# ЗМІСТ

# Становлення менеджера

Переглянути та купити книгу на **ridmi.com.ua**

# Про книгу

«Становлення менеджера» – це збірник інструкцій, які дають змогу вам і компанії, в якій ви працюєте, перемагати і досягати вершин. Джулі Чжо описує всі етапи становлення менеджера: починаючи із знайомства з командою і закінчуючи досягненням спільних цілей. Вона аналізує і розкладає по поличках роботу компаній і поєднує це із зрозумілими прикладами із власного досвіду.

# СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРА

ЩО РОБИТИ, КОЛИ ВСІ ЧЕКАЮТЬ ВІД ВАС ВКАЗІВОК

ДЖУЛІ ЧЖО

# Анотація

*Від виконавця до керівника лише один крок. І ось нарешті — ти менеджер! Нові виклики, складні завдання та значні перспективи. Усі дивляться на тебе. Від тебе очікують чітких та ефективних рішень. Колеги вважають, що ти маєш відповіді на всі складні запитання. А якщо це не так? І ти не знаєш що робити...*

*Відкривай книгу «Становлення менеджера». Ця книга — твоя покрокова інструкція від менеджера-початківця до видатного топ-менеджера. Дослухаючись до дієвих і практичних порад від авторки книги Джулі Чжо, провідного менеджера і розробника дизайну продуктів компанії Facebook, уже незабаром ти зрозумієш: як побудувати ефективні стосунки з керівництвом; як підійти до ухвалення відповідальних рішень; як діяти, коли все йде не так.*

*Кар'єра успішного топ-менеджера у твоїх руках!*

*ISBN 978-617-7764-87-7*

# СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРА. ЩО РОБИТИ, КОЛИ ВСІ ЧЕКАЮТЬ ВІД ВАС ВКАЗІВОК

Майку, разом із яким я управляю цим прекрасним життям

## Відгуки про книгу «Становлення менеджера»

Коли ви стаєте менеджером, зазвичай трапляються дві речі. По-перше, ви дуже не хочете бути схожими на тих поганих менеджерів, під чиїм керівництвом ви страждали. По-друге, у вас немає плану дій, щоб не стати таким поганим менеджером. Одначе тепер він у вас з'явився. Дізнайтеся з цієї мудрої, практичної книги про мету, людей і процес, і робіть усе, щоб бути чудовим менеджером від початку.

*Майкл Банґей Штаніер, автор книги The Coaching Habit*

Я хотів би, щоб у мене була ця книга, коли я очолив команду в компанії Instagram. Джулі описує всі етапи становлення менеджера: починаючи з перших зустрічей із командою і закінчуючи спільним досягненням великих цілей.

*Майк Кріґер, співзасновник Instagram*

Джулі Чжо довелося швидко вчитися бути менеджером зі збільшенням її обов'язків у гіпердина-мічному середовищі успішного стартапу Кремнієвої долини. У книзі «Становлення менеджера» вона розповідає, чому навчилася — часто на своєму гіркому досвіді. Вона поєднує найсучасніший аналіз роботи організацій із захопливими і зрозумілими прикладами того, як теорія працює на практиці; розповідає про те, що вона робила правильно, а що — неправильно».

*Ґретхен Рубін, автор книги «Проект щастя»[1]*

У стартапах люди, яких просять стати менеджерами, рідко мають усе необхідне для успіху. Джулі Чжо пропонує новоспеченим менеджерам інструменти, які дадуть змогу їхнім працівникам і їхній компанії перемагати.

*Сем Альтман, президент компанії YCombina-tor і співголова компанії OpenAI*

Нова книга Джулі Чжо — це довгоочікувані ліки від багато в чому анахронічних друкеризмів[2], які досі використовують в організаціях. Її практичні поради охоплюють усе: навчання, найм, наради, побудову стосунків, виступи й навіть особисте самовдосконалення. Її книга однозначно полегшить життя новим або досвідченим менеджерам, які прагнуть зрозуміти нові правила бізнесу в епоху, коли технології роблять можливим безкінечне спілкування і водночас сильно відволікають членів вашої команди.

*Джон Маеда, керівник глобального напрямку автоматизованого проектування й інклюзії в компанії Automatic Inc.*

Джулі Чжо подолала шлях від стажера до віце-президента напрямку дизайну продуктів у Facebook, проявляючи розум, почуття гумору, самоаналіз і невтомне прагнення вдосконалювати свої команди й себе. «Становлення менеджера» — це збірник її інструкцій, який не можна оминути увагою, хай ви — високо посадовець або ж початківець.

*Джейк Кнапп, автор книги «Спринт»[3]*

«Становлення менеджера» — це чудовий, доступний і детальний посібник для тих, хто переходить у менеджмент. Ми в компанії Slack даємо цю книгу новим менеджерам, і я вважаю, що вона цілком здатна запровадити нові стандарти управління.

*Стюарт Баттерфільд, генеральний директор і співзасновник компанії Slack*

Я часто бачу, як у компаніях, що стрімко зростають, людей призначають менеджерами без достатніх інструкцій. Відтепер я даруватиму їм цю книгу. Її практичні поради одразу стануть корисними новопризначеним менеджерам, а також нам — уже досвідченим.

*Ев Вільямс, генеральний директор компанії Medium і співзасновник компанії Twitter*

Я як підприємець і генеральний директор перечитав усі книжки про бізнес, але до цієї повертатимуся знову й знову, щоб знайти в ній інформацію про те, як допомоги моїй команді досягати успіху. Це маніфест лідерства для стартапу, міжнародної мега-компанії й усього, що перебуває посередині.

*Бріт Морін, засновник і генеральний директор компанії Brit + Co*

Вас нещодавно призначили менеджером? Вам трохи лячно? Не хвилюйтеся. Джулі Чжо допоможе вам. Вона обійняла посаду менеджера в одному з найбільших стартапів нашого покоління тоді, коли була не зовсім до цього готовою, але вона опанувала цю професію. І тепер Чжо допоможе вам опанувати її. Зосереджуючись на трьох важливих аспектах лідерства — меті, людині й процесі — вона робить акцент на тому, що потрібне для максимального успіху і задоволення від роботи. Ця книга вкаже вам правильний шлях і не дасть збитися з нього.

*Деніел Х. Пінк, автор книги «Драйв»[4]*

Усі книги про бізнес, які я читала на посаді консультанта, а пізніше — генерального директора, написали чоловіки. Джулі як чудовий програміст, американка в першому поколінні й молода матір пропонує свіжий погляд на лідерство. У цій книзі є все, за що Джулі цінують у Кремнієвій долині: скромність, натхнення і гострий розум.

*Лейла Джана, генеральний директор і засновник компаній Samasource і LXMI, автор книги Give Work*

Джулі — наче друг, який дає вам такі необхідні поради за горнятком кави. Її стиль пробирається крізь галузеві терміни

до суті того, як впевнено управляти командою і допомагати їй працювати щонайліпше.

*Нір Еяль, автор книги «На гачку»[5]*

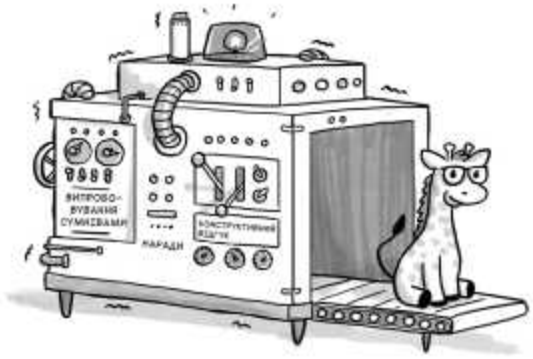
Джулі чудово вдається пояснити роль менеджера простими словами. Вона описує незручні, кумедні та складні моменти в житті новоспеченого менеджера, а потім запрошує нас у захопливу подорож. Вона пропонує абсолютно чіткий збірник інструкцій щодо здійснення впливу і підвищення ефективності роботи команди. Якщо ви — ново-спечений менеджер, то дізнаєтеся, як взятися до роботи без зволікання, а досвідчені менеджери зможуть підвищити свій рівень.

*Лоґан Ґрін, генеральний директор і співзасновник компанії Lyft*

# Вступ. Чудовими менеджерами не народжуються, а стають

МІФ

ДІЙСНІСТЬ




Я пригадую зустріч, на якій мій менеджер запропонувала мені стати менеджером.

Це було несподівано, наче натрапити на скриню зі скарбами під час щоденної пробіжки. О, подумала я, це так інтригує!

Ми сиділи одна навпроти одної в конференц-залі на десять осіб.

— Наша команда розширюється, — пояснила мій менеджер. — Нам потрібен іще один менеджер, а ти легко сходишся з людьми. Що скажеш?

Мені було двадцять п'ять років, і я працювала у стартапі. Усі мої знання про менеджмент можна було підсумувати двома словами: наради і ПІДВИ-ЩЕНЯ. Це ж було підвищення, чи не так? Усім відомо, що така розмова — еквівалент візиту Геґріда[6]до Гаррі Поттера того грозового вечора, перший крок у насиченій і вдалій кар'єрі. Я не могла відмовитися від такої пропозиції.

Тому я відповіла: «так».

Уже пізніше, виходячи із зали, я детальніше обміркувала її слова. «Я легко сходжуся з людьми». Звісно, менеджер має вміти ще багато всього. Як багато? Саме це я і мала з'ясувати.

Я пригадую першу зустріч зі своїм безпосереднім підлеглим.

Йому довелося чекати на мене п'ять хвилин, і я прибігла знервованою через своє запізнення. «Жахливий початок», — подумала я.

Я бачила його крізь шибку дверей до конференц-зали — тієї самої, в якій напередодні розмовляла зі своїм менеджером. Він сидів, утупившись у телефон. Іще вчора ми обоє були дизайнерами в одній команді, сиділи біля сусідніх столів і працювали кожен над своїм проектом, обмінюючись блискавичними відгуками через прохід. Потім зробили оголошення, і я стала його менеджером.

«Я не хвилююся, — сказала я собі. — Ми матимемо чудову розмову». Про що саме, я й гадки не мала. Я лише хотіла, щоб наша зустріч минула нормально, як учора або позавчора. Якщо він не був у захваті від того, що я — його менеджер, я хотіла, щоб його це принаймні влаштовувало.

«Я не хвилююся».

Я зайшла до зали. Він підвів погляд, і я ніколи не забуду виразу його обличчя. Він насупився, наче підліток, якого

змусили прийти на десятий день народження двоюрідного брата у стилі по-кемонів.

— Привіт! — сказала я, стримуючи тремтіння в голосі. — Отже, над чим ти зараз працюєш?

Зморшки в нього між бровами залягли ще глибше, наче ведмідь, який готувався до сплячки. Я відчувала, що на моєму обличчі виступає піт, а у вухах пульсує кров.

Я була дизайнером не ліпшим за того хлопця. Я не була розумнішою або досвідченішою за нього. Самого його погляду було достатньо, щоб пересвідчитися, що я як менеджер його не «влаштовуватиму». Повідомлення було таким чітким, наче його написали велетенським чорним маркером Sharpie.

— Ти зовсім на цьому не розумієшся.

Цієї мить мені здавалося, що він має рацію.

З усіх поглядів шлях, який привів мене на посаду менеджера команди дизайнерів Facebook, був незвичайним. Я росла на густозаселених шанхайських вулицях, а потім — у вогких передмістях Х'юсто-на — іммігрантка, яка нічого не знала про значимість «Зоряних воєн», Майкла Джексона і фільму «Іншопланетянин». У дитинстві я кілька разів чула назву «Кремнієва долина», але сприймала її буквально. Я уявляла, що між двома гірськими хребтами є охайні ряди фабрик, на яких виробляють кремнієві чипи, наче батончики Hershey. Якби мене запитали, що роблять дизайнери, я відповіла б: «Створюють гарний одяг».

Проте я змалку знала дві речі: я дуже люблю малювати і будувати конструкції. Є фотографія, яку зробили різдвяного ранку, коли мені було вісім рочків, — на ній я широко усміхаюся, тримаючи в руках подарунок, про який благала цілий рік: новий конструктор LEGO «Пірати» з мавпою й акулою!

У середніх класах ми з моєю найліпшою подругою Марі обмінювалися на перервах зошитами, які заповнювали вигадливими малюнками. У старших класах ми відкрили для

себе магію HTML, яка давала нам змогу поєднати малювання і будівництво в ідеальну розвагу: створення веб-сайтів для наших ілюстрацій. Для мене не було ліпшого способу збавити весняні канікули, ніж заповзятливо проходити найновіші курси Photoshop («Як реалістично передавати колір шкіри») або оновлювати свій веб-сайт, щоб продемонструвати новий трюк у JavaScript (посилання світилися, якщо навести на них курсор).

Приїхавши у Стенфорд, я вже знала, що хочу вивчати інформатику. Тому я проходила курси з алгоритмів і баз даних, готуючись до роботи в досвідченій, відшліфованій корпорації Microsoft або в дивакуватій і перспективній компанії Google, як і чимало моїх колишніх однокурсників. Проте на другому році навчання у Стенфорді набуло популярності нове захоплення. «Уяви! — захоплено говорили ми в коридорах і на обіді. — Сайт, на якому можна переглядати фото того симпатичного хлопця з курсу органічної хімії, дізнатись улюблені гурти сусідів по гуртожитку або залишати зашифровані повідомлення друзям».

«Стіни!» Я підсіла на цей сайт. Facebook не був схожим ні на що, з чим я мала справу раніше. Він здавався живим — динамічною версією нашого студентського «я», яка поширилася на світ інтер-нету й допомогла нам побачити одне одного під новим кутом. Я чула, що Facebook заснували гарвардські «недоучки», але мало знала про стартапи, поки пройшла на останньому році навчання курс підприємництва у Кремнієвій долині. Тоді я зрозуміла: це край голодних, безрозсудних мрійників, у яких з'явився шанс створити свою версію майбутнього за допомогою «хрещених фей» — венчурних інвесторів. Це територія інновацій, які зродилися завдяки поєднанню розуму, залізної витримки, вдалого вибору часу і величезної кількості клейкої стрічки.

Якщо я хотіла займатися такими стартапами, чому не зробити б цього зараз, коли я молода і не маю чого втрачати? І чому не обрати б для цього продукт, який я люблю і щодня використовую? Мій хороший друг, Вейн Чанг, улаштувався на

роботу у Facebook шістьма місяцями раніше, і він говорив про це без угаву. «Просто прийди подивися, — казав він. — Принаймні, пройди стажування в цій компанії, щоб дізнатись, як її влаштовано». Я дослухалась до його поради і пройшла співбесіду. Невдовзі я вперше зайшла у вестибюль, розмальований графіті, і стала першим інженером-стажи-стом у Facebook. Компанія тоді була такою малою, що помістилася б на задньому подвір'ї будинку. Поняття стрічки новин іще не існувало, і ніхто не знав про наші послуги, крім старшокласників і студентів. У світі соціальних мереж нас закривав собою гігант MySpace, який мав 150 мільйонів користувачів.

Та попри наш масштаб наші мрії були величезними. Ми писали коди до пізньої ночі під музику Daft Punk. «Одного дня, — казали ми собі, — ми випередимо MySpace, і тоді (трохи сміючись, тому що це звучало дуже смішно) — нарешті об'єднаємо світ».

Після двох місяців стажування я вирішила влаштуватися на роботу на повну ставку. А зважаючи на моє знання Photoshop іще звідтоді, коли я малювала, мій друг Ручі Сангві запропонував мені поговорити з дизайнерами і долучитися до відбору візуальних елементів. «Ха! Створення дизайну сайтів — це справжня професія? — подумала я, — Тоді я у грі!»

Позаяк ми були стартапом, нікого не здивувало, що я раптом почала пропонувати нові елементи дизайну. Ми всі тоді виконували багато функцій, вирішували проблеми так, як вважали за потрібне, переключалися з кодів і пікселів на щось інше, а потім поверталися до них. І тому, радше випадково, ніж унаслідок якогось майстерного плану, я отримала ще одну функцію — дизайнера.

Через три роки після доленосної розмови з моїм менеджером моя роль знову змінилася. Наша дизайнерська команда зросла майже вдвічі, відколи я приєдналася до неї. Пропрацювавши кілька перших років у стартапі, який

розвивався надшвидко, я думала, що вже звикла до змін. Мені часто доводилося робити щось уперше і тримати удар. Проте я не була готова до того, як важко мені даватиметься ця робота. По-перше, я керувала дизайнерами продуктів — до того, як почала працювати в цій компанії, я взагалі не знала, що така дисципліна існує. По-друге, я відчувала, що роблю величезний стрибок від створення інтерфейсу й написання кодів до управління людьми і їхньою спільною працею. У перші місяці й роки все здавалося новим і некомфортним.

Я пригадую, як уперше проводила співбесіду з кандидатом. Хоча в мене була очевидна перевага — я ставила запитання, визначала, в який бік спрямувати розмову і зрештою вирішувала, чи найняти цю людину — всі сорок п'ять хвилин у мене тремтіли руки. А якщо мої запитання здадуться кандидату дурними? А якщо здобувач побачить, що я намагаюся вдавати себе за того, ким не є? А якщо я випадково виставлю нашу команду як шоу клоунів?

Я пам'ятаю, коли мені вперше довелося реагувати на погані новини. Ми запускали захопливий новий проект, який надихав нас на енергійні дискусії. Двоє підлеглих зголосилися очолити його. Я мала відмовити одному з них. Я репетирувала цю розмову вдома перед дзеркалом, уявляючи всілякі жахливі сценарії — чи було моє рішення взагалі правильним? Чи не руйнувала я чиїсь мрії? Чи не звільниться хтось одразу після цього?

Я пригадую, як уперше проводила презентацію для великої аудиторії. Я демонструвала дизайнерські напрацювання на конференції Facebook F8, посеред моря пухнастих подушок і неонових променів. До того ми ніколи не організовували таких масштабних заходів, тому це було важливо. За кілька тижнів до конференції я постійно підправляла свою презентацію. Я відчайдушно хотіла, щоб усе минуло добре, але мене жахали публічні виступи. Навіть репетируючи перед послужливими колегами, я хвилювалася.

Я пригадую три головні емоції, які супроводжували на початку моє плавання в цих неспокійних водах: страх, сумнів і «Чи нормально так почуватися?». Здавалося, що в усіх інших справи йдуть добре. У них це виходило легко.

Я ніколи не вважала роботу менеджера легкою. І досі так не вважаю.

Нині, через десять років після того, як я почала цей шлях, моя команда зросла в кілька разів. Ми створюємо картинку, яку бачать два мільярди людей, коли натискають на синю іконку на своєму телефоні. Ми аналізуємо те, як люди діляться своїми думками, обмінюються новинами з друзями, ведуть розмови і ставлять «лайк», створюють спільноти. Якщо ми добре виконуємо свою роботу, люди по всьому світу — від Бельгії до Кенії, від Індії до Аргентини — почуваються ближчими одне до одного.

В основі хорошого дизайну лежить розуміння людей та їхніх потреб, що сприяє створенню що-найліпших інструментів для них. Значною мірою мене цікавить у дизайні те саме, що й у менеджменті — відчуття, що роблю дуже людяну справу, яка надихає інших.

Я в жодному разі не є експертом із менеджменту. Я вчилася на практиці й, усупереч найліпшим намірам, зробила безліч помилок. Проте в житті так відбувається завжди: ти щось пробуєш, виявляєш, що працює, а що ні, засвоюєш цей урок і вдосконалюєшся. Змити водою, повторити процедуру.

Крім того, мені дуже допомогли чудові курси лідерства (мій улюблений — «Важливі розмови»), статті й книги, до яких я щоразу повертаюся (зокрема, «Високоефективний менеджмент» і «Як здобувати друзів і впливати на людей»[7]), а головне — мої колеги. Вони щедро ділилися зі мною своєю мудрістю і надихали мене досягати більшого. Мені пощастило працювати з Марком Цукербер-ґом, Шерил Сендберґ і низкою інших людей нині й у минулому, які мене багато чому навчили.

Іще один метод самоосвіти я почала використовувати приблизно чотири роки тому, коли вирішила створити блоґ. Я подумала, що якщо сідатиму раз на тиждень і збиратиму свої думки докупи, це допоможе мені їх зрозуміти. Я назвала свій блоґ «Рік дзеркала», тому що, як і Аліса в Дивокраї, «Я знаю, ким я була сьогодні зранку, але відтоді я, як на мене, кілька разів мінялася». Я уявляла, як одного дня в далекому майбутньому перечитуватиму свої публікації і пригадуватиму шлях, який подолала. Там було описано всі труднощі, з якими я стикалася. Усі способи їх вирішення, яких я навчилася.

Інші люди почали читати мої статті. Вони пересилали їх своїм друзям і колегам. До мене на конференціях і різних заходах почали підходити незнайомці, щоб обговорити те, що я написала. Вони казали, що їм сподобалося, як я описую цю боротьбу. Багато хто з них нещодавно став менеджером. Інші були досвідченими, але стикалися зі схожими викликами зростання й масштабування. Іще інші не були менеджерами на той час, але хотіли дізнатися, чи буде їм цікавий цей напрямок.

— Тобі слід написати книжку, — пропонував дехто.

Натомість я лише сміялася. Вони точно жартують! Мені ще безліч усього потрібно вивчити. Можливо, одного дня, на заході своєї кар'єри, після того, як відкрию секрет чудового менеджменту, я сяду у клітчате крісло біля розпаленого каміна й запишу всі мудрі поради, які в мене назбиралися.

Я сказала про це моєму другові, й він закотив очі:

— Так, але тоді ти вже не пам'ятатимеш, як воно на початку, коли все здається новим, важким і божевільним. Це буде для тебе дуже далеким.

Він мав рацію. Є багато книг про менеджмент, які написали провідні генеральні директори й експерти з лідерства. Створено безліч ресурсів для виконавчих директорів, які хочуть підвищи-ти ефективність своєї праці завдяки найновішим дослідженням організації праці та бізнесовим тенденціям.

Проте більшість менеджерів — не генеральні директори і не старші виконавчі директори. Вони очолюють менші команди, іноді навіть не безпосередньо. Про більшість із них не пишуть у Forbes і Fortune. Проте вони теж менеджери, які мають однакову мету: допомогти групі людей досягти спільних цілей. Це можуть бути вчителі або директори шкіл, капітани або тренери, адміністратори або планувальники.

З огляду на це я подумала: «Можливо, я все-таки напишу книгу, бо зараз вона актуальна для певної групи людей»: нових менеджерів, які опинилися в незнайомій ситуації; розгублених менеджерів, які не знають, як ліпше допомогти своїм підлеглим; менеджерів, які працюють з командами, що швидко розширяються, або тим, хто просто цікавиться менеджментом. Не так давно я була однією з них.

Очолювати команду важко, бо зрештою все зводиться до людей, а кожен із нас — різнобічна і непроста істота. Так само, як немає одного способу бути особистістю, немає й одного способу управляти групою людей.

Проте робота в команді — це те, завдяки чому світ рухається вперед. Разом ми можемо створювати дедалі величніші й амбітніші речі, ніж поодинці. Так виграють битви, так просувають інновації, так компанії досягають успіху. Так відбувається будь-яке вагоме досягнення.

Я глибоко переконана, що чудовими менеджерами не народжуються, а стають. Не важливо, хто ви. Якщо ви такі небайдужі, що читаєте ці рядки, цієї небайдужості достатньо, щоб стати чудовим менеджером.

Дорогий читачу, сподіваюся, що ти знайдеш у цій книзі корисні поради для своєї повсякденної роботи. І найважливіше — що вона допоможе тобі зрозуміти, *чому* менеджмент влаштований саме так. Адже лише той, хто розуміє, «*чому*», може ефективно визначати, «*як*». Чому менеджери взагалі існують? Чому потрібно організовувати особисті зустрічі з підлеглими? Чому слід найняти на роботу кандидата А, а не

кандидата Б? Чому так багато менеджерів роблять однакові помилки?

Деякі з історій і поглядів, які я описала, можуть траплятися лише в тому середовищі, в якому працюю я: технологічному стартапі, який увійшов до списку Fortune 500. Можливо, ви муситимете наймати нових працівників раз на сто років. Можливо, наради не будуть важливою частиною вашого дня. Проте багато повсякденних завдань менеджерів — надання відгуків, створення здорової професійної культури, планування подальшої роботи — універсальні.

Нарешті, я сподіваюся, що ця книга стане ресурсом, який ви зберігатимете на своїй полиці й зможете читати в будь-якому порядку, повертатись у будь-який час, і перечитувати, коли раптом побачите свою роль під новим кутом.

Хоча я дизайнер, це книга не про створення продуктів. Ви не знайдете тут глибоких роздумів про те, що робить дизайн хорошим, або про моє ставлення до соціальних мереж. Я не розповідатиму вам історію Facebook.

Це книга про те, як людина без професіональної підготовки навчилася бути впевненим менеджером. Це та книга, яку я хотіла б мати в перші роки на цій посаді, коли в мене було так багато страхів і сумнівів та здавалося, що я їду з глузду.

Ця книга покликана донести до вас, що ваші страхи і сумніви є нормальними, і що ви, як і я, всьому навчитеся.

Готові? Тоді вперед!

# Розділ 1. Що таке менеджмент?

У травні 2006 року, влаштовуючись на роботу, я не знала, чого я не знаю.

З одного боку, Facebook був соціальною мережею для студентів і старшокласників, тому я вважала себе почасти ідеальним кандидатом. Хто міг ліпше знати аудиторію Facebook, аніж учорашня випускниця? Я прагнула заявити про себе, і мене нічого не обтяжувало. У мене не було офіційних доктрин або трагічних невдач. А після чотирьох років

«зубріння», безкінечних курсових і нічних марафонів кодування я не боялася важкої праці.

Проте в мене були й значні недоліки, і найбільший із них — брак досвіду. Як і більшість стартапів, наша команда насамперед зосереджувалася на результаті, а не на організаційній ієрархії. Офіційний менеджер у мене з'явився лише через рік, коли на цю посаду призначили одного з наших старших дизайнерів — Ребеку. До того ми працювали як вільний колектив, у якому всі допомагали один одному за потреби. І от, через два роки, я несподівано для себе стала менеджером.

Мені довелося багато вчитися. Та коли я зараз про це думаю, найбільше мене дивує, як погано я розуміла менеджмент.

Нам усім знайомі хороші й погані менеджери: М із фільмів про Джеймса Бонда, Ебенезер Скрудж із «Різдвяної пісні», Кетрін Ґрем із «Секретного досьє» і Міранда Пристлі з «Диявол носить «Прада».

Менеджери не є якимось рідкісним, екзотичним видом. У більшості людей є менеджер. Я пам'ятаю, як у дитинстві при сімейному столі мої батьки — IT-фахівець і фондовий брокер — обговорювали, що сьогодні зробив або сказав їхній бос. У мене теж були менеджери, які вводили мене в курс справ під час стажування у школі й коледжі.

Та якби до вступу на цю посаду мене попросили описати завдання менеджера, я відповіла б так:

**ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖЕРА...**

• Зустрічатися з підлеглими, щоб допомогти їм вирішити проблеми, які існують.

• надавати відгук про те, що йде добре, а що — погано.

• Вирішувати, кого потрібно підвищити, а кого — звільнити.

Минуло три роки. Попрацювавши на цій посаді, я стала трохи мудрішою. Моя уточнена відповідь звучала б так:

**ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖЕРА...**

• Створити команду, яка добре працює разом.

• Допомагати членам команди досягати своїх кар'єрних цілей.

• Організувати процеси, необхідні для безперебійної й ефективної роботи.

Як бачите, у своїх відповідях я перейшла від базових, щоденних дій (зустрічі й відгуки) до довгостроковіших цілей (формування команд і підтримка кар'єрного зростання). Нові відповіді видаються розумнішими і зрілішими. Я молодець!

Але... ці відповіді й досі не зовсім точні. Можливо, ви подумали: «Що з ними не так? Звісно, чудові менеджери виконують всі ці завдання з обох списків».

Це правда, але проблема в тому, що ці відповіді є лише переліком дій. Якби я попросила вас описати завдання футболіста, хіба ви сказали б: «Ходити на тренування, давати пас товаришам по команді й намагатися забити гол?».

Звісно, ні. Ви сказали б, чому всі ці дії важливі. Ви відповіли б, що завдання футболіста — перемогти у грі.

Отже, яке завдання в менеджера? Без розуміння цього важко дізнатися, як його правильно виконувати.

Цій темі присвячено перший розділ.

## *ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖЕРА ОДНИМ РЯДКОМ*

Уявіть, що ви вирішили відкрити лимонадний кіоск, позаяк полюбляєте лимонад і цей бізнес здається вам перспективним.

Здавалося б, цілком очевидно, що потрібно зробити насамперед. Піти в магазин і купити мішок лимонів. Вичавити з них сік, всипати багато цукру й додати води. Придбати розкладний стіл і шезлонг, графин, холодильник і склянки. Намалювати крейдою гарну вивіску з назвою вашого смачного

товару (і вигідних цін!), поставити свій кіоск біля жвавого перехрестя й бадьорим голосом запитувати в перехожих, чи бажають вони втамувати спрагу.

Усе просто, якщо цим займаєтеся лише ви. Ви власноручно вичавлюєте сік із лимонів, ідете своїми ногами з магазину на кухню, а потім до кіоску, самі несете графин і холодильник. Якщо напис на вивісці неохайний, за це відповідаєте ви. Якщо ваш лимонад занадто солодкий або занадто кислий, звинувачувати можна лише себе. Нічого не буде зроблено, якщо ви самі цього не захочете.

Проте є чудові новини! Бейонсе випустила альбом, і тепер усі одержимі лимонадом! Варто вам продати одну склянку, як навколо вас збирається ще десятеро людей, охочих спробувати цей освіжаючий, ностальгічний напій. Ви не встигаєте задовольняти попит, тому вирішуєте залучити своїх сусідів Генрі й Елізу. Ви запропонуєте їм справедливу оплату, і вони працюватимуть на вас.

Вітаю! Тепер ви — менеджер!

— Іще б пак! — скажете ви. — Я найняв їх і плачу їм гроші. Я — генеральний директор, велика шишка, бос. Звісно, я менеджер.

Власне, ви були б менеджером, навіть якби не найняли їх і не платили їм. Аспект менеджменту пов'язаний не зі службовим статусом, а з тим фактом, що ви не намагаєтеся робити щось самі.

Трьома парами рук і ніг можна робити і продавати лимонад значно швидше. Один із вас може змішувати напій, поки інший прийматиме оплату. Можна працювати позмінно й так подовжити тривалість роботи кіоску. У вас навіть може з'явитися час на те, щоб пошукати дешевші інгредієнти.

Водночас ви відмовляєтеся від певного контролю. Відтепер ви не зможете ухвалювати всі рішення самі. Якщо щось піде не так, причина може бути не пов'язана з вами. Якщо Еліза забуде додати цукор, у вас буде чимало скривлених, незадоволених

клієнтів. Якщо похмурий погляд Генрі відлякуватиме людей, ваш напій купуватимуть рідше.

Одначе такі по́ступки здалися вам виправданими. Чому? Тому що у вас та сама мета, що й на початку: ви полюбляєте лимонад і цей бізнес здається вам перспективним. Ви вважаєте, що ваш улюблений напій має скуштувати більше людей, і завдяки Елізі та Генрі ваші шанси на успіх видаються ліпшими.

Це — основа менеджменту: ви вважаєте, що група людей може досягнути більшого, ніж одна людина, яка виконує ту саму роботу. Це усвідом-лення, що вам не потрібно робити все самотужки, бути найліпшими в усьому чи навіть вміти все.

**ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖЕРА** — *отримати ліпші результати від людей, які працюють разом.*

Усе інше випливає з цього простого визначення.

## *ЯК ВІДРІЗНИТИ ЧУДОВОГО МЕНЕДЖЕРА ВІД ПОСЕРЕДНЬОГО?*

Раніше я думала, що оцінити роботу менеджера так само складно, як і визначити, чи може 15-річна дитина водити автомобіль. Потрібен ряд тестів, і кожну успішну демонстрацію варто відзначити галочкою. Чи має він авторитет? Чи вміє він вирішувати великі, стратегічні проблеми? Чи робить він приголомшливі презентації? Чи може він виконувати 20 важливих завдань за один день? Відповідати на електронні листи в черзі за кавою? Розряджати напружені ситуації? Завжди укладати угоди? І далі в тому самому дусі.

Безперечно, усі ці риси дуже корисні для менеджера, і в цій книзі ми обговоримо багато з них, але лакмусовий папірець, що визначає успішність менеджера, не має бути таким складним.

Якщо завдання менеджера — поліпшувати результати групи осіб, які працюють разом, команда чудового менеджера постійно матиме відмінні результати.

Якщо ви прагнете налагодити успішне виробництво лимонаду, команда чудового менеджера приноситиме більші прибутки, ніж команда менеджера посереднього. Команда поганого менеджера втрачатиме гроші.

Якщо ви хочете навчати дітей, команда чудового менеджера ліпше готуватиме учнів до майбутнього, ніж команда менеджера посереднього. Команда поганого менеджера не зможе дати їм навички і знання, необхідні в житті.

Якщо вас цікавить дивовижний дизайн, команда чудового менеджера постійно пропонуватиме приголомшливі концепції. Команда посереднього менеджера створюватиме продукт, який відповідає вимогам, але не вирізняється на тлі інших. Команда поганого менеджера регулярно пропонуватиме щось, про що ви думатимете: «Звісно ж, ми здатні на більше».

Енді Ґроув, засновник і генеральний директор Intel, а також легендарний менеджер свого часу, писав, що якщо йдеться про оцінювання, потрібно дивитися на «результат роботи, а не лише на активність. Вочевидь, ви оцінюватимете роботу продавця на основі замовлень, які отримали (результат), а не дзвінків (активність)» [1].

Можна бути найрозумнішим, найпопулярні-шим і найпрацелюбнішим менеджером у світі, але якщо за вашою командою закріпилася репутація посередньої, на жаль, вас не можна об'єктивно назвати чудовим менеджером.

Утім у певні моменти буває важко точно оцінити управлінські риси. Чудового менеджера можуть попросити очолити нову команду, і через те, що йому потрібен час на адаптацію, результати спочатку будуть невисокими. І навпаки, поганий менеджер може досягати відмінних результатів упродовж кількох кварталів, позаяк успадкував талановиту

команду або поставив жорсткі ультиматуми, які змушували підлеглих працювати допізна.

Проте час завжди розставляє все на свої місця. Зазвичай найліпші працівники не затримуються надовго в команді, якщо бос до них ставиться погано або вони його не поважають. А талановиті менеджери зазвичай можуть поліпшити результати слабкої команди за наявності необхідних повноважень.

Шість років тому в мене змінився менеджер — ним став Кріс Кокс, головний директор контролю виробництва компанії Facebook. Під час однієї з наших перших розмов, яку я пам'ятаю, я поцікавилася, як він оцінює роботу менеджера. Він усміхнувся й відповів: «Моя схема доволі проста». Половину оцінки становили результати моєї команди — чи реалізували ми своє прагнення створити цінний, простий у використанні й майстерний проект? Друга половина ґрунтувалася на перевагах моєї команди і її задоволенні від роботи. Чи правильно я підбираю кадри і розвиваю їх, чи щаслива моя команда і чи добре вона працює разом? Перший критерій аналізує наявні результати нашої команди, а другий визначає, чи можемо ми очікувати на чудові результати в майбутньому.

Я почала оцінювати менеджерів своєї команди за допомогою цієї схеми. Чудово виконувати свою роботу означає грати тривало і будувати бездоганну репутацію. За будь-яких обставин, усупереч сотням речей, які щодня потребують вашої уваги, завжди пам'ятайте про своє головне завдання: допомагати своїй команді досягати чудових результатів.

## *ТРИ РЕЧІ, ПРО ЯКІ МЕНЕДЖЕРИ ДУМАЮТЬ ЦІЛИМИ ДНЯМИ*

Отже, як менеджер допомагає групі осіб досягати чудових результатів?

Коли я починала, то відразу зосереджувалася на повсякденних обов'язках: підготовка до наступної наради,

усунення перешкод для підлеглих, підготовка робочого плану на наступний місяць.

Провідний фахівець із дослідження команд Дж. Річард Хекмен присвятив 40 років вивченню цього питання. Він досліджував, як фахівці працюють разом у лікарнях, у симфонічних оркестрах і в кабінах пілотів комерційних авіаліній. Один із висновків, які він зробив: досягнути злагодженої роботи команди важче, ніж здається. «Численні дослідження показують, що команди недопрацьовують попри всі додаткові ресурси, — каже він. — Річ у тім, що проблеми з координацією і мотивацією зазвичай зменшують переваги спільної праці» [2].

Хекмен описує у своєму дослідженні п'ять умов, які підвищують шанси на успіх: наявність справжньої команди (з чіткими межами і сталим членством), захопливий напрямок руху, зручна структура, сприятливий організаційний контекст і експертне наставництво [3].

У мене схожі спостереження, і я сприймаю численні завдання, які виконує менеджер протягом дня, як такі, що чітко поділяються на три кошики: *мета*, *люди* і *процес*.

**МЕТА** — це результат, якого намагається досягнути ваша команда, інакше кажучи — «*чому*».

Чому ви встаєте зранку і вирішуєте займатися цією справою, а не якоюсь іншою з тисячі можливих? Чому ви витрачаєте свій час і енергію на цю ціль і з цією групою осіб? Як змінився б світ, якби ваша команда досягла шаленого успіху? У всіх членів команди має бути схоже уявлення про те, *чому ваша робота важлива*. Якщо такої мети немає або вона нечітка, ви можете зіткнутися з конфліктами і розбіжностями в очікуваннях.

Скажімо, ваша візія — відкрити лимонадний кіоск у кожному кварталі: спочатку у вашому місті, а потім по всій країні. Проте ваш працівник Генрі думає, що ваш кіоск має

стати популярним місцем відпочинку для сусідів. Він почне робити речі, які здаватимуться вам неважливими або марнотратними: приміром, накупить шезлонгів або спробує подавати лимонад з піцою. Щоб уникнути таких розбіжностей, потрібно пояснити йому й іншим членам команди, що для вас дійсно має значення.

Водночас не можна *вимагати*, щоб уся команда повірила у вашу візію. Якщо Генрі вважатиме ваш масштабний план «лимонадний кіоск у кожному кварталі» нерозумним, то не матиме мотивації його виконувати. Натомість він може приєднатися до іншої компанії, яка йому більше до душі: скажімо, до піцерії з басейном, розташованої поблизу.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ