

# Вступ



Мене звати Еліс Улі, я ж — Олесья Ульянова. Я лідерка, яка не з книжок знає, що таке виховувати менеджерів. Я не професорка бізнес-школи, яка читає лекції про лідерство, ніколи не залишаючи свого кабінету. І не дослідниця, яка інтерв'ювала тисячі людей, щоб потім на основі їхніх відповідей розповідати іншим, як правильно працювати. Я не тренерка, що обіцяє «розкрити ваш потенціал» за один вікенд. Я — практик. Я пройшла шлях від тренерки з базових навичок до CEO технологічної компанії, де треба було не тільки створювати стратегії, а й іноді підставляти плече. Я вела команди через трансформації, ростила менеджерів у середовищах, де на розвиток не було часу, — тільки тиск і дедлайни. Я працювала з понад сотнею компаній, де менеджмент був не ідеальним, але реальним.

Ця методика народилася з книг, болю, рішень, граблів, перемог, помилок і довгих розмов із тими, хто щиро хотів робити краще.

Антименеджмент. Без прикрас. Без пафосу. З живої практики — для живих людей.

Якщо ви тримаєте в руках цю книжку, значить, пройшли перший рівень. І я зараз кажу не про «прочитали сторінки». Я про те, що ви витримали чесну розмову із собою. Що змогли подивитися в дзеркало без фільтрів. Що не втекли після третього розділу про звички, які гальмують. Що не згорнули книжку, коли йшлося про відповідальність без героїзму. Що ви продовжили навіть тоді, коли було незручно. Це вже багато. І це те, що відрізняє людей, які шукають себе, від тих, хто шукає новий спосіб контролювати інших.

У першій книжці ми говорили про «Я». Про базову одиницю менеджменту, лідерства, системи. Про вас. Ми розбирали, як працює особистість управлінця. Як він приймає рішення, як керує часом, як говорить «ні», як тримає себе, коли тріщить по швах. Ми не гралися в ідеального лідера — ми вчилися жити в реальності, де дедлайни не зникають після ранкової медитації, де мотивація не падає з неба і де ніхто не приходить рятувати вас із вигорання, крім вас самих. Ми будували особистий фундамент — без ілюзій, без культу тайм-менеджменту, без фейкового натхнення.

Але жодна особиста ефективність не врятує вас у команді, де немає довіри. Жоден добре складений список справ не перекриє токсичну комунікацію, у якій люди не чують одне одного. Жодна особиста система прийняття рішень не спрацює, якщо навколо — хаос, нез'ясовані очікування, незавершені конфлікти й тиша, що тисне гірше за крик. У якийсь момент стає очевидним: «Я» більше не працює. Потрібно вийти за межі себе.

Ця книга — про «МИ». Про взаємодію. Про те, як комунікувати так, щоб вас чули. Як чути так, щоб не розчинятись. Як домовлятися так, щоб результат не був вартий довіри. Як передавати ідеї, делікатно торкаючись до внутрішніх світів інших людей, не руйнуючи їх цілісність. Як тримати поле напруги. Як не згоріти у спробах бути зрозумілим. Як говорити вголос. І як мовчати усвідомлено. Тут не буде універсальних фраз, які пасують

для кожного мітингу. Не буде комунікаційних масок, які допоможуть вам здаватися кращими.

Ця книга — не про красиву комунікацію, а про дієву. Про ту, яка іноді викликає спротив, але приводить до глибших домовленостей. Про ту, яка не завжди зручна, але завжди жива. Про ту, яка дозволяє бути дорослими разом.

Ми поговоримо про складне. Про переконання без тиску. Про слухання, яке не зводиться до мовчання. Про підтримку, що не принижує. Про фасилітацію, у якій народжується нове. Про психотипи, покоління, контексти — не як теорії, а як інструменти співіснування. Про незручні фрази, які врятували більше проєктів, ніж усі презентації разом узяті. І про мовчання, яке іноді варте більшого, ніж найкращий speech.

Антименеджер на другому рівні — це не той, хто вивчив правила, а той, хто вміє створювати нові. Це не той, хто досяг майстерності, а той, хто навчився домовлятися. Це не той, хто завжди правий, а той, хто знає, що правда — не в одному керівнику.

Тож якщо ви вже знаєте себе — настав час побачити інших. І не розчинитися в цьому баченні.

Антименеджмент триває. Попереду — найцікавіше.

## Розділ 1. Одне інфополе — одне розуміння



Коли бракує інформації — люди вигадують свої історії.

*Брене Браун*

Якщо говорити чесно, більшість конфліктів у командах не виникають через характер чи цінності. Вони стаються через просту річ — сприйняття реальності по-різному. Ми не узгодили, що важливо. Не проговорили, що вже вирішено. Не з'ясували питань, які виникли. Один говорить: «Це критично», інший чує: «Це не терміново». Один пояснює, інший чує звинувачення. Один мовчить, інший сприймає це за зраду. Усе це — ознаки

того, що команда живе в різних інформаційних площинах. Хтось знає більше, хтось — менше. Хтось намагається бути прозорим, а хтось ділиться вибірково. Інформація розшаровується. Довіра падає. Енергія губиться. І нібито все «працює», але все тягне на собі менеджер, бо єдиної системи немає.

Саме тому в цьому розділі ми говоритимемо не лише про комунікацію, а й про інфополе. Це сукупність знань, рішень, процесів, пояснень і розмов, які формують спільну реальність команди. Тобто ту «мапу світу», по якій ми орієнтуємось. І якщо в кожного вона своя, то команда не рухається, а буксує.

В ІТ ми часто чуємо слова типу «мітинг», «синхронізація», «онбординг», «даунтайм», «фасилітація», «фідбек», «формат розмови», «сесія», «сайлоси», «стейкхолдери» — і вони наче знайомі. Але за ними приховані дуже глибокі смисли. Якщо вони не розділені — команда їх не проживає. Вони стають шумом, а не опорою. Тому розпочну зі словника, який нам знадобиться.

**Мітинг** (від англ. meeting) — зустріч, нарада. Використовується для позначення регулярних онлайн- або офлайн-зустрічей команди.

**Фасилітація / фасилітатор.** Фасилітація — це процес нейтрального ведення групової дискусії з метою досягнення результату. Фасилітатор — не керує, а «веде» групу, допомагає всім бути почутими, структурує розмову.

**Lean Coffee.** Метод обговорення без заздалегідь визначеного порядку денного. Команда сама вибирає теми й регулює тривалість кожного блоку — гнучко, динамічно, ефективно.

**Fishbowl (Акваріум).** Формат обговорення, коли декілька людей говорять у «внутрішньому колі», а решта слухає зовні. Будь-хто може долучитися, замінивши когось із команди, — дає голос меншинам і стримує домінантів.

**Майндсет** — це спосіб мислення, набір установок, через які людина сприймає світ, приймає рішення та взаємодіє з іншими. Іншими словами, це внутрішня «оптика», яка визначає наші реакції, вибір і стиль поведінки.

**Модератор.** Людина, яка модерує дискусію: стежить за регламентом, атмосферою, правилами. На відміну від фасилітатора, має більше адміністративну роль.

**Мета-комунікація.** Комунікація «про комунікацію»: проговорювання того, як ми розмовляємо, що зараз відбувається в діалозі. Зменшує напругу, підвищує усвідомленість взаємодії, дозволяє озвучити невидиме.

**Зона росту.** Поняття з психології розвитку: простір, де складно, але можливо вчитись і змінюватися. Протилежність зоні комфорту, там, де виникає напруга і відбувається розвиток.

**Біль, тригер, точка напруги.** Емоційно чутливі місця в комунікації, які викликають захисні реакції. Можуть бути пов'язані з минулим досвідом, очікуваннями, недовірою.

**Синхронізація.** Процес узгодження очікувань, стану, задач або планів між кількома людьми. Може бути короткою розмовою або повноцінною зустріччю, щоб «порівняти мапи реальності».

**Формати комунікації.** Широке поняття, яке охоплює структуру розмови: зустрічі віч-на-віч, ретроспектива, демо, фасилітація тощо. Важливо: «формат» визначає, хто говорить, як довго, що є метою зустрічі, а не просто її тривалість.

**Сесія.** Зустріч, найчастіше у форматі навчання, роботи з фасилітатором, обговорення змін тощо. Приклад: фасилітаційна сесія, сесія зворотного зв'язку, стратегічна сесія.

**Стейкхолдери.** Учасники, які мають інтерес до проєкту, рішення або команди. Це не лише керівники — це можуть бути замовники, суміжні команди, користувачі.

**Сайлоси (silos).** Організаційна метафора: ізольовані команди або відділи, які не обмінюються інформацією. Утворюють бар'єри у взаємодії, гальмують командну ефективність.

**Онбординг.** Процес адаптації нової людини в команді або організації. Може включати знайомство з культурою, інструментами, ролями, очікуваннями.

**Даунтайм (downtime).** Період, коли команда / процес не працює ефективно через внутрішні або зовнішні збої. У контексті комунікації — момент, коли взаємодія не працює, бо всі мовчать / уникають.

**Консенсус / квазіконсенсус.** Згода, якої формально досягнуто, але без реального залучення або щирості. Квазіконсенсус — коли всі нібито погодились, але ніхто не планує діяти.

І саме тому створити єдине інфополе — це не комунікативна фішка. Це стратегічне управлінське рішення. Без нього будь-яке делегування буде збоїти. Будь-яка зміна — чинити опір. Будь-яка відповідальність — розмазуватися. Бо люди не діють проти цілей — вони діють зі своєї реальності. Відповідно, нам треба створити одну. Один рівень розуміння. Одну мапу. Один контекст. Не один стиль — а одне поле, у якому всі бачать, де ми, куди йдемо і що вже було сказано. Звідси й почнемо.