководитель команды и задумывались над поиском решения в трудной ситуации, эта книга для вас. Если вы считаете человеческий фактор менеджмента (а именно о нем это произведение) иногда достаточно сложным, эта книга *точно* для вас.

Чтобы внести ясность: она не о том «менеджменте», о котором чаще всего говорят в бизнес-литературе. В ней «менеджмент» — большие организаторские идеи, такие как стратегия или финансы, или организационные изменения. Если вы откроете раздел «Менеджмент» в журнале *The Wall Street Journal*, то найдете там статьи по данным темам. Но эта книга о другом. На самом деле, если вы линейный менеджер или, возможно, даже директор, то о таком «менеджменте» вам сейчас знать просто не нужно. Что вам необходимо, так это понять, как руководить людьми. Если вы с этим согласны, значит, эта книга для вас.

Она именно о том, как руководить людьми. О том, как получать от прямых подчиненных максимум, потому что *большинству менеджеров эта часть работы дается не очень*

## ВВЕДЕНИЕ

*легко, однако это самое ценное, что они могут делать как менеджеры.*

Разве это не печально? Огромное количество руководителей ужасно справляется с самой важной своей задачей: из обычных подчиненных сделать эффективнейших исполнителей.

С другой стороны, это и не удивительно. 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 кем-то, неся ответственность за его результаты. Да и не так легко помещать людей 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 о том, что я должен знать или как я должен действовать. Мне просто дали команду и пожелали удачи».*

Один новоиспеченный 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 команды, указал на угол здания и сказал: *«Твоя команда сидит вон там, у окон».*

Уму непостижимо! Однако есть и хорошие новости: *вы не одиноки в этом.* 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 подобающей подготовки. Вот почему я написал *«Бог менеджмента».*

Здесь речь пойдет только о полезных советах, которые действительно пригодятся на практике. По большей части

## Для кого эта книга, о чем она и зачем

я не буду говорить, «каким вам быть» или «о чем задуматься», или «как себя вести и каких взглядов придерживаться». Какая-то часть меня после 25 лет коучинга менеджеров не очень-то интересуется их настроем и отношением, потому что они не изменят результат. Единственное, что на него повлияет, — это ваши **действия**.

Несколько лет назад мой клиент, старший вице-президент компании, попросил меня проконсультировать одного из важнейших членов команды, Пола. Он сказал, что его непосредственный подчиненный, занимавший должность вице-президента, блестяще справлялся со своими обязанностями и обладал всеми данными для повышения. Проблема была в том, что, по сравнению со своими коллегами, Пол ужасно выглядел на презентациях, а их ему нужно проводить регулярно, если он собирается занять более высокое место. Более того, он обычно так сильно нервничал, что 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 поднимется по карьерной лестнице. Я все еще помню, как удивился, что он смог добраться до занимаемой должности. (Его босс оберегал его и, честно говоря, понятно, почему.)

Думаю, я мог бы включить гипнотизера или разыграть психотерапевта и попытаться «понять» эмоциональное состояние Пола. Но мне было все равно, *почему* он так волновался. Я заботился о том, *что* в его поведении выдавало это волнение аудитории. Если бы я помог ему устранить это, проблема была бы решена.

Это, наверное, вас немного удивляет. Но давайте проведем один мысленный эксперимент. Предположим, Пол на следующей неделе предстал перед высшим руководством и блестяще справился со своей презентацией. Не было ошибок,

## ВВЕДЕНИЕ

длинных неловких пауз, заикания, не было эффекта «оленья на шоссе в свете фар» и ни одного «эм-м-м» или «эээ-э-э...».

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 переживает, но не выдает этого, заметит ли слушатель? Разумеется, нет. Все подумают, что он уверен в себе.

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

---

---

---

УСПЕХ НА РАБОТЕ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, ЧТО  
ТЫ ДЕЛАЕШЬ: ТЫ — ЭТО ТВОЕ ПОВЕДЕНИЕ.  
ПРАКТИЧЕСКИ НИЧТО ДРУГОЕ НЕ ИГРАЕТ РОЛИ.

---

---

---

Об этом в «Бог менеджмента» и пойдет речь.

## О Manager Tools

Фирма Manager Tools, которой владеем мы с моим выдающимся бизнес-партнером Майком Озенном, занимается консультированием по управленческим вопросам. Мы работаем с менеджерами и руководителями по всему миру, проводим конференции и индивидуальные занятия. В 2016 году мы круглосуточно обеспечивали тренингами

## Для кого эта книга, о чем она и зачем

более 10 000 менеджеров наших корпоративных клиентов; на нашем счету было более 100 практических конференций.

Однако, если ваша компания не может оплатить тренинг (мы предоставляем скидку, если вы захотите оплатить расходы сами), помните, что *все советы из этой книги доступны в нашем подкасте Manager Tools бесплатно*. Его можно найти в iTunes или на сайте [www.manager-tools.com](http://www.manager-tools.com).

На момент написания этой книги наш подкаст загружали около миллиона раз в месяц, практически в каждой стране мира. Благодаря верным слушателям мы несколько раз удостоивались премии Podcast Awards.

Он доступен бесплатно, ведь наша миссия — сделать каждого менеджера в мире эффективным, даже если не все 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](http://www.manager-tools.com) и узнать еще больше. Кликните на Podcasts для получения полного списка выпусков, относящихся к «Бог менеджмента».

## Заметка о данных

На протяжении последних 25 лет мы пробовали различные менеджерские варианты поведения и инструменты, чтобы узнать, какие из них работают, а какие нет. Я помню, как ненавидел, когда тренинги, в которых я участвовал, или книги по менеджменту, которые читал, были наполнены чьими-то мнениями или предлагали идею, а потом приводили пару коротких историй в ее поддержку.

## ВВЕДЕНИЕ

---

---

### В MANAGER TOOLS МЫ ЛЮБИМ ГОВОРИТЬ: «НЕСКОЛЬКО ИСТОРИЙ — ЭТО НЕ ДАННЫЕ».

---

---

Мы опробовали и отработали четыре основные рекомендации, приведенные в этой книге, опросили и протестировали более 91 000 менеджеров на различные варианты поведения и реакции.

Часто мы отслеживали результаты и удержание менеджеров и в тестовой, и в неизменной контрольной группе. Это особенно важно для Четырех Наиболее Эффективных Вариантов Поведения. Мы также протестировали некоторые фразы, которые будем рекомендовать вам в дальнейшем. Наши тесты показали небольшую разницу в ответах менеджеров: например, если вы любите использовать фразы вроде «Не могли бы вы, пожалуйста...» и «Не могли бы вы...», то мы бы советовали использовать первый вариант.

Тем не менее ни один опрос не может точно предсказать, как на результат деятельности менеджера, на его способность удерживать людей или на результат отношений с подчиненными будут влиять рекомендуемые нами инструменты. Все ситуации отличаются друг от друга. Часто именно так говорят многие менеджеры, когда приходят к нам и пытаются объяснить, что с ними происходит: «Мой случай особенный/другой/уникальный». Почти всегда это совсем не так. Но поскольку есть шанс, что у любого менеджера может возникнуть действительно уникальная ситуация, мы скажем вот что: *наши рекомендации подходят для 90% менеджеров в 90% случаев*. Возможно, вы и ваш случай — особенные, но я в этом сомневаюсь.

## Заметка о гендере

Во время чтения вы заметите, что я буду использовать разный род, когда говорю о менеджерах: иногда — мужской, иногда — женский. Во всем контенте Manager Tools соблюдается почти идеальный баланс примеров как с мужчинами, так и с женщинами. (Если вы мужчина и вам кажется, что примеров с женщинами больше, это говорит о ваших предвзятых предубеждениях, а не о наших примерах.)

Мы используем разные гендерные примеры, потому что, как показывают данные, мужчины и женщины — одинаково хорошие менеджеры и, если на то пошло, руководители. Если вы — женщина в должности менеджера, мы рады, что вы читаете эту книгу, и мы рядом, чтобы помочь.

Теперь давайте узнаем, что требуется для того, чтобы быть хорошим менеджером, и как им стать.