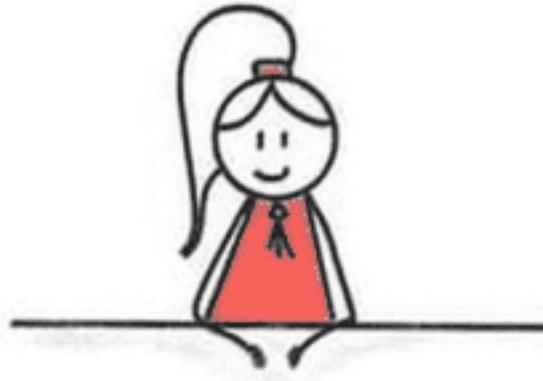


Вступ

Усім привіт!

Мене звати Еліс Улі, я ж Олеся Ульянова. Я лідерка, яка виховує менеджерів протягом останніх десяти років у технологічних компаніях. Я не дослідниця, яка інтерв'ювала сотні тисяч менеджерів, щоб зрозуміти, які компетенції будуть важливими в найближчі п'ять років. Я не професорка у Школі менеджменту чи спеціалістка програми MBA, яка каже вам, як працювати. І я не бізнес-тренерка, яка виховуватиме у вас харизму лідера й надихатиме вас на звершення.

Я — Антименеджер. Антименеджери — це спеціалісти, які сфокусовані на кінцевому успішному результаті, але не забувають про те, що цей спільний результат роблять теж професіонали, яких вони, у свою чергу, мотивують і несуть за них відповідальність. На нас лежить відповідальність, щоб усе йшло, як треба. Ми поєднуємо в собі знання та навички від традиційного менеджменту до лідерства, яке надихає. Ми сфокусовані на створенні абсолютно унікального персоналізованого підходу до себе, команди, компанії, що забезпечуватиме максимальний, продуктивний та осмислений результат.



Чому я знаю як?

Я починала як тренерка незрозумілих для більшості людей софтскілів чи навичок селф-менеджменту та комунікації. Так з'явилася методика ефективного навчання м'яких навичок дорослих людей, яку описує не дуже відома наука — андрагогіка. У програмі навчання з'явилася методичність, структурність, системність і зникла «вода» з книжок і статей.

Згодом я була консультанткою-тренеркою в різних технологічних компаніях, де навчала менеджерів локальних навичок (наприклад, перемовини чи управління часом) або вела довгострокові школи розвитку лідерських якостей. За цей час у мене з'явилося понад 40 корпоративних клієнтів. Я познайомилася з різними підходами до управління командами та компаніями, з різноманіттям корпоративних культур і різницею в сприйнятті інформації. Так у програмі навчання з'явилися адаптовані підходи до різних бізнесів і команд, гнучкість до великих і маленьких компаній, а також розуміння, що працює, а що ні.

А потім я стала CEO в технологічній компанії, де права на помилку в мене не було. Ключові завдання полягали в тому, щоб плекати свою команду, займатися трансформацією компанії та її виходом на нові ринки. Так усі попередні теорії, практики та методології знайшли кінцевий результат, який я відчула на собі, побудувавши команду, яка на початку шляху навіть не дуже хотіла займатися менеджментом.

Далі — більше. Я стала ментором великого менеджерського проєкту найбільшого у світі донора грантів (USAID), де вже було понад

100 компаній, які потребували трансформації як бізнесу, так і команди менеджерів. Так я отримала можливість масштабування методики розвитку soft і hard skills.

Усі мої знання і навички вирости органічно з безлічі прочитаних книжок (їх понад 500), із набитих раніше ґуль і отриманих невдач у процесі плекання менеджерів, із постійного навчання в різних експертів: від селфменеджменту до лідерства. І нарешті усе привело до успішного результату — команди ефективних професіоналів, за яких мені тепер не соромно.

Я хочу вам запропонувати системний і структурований підхід, що працює. Розповісти, як виховати в собі Антименеджера — фахівця, який знає, що люди — це не машини, який вміє адаптувати навички під себе, під команду чи спеціаліста окремо і який домагається результату для себе й компанії, а також бере на себе відповідальність за невдачі.

Якщо ви думаєте, що зараз ви не менеджер і вам ця книга буде нецікава, то ви помиляєтеся. Кожен з нас впливає на щось або когось: родину, друзів, самого себе. Ця книга — про особистість і про взаємини, тому що будь-який Антименеджер починається з себе.

Ви готові в подорож антименеджментом зі мною? Гайда!

Розділ 1. Одне інфополе — одне розуміння



Ніколи не припускайте, що те, що для вас очевидно, — очевидно й для інших.

Айра Гласс

Важко будувати команду, керувати людьми чи навіть розвиватися самому, якщо ми не говоримо однією мовою. І справа тут не в словах — справа у значеннях, які ми вкладаємо в поняття. Наприклад, одна людина каже слово «перформанс», маючи на увазі швидкість виконання робочих завдань, а інша уявляє його в прямому значенні — і керування процесом стає схожим на гру в зіпсований телефон. Саме тому на старті важливо закласти спільний словник.

У цьому розділі ми розбираємо фундаментальні поняття менеджменту, розвитку та роботи з людьми. Чітко розділимо **hard skills** — ті професійні інструменти, без яких ви не зможете виконувати свою роботу, і **soft skills** — ті, що визначають, як добре ви взаємодієте з іншими, керуєте собою та впливаєте на результат.

Люди не вміють думати однаково. Тому для того, щоб користуватися термінами та поняттями, потрібно дати їм конкретні визначення.

Soft skills (гнучкі навички, навички комунікації) — навички, які допомагають нам виконувати свою роботу. Навички самоорганізації (планування, управління часом, продуктивність), комунікації (переговори, методи переконання, зворотний зв'язок) і лідерства (мотивація, делегування, контроль). У дужках лише приклади цих навичок, більш детально про них та й про всі інші ми говоритимемо в цій та наступних книгах.

Hard skills (професійні навички, компетенції) — навички, за допомогою яких ви виконуєте свої професійні обов'язки. Ці навички залежать від тієї роботи, яку ви робите, без них вас би не взяли на посаду, яку ви обіймаєте.

Для людини технічної професії, наприклад програміста, важливо вміти створювати код, який працює. А те, як вона комунікує з іншими людьми або своїм керівником, є не таким важливим. Принаймні довгий час так вважалося. На цьому прикладі легко зрозуміти відмінність hard і soft skills.

Основна проблема в тому, що зараз для людини ці дві групи майже не розділяються. Ми складаємося з двох половинок, кожна з яких розвинена нерівномірно. Саме через цю внутрішню нерівновагу ми особливо вразливі до впливу інфополя.

Інфополе — це сукупність усієї інформації, яка оточує людину або команду в певний момент часу. Воно включає новини, меседжі, контекст у соцмережах, внутрішню комунікацію, наративи, які висять у повітрі, і навіть фонові думки колег.

Автентичний скілсет — це ваш набір знань і навичок, який ви розвинули на певному рівні впродовж життя. Цей скілсет робить вас унікальним у рамках класифікації soft і hard skills. Він — це саме ті дві нерівномірно розвинені половинки, які роблять нас професіоналами.

Компетенції — це знання та вміння одночасно, які перетворилися на навички. Сучасний бізнес формує вимоги до фахівця на основі компетенцій.

Лімбічна система — це частина мозку, яка відповідає за наші емоції, пам'ять, мотивацію, а також реакції на стрес. Вона — одна з найстаріших еволюційно, і саме вона включає реакції типу «бий або тікай» ще до того, як ми встигаємо щось обдумати.

Ненасильницьке спілкування (ННС) — це підхід до комунікації, розроблений психологом Маршаллом Розенбергом, який допомагає людям висловлюватися чесно і з повагою, а також чути інших з емпатією, навіть у складних або конфліктних ситуаціях. Це спосіб говорити та слухати, який ґрунтується на усвідомленні почуттів, потреб і відповідальності кожної зі сторін, а не на звинуваченнях, оцінках або примусі.

Open mindset (відкрите сприйняття) — людина, що володіє таким світоглядом, відкрита до нових знань і навичок, не спирається на догми й готова коригувати свої переконання.

Lifelong learning (навчання протягом життя) — підхід, який допомагає розвиватися впродовж усього життя, змінювати професії та заняття.

Ефект Даннінга-Крюгера — когнітивне викривлення, при якому люди з низькою кваліфікацією переоцінюють свої здібності.

Трансцендуальне мислення — мислення осяянням, при якому людина може швидко реагувати, бачити нюанси та розуміти, як це інтегрувати у своє життя чи роботу.

Agile-культура — робоча атмосфера команди, яка характеризується ініціативністю, командною роботою і терпимістю до ризиків.

Канбан — метод управління задачами, коли візуалізується робота на дошці (фізичній або онлайн) за колонками типу: To Do → In Progress → Done.

WIP-ліміт (Work In Progress) — обмеження на кількість задач, які виконуються одночасно. Наприклад, не більше 3 задач у роботі.

Асертивність — це здатність чітко й спокійно висловлювати свої думки, почуття та потреби, не порушуючи кордонів інших і не дозволяючи порушувати свої.

«З'їж жабу» — це метод із книги Брайана Трейсі Eat That Frog, яка означає: починай день із найнеприємнішого, але найважливішого завдання.

Гіперконтроль — це коли менеджер не довіряє нікому й намагається контролювати кожен крок команди. Інакше кажучи, все тримає на собі.

Консенсус — це коли команда доходить до рішення, яке влаштовує всіх (або майже всіх), навіть якщо це не ідеальний варіант.

Знання — теорія, яку ми десь узяли (прочитали, вивчили), **уміння** — теорія, яку ми спробували на практиці та чогось навчилися, та **навички** — уміння, доведені до автоматизму, які ви здатні застосовувати без попередньої теоретичної чи практичної підготовки.

Отже, якщо звести все до простого висновку: управління людьми й особистий розвиток неможливі без чітких понять і спільних орієнтирів. Ми — продукт свого бекграунду, свого унікального міксу hard і soft skills, і саме це визначає нашу ефективність.

Відмінність між **тим, що ми знаємо**, і **тим, що вміємо застосувати**, часто стає вирішальною. Бізнес давно зрозумів це й оперує поняттям **компетенцій** замість абстрактних знань. Саме компетенції, вимірювані через **грейди**, формують професійну цінність людини на ринку. Але справжній рівень гравця видно не лише у вмінні виконувати свою роботу, а й у тому, як він навчається нового, адаптується та шукає нестандартні рішення. Це і є ті самі **open mindset** та **lifelong learning**, без яких будь-які знання швидко перетворюються на музейний експонат.