

ИЗ ЧЕГО  
СДЕЛАН  
МЕНЕДЖЕР,



ИЛИ

Что предпринять,  
когда все смотрят  
на тебя?

**Джули Чжо**

вице-президент по дизайну продуктов Facebook

Джули Чжо

**Из чего сделан менеджер,  
или Что предпринять,  
когда все смотрят на тебя?**

«Попурри»

2019

**Чжо Д.**

Из чего сделан менеджер, или Что предпринять, когда все смотрят на тебя? / Д. Чжо — «Попурри», 2019

ISBN 978-985-15-4599-1

Книга представляет собой современное руководство для менеджеров и содержит множество интересных примеров и важных идей, которые помогут вам отличить хорошего менеджера от посредственного и нанять кандидата, даже если он не совсем удачно прошел собеседование, укреплять доверительные отношения с подчиненными и подскажут, куда обратиться, если теряешь веру в себя и не находишь ответов на вопросы. Для широкого круга читателей.

ISBN 978-985-15-4599-1

© Чжо Д., 2019  
© Попурри, 2019

## Содержание

Введение	6
Глава первая	12
Определение работы менеджера в одну строчку	14
Как отличить хорошего менеджера	15
Три вещи, о которых менеджеры	17
Управление в режиме выживания	20
Как узнать, суждено ли вам стать хорошим менеджером?	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

# Джули Чжо

## Из чего сделан менеджер, или Что предпринять, когда все смотрят на тебя?

*Майку,*

*Вместе с которым я управляю этой прекрасной жизнью*

Перевод с английского выполнил *Самсонов П. А.* по изданию:  
THE MAKING OF A MANAGER  
(What to Do When Everyone Looks to You) by Julie Zhuo, 2019.

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

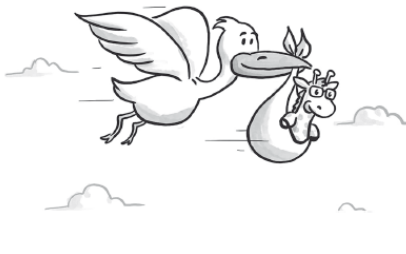
© 2019 by Julie Zhuo

© Перевод. Издание на русском языке. Оформление. ООО «Попурри», 2020

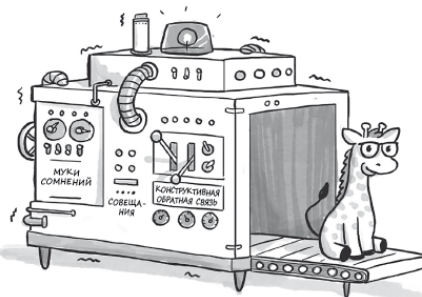
## Введение

### Великими менеджерами не рождаются, а становятся

МИФ



ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ



Хорошо помню то совещание, на котором моя начальница предложила мне стать менеджером.

Это было так же неожиданно, как выйти на обычную пробежку и наткнуться на пиратский сундук. «Ого, ничего себе!» – подумала я.

Мы сидели в конференц-зале за большим столом по диагонали друг от друга. «Наша команда растет, – объясняла мне начальница. – Нам нужен еще один менеджер, а вы хорошо ладите со всеми. Что вы об этом думаете?»

Мне было двадцать пять, и я работала в стартапе. Все, что я знала о менеджменте, можно было уместить в два слова: *совещания* и *ПРОДВИЖЕНИЕ*. Я имею в виду, что это было продвижением, не так ли? Каждый понимает, что этот разговор был эквивалентом первой встречи Гарри Поттера с Хагридом темной ненастной ночью, и это стало первым шагом в его исполненной приключений головокружительной карьере. От такого рода предложений не отказываются.

Поэтому я сказала «да».

И только выйдя из комнаты, я задумалась о деталях того, что было сказано. *Я хорошо лажу со всеми*. Ясно, что для менеджмента нужно что-то большее. Но насколько большее? Мне предстояло это выяснить.

\* \* \*

Еще я вспоминаю первое совещание с моим подчиненным.

Я опоздала минут на пять, вся запыхавшаяся и расстроенная своим опозданием. «Ужасное начало», – подумала я. Через застекленную дверь конференц-зала, того самого, где состоя-

лось мое знаменательное назначение, я видела, как он сидел за столом, приклеившись взглядом к своему телефону. Еще вчера мы оба были дизайнерами в одной команде, сидели в соседних отсеках и работали над своими проектами, постоянно обмениваясь мнениями через проход. Теперь я стала его начальницей.

«Я не нервничаю, – уговаривала я себя. – Мы отлично потолкуем». О чем? Я еще не знала. Просто хотела, чтобы наше общение оставалось дружеским, таким, каким оно было вчера и позавчера. Если ему и не очень нравится то, что теперь я его начальница, я, по крайней мере, хотела, чтобы он относился к этому как к должному.

*Я не нервничаю.*

Я вошла. Он оторвал взгляд от телефона, и я никогда не забуду выражение его лица. Эдакая угрюмость подростка, который вынужден идти к своей кухне на ее десятый день рождения, оформленный в стиле покемонов.

«Привет, – сказала я, пытаюсь говорить спокойным голосом. – Над чем ты сейчас работаешь?»

Гримаса скуки на его лице лишь усилилась. Я почувствовала горячий прилив крови, на лице выступил пот.

Как дизайнер, я ни в чем не была лучше этого человека. Я не была умнее его, и опыта у меня было не больше. Выражения его лица было достаточно, чтобы у меня пропала всякая надежда на то, что он как должное примет тот факт, что я теперь его начальница. Посыл был настолько очевиден, словно был написан на его лице черной краской: *«Ты понятия не имеешь о том, чем занимаешься»*.

В тот момент я считала, что он был абсолютно прав.

\* \* \*

Путь, который привел меня на пост менеджера команды дизайнеров компании Facebook, был во всех отношениях неправдоподобным. Я росла на тесных улочках Шанхая, затем в сырых пригородах Хьюстона. Иммигрантка, не имевшая понятия о величии «Звездных войн», Майкла Джексона и блокбастера «Инопланетянин», в детстве я не раз слышала термин «Кремниевая долина», но воспринимала его слишком буквально. Я представляла себе спрятавшуюся между двух горных гряд цепочку фабрик, которые штампуют кремниевые чипы, словно шоколадные батончики. И если бы меня спросили в то время, чем занимаются дизайнеры, я бы сказала: *«Шьют красивую одежду»*.

Однако уже с детства я обладала двумя важными качествами, которые затем мне оченьгодились: я очень любила рисовать и конструировать. В моем архиве есть фотография, на которой я в восьмилетнем возрасте с улыбкой на все лицо держу подарок, о котором умоляла родителей целый год: новый набор Lego с пиратами, обезьянкой и акулой!

В средней школе мы с моей лучшей подругой Мари обменивались на переменах блокнотами с собственными рисунками-дудлами. В старшей школе я открыла для себя волшебство HTML, что позволило соединить нашу страсть к рисованию и конструированию в идеальное времяпрепровождение – создание веб-сайтов, на которых мы демонстрировали наши иллюстрации. Для меня не было лучшего способа проведения каникул, чем одержимо изучать новый выпуск онлайн-учебника по Photoshop («Как достичь реалистичного изображения тонов кожи») или переделывать свой веб-сайт, чтобы продемонстрировать новый трюк с использованием JavaScript (ссылки, которые подсвечиваются при наведении мышки).

Поступив в Стэнфордский университет, я сразу решила, что буду заниматься программированием. Я прилежно изучала алгоритмы и базы данных, собираясь работать или в закаленной в боях и прочно стоявшей на ногах компании Microsoft, или в динамичной и очень перспективной компании Google, куда пошли работать многие мои бывшие одноклассники. Но

к тому времени, когда я окончила первый курс, среди стэнфордских студентов распространилось новое поветрие, доходившее до безумия. «Только представьте! – возбужденно щебетали мы в коридорах и столовой. – Это сайт, где ты можешь полюбоваться на фотки того красавчика с кафедры органической химии, познакомиться с любимыми музыкальными группами своих соседей по общежитию, оставить закодированные сообщения своим друзьям!»

Так я оказалась на крючке. Facebook не был похож ни на что из всего, что мне приходилось использовать прежде. Он ощущался как живой организм, как динамичная версия нашего студенческого бытия, транслированная в онлайн-мир и помогавшая нам по-новому узнавать друг друга.

Я слышала, что Facebook был основан несколькими недоучившимися гарвардскими студентами, но я вообще мало знала о стартапах, пока не прослушала на последнем курсе курс лекций о предпринимателях Кремниевой долины. Тогда я поняла: это была земля голодных безумных мечтателей, у которых появился шанс создать собственную версию будущего при некоторой помощи венчурных капиталистов в роли сказочных крестных. Это была земля инноваций, рождавшихся из смеси умных голов, железной воли, счастливого стечения обстоятельств и огромного количества изоленты.

Если мне суждено когда-нибудь заняться этими стартапами, то почему мне не сделать этого сейчас, пока я молода и мне нечего терять? И почему не начать с замечательного продукта, которым я пользовалась каждый день? Один мой друг, Уэйн Чан, присоединился к Facebook шестью месяцами ранее, и он только об этом и говорил. «Просто сходи и убедись сама, – уговаривал он меня. – По крайней мере, пройди стажировку, чтобы увидеть изнутри, что это за компания».

Я последовала его совету и отправилась на собеседование. Очень скоро я оказалась первым в истории Facebook программистом-стажером. Вся компания в тот период времени могла бы устроить вечеринку на заднем дворе дома. «Лента новостей» тогда была еще на уровне концепции, и никто не знал о нашем сервисе, кроме школьников и студентов. В мире социальных сетей мы были карликами на фоне гигантского MySpace с его 150 миллионами пользователей.

Однако сколь бы маленькими мы ни были, наши мечты были велики. Мы каждый вечер допоздна строчили компьютерные программы, подбадриваемые музыкой Daft Punk. «Однажды, – говорили мы себе, – мы обгоним MySpace и со временем свяжем весь мир».

После двух месяцев стажировки я решила остаться в компании на полный рабочий день. Поскольку я хорошо знала Photoshop, мой друг Ручи Санхви предложил мне скооперироваться с дизайнерами и вместе с ними решать, какие именно версии выдавать на экран. «Уух! Веб-дизайн как настоящая профессия? – подумала я. – Я в деле!»

Поскольку это был наш стартап, никто из коллег не счел странным или неуместным, что я внесла свои дизайнерские предложения. Мы все в то время брались за решение любых проблем, ныряли в программный код и пиксели, выныривали и снова ныряли. И вот так – скорее случайно, нежели по какому-то продуманному плану – я добавила к своему набору «шляп» еще одну: *дизайнерскую*.

И вот спустя три года после того судьбоносного разговора с начальницей моя роль снова изменилась. Наша команда дизайнеров с тех пор увеличилась почти вдвое. За эти годы компания очень быстро выросла и я уже привыкла жить в условиях непрерывных перемен. Где нужно было, я шла напролом, где нужно – лавировала. Я не боялась и не чуралась никакой работы.

И все-таки я оказалась совершенно неподготовленной к новой для себя роли менеджера. С одной стороны, я руководила командой дизайнеров, т. е. профессионалами, о задачах которых я даже представления не имела до того, как пришла в компанию. С другой стороны, степень ответственности менеджера и стиль его работы представляли собой нечто большее, нежели то, чем я занималась раньше, когда писала программы или создавала пользовательские интер-

фейсы. В первые месяцы и даже годы на посту менеджера мне все казалось новым и некомфортным.

Вспоминаю свое первое собеседование с кандидатом в члены моей команды. Хотя я очевидным образом доминировала в этом разговоре – именно я задавала вопросы, я решала, в каком направлении пойдет наша беседа, я решала, *нанимать или не нанимать* этого человека, – мои руки дрожали все эти сорок пять минут. А что если кандидат сочтет мои вопросы глупыми? А что если он заметит, как я волнуюсь? А что если из-за меня наша команда в его глазах будет выглядеть группой клоунов?

Помню первый случай, когда мне пришлось сообщать плохие новости. Нам поручили новый, очень интересный проект, перспективы которого горячо обсуждались, и двое из моих подчиненных выразили желание возглавить работу над ним. Кому-то из них я должна была отказать. Я тренировалась дома перед зеркалом в ванной, воображала себе самые худшие сценарии... Правильное ли решение я собираюсь принять? Не разрушу ли я мечту человека? А что если тот, кому я откажу, решит сразу же покинуть нашу команду?

Помню свое первое выступление перед большой аудиторией. Я докладывала о работе дизайнерского отдела на конференции Facebook's F8. У нас никогда раньше не было мероприятий такого масштаба, поэтому это было действительно большое дело. В течение нескольких недель, предшествующих этому событию, я мысленно прокручивала все детали своей презентации. Мне очень хотелось, чтобы все прошло хорошо. Я всегда боялась публичных выступлений, даже репетиции перед дружелюбно настроенными коллегами были для меня нервным потрясением.

В бурных водах новой роли меня направляли три главные эмоции: страх, сомнение и «*что со мной не так?*». Мне казалось, что у всех остальных все прекрасно получается. Внешне им все давалось легко.

Я же никогда не считала, что управлять людьми – легкое дело. Я и сейчас так не считаю.

Прошло уже почти десять лет, с тех пор как я стала на этот путь, и моя команда увеличилась на несколько порядков. Мы занимаемся разработкой того, что увидят на экранах своих смартфонов два миллиарда человек, когда стукнут пальцем по голубой иконке *f*. Мы в деталях анализируем, как люди делятся тем, что у них на уме, как они общаются со своими друзьями, как они взаимодействуют через общение и как они создают сообщества. Если мы выполняем свою работу хорошо, тогда люди со всего мира – от Бельгии до Кении и от Индии до Аргентины – будут чувствовать себя ближе друг к другу.

Сущность хорошего дизайна в том, чтобы понимать людей и их потребности и создавать наилучшие возможные инструменты для них. К дизайну меня влекли во многом те же самые причины, какие влекут меня к менеджменту: мне нравится приносить людям пользу и делать их сильнее.

Я ни в коем случае не эксперт по менеджменту. Я в основном училась на собственном опыте и, несмотря на самые лучшие намерения, совершила кучу ошибок. Но именно так происходит все в жизни: ты что-то пробуешь, выясняешь, что работает, а что нет, извлекаешь уроки, и в следующий раз у тебя получается лучше. Потом ты все это повторишь снова и снова.

Разумеется, я получала много помощи и со стороны: в форме тренингов для лидеров (мой любимый из них – *Crucial Conversations*), статей и книг, к которым я обращаюсь снова и снова (такие как «*Высокоэффективный менеджмент*» и «*Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей*»), а моими главными учителями были и остаются мои коллеги. Они щедро делятся своей мудростью и побуждают меня работать лучше. Мне посчастливилось работать с Марком Цукербергом, Шерил Сэндберг и многими другими, которые многому меня научили и продолжают учить.

Еще одним методом моего самообразования стал блог, который я решила завести примерно четыре года назад. Я полагала, что необходимость хотя бы раз в неделю садиться и что-

то писать, разбираться в водовороте мыслей, крутящихся в голове, поможет мне лучше осмыслить их.

Я назвала свой блог «Год зеркала» (*The Year of the Looking Glass*), потому что, подобно Алисе, «я знала, кем я была сегодня утром, когда проснулась, но с тех пор я уже несколько раз менялась». Я представляла себе, что однажды, в далеком будущем, оглянусь на свою коллекцию постов и вспомню пройденный путь. *Вот с чем я боролась. Вот как я училась.*

Люди начали читать мои статьи. Они рассылали их своим друзьям и коллегам. Ко мне на разного рода мероприятиях и конференциях стали обращаться незнакомые люди, чтобы обсудить то, что я написала. Они говорили мне, что очень ценят то, как я делюсь своим опытом. Многие из них были новоиспеченными менеджерами. Некоторые из них переживали те же самые проблемы роста. Кто-то пока еще не был менеджером, но думал о том, что хотел бы и может стать им в обозримом будущем.

«Вы должны написать книгу», – советовали мне некоторые. Я отшучивалась. Это же несерьезно! Мне еще стольким вещам нужно учиться. Может, когда-нибудь, к концу карьеры, когда открою истинный секрет успешного менеджмента, я смогу устроиться в уютном кресле около камина и набросать накопленные мною мудрые мысли.

Я поделилась этой идеей со своим другом, и он закатил глаза: «Да, но к тому времени ты уже не будешь помнить, как это ощущалось поначалу, когда все кажется новым, трудным, непостижимым. Ты будешь слишком далека от этого». Он был прав. Существует множество книг о менеджменте, написанных выдающимися директорами и экспертами в вопросах руководства компаниями. Существуют бесчисленные источники знаний для директоров, которые хотят стать еще более эффективными, приобретая знания, касающиеся последних исследований и трендов в области управления организациями и руководства бизнесом.

Но многие менеджеры не являются директорами. Большинство из них руководит маленькими коллективами или группами, а у некоторых вообще нет подчиненных. Большинство из них не мелькает на страницах *Forbes* или *Fortune*. Однако они такие же менеджеры, и у них одна общая задача – помочь группе людей достичь общей цели. Этими менеджерами могут быть учителя и воспитатели, капитаны и тренеры, администраторы и финансовые аналитики.

Поразмыслив об этом, я решила *написать эту книгу, потому что именно сейчас она нужна определенной группе людей*: новым менеджерам, которые неожиданно оказались в гуще событий, менеджерам, которые ошеломлены происходящим и не знают, что им лучше сделать, чтобы помочь своим подчиненным, а также менеджерам, которым приходится иметь дело с быстрорастущими командами, да и просто всем тем, кому интересен менеджмент.

Руководить командой трудно, потому что люди – существа многогранные и сложные. Если каждый человек неоднозначен, то как можно однозначно выбрать способ руководства группой людей?

Однако именно работа в команде заставляет мир вертеться быстрее. Мы способны создавать вещи более грандиозные, более амбициозные, чем все, что могли бы создать в одиночку. Именно так выигрываются битвы, именно так рождаются инновации, именно так преуспевают организации. Именно так осуществляются любые, сколь-нибудь значимые достижения.

Я глубоко убеждена в том, что великими менеджерами становятся, а не рождаются. Не имеет значения, кто вы сейчас. Если вы позаботились о том, чтобы взять эту книгу в руки, значит, у вас есть все необходимое, чтобы стать отличным менеджером.

Дорогой читатель! Я надеюсь, что эта книга даст тебе полезные советы и поможет разобраться во всех «почему» и «зачем» менеджмента, потому что только тогда, когда ты знаешь все «почему» и «зачем», можно начать эффективно разбираться с «как». Зачем вообще существуют менеджеры? Зачем проводить совещания один на один с подчиненными? Почему вы должны предпочесть кандидата А кандидату Б? Почему многие менеджеры совершают одни и те же ошибки?

Некоторые из изложенных в книге историй и рекомендаций достаточно сильно привязаны к той среде, где мне довелось работать, а именно – к высокотехнологичному стартапу, который стал одной из крупнейших компаний, входящих в список Fortune 500. Может быть, вам придется нанимать новых людей лишь изредка. Возможно, совещания не занимают так много времени в вашем распорядке дня. Однако большая часть повседневной жизни менеджера – обмен фидбэком<sup>1</sup>, создание здоровой культуры, планирование будущего – является универсальной, общей для всех.

Надеюсь, что эта книга станет незаменимым справочником, который вы сможете просматривать в любое время и в любом порядке, перечитывать, когда внезапно начинаете видеть себя по-новому в роли менеджера.

Хотя я по профессии дизайнер, эта книга не о том, как создавать новые продукты. Вы не найдете в ней размышлений о том, что такое истинный дизайн, или о том, что я думаю о социальных медиа. Я не собираюсь пересказывать вам историю Facebook.

Эта книга о том, как человек, не имеющий формального управленческого образования, сумел стать уверенным в себе менеджером. Такую книгу мне хотелось бы иметь под рукой в первые несколько лет на посту менеджера, когда меня одолевали страхи и сомнения.

Эта книга призвана объяснить, что страхи и сомнения – нормальное явление и что вы обязательно разберетесь с ними, как разобралась я.

Готовы? Тогда начнем.

---

<sup>1</sup> Фидбэк (англ. *feed back*) — «обратная связь». – Прим. перев.

## Глава первая Что такое менеджмент?

ЧЕГО ИЗБЕГАТЬ



К ЧЕМУ СТРЕМИТЬСЯ



**В мае 2006 года**, когда впервые приступила к работе, я ничего не знала об эффективном менеджменте.

С одной стороны, я в некотором смысле была идеальным кандидатом, потому что Facebook в то время был социальной сетью для студентов и школьников. Я имею в виду: кто лучше мог знать аудиторию Facebook, нежели недавний выпускник вроде меня? Мне не терпелось оставить свой след в мире, и на меня ничто не давило сверху. У меня не было никаких укоренившихся предрассудков и трагических неудач, которые довели бы надо мной после четырех лет учебы в университете, где я готовилась к экзаменам, сочиняла бесчисленные статьи, ночи напролет писала программы, прекрасно справляясь со всеми делами.

Но всему этому противостояло полное отсутствие у меня профессионального опыта. Как и в большинстве стартапов, наша команда была сосредоточена на том, чтобы сделать дело, не вдаваясь особо в вопросы организационной иерархии. В течение первого года у меня не было даже формального начальника, и только потом эту роль взяла на себя Ребекка, один из старших дизайнеров в нашей команде. До этого момента мы работали как неформальная группа, где каждый делал то, что считал необходимым. Прошло два года, и внезапно я стала менеджером.

Мне нужно было многому научиться. Оглядываясь назад, я удивляюсь тому, как мало знала о *менеджменте*.

Да, мы все хорошо знакомы с хорошими и плохими менеджерами от М., шефа Джеймса Бонда, до Эбенезера Скруджа в «Рождественской песне», от Кэтрин Грэм, возглавлявшей *Washington Post*, до Миранды Пристли в фильме «Дьявол носит Prada». Нельзя сказать, что менеджеры относятся к какому-то редкому виду. У большинства людей есть свой руководитель-менеджер. Я помню, как за обеденным столом слушала разговоры родителей – айтишника и брокера – о том, что их начальники сделали или сказали в тот или иной день. У меня самой

были руководители, которые учили меня уму-разуму, когда я устраивалась на работу, будучи школьницей и студенткой.

Но если бы меня до поступления на работу спросили, в чем заключается работа менеджера, вот что бы я сказала.

**РАБОТА МЕНЕДЖЕРА – ЭТО...**

- проводить совещания с подчиненными, помогая решать их проблемы;
- делиться своим мнением о том, что идет хорошо, а что не очень;
- решать, кого надо повысить, а кого уволить.

Побывав в шкуре менеджера, я стала немного мудрее. Мой ответ выглядел бы так.

**РАБОТА МЕНЕДЖЕРА – ЭТО.**

- строить команду, которая слаженно работает;
- поддерживать членов команды в достижении их карьерных целей;
- организовывать процессы, которые обеспечивают бесперебойную и эффективную работу.

Как видите, мои ответы сильно эволюционировали от фундаментальных повседневных забот (проводить совещания и обеспечивать обратную связь) до долгосрочных целей (построение команды и поддержка карьерного роста). Новые ответы звучат более разумно и «по-взрослому». Ай да я!

Вот только. они по-прежнему не вполне правильные. «Так что же не так с этими ответами?» – можете подумать вы, ведь выдающиеся менеджеры делают все то, что перечислено в обоих списках.

Это верно, но проблема в том, что эти ответы все еще являются простым перечислением действий. Если бы я спросила, в чем заключается работа футболиста, вы бы ответили: «Посещать тренировки, передавать мяч товарищам по команде и стараться попасть в ворота». Не так ли?

Конечно, нет. Вы бы сказали: «Работа футболиста – выигрывать матчи».

Так в чем же заключается работа менеджера? Если не понимать этого достаточно глубоко, трудно стать хорошим менеджером.

Вот этому и посвящена первая глава.

## Определение работы менеджера в одну строчку

Представьте, что вы решили установить киоск по продаже лимонада, потому что любите лимонад и предполагаете, что это будет хороший бизнес.

Поначалу вам кажется очевидным, что нужно для успеха. Вы идете в магазин и покупаете мешок лимонов. Затем вы давите из них сок, добавляете щедрую порцию сахара и воду. Потом вы приобретаете складной стол, пару уличных кресел, кувшин, кулер и несколько стаканов. Красивым почерком вы пишете мелом на доске объявление о «вкусном» предложении (и конкурентных ценах!), а затем располагаетесь у оживленного перекрестка, весело зазывая жаждущих прохожих.

Все это очень просто, когда все зависит только от вас. Если вы своими руками выжимаете лимоны, если вы своими ногами топаете из магазина на кухню, а потом – к палатке, если вы своими руками таскаете кувшин и кулер... Если ваша вывеска мелом написана криво – виноваты вы сами. Если ваш лимонад слишком сладкий или кислый – вам некого винить, кроме себя. Ничто не будет сделано, пока вы не решите сделать это.

Но вот замечательная новость! После выхода альбома Бейонсе все вдруг стали одержимы лимонадом! Пока вы наливаете кому-то стакан, у вашей палатки уже толпится десяток других покупателей, которым тоже хочется глотнуть этого освежающего ностальгического напитка. Вы не можете угнаться за повышенным спросом и поэтому решаете привлечь к себе в помощь ваших соседей, Генри и Элизу. Вы намерены платить им справедливую зарплату, а за это они будут работать на вас.

Поздравляю! Теперь вы менеджер!

«Ну, еще бы, – говорите вы. – Я их нанял и плачу им деньги. Я генеральный директор, я всему голова, я босс. Ну, разумеется, я менеджер».

На самом деле вы были бы менеджером, даже если бы не нанимали этих людей и не платили им. Этот аспект менеджмента никак не связан со статусом работодателя, он связан лишь с тем фактом, что *вы больше не пытаетесь все делать сами*.

Имея три пары рук и ног, вы можете теперь готовить и продавать лимонад гораздо быстрее. Один смешивает напитки, другой получает деньги. Вы можете работать посменно, чтобы ваш киоск оставался открытым дольше. Вы даже имеете возможность походить по рынку и поторговаться с поставщиками, чтобы купить ингредиенты подешевле.

В то же время вы отказываетесь от некоторой части контроля над ситуацией. Вы больше не принимаете все решения единолично. Когда что-то происходит не так, необязательно винить в этом себя. Если Элиза забыла добавить в лимонад сахар, вам придется иметь дело с недовольными покупателями. Если унылое лицо Генри отпугивает клиентов, у вас будет меньше покупателей.

Но вы понимаете, что эти издержки и компромиссы стоят того. Почему? Потому что ваша цель не изменилась: вы любите лимонад и считаете, что это может быть превосходным бизнесом. Вы считаете, что нужно дать большому числу людей ощутить прелесть вашего любимого напитка, и, когда вам помогают Элиза и Генри, вы чувствуете, что у вас больше шансов преуспеть.

В этом соль менеджмента: вера в то, что команда людей может достичь большего, нежели одиночка. Это понимание того, что вам не нужно все делать самому, быть лучшим во всем или даже *уметь* делать все самому.

Ваша работа как менеджера – *добиваться лучших результатов от группы людей, работающих сообща*.

Именно из этого простого определения вытекает все остальное.

## Как отличить хорошего менеджера От заурядного?

Я раньше думала, что судить об успешности менеджера – это как судить о том, готов ли пятнадцатилетний подросток к получению водительских прав. Должен быть ряд тестов, и каждая успешная демонстрация способностей приносит ему очки. Насколько хорошо относятся к этому человеку другие люди? Он умеет решать глобальные стратегические проблемы? У него всегда убийственные презентации? Он успевает выполнить двадцать заданий за день? Отвечает на почтовые сообщения, стоя в очереди за кофе? Умеет разрядить напряженную ситуацию? Всегда все делает вовремя? И т. д. и т. п.

Все эти замечательные для менеджера качества мы обсудим позже. Но определяющий тест, по которому можно судить о том, насколько хорош менеджер, не должен быть таким сложным.

Если работу менеджера мы определяем как получение наилучших результатов для всех, команда хорошего менеджера в таком случае будет постоянно добиваться хороших результатов.

Если результат, который вас интересует, связан с созданием процветающего лимонадного бизнеса, тогда команда хорошего менеджера покажет большую прибыль, нежели команда заурядного менеджера, а команда плохого менеджера потерпит убытки.

Если результат связан с воспитанием детей, команда хорошего менеджера лучше подготовит детей к будущему, нежели команда заурядного менеджера, а команда плохого менеджера не сумеет наделить детей знаниями и привить им навыки, необходимые для успешной жизни.

Если результат связан с созданием новых продуктов, команда хорошего менеджера будет устойчиво генерировать идеи, вызывающие всеобщее восхищение. Команда заурядного менеджера будет доводить дело до конца, но не выдающимся образом. Команда плохого менеджера будет регулярно вносить предложения, слыша которые так и хочется сказать: «Вы способны на большее».

Энди Гроув, основатель и генеральный директор Intel и легендарный менеджер своего времени, писал, что, когда дело доходит до оценок, смотреть нужно «на *результат* работы подразделения, а не просто на *активность*. Ясно, что торгового агента мы оцениваем по количеству закрытых сделок (результат), а не по количеству сделанных звонков (активность)».

Вы можете быть умнее всех, иметь обширные связи, трудиться в поте лица, но если ваша команда славится слабыми результатами, тогда вы объективно не можете считаться хорошим менеджером.

При всем том в таких оценках трудно быть точным, потому что многое зависит от выбора времени. Хорошего менеджера могут поставить во главе команды новичков, и, поскольку ему может потребоваться немало времени, чтобы навести в команде порядок, результаты могут быть поначалу совсем не впечатляющими. Между тем и плохой менеджер может в течение нескольких кварталов получать хорошие результаты благодаря тому, что ему досталась по наследству талантливая команда или он выжимает из своих сотрудников последние соки, заставляя их работать по ночам.

Со временем, однако, истинное положение вещей обнаруживается. Лучшие работники, как правило, не держатся долго под началом босса, который их не ценит или которого они не уважают. Талантливому менеджеру обычно удается повысить эффективность даже самой слабой команды, если он уполномочен осуществить реальные перемены.

Шесть лет назад я перешла под начало другого менеджера, Криса Кокса, директора Facebook по разработке новых продуктов. Во время одной из наших первых бесед я спросила, как он оценивает мою работу в качестве менеджера. Крис улыбнулся и сказал: «Моя система

оценки очень простая». С одной стороны, он смотрит на результаты моей команды: достигли ли мы того, на что рассчитывали, в плане создания полезного, простого в использовании и тщательно продуманного дизайна. С другой стороны, он смотрит на силу и степень удовлетворенности моей команды: хорошо ли я поработала с точки зрения рекрутинга и развития персонала, довольны ли члены моей команды и насколько дружно они работают.

Первый критерий оценки учитывает текущие результаты работы команды; второй же связан с тем, насколько мы подготовлены к великим достижениям в будущем.

Я сама приняла эту систему координат для оценки менеджеров в моей команде. Быть отличным работником – значит играть в долгую игру и выстраивать репутацию превосходства. Как бы ни складывались повседневные обстоятельства, какие бы дела ни требовали ежедневно вашего внимания, никогда не забывайте о том, какова конечная задача: помочь команде достичь отличных результатов.

## Три вещи, о которых менеджеры Думают целыми днями

Как же менеджер помогает команде достичь высоких результатов?

Когда я только начинала работать, мой мозг был переполнен повседневными заботами: подготовиться к очередному совещанию, написать отчет, обеспечить выполнение плана на следующий месяц.

Ричард Хэкмен, ученый, исследующий проблемы коллективного труда, потратил сорок лет, пытаясь ответить на этот вопрос. Он изучал, как профессионалы работают вместе в больницах, в симфонических оркестрах, на борту самолета. Один из его выводов таков: заставить команду эффективно работать труднее, чем это кажется. «Исследования устойчиво показывают, что большинство команд недорабатывают, несмотря на все дополнительные ресурсы, которыми они обладают, – говорит он. – Это связано с проблемами координации и мотивации, подрывающими все преимущества сотрудничества».

В исследованиях Хэкмена указываются пять условий, которые повышают шансы на успех: наличие реальной команды (со стабильным составом), привлекательных целей, подходящей структуры, благоприятной корпоративной среды и помощи со стороны экспертов или коучей.

Мои наблюдения схожи. Я пришла к выводу, что все то множество задач, заполняющих рабочий день менеджера, можно уместить в три категории: *цель, люди и процесс*.

Цель – это результат, которого ваша команда пытается достичь, т. е. *зачем*. Зачем вы просыпаетесь утром и делаете то или это, вместо того чтобы заниматься тысячами других дел? Зачем тратить время и энергию для достижения этой конкретной цели с этой конкретной группой людей? Что изменится в мире, если ваша команда достигнет полного успеха? Должна ли вся команда иметь схожие представления о том, *почему наша деятельность имеет значение*? Если такой цели у команды нет или она недостаточно четко сформулирована, тогда могут возникнуть внутренние конфликты и разногласия в ожиданиях.

Предположим, что ваша цель – расставить лимонадные киоски сначала в каждом квартале вашего города, а потом и по всей стране. Однако ваш служащий Генри придерживается мнения, что ларек должен стать популярным местом встреч у местного населения. Тогда он начнет делать то, что вам кажется ненужным или неважным, например купит множество стульев или попытается продавать вместе с лимонадом пиццу. Для предотвращения такого рода недоразумения нужно дать понять ему и другим членам команды, что именно вас интересует.

В то же время вы не можете просто требовать, чтобы каждый верил в вашу мечту. Если Генри считает ваш великий план «лимонадный ларек в каждом квартале» глупостью, у него не будет достаточной мотивации в том, чтобы помочь вашу мечту реализовать. Он может вместо этого решить присоединиться к предприятию, которое в большей мере отвечает его мечтам (вроде пиццерии с бильярдом, расположенной неподалеку от вашего ларька).

Первая важная часть вашей работы как менеджера – обеспечить, чтобы *команда правильно определяла успех и стремилась его достичь*. Каждый должен понимать цель и верить в успех команды (цель может быть более конкретной вроде «сделать так, чтобы клиент, который заходит, чувствовал заботу» или более широкой вроде «сделать мир теснее»). Для этого нужно, чтобы вы сами понимали и верили в это, а потом делились этим с каждым сотрудником при любой возможности – от индивидуальных писем, где определяются цели для каждого работника, до полномасштабных собраний трудового коллектива.

Следующая важная категория дел и забот, занимающих менеджера, – это *люди*, иначе говоря, *кто*. Члены вашей команды готовы к успеху? Они обладают нужными навыками? Они достаточно мотивированы, чтобы как следует поработать?

Если у вас нет подходящих людей для выполнения запланированной работы или нет подходящей среды, в которой они могли бы комфортно чувствовать себя, тогда вам не избежать проблем. Для примера предположим, что Элиза не утруждает себя отмерять точное количество лимонного сока, сахара и воды согласно вашей секретной формуле, или Генри не удосуживается вежливо привечать покупателей, или вы сами ничего не смыслите в планировании. В таком случае ваш лимонадный бизнес будет страдать. Для того чтобы эффективно управлять людьми, вы должны понимать их (и свои) сильные и слабые стороны, развивать доверительные отношения, принимать правильные решения, касающиеся того, кто и что должен делать (в том числе нанимать и увольнять служащих, когда это необходимо), а также учить и наставлять своих сотрудников, чтобы они работали так, как этого от них ждут.

Наконец, последняя категория – это *процесс*, или то, как ваша команда работает вместе. Вы можете иметь команду невероятно талантливых исполнителей, которые очень четко понимают, какова ваша конечная цель, но если непонятно, каким образом эти исполнители должны сотрудничать между собой или каковы командные приоритеты и принципы, тогда самые простые задачи могут сильно усложниться. Кто, что должен делать и когда? На каких принципах должно базироваться принятие решения?

Предположим, что в обязанности Генри входит забирать ингредиенты для лимонада у поставщика, а работа Элизы – готовить лимонад. Откуда Генри узнать, когда ехать за товаром? Откуда Элизе знать, где она найдет привезенные ингредиенты? Что произойдет, если в жаркий день вдруг закончатся лимоны? Если нет плана действий, Генри и Элиза потратят время впустую на передачу ингредиентов из рук в руки и исправление неизбежных ошибок.

У многих людей аллергическая реакция на само слово *процесс*. У меня это слово вызвало ощущение медленного, «замороженного» прогресса. Я представляла себя копающейся в огромной стопке бумаг, представляла календарь, заполненный датами скучных совещаний. В мире, лишенном процессов, я вольна делать все *быстро*, без лишних проволочек, инструкций и указаний.

Какая-то доля истины в этом есть. Мы уже установили, что когда работаешь на себя, то сам принимаешь решения. Твои возможности ограничены лишь тем, как быстро ты способен мыслить и действовать.

Однако в коллективной среде невозможно даже представить, чтобы люди координировали между собой то, что должно быть сделано, не потратив на это ни времени, ни сил. Чем больше команда, тем больше времени требуется на координацию. Сколь бы мы ни были талантливы, читать чужие мысли не умеем, и нам нужно установить общую для всех членов команды систему правил и принципов, на основе которой мы будем принимать решения и реагировать на проблемы. Для менеджеров важными процессами, которыми нужно овладеть, являются проведение эффективных совещаний, недопущение повторения уже совершенных ошибок, планирование завтрашнего дня и воспитание новой культуры.

*Цель, люди, процесс.* Зачем, кто и как. Хороший менеджер постоянно спрашивает себя, каким образом он может повлиять на эти рычаги для улучшения работы своей команды. По мере того как команда увеличивается, становится все менее и менее важно, насколько хорошо менеджер способен выполнять требуемую работу. Куда важнее, какой эффект приумножения он оказывает на свою команду. Как же это сделать на практике?

Представьте, что я могу продать двадцать стаканов лимонада в час, а Генри и Элиза – по пятнадцать, при этом мы работаем четыре часа в день. Поскольку я лучшая среди нас в деле продажи лимонада, может показаться, что мне лучше бы и стоять у прилавка. Я бы продавала восемьдесят стаканов в день, а Генри или Элиза – только по шестьдесят. Таким образом, мой вклад составил бы 40 % от нашего общего объема продаж!

Но как я могла бы иначе распорядиться своим временем? Предположим: я трачу его на то, чтобы научить Генри и Элизу лучше продавать лимонад. Если тренинг займет у меня

тридцать часов, это эквивалентно шестистам стаканам лимонада, которые я могла бы продать за это время, – довольно большая величина, которой приходится жертвовать.

Если же этот тренинг поможет Генри и Элизе продавать шестнадцать стаканов в час вместо пятнадцати, это эквивалентно восьми лишним стаканам в день на двоих. Вроде немного, но это компенсирует те непроданные мною шестьсот стаканов уже через три месяца. Если они будут продолжать торговать в ларьке целый год, мои тридцать часов, потраченные на тренинг вместо того, чтобы я сама все это время продавала лимонад, приведут к увеличению объема продаж на две тысячи стаканов!

Тренинг – это не единственное, чем я могу заниматься. Что, если потрачу свое время на то, чтобы нанять моего соседа Тоби, который может убедить леопарда купить себе пятна? Предположим, что моя мечта «лимонадный ларек в каждом квартале» воодушевит его и он присоединится к нашей команде. Тогда Тоби будет продавать тридцать стаканов лимонада в час, заткнув всех нас за пояс. За год это приведет к тому, что наш ларек продаст дополнительно 21 000 стаканов лимонада с лишним!

Если я буду все свое время сама продавать лимонад, тогда мой вклад в увеличение бизнеса будет *аддитивным*, а не мультипликативным (т. е. сложение вместо умножения), и моя работа как менеджера будет признана неудовлетворительной, потому что я на самом деле действую всего лишь как рядовой исполнитель.

Когда я решила заняться обучением Генри и Элизы, мои усилия привели к некоторому увеличению продаж лимонада. Я на правильном пути, но здесь ничего такого, чем можно было бы похвастаться. Когда я же я наняла Тоби, это привело к гораздо большему эффекту.

Разумеется, приведенный выше пример очень упрощен. В реальной жизни не так-то легко количественно оценить эффект, которого можно достичь, делая одно вместо другого. В следующих главах мы будем подробнее говорить о том, как более эффективно распоряжаться своим временем. Но что бы вы ни выбрали, принципы успеха остаются теми же.

Ваша роль как менеджера не в том, чтобы делать всю работу самому, даже если вы делаете ее лучше других, потому что это вас далеко не уведет. Ваша роль – совершенствовать цель, людей и процессы команды и оказывать как можно большее воздействие на коллективный результат.

## Управление в режиме выживания

Инвестирование в цель, людей и процессы требует времени и энергии. В примере с лимонадным ларьком я должна была пожертвовать продажей нескольких стаканов лимонада сегодня, потому что верила в то, что обучение существующих кадров или рекрутинг новых позволит нашей команде продавать еще больше лимонада. Всегда ли это правильное решение? Разумеется, нет. Все зависит от конкретных обстоятельств.

Что, если бы для того, чтобы начать свой лимонадный бизнес, мне пришлось занять деньги с обязательством выплатить долг в течение двух недель, в противном случае выплачивать проценты в десятикратном размере? В такой ситуации важнее было бы продавать как можно больше лимонада самой, чтобы долг не вышел из-под контроля. Нет смысла строить планы на месяцы, а то и годы вперед, если мой лимонадный ларек на грани разорения.

Традиционно большинство рекомендаций, которые вам приходится слышать в отношении менеджмента, нацелены на отдаленную перспективу: если вы потратите немного сегодня, в будущем это воздастся сторицей. Но это верно только в том случае, если ваша организация не в огне. Если же у вас финансовый пожар, тогда все эти разговоры ни о чем. В такой момент вам нужно делать все что угодно, лишь бы погасить пламя.

В 1943 году психолог Абрахам Маслоу выдвинул теорию человеческой мотивации, известную сегодня как «иерархия потребностей по Маслоу». Ее фундаментальная идея заключается в том, что одни потребности первичнее, важнее других, и вы должны сначала удовлетворить потребности нижнего уровня, прежде чем переходить к потребностям верхнего уровня.

Если, например, вам нечем дышать, то не имеет значения, что вы с утра не ели, что вы одиноки или остались без работы. В тот момент, когда ваше лицо начинает синеть, все ваше существо сосредоточено на том, как наполнить легкие кислородом. Но если нормальное дыхание восстановилось, то это еще не означает, что ваша жизнь полностью удалась. Теперь вам нужно удовлетворить следующую потребность – наполнить свой желудок пищей.

Когда вы способны дышать, когда ваш желудок полон и среда, в которой вы находитесь, безопасна, можете сосредоточить внимание на более высоких уровнях иерархии потребностей, таких как быть частью сообщества, которое поддерживает вас, или приносить какую-то пользу, то есть на том, что Маслоу называл самоактуализацией.

Если вы читаете эту книгу, размышляя над тем, как стать лучшим менеджером, есть все основания полагать, что вашей организации не грозит неминуемый коллапс. Но если это не так, немедленно отложите книгу и подумайте над тем, что вам нужно сделать, чтобы помочь компании улучшить положение дел. Может быть, вам нужно устроить какую-то зрелищную рекламную акцию? Или стоит организовать мозговой штурм, придумать какой-то хитроумный ход? А может быть, нужно закатать рукава и самолично заняться поиском клиентов или продажей лимонада?

Когда вы находитесь в режиме борьбы за выживание, делайте то, что нужно для выживания.

Когда же вы в своей иерархии потребностей поднимаетесь выше нужд выживания, тогда можете строить планы на будущее и думать о том, как бы ваши сегодняшние занятия помогли достичь большего в последующие месяцы и годы.

## **Как узнать, суждено ли вам стать хорошим менеджером?**

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.