



MARK HORSTMAN

**THE
EFFECTIVE
MANAGER**

МАРК ХОРСТМАН

УПРАВЛЯЙ КАК БОГ МЕНЕДЖМЕНТА

ИНСТРУМЕНТЫ ВЫДАЮЩЕГОСЯ РУКОВОДИТЕЛЯ



Москва
2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Х82

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.

Х82 Управляй как бог менеджмента: инструменты выдающегося руководителя / Марк Хорстман. — Москва : Эксмо, 2019. — 272 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-190333-6

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 978-5-04-190333-6

© 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	Найдите 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