

СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Великими менеджерами не рождаются, а становятся	3
Глава первая. Что такое менеджмент?	17
Определение работы менеджера в одну строчку	21
Как отличить хорошего менеджера от заурядного?	23
Три вещи, о которых менеджеры думают целыми днями	26
Управление в режиме выживания	31
Как узнать, суждено ли вам стать хорошим менеджером?	33
Разница между лидерством и менеджментом	41
Глава вторая. Ваши первые три месяца	43
Подмастерье	46
Первопроходец	51
Новый босс	54
Преемник	59
Глава третья. Руководство небольшой командой	63
Все всегда сводится к людям	66
Доверие — самый главный ингредиент	68
Старайтесь быть человеком, а не только начальником	72
Помогайте людям проявлять их сильные стороны	80
Единственное, чего нельзя терпеть в команде	84
Так не бывает, чтобы всегда все получалось	85
Заставляйте своих людей шевелиться	88
Глава четвертая. Искусство фидбэка	93
Что представляет собой хороший фидбэк	96
Любое крупное разочарование является проявлением неспособности правильно обозначать ожидания	102

Фидбэк имеет смысл только тогда, когда он улучшает ситуацию	107
Критические замечания и плохие новости	114
Глава пятая. Управление собой	121
Время от времени каждый ощущает себя самозванцем	125
Будьте предельно честны с собой	128
Узнайте себя с лучшей и с худшей стороны	136
Как обрести уверенность, когда ты в трудном положении	140
Учитесь быть вдвое лучше	150
Глава шестая. Искусство проведения совещаний	161
Каков желательный результат вашего совещания?	165
Приглашайте нужных людей	173
Дайте людям возможность приходить подготовленными	175
Создайте доброжелательную атмосферу для открытого выражения мнений	178
Некоторые совещания не нужны вам, а некоторые не должны существовать вовсе	183
Глава седьмая. Искусство рекрутинга	187
Целенаправленно выстраивайте свою команду	191
Рекрутинг — это ваша ответственность	193
Рекрутинг — лотерея, поэтому будьте осмотрительны	198
Особенности рекрутинга, когда вам нужны пять, десять или сотни человек	209
Глава восьмая. Осуществление планов	219
Начните с конкретизации целей	222
Идеальное исполнение важнее идеальной стратегии ..	234
Хороший процесс постоянно совершенствуется	244
Глава девятая. Руководство растущей командой	249
Большая команда в сравнении с маленькой	253

Тонкое искусство делегирования	259
Поручать людям самостоятельно решать большие проблемы — это знак доверия	261
Две головы, одна общая цель	263
Что делать, когда менеджеру трудно	266
Стремитесь лишить себя работы	268
Глава десятая. Воспитание корпоративной культуры ...	275
Знайте, членом какой команды вы хотите быть	278
Никогда не переставайте говорить о том, что важно ..	281
Всегда сами соблюдайте то, что проповедуете	283
Используйте правильные методы поощрения	285
Создавайте традиции, которые укрепляют систему ценностей компании	289
Эпилог. 1% пути пройден	293
Слова благодарности	297

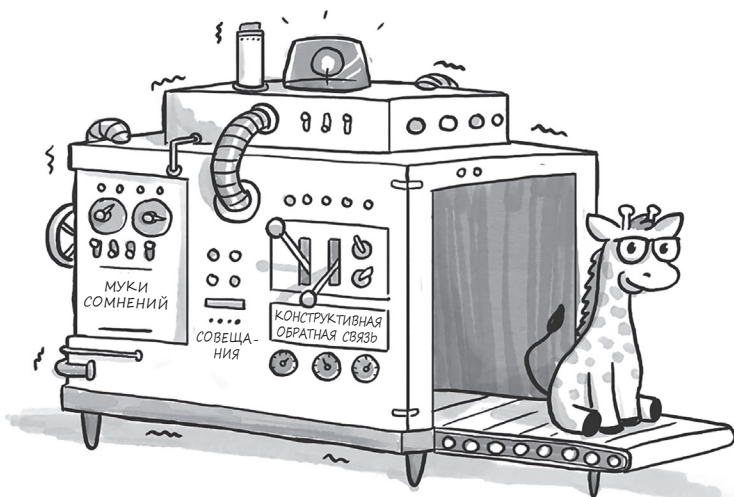
Введение

**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 состоялось 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 не-

правдоподобным. 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 очень пригодились: 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 считал 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 интерфейсы. 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 повторяешь 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 при-

ходится 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 расписании дня.

Однако бо́льшая часть повседневной жизни менеджера — обмен фидбэком*, 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.

* Фидбэк (англ. *feed back*) — «обратная связь». — Прим. перев.