

# ЗМІСТ

<b>ВІДГУКИ ПРО КНИГУ «СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРА»</b>	<b>7</b>
ВСТУП	
<b>Чудовими менеджерами не народжуються, а стають</b>	<b>15</b>
РОЗДІЛ 1	
<b>Що таке менеджмент?</b>	<b>31</b>
РОЗДІЛ 2	
<b>Ваші перші три місяці</b>	<b>61</b>
РОЗДІЛ 3	
<b>Управління малою командою</b>	<b>83</b>
РОЗДІЛ 4	
<b>Мистецтво фідбеку</b>	<b>117</b>
РОЗДІЛ 5	
<b>Управління собою</b>	<b>147</b>
РОЗДІЛ 6	
<b>Відмінні наради</b>	<b>191</b>

РОЗДІЛ 7	
<b>Мистецтво рекрутингу</b>	<i>217</i>
РОЗДІЛ 8	
<b>Як робити роботу</b>	<i>251</i>
РОЗДІЛ 9	
<b>Як керувати командою, що зростає</b>	<i>285</i>
РОЗДІЛ 10	
<b>Плекаємо культуру</b>	<i>313</i>
Епілог	
<b>Ви подолали 1 % шляху</b>	<i>333</i>
<b>ПОДЯКИ</b>	<i>339</i>
<b>ЛІТЕРАТУРА</b>	<i>345</i>

# **ВІДГУКИ ПРО КНИГУ «СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРА»**

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

*Майкл Бангей Штаніер, автор книги The  
Coaching Habit*

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

*Майк Крігер, співзасновник Instagram*

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

*Гретхен Рубін, автор книги «Проект щастя»\**

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

*Сем Альтман, президент компанії YCombinator і співголова компанії OpenAI*

\* Рубін Г. Проект щастя / пер. з англ. А. Саган. — Львів: ВСЛ, 2019. — 368 с.

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

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

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

*Джейк Кнапп, автор книги «Спринт»\*\**

\* Пітер Друкер (1909–2005) — американський учений австрійського походження, консультант із менеджменту. — Тут і далі — прим. перекл., якщо не зазначено іншого.

\*\* Кнапп Дж. Спринт. Вирішуйте складні завдання і тестуйте нові ідеї за п'ять днів / пер. з англ. Л. Дяченко. — Київ: ТАО, 2016. — 280 с.

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

*Стюарт Баттерфільд, генеральний директор і співзасновник компанії Slack*

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

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

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

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

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

*Деніел Х. Пінк, автор книги «Драйв»\**

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

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

\* Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер. з англ. Н. Агаджаняна. — Харків: КСД, 2016. — 208 с.

Джулі — наче друг, який дає вам такі необхідні поради за горнятком кави. Її стиль пробирається крізь галузеві терміни до суті того, як впевнено управляти командою і допомагати їй працювати щонайліпше.

*Нір Еяль, автор книги «На гачку»\**

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

*Логан Грін, генеральний директор  
і співзасновник компанії Lyft*

---

\* Еяль Н., Гувер Р. На гачку. Як створити продукт, що чіпляє / пер. з англ. Г. Гриценко. — Київ: Наш формат, 2017. — 192 с.



*Майку, разом із яким я управляю  
цим прекрасним життям*

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Вступ

**ЧУДОВИМИ  
МЕНЕДЖЕРАМИ  
НЕ НАРОДЖУЮТЬСЯ,  
А СТАЮТЬ**

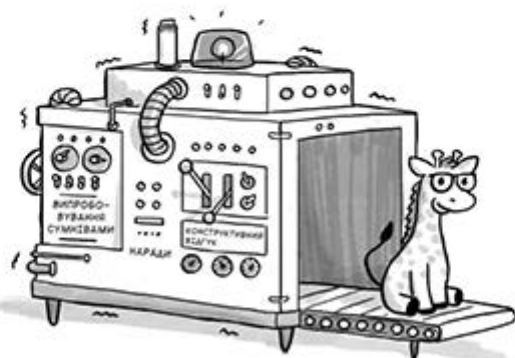


[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

МІФ



ДІЙСНІСТЬ



[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

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

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

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

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

\* Гегрід — персонаж серії книг про Гаррі Поттера, який розповів Гаррі про його магічні здібності і про школу магії.

Тому я відповіла: «так».

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

Я пригадую першу зустріч зі своїм безпосереднім підлеглим.

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

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

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

«Я не хвилююся».

Я зайшла до зали. Він підвів погляд, і я ніколи не забуду виразу його обличчя. Він насупився, наче підліток, якого змусили прийти на десятий день народження двоюрідного брата у стилі покерів.

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

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

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

— Ти зовсім на цьому не розумієшся.

Цієї мить мені здавалося, що він має рацію.

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

Проте я змалку знала дві речі: я дуже люблю малювати і будувати конструкції. Є фотографія,

яку зробили різдвяного ранку, коли мені було вісім рочків, — на ній я широко усміхаюся, тримаючи в руках подарунок, про який благала цілий рік: новий конструктор LEGO «Пірати» з мавпою й акулою!

У середніх класах ми з моєю найліпшою подругою Марі обмінювалися на перервах зошитами, які заповнювали вигадливими малюнками. У старших класах ми відкрили для себе магію HTML, яка давала нам змогу поєднати малювання і будівництво в ідеальну розвагу: створення веб-сайтів для наших ілюстрацій. Для мене не було ліпшого способу збавити весняні канікули, ніж заповзятливо проходити найновіші курси Photoshop («Як реалістично передавати колір шкіри») або оновлювати свій веб-сайт, щоб продемонструвати новий трюк у JavaScript (посилання світилися, якщо навести на них курсор).

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