

ГЛАВА 1

Курс молодого менеджера

Все мечтают стать руководителями, а зря

Многие мои работающие в найме знакомые свой карьерный трек видят как-то так: сначала человек учится и стажится. Получает мало денег, работать очень сложно, зато набирает опыт и практические навыки. Затем становится уверенным специалистом, его зарплата растет. Постепенно он понимает, как устроена индустрия, получает большой кредит доверия от компании и может немного расслабиться. Наконец, становится руководителем, получает людей в подчинение и начинает управлять. И приходит золотой век жизни!

Теперь не нужно работать с утра до вечера в поте лица, можно отказываться от рутины и пожинать плоды своего опыта. Раздавать всем задачи, проводить планерки, генерировать идеи, говорить всем: «Ходи туда, делай это», и вообще он теперь царь во дворце! Захотел посреди дня

отдохнуть — и отпрашиваться ни у кого не надо. Скучная задача — делегировал. КРІ не смог выполнить — да и черт с ним, сам себе его и порезал. Ну не жизнь, а сказка! Еще и зарплата выросла.

Знаете, у студентов есть поговорка: «Сначала ты работаешь на зачетку, а потом зачетка работает на тебя». Вот многие именно так и видят свою карьеру. И это огромное заблуждение. Менеджер — это не следующая ступень эволюции специалиста. Это вообще другая работа, с другими задачами, другими хард-скилами и, самое важное, другим уровнем ответственности.

Специалист отвечает только за себя и свою работу. Руководитель отвечает за себя, а еще за всех людей в своем отделе. Вася накосячил — виноват руководитель. Гриша не выполнил свои КРІ — виноват руководитель. Маша забыла что-то сделать — виноват руководитель. Петя украл базу и продал конкурентам — виноват руководитель. Не проследил, не научил, не принял меры — виноват. И даже если произошло что-то снаружи, не по нашей вине, возникли непредвиденные обстоятельства... Сотрудник всегда может сказать: «Мы не виноваты, оно само сломалось». Менеджер не может. Неважно, мы или не мы, руководитель отвечает за то, чтобы все работало. Сломалось — надо чинить.

Руководитель работает с огромным количеством неопределенности. Еще вчера ему говорили, что и когда надо делать. Вот тут проблема, сделаем это — и все решится. Сейчас ему никто ничего не говорит. Он должен сам искать проблемы и придумывать, как их уладить. А как искать? Какие? Как их улаживать-то? Ну ты же отвечаешь за команду, ты и решай!

Менеджер не сидит без дела, как иногда думают линейные спецы. Раздать всем задачи — это не так просто, как кажется. А какие раздать? Вот что конкретно нам надо сделать, чтобы выполнить цель? А сколько задач выдать сотруднику? Раздашь мало — человек будет просиживать время на деньги компании. Раздашь много — выгорит и уволится. А как проследить, что все сделали? А что, если сделали не так? А что, если вообще ничего не сделали? А что, если кто-то уволился? Короче, рутины в работе менеджера немало, как и в любой другой профессии.

Управленец не может себе позволить всегда быть добрым. Еще вчера вы дружили с этим человеком, вместе шутили в чате и ходили в бар по выходным. А сегодня его надо уволить. Потому что он систематически не выполняет свои планы и тянет показатели команды вниз. Или еще хуже — потому что начался очередной кризис и у вас не хватает бюджета на этого человека, хотя он всегда отлично работал и ни в чем не виноват. А у него еще семья есть, дети, ипотека.

И вот вы приходите к нему и говорите: «Хороший ты специалист, но уходи». А может, придется всех разом уволить, потому что они привыкли видеть в вас друга, товарища, братишку — и отказываются слушаться. А вы из-за этого не можете KPI направления выполнить. Как им в глаза после этого смотреть?

А еще, когда человек привыкает к своей работе, она начинает казаться простой и понятной. Переход к менеджменту эту понятность и простоту ломает. Быть руководителем разработчиков, продавцов или маркетологов — вообще не то же самое, что быть разработчиком, продавцом или

маркетологом. Задачи другие, рутина другая, навыки нужны другие.

Я не хочу сказать, что менеджмент — это каторга, выжить на которой может только гений или бессердечный психопат, а лучше и то и другое. Я не хочу вас запугать и отговорить становиться менеджером. Но считаю важным развеять миф, что «начальник ничего не делает, только задачи раздает да премии получает». Начальникам тоже надо работать, у них тоже бывают сложные дни и завалы, они тоже устают, зарываются в рутину и выгорают. Руководителям тоже надо учиться хорошо делать свою работу, развивать хард-скилы и оттачивать навыки. Потому что одно дело — знать, как это надо делать, а другое дело — уметь и действительно делать.

Если вы готовы учиться менеджменту, быть проактивным, брать на себя ответственность за других людей и иногда принимать непростые решения, — из вас может получиться прекрасный управленец. В найме или в своем бизнесе — неважно.

Ответственность

Кто вообще такой руководитель? Тот, кто ставит задачи? Ну так члены команды тоже могут ставить задачи друг другу — горизонтально. Это не делает их руководителями.

Тот, кто получает отчеты? Специалист отдела контроля качества получает отчеты от коллег, но не ставит им задачи.

Тот, кто придумывает, что делать? Тоже нет, есть немало компаний, где инициативы идут снизу вверх, а не наоборот.

Сотрудники придумывают, презентуют идеи начальству, получают ресурсы — и делают.

Точно, это тот, кто согласовывает идеи и распоряжается ресурсами! Говорит, что можно делать, а что нельзя. Но менеджер по настройке рекламы тоже распоряжается ресурсами, рекламными бюджетами. А юрист или сотрудник службы безопасности может запретить делать что-то даже начальнику соседнего отдела.

На самом деле руководитель — это тот, с кого все спрашивают. Тот, кто отвечает за процесс, за принятые решения, действия команды, бюджеты и так далее.

Решения могут принимать его сотрудники, генерировать идеи могут другие люди, он может не ставить прямую ни одной задачи и не читать ни одного отчета. Но ответственность за весь этот балаган лежит на нем.

Начальник отдела отвечает за свой отдел. Менеджер проекта отвечает за проект. Директор компании — за всю компанию. Это их главная функция. Именно руководитель отвечает за то, чтобы все работало. Если кто-то что-то забыл, не сделал, не успел, не умеет, сломал, украл, недопонял — спрашивать будут именно с его руководителя.

Можно сказать, что управленец — это такой козел отпущения, на которого направлен праведный гнев, если что-то идет не так. Компания нарушила закон — государство будет спрашивать с генерального директора. Направление убыточное, сотрудники там неэффективны — собственник будет спрашивать с руководителя направления. Не сделали вовремя проект — большой босс придет разбираться с менеджером проекта, а не с отдельными исполнителями.

И дальше бедным руководителям надо ситуацию исправить. Своими руками, чужими, решительными действиями или мольбами и черной магией — это неважно. Важно, что раз есть главный, значит, все должно нормально работать.

Поэтому хорошим руководителем категорически не может стать человек, который постоянно перекладывает ответственность на других, у кого все вокруг виноваты. Виноват всегда сам руководитель.

Сотрудник плохо работает — ну менеджер же сам его нанял и до сих пор не уволил. Забыл что-то сделать — потому что его не проконтролировали? Не умеет — не научили. Денег не хватило — посчитали плохо.

Кризис в стране, закон приняли новый, конкуренты демпингуют — а отвечает за это все равно руководитель. Пусть придумает, разберется, разрулит, сделает что-то. Именно для этого его и наняли, именно за это ему платят зарплату — чтобы было с кого спросить, когда что-то пошло не так. Ответственность — это ценный конечный продукт работы менеджера, если вам так угодно. Поэтому важное качество любого человека, кто хочет стать хорошим руководителем, — это умение задавать вопрос: «Что лично я могу сделать, чтобы стало лучше?»

Руководитель — это компас

Скажу крамольную мысль, но все менеджерские штучки на самом деле вторичны. Можно организовать работу без таск-менеджеров, отчетов, планерок, CRM, регламентов

и продуманной системы грейдов. Задачи можно вести в блокноте, договоренности с клиентами можно держать в голове, особенно когда клиентов не очень много, а вместо регламентов можно просто каждый раз показывать людям, как именно эта штука у нас делается. Это полезные инструменты, но без них можно обойтись.

А вот без чего обойтись нельзя — без понимания, куда мы движемся и как поймем, что движемся правильно. Вот как понять, хорошо мы работаем или плохо? Показатели смотреть? А какие? Отзывы клиентов слушать? А если клиент неадекватный? А если он оставил хороший отзыв, но работать с нами больше не хочет? А может, лучше, чтобы оставил плохой, но продолжал нести деньги в компанию? А если мы не с клиентами работаем, а с другими сотрудниками компании? Например, мы юристы. Нам важно, чтобы все довольны были, или закон не нарушить? Как определить, мы вообще свою работу нормально делаем?

Так как руководитель отвечает за продукт, за отдел, за команду или за компанию целиком, то именно он будет давать ответы на эти вопросы. Именно его мнение будет решающим. Если управленец считает, что продукт хороший, — мы радуемся и продолжаем его делать. Если считает, что продукт плохой, — мы его меняем. Он задает направление движения. Он выступает в роли компаса, на который ориентируется команда. Но если компас барахлит, то корабль неизбежно пойдет не туда. Думали, что плывем на север, а попали в Африку. Если отделом руководит человек, который плохо понимает продукт, продукт будет плохой. Поэтому что главный будет постоянно подгонять его под свое

видение, втискивать в свои рамки, отметить идеи, противоречащие его видению.

Поэтому священная цель любого менеджера — разбираться в том, за что он отвечает. Понимать, что делает его команда и для кого, понимать ценность своего продукта, аудиторию и ее потребности. Понимать, как можно объективно оценивать качество работы, на основе каких показателей, метрик или ощущений.

Необязательно знать, как собрать из кучи деталей готовый автомобиль, — это работа специалиста. Но понять, хороший получился автомобиль или посредственный, — это работа руководителя. Вернее, даже не так: это тоже может оценивать другой специалист. Лично каждый автомобиль не пощупаешь. Решить, как именно мы будем понимать, хороший получился автомобиль или нет, — вот это работа руководителя.

Как отличить хороший результат от плохого

Несколько лет назад я впервые нанял HR-специалиста. До этого все HR-функции выполнял или я сам, или лидеры команд, а тут решил, что мы выросли до отдельной должности. Но как понять, хорошо работает HR или нет?

Новые люди как нанимались у нас раньше, так и продолжают наниматься. Тех, кто плохо работает, увольняли и раньше, увольняем и сейчас. HR еще активно работает над корпоративной культурой — а как ее измерить? Стали мы культурнее за последний квартал или нет? Есть

вообще эффект от этой всей возни или мы тратим деньги зря?

Или вот мы решили вести блог компании. Собрали команду, она сделала красивый сайт, начала писать статьи и просить на все это несколько сотен тысяч рублей каждый месяц. Как понять, нормально мы ведем блог или нет? Прямых продаж из блога не получишь, тем более в первые месяцы, посчитать ROMI не выйдет. А что делать-то? Сколько ждать? Как понять, делаем мы все классно и надо продолжать или мы прожигаем деньги впустую и надо срочно останавливаться и всех увольнять?

Драматическая пауза, в которой автор хитро улыбается.

А вот это и есть ваша главная задача как руководителя — найти ответы на эти вопросы! Никто не знает, как правильно. Есть десятки разных способов, подходов, школ и учений, и в каждом есть свои изъяны. Более того, что хорошо работает у одной компании и в одних условиях, может ужасно работать у другой компании в других условиях.

Если компания умирает без денег, ей надо не о блогах и корпоративной культуре думать, а срочно наращивать маржинальность. Если в компании невероятно токсичная атмосфера, из которой все нормальные специалисты сбегают, то HR с его тимбилдингом уже не поможет, нужны радикальные меры. Если бизнесу важно наращивать медийность, чтобы привлечь новых инвесторов, можно забить на окупаемость блога и вваливать в него еще больше денег, чтобы побыстрее вырос.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

