

Вступ

Дивна штука цей менеджмент. Мало хто планує присвятити йому життя, але більшості з нас в якийсь момент доводиться ним займатися.

Консультант із працевлаштування. Що б ви хотіли робити після закінчення школи?

16-річна людина. Я хочу бути менеджером.

У вас так починалось? Ні, у мене теж не так. Але зрештою ми до цього прийшли.

Від вас як від менеджера очікують багато чого. Передбачається, що ви будете втіленням сили, лідером, інноватором, чародієм (який миттєво замовляннями підвищить зарплатню, збільшить ресурси й набере додатковий персонал), добрим дядечком / тітонькою, жилеткою для сліз, активним мотиватором, суворим, але справедливим суддею, дипломатом, політиком, магом у фінансах (ні, це не те саме, що чародій), захисником, рятувником і святим.

Ви відповідаєте за цілу купу людей, яких ви, ймовірно, не вибирали, які вам можуть не подобатись, з якими у вас може не бути нічого спільного і яким, можливо, не надто подобастесь ви. Вам треба вмовити їх добре працювати протягом робочого дня. Ви також відповідаєте за їхню фізичну, емоційну й психічну безпеку й здоров'я. Ви маєте подбати про те, щоб вони не нашкодили собі — чи одне одному. Вам треба забезпечити їм можливість виконувати їхню роботу відповідно до законодавства, яке регулює діяльність у вашій галузі. Ви маєте знати свої права, їхні права, права компанії та профспілки.

І, на додачу до всього цього, від вас очікують, що ви також виконуватимете свою роботу.

І ще одне: ви маєте залишатися незворушним і спокійним — не можна кричати, кидатися речами й заводити фаворитів. Дуже складний він, менеджмент.

Ви маєте піклуватися про команду й найефективніше її використовувати. Люди в команді часом поводяться, як малі діти, — і ви не можете дати їм потиличника* (буває, що й звільнити їх не можете). Вони також можуть поводитись, як знахабнілі підлітки, — довго спати, не приходити в офіс, відмовлятися виконувати будь-яку роботу, якщо все-таки прийшли, рано йти з роботи тощо.

Як і ви, я керував колективами (у моєму випадку в них було до 100 осіб). Очікувалося, що я знатиму їхні імена й усі їхні дрібні слабкості: Гізер не може допізна працювати по вівторках, бо їй треба забирати доньку з дошкільної групи; Тревор не розрізняє кольори, тому треба подумати, як ми його використаємо на торговій виставці; Менді в поганому гуморі, якщо її залишають відповідати на дзвінки під час обідньої перерви, і через це ми втрачаємо клієнтів; Кріс чудово працює в команді, але не може змусити себе бодай щось зробити самостійно; Рей випиває, і йому не можна дозволяти самому кудись їхати за кермом.

Як керівник ви також потенційно будете буфером між вашим керівництвом і вашими підлеглими. Згори можуть спустити нісенітницю, але ви маєте: а) «продати» її команді; б) не стогнати при цьому голосно, не сміятися; в) налаштувати команду на роботу над нею, навіть якщо це справді нісенітниця.

Крім цього, ви маєте виправдовувати підхід «цього року без підвищень зарплатні», навіть якщо він щойно повністю демотивував вашу команду. Вам доведеться тримати в секреті будь-яку відому вам інформацію про поглинання, злиття, приєднання, таємні угоди, викуп компанії її керівництвом або що, попри те, що поширюються чутки й команда постійно вас розпитує.

*Так, так, я знаю, що дітям теж не можна давати потиличники. Це просто для пояснення. Будь ласка, не пишіть мені про це.

Ви відповідаєте не лише за людей, але й за ресурси, дисципліну, комунікацію, продуктивність, правові питання, питання з профспілками, питання безпеки й охорони здоров'я, кадрові питання, пенсії, лікарняні, за декретні відпустки для матерів і батьків, календарні відпустки, відгули, за простій і за табелі обліку відпрацьованих годин, за збір коштів і подарунки з нагоди народження дитини, за розклад чергувань, галузеві стандарти, протипожежні навчання, першу допомогу й свіже повітря, за опалення, водопровід, місця для автомобільної стоянки, освітлення, канцелярське приладдя, фінанси, чай і каву. Не кажучи вже про таку дрібничку, як клієнти. А ще вам доведеться гризтися з іншими відділами, командами, клієнтами, вищим керівництвом, радою директорів, акціонерами й бухгалтерією (звісно, якщо ви не головний бухгалтер).

Передбачається також, що ви будете встановлювати стандарти. Це означає, що вам слід бути пунктуальним, передбачливим, елегантно вдягненим, працелюбним, турботливим, добре обізнаним, бездоганим фокусником. Це нелегко.

Ви, крім цього, маєте бути готовими до того, що як керівника вас, можливо, вважатимуть маніпулятором і упертим бюрократом. Може бути, що вас також засуджуватимуть ваші підлеглі, акціонери й/або громадськість як людину неефективну й навіть непотрібну при виконанні поточних завдань*.

А ви лише хотіли виконувати свою роботу... На щастя, є декілька підказок, які допоможуть вам робити це з упевненим виглядом, набираючи бали й утримуючи планку. Це Правила менеджменту — неписані, негласні, незаперечні Правила. Тримайте їх у секреті, якщо хочете бути у грі на крок вперед.

* Якщо все це змушує вас трохи вагатися щодо того, чи бути вам керівником, — не будьте ним. Менеджери керують світом. Ми вміємо очолювати, надихати, мотивувати, направляти, формувати майбутнє. Ми приносимо зміни у бізнес і в життя людей. Ми робимо реальний позитивний внесок у стан світу. Ми стаємо не тільки частиною рішення, а й знаходимо саме рішення. Ми — шериф, маршал і рейнджер в одній особі. Ми — двигун і пілот. Це прекрасна роль, і нею варто насолоджуватися — просто вона не завжди легка.

Управління — це мистецтво й наука. Тисячі сторінок посібників присвячено тому, як ним займатися. Існує безліч навчальних курсів (імовірно, ви вже були на кількох із них). Однак у жодному підручнику й на жодних курсах ви не зустрінете цих численних «неписаних» правил, які роблять з людини гарного, ефективного й успішного керівника, — Правил менеджменту. Не має значення, одним-двома людьми ви керуєте чи тисячами. Ці Правила незмінні.

Ви не знайдете тут нічого з того, чого ви, ймовірно, ще не знали. Або якщо ви чогось не знали, ви прочитаєте це й скажете: «Але ж це цілком очевидно». Так, усе це справді цілком очевидно, якщо про це добре подумати. Однак у нашому динамічному, стрімкому житті на грані фолу ви, можливо, останнім часом про це не думаете. Тим більше не очевидно, що ви це робите.

Для зручності я поділив ці Правила на два розділи:

- як керувати вашою командою;
- як керувати собою.

Гадаю, це має бути доволі просто. Правила не розташовані в якомусь конкретному порядку за важливістю — перші не важливіші, ніж останні, і навпаки. Прочитайте їх усі, а потім починайте застосовувати на практиці, спершу засвоюючи ті, які вам здаються найлегшими. Багато з них будуть схожі між собою, тож ви можете несвідомо почати їх утілювати одночасно. Невдовзі ви станете незворушною й спокійною, впевненою й переконливою людиною, яка відповідає за ситуацію, володіє нею, здійснює контроль і чудово всім керує. Непогано, враховуючи те, що зовсім нещодавно ви були тільки гвинтиком у механізмі, руків'ям жорна, старшим куди пошлють і цапом-відбувайлом. Ви молодець.

Перш ніж ми почнемо, може бути корисно хвилинку-дві поговорити про те, що саме ми маємо на увазі під словом «менеджмент». І це не так просто, як звучить. На мою думку, чимось керуємо ми всі — батьки, самозайняті особи, підприємці, наймані працівники,

навіть ті, хто успадкував статок. Нам усім потрібно «справлятися». Це можемо бути ми самі, але все одно нам треба справлятися, шукати найкраще застосування для наявних ресурсів, мотивувати, планувати, розмірковувати, просувати, моніторити, оцінювати успіх, визначати стандарти, бюджет, реалізовувати й працювати. Тільки деяким із нас доводиться робити все це з більшими колективами. Але фундаментальні речі не змінюються.

Гарвардська школа бізнесу визначає менеджера як людину, що «отримує результати через інших людей». Видатний консультант у галузі менеджменту Пітер Друкер казав, що менеджер — це «людина, яка відповідає за планування, здійснення й моніторинг», тоді як Австралійський інститут менеджменту дає таке визначення: менеджер — це той, хто «планує, керує, організовує, делегує, контролює, оцінює та складає бюджет для досягнення результату». Можу з цим погодитись.

Усі ми менеджери, незалежно від стилю мислення, і всім нам доводиться звикати до управлінської роботи. Усе, що робить наше життя простішим, — це бонус. Тут викладено прості Правила менеджменту. Вони не хитромудрі й не таємні. Насправді вони досить очевидні. Але якщо ви уважно подумаєте про кожне з них і неодмінно застосуєте їх — ви будете здивовані тим, наскільки великі зміни відбудуться у вашій роботі й вашому житті.

Ви можете *знати* все, про що тут написано, але чи ви це *робите*? Ця книга допоможе вам знайти мотив робити те, про що ви вже знаєте.

Якщо у вас є коментарі або власні Правила, якими ви хочете поділитися, надішліть їх на мою сторінку у фейсбуку: www.facebook.com/richardtemplar

Річард Темплар

ЯК КЕРУВАТИ ВАШОЮ КОМАНДОЮ

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Усім нам доводиться працювати з людьми. Їх називають командою, відділом, підрозділом, екіпажем — навіть бандою. Це неважливо. Часом менеджери помилково вважають, що керують людьми. Вони гадають, що люди — їхні інструменти, інвентар. Зробіть успішними людей — і у вас буде успішний керівник, принаймні так говорить теорія.

Та, на жаль, це міф, і нам потрібно бачити, що справжня роль менеджера — керувати радше процесами, ніж людьми. Люди можуть керувати собою самі, якщо ви їм це дозволите. Зосереджуватись треба на справжній роботі в управлінні — на стратегії. Команда — тільки засіб для досягнення мети. Якби всіх ваших підлеглих можна було замінити на машини — а скільки з нас не молилися за те, щоб це могло статися? — нам усе одно треба було б мати стратегію, все одно довелося би керувати процесом.

Звичайно, ми як менеджери мусимо працювати з реальними людьми з плоті й крові, і треба знати, що їх мотивує, як вони думають і відчують, чому приходять на роботу, чому вони докладають усіх зусиль (або не докладають), чого вони бояться, на що сподіваються і про що мріють. Нам потрібно буде заохочувати їх, наставляти, надавати їм ресурси, щоб вони виконували свою роботу й керували собою, спостерігати за їхньою роботою і створювати свою стратегію для них. Ми будемо хвилюватися за них, берегти їх, захищати їх і підтримувати. Але ми не будемо керувати ними. Ми дозволимо їм керувати собою і зосередимось на нашій справжній ролі як менеджера.

Досягніть емоційної залученості команди

Ви керуєте людьми. Людьми, яким платять за те, щоб вони виконували свою роботу. Але якщо для них це «просто робота», ви ніколи не доб'єтесь від них максимальних результатів. Якщо вони приходять в офіс і працюють там від дзвінка до дзвінка, роблячи настільки мало, наскільки це можливо, щоб їм це минулося, ви приречені на поразку, мій друже. З іншого боку, коли вони приходять на роботу з очікуванням задоволення, можливості викластися на повну, прийняти виклик, знайти натхнення та відчуття причетності, то у вас є всі підстави сподіватися, що вони проявлять свої найкращі якості. Проблема лише в тому, що перетворити змуждjenих трудяг на зіркову команду можете тільки ви. Саме ви маєте надихати їх, стати для них лідером, мотивувати їх, кинути їм виклик і зробити їх емоційно залученими.

Що ж, нічого страшного. Ви й самі любите виклики, чи не так? Хороша новина полягає в тому, що викликати емоційну залученість команди зовсім не складно. Усе, що вам потрібно, — змусити їх полюбити те, що вони роблять. Тут теж нічого складного. Покажіть їм, наскільки важливо те, чим вони займаються, як це впливає на життя інших людей, як вони забезпечують їхні потреби, як вони можуть долучитися до людей. Переконайте їх — адже це правда, — що їхня праця змінює світ на краще, що вони роблять свій внесок у суспільство, а не працюють лише для того, щоб власники та акціонери набивали собі кишені, а їхній керівник отримував велику зарплату.

Звісно, коли керуєш медсестрами, то переконати їх у важливості їхнього внеску набагато простіше, ніж працівників рекламної компанії, але якщо ви добре подумаєте, то зможете пояснити цінність кожної посади й довести, що кожна робота гідна того, щоб

нею пишатися. Вам потрібні докази? Добре. Наприклад, компанії, які продають місце під рекламу, допомагають іншим компаніям, часом досить дрібним, вийти на нові ринки. Вони привертають увагу потенційних клієнтів цих компаній до того, що ті давно шукали і що їм дуже потрібно. Вони допомагають триматися на плаву газетам і журналам, а також їхнім працівникам, які залежать від прибутку з продажу реклами. А ці газети та журнали своєю чергою стають джерелом інформації та/або розваг для людей, які їх купляють (інакше вони б їх не купували, чи не так?).

Викликати у своїх працівників емоційне залучення неважко. Це даність. У глибині душі кожен хоче бути корисним, і щоб його цінували. Циніки можуть сказати, що це нісенітниця, але це правда, істинна правда. Вам варто лише копнути глибше, і ви знайдете у своїх підлеглих небайдужість, почуття, причетність, відповідальність і залученість. Витягніть усе це нагору, і вони підуть за вами, навіть не замислюючись.

І ще, перш ніж переконувати в чомусь свою команду, ви маєте самі в це повірити. Ви вірите, що ваші зусилля змінюють життя на краще? Якщо ні, постарайтеся зазирнути собі в душу й відшукати те, що знаходить у вас відгук...

**ПЕРЕКОНАЙТЕ ЇХ — АДЖЕ
ЦЕ ПРАВДА, — ЩО ЇХНЯ ПРАЦЯ
ЗМІНЮЄ СВІТ НА КРАЩЕ**

Майте уявлення про те, що таке команда і як вона працює

Отже, що таке команда і як вона функціонує? Якщо ми збираємося бути успішними керівниками, нам треба знати відповіді на ці питання.

Команда — не просто зібрання людей. Це організація з власною динамікою, якостями й домовленостями. Не знаючи цих речей, ви заплутаєтесь. Знаючи їх, ви можете допомогти своїй команді досягти успіху.

У кожній команді багато людей, усі вони штовхають і тягнуть у різних напрямках і з різною силою. Хтось із них тягне енергійніше, якщо ви розумієте, про що я. Інші полюбляють штовхати назад. Ще інші, здавалося б, нічого не роблять, але подають ідеї.

Якщо ви досі не цікавилися динамікою команди, я раджу вам прочитати книгу Мередіта Белбіна «Команди менеджерів: секрети успіху та причини невдач»*. (Якщо вже цікавилися, переходьте до наступного Правила.) Її написано для керівників, які хочуть досягти результатів, отримавши найбільшу користь від своїх ключових працівників. Я перекажу те, що він говорить, але закликаю вас застосувати на практиці те, що він обстоює.

Белбін каже, що існують дев'ять ролей у команді, й усі ми виконуємо одну чи більше функцій у межах цих командних ролей. Так, весело було б визначити нашу власну роль, але значно корисніше визначити ролі у вашій команді й потім працювати з цією інформацією.

* *Management Teams: Why they succeed or fail* by R. Meredith Belbin (Routledge. 3rd edition. 2013).

Ці дев'ять ролей у команді — Генератор ідей (людина, яка подає ідеї), Дослідник ресурсів, Координатор, Мотиватор, Аналітик-стратег, Душа команди, Реалізатор, Педант (контролер) і Фахівець. Якщо хочете дізнатися більше, прочитайте книгу.

Тепер ви знаєте, хто може бути у вашій команді. Тож чим саме є команда і як вам зробити вашу команду результативнішою? Знову ж таки, з книжки Белбіна ви зрозумієте, що команда — це група, усі учасники якої зосереджені на спільній меті. Команда не може працювати дружно, коли кожен її окремий учасник переслідує тільки власну мету — наприклад, дотягти до кінця робочого дня, досягти персонального прогресу, задобрити боса (це ви, до речі), скористатися роботою як клубом для спілкування тощо.

Ви знатимете, що у вас команда, коли будете чути «ми» і «нас» частіше, ніж «я» й «мене».

Ви знатимете, що у вас команда, коли складні рішення стануть простими — бо хтось скаже: «Усе гаразд, ми тут усі разом».

Ви знатимете, що у вас команда, коли команда скаже вам, що це команда.

**КОМАНДА НЕ МОЖЕ ПРАЦЮВАТИ
ДРУЖНО, КОЛИ КОЖЕН ЇЇ ОКРЕМИЙ
УЧАСНИК ПЕРЕСЛІДУЄ ТІЛЬКИ
ВЛАСНУ МЕТУ**