

Юрий Анушкин

MANAGYM

**Психотехнологии
в менеджменте**

Минск
«Колорград»
2022

УДК 005.32:005.55
ББК 65.290-2
А73

Анушкин, Ю. И.

А73 Мапагут. Психотехнологии в менеджменте / Ю. И. Анушкин. –
Минск : Колорград, 2022. – 348 с.
ISBN 978-985-896-119-0.

Практическое пособие подготовлено на базе курса управленческих навыков Мапагут – уникальной системы обучения руководителей, основанной на тренировке управленческой позиции. Содержащиеся материалы позволяют через описание чужого опыта сформировать понимание того, что такое эффективное руководство и как развить необходимые навыки руководителя.

Являясь результатом предыдущей жизни автора и его профессионального пути, книга состоит из трех тесно переплетающихся частей: художественно обработанных реальных историй, методологии проведения тренинга и концептуальной выжимки из современных подходов к управлению.

Книга адресована начинающим менеджерам, топ-менеджерам, сталкивающимся с необходимостью подготовки линейных руководителей, а также бизнес-тренерам, работающим в сфере постановки управленческого мышления и навыков.

ISBN 978-985-896-119-0

© Анушкин Ю. И., 2022

© Чвырова Ю. В., Кравчук А. Н.,
иллюстрации, 2022

© Оформление. ООО «Колорград», 2022

Содержание

7 Предисловие

Глава 1 «Корпорация» – игра для тех, кто знает, что фишка дальше не идет

- 10 Место за столом
- 13 Определенность или хаос?
- 18 О пользе амбиций
- 21 Как мы выбираем себе босса?
- 23 Создавая организацию, или Что значит быть сверху?
- 27 Когда люди превращаются в персонал?
- 31 Рациональность vs эмоции

Глава 2 Что такое руководство людьми и кто такой «эффективный менеджер»?

- 38 Разговоры с сыном: корабль чумазииков
- 41 Что такое руководство?
- 43 Управленческий цикл и «точка входа»
- 48 Кто такой эффективный менеджер, или Чем задача отличается от проблемы?
- 52 Стиль руководства, внутренний баланс и управленческая позиция менеджера
- 58 Игра в кубики
- 61 О слепоте сотрудников

Глава 3 Вечный двигатель менеджмента

- 66** Разговоры с сыном: откуда берутся менеджеры?
- 68** Где включается тумблер менеджера?
- 74** Какие бывают сотрудники и чего они ждут от руководителя?
- 84** Менеджер X vs Менеджер Y
- 87** Алгоритм руководства
- 90** Процессники и результатники
- 94** Легко ли поставить задачу сотруднику?
- 99** Границы менеджера и «рамка нормы»
- 110** Дрессировка Вселенной

Глава 4 Как выжить в иерархии?

- 116** Открывая организацию будущего
- 118** Иерархии или бирюзовые организации?
- 121** О проблеме прохождения управленческого сигнала
- 126** Управляемость в иерархии
- 131** Как надежно и быстро потерять смысл?
- 135** Зачем ты круче своего босса?
- 137** Технология достижения цели
- 141** Схема экранного мышления в работе менеджера
- 147** Бумажные башни бизнес-этики

Глава 5 Как не заблудиться в тайге и в бизнесе?

- 156** Жестокое целеполагание
- 158** Часы или компас?
- 161** Бэтмен или Гэндальф?
- 167** Как стратегические цели меняют вашу реальность?
- 169** Где взять время?
- 173** Почему менеджер должен уметь «курить бамбук»?
- 176** Как проявляется выгорание у менеджеров?
- 178** Опасность разведения «обезьян» в офисе
- 181** Как донести проблему менеджеру?
- 185** Медитация ненависти к тайм-менеджменту

Глава 6 Кошелек или жизнь? Помощь в выборе

- 188** Кошелек или жизнь?
- 190** Камо грядеши
- 192** Но что же такое «потребности»?
- 197** Мотивационный профиль сотрудника. Где у него кнопка?
- 201** Проблема подбора. Как понять, совпадает ли жизненная траектория кандидата с вакансией?
- 209** О корпоративных «евангелистах»

Глава 7 Ода контролю

- 214** Стресс-тестирование менеджера
- 216** Кто проверит проверяющего?
- 218** Это не наука о ракетах!
- 223** Переменные в уравнении контроля

Глава 8 Коммуникативные игры менеджера: родитель – взрослый – дитя

- 232** Взрослеть нельзя «детиниться»
- 235** Коммуникативные позиции менеджера
- 240** Профессиональная деформация менеджера. Самодиагностика
- 245** Как коммуникативная позиция менеджера ограничивает бизнес?
- 249** Каждая организация – тень ее создателя
- 254** Взрослая позиция не идеальна и не универсальна

Глава 9 Корпоративные культуры: между человеком и обезьяной

- 258** Разговоры с сыном: о корпкультуре
- 261** Сколько в вас обезьяны?
- 264** Групповая динамика для менеджера: ликбез
- 270** Коллективизация для менеджеров
- 277** Зачем проводятся совещания?
- 281** Технологии человеческого: agile vs комсомол

Глава 10 А не «вздуть» ли нам друг дружку часиков до пяти? **Конфликты в жизни менеджера**

- 286** Педагогический поэт и его 40 дальнбойщиков
- 289** Конфликт в работе менеджера
- 294** Как разжечь конфликт?
- 298** Как погасить конфликт?
- 302** Как понять, что вас вовлекли в инструментальный конфликт?

Глава 11 **Стеклянные потолки менеджера**

- 306** Коучинг или психотерапия?
- 308** Что мы выбираем?
- 314** Когда наступает время коучинга?
- 317** Выбирая между правильным и интересным

- 319** **Послесловие**

Приложение 1

- 325** Как устроена организация, действующая по эволюционной бирюзовой модели?

Приложение 2

- 328** Чек-лист для начинающего менеджера

Приложение 3

- 330** 5 типичных ошибок начинающего менеджера

- 334** **Список использованной литературы**

- 337** **Благодарности**

Предисловие



Аудиоверсия
текста

Книга «Managym. Психотехнологии в менеджменте» является практическим пособием как для тех топ-менеджеров и наставников, которые сталкиваются с необходимостью взращивания линейных руководителей, так и для самих менеджеров среднего звена, которые нуждаются в быстрой и результативной постановке управленческого мышления и приобретении базовых умений, позволяющих эффективно занимать позицию руководителя.

Книга состоит из трех тесно переплетающихся частей. Во-первых, это художественно обработанные истории из жизни, разговоры, стенограммы реального тренинга. Во-вторых, это прописанная методология проведения тренинга, четко связывающая цели обучения с инструментарием их достижения. В-третьих, это ориентированная на практическое применение концептуальная выжимка из современных подходов к управлению, которая используется в тренинге как теоретическая основа.

Сверхзадачей автора было создание текста, позволяющего начинающим менеджерам через описание чужого опыта – примеров наиболее ярких ошибок и успехов в процессе обучения тысяч участников тренинга – сформировать понимание того, что такое эффективное руководство и что лично читателю нужно начать делать либо перестать делать в своей рабочей реальности для того, чтобы максимально соответствовать позиции менеджера.

Опытным топ-менеджерам текст может пригодиться как прямое или косвенное руководство по моделированию учебных ситуаций для своих подчиненных (в том числе линейных менеджеров). Это поможет формировать общее понимание процессов, свой метафорический язык, единую управленческую культуру, основанную на совместном проживании опыта в ситуациях, приближенных к реальным, но без риска финансовых и репутационных потерь.

Также эта книга может стать серьезным подспорьем для бизнес-тренеров, работающих в сфере постановки управленческого мышления, умений и навыков, как методологическая основа, доказавшая свою эффективность за более чем десять лет ее применения. Детализация и глубина описания методологических подходов к организации и ведению как всего программно-методического комплекса, так и его отдельных блоков обеспечивают легкость его трансляции и использования в практике обучения.

Глава 1



Аудиоверсия
текста

«Корпорация» – игра для
тех, кто знает, что фишка
далее не идет



Место за столом

С чего начинается менеджер? А ведь с наглости, выражающейся в присвоении права командовать, брать на себя ответственность за решения и предъявляться людям человеком, который знает, что делать.

В жизни каждого менеджера есть момент, когда он преодолевает зыбкую грань между «я – нормальный, хороший человек» и «я – тот, кто своей волей оккупирует пространство других людей». Пересечение этой черты – болезненный процесс, напоминающий возрастную инициацию «ребенок – мужчина», особенно если проходишь ее в возрасте за тридцать.

Моя настоящая инициация случилась в Москве начала 2000-х. Не то чтобы я не знал к этому моменту, что такое руководить людьми. Как раз наоборот, я прошел путь от вожатого в школе до директора общественной организации. Примечательно, что опыт руководства, прочитанные книги и даже посещенные тренинги не помогли мне осуществить такой переход самостоятельно: всё решили один человек, одна встреча и одна фраза.

Начну историю с того, что в 2003 году амбиции привели меня в Москву. Это был пе-

риод, когда деньги уже кончились и я жил в офисе. В спальном мешке. Если я скажу, что речь идет о психологическом центре, это, наверное, как-то смягчит представление обо мне как о человеке, лежащем между столами и стульями? Всё было прилично: ночью я спал в помещении, где проводились тренинги. Вставать приходилось в семь утра, аккуратно к началу занятий для маленьких одаренных детей, и я принимался активно изображать работника психологического центра, чтобы не смущать родителей, которые приводили туда своих чад. Ложился поздно (тренинги взрослых групп заканчивались ближе к часу ночи), поэтому находился в перманентном состоянии недосыпа. Впрочем, для Москвы это нормальное явление – Moscow never sleeps.

Завоевание Златоглавой длилось уже полгода, а значит, с чистой совестью можно было начинать рассказ о прошлой жизни так: «Полгода назад, когда я еще не был москвичом...» Кризис среднего возраста быстро превращался в личный финансовый, и решение было очевидным: нужна приличная работа.

Я хотел в бизнес, о чем узнал случайно на каком-то эзотерическом семинаре за

несколько лет до описываемых событий. Тогда стройная зеленоглазая ведьма предложила каждому участнику описать свой опыт соприкосновения с мощными энергиями. Я сказал, что меня больше всего «штырит» вечерняя Москва: я стою на Манежной площади лицом к Тверской и грудью встречаю поток шестисотых мерсов и круизеров, разливающийся разноцветными огнями фар в сторону Лубянки и Моховой. Ведьма внимательно посмотрела на меня и сказала: «Так что ты тут делаешь? Тебе же в бизнес».

Вспоминая этот опыт, я решил сходить на заседание Клуба бизнес-тренеров. Там с удивлением обнаружил таких же, как я, «москвичей» с южнорусским акцентом и умными лицами, натянутыми на то, что есть. Причем я на их фоне выделялся в далеко не худшую сторону, судя по тому, что на этом заседании получил сразу два предложения о работе.

Компания, которая продавала юридический продукт, подыскивала тренера для обучения менеджеров по продажам. Я был так счастлив найти точку входа в бизнес, что принял предложение не раздумывая. Как оказалось, для этой фирмы я был просто находкой: на тот момент в Москве катастрофически не хватало толковых людей, способных заниматься обучением и развитием сотрудников, и я со своим двухлетним опытом проведения тренингов личностного роста был вполне приличным материалом.

Через несколько дней после моего появления в этой компании должно было пройти обычное еженедельное совещание. Собственник, он же генеральный директор, только что вернулся из Лондона после отпуска, и все с нетерпением ждали встречи с ним. Директор по персоналу сообщила мне заранее: «Готовься, тебя там представят».

С интересом, хотя и некоторой опаской, я отправился к комнате совещаний. Менеджеры шумно толпились у двери, и когда ее открыли, радостно толкаясь и подначивая друг друга, стали занимать места за большим овальным столом так, словно у них были билеты.

Но у меня-то билета не было, и вскоре я обнаружил, что свободных мест больше нет. Однако не растерялся: нашел отдельный стул и присел в уголке, наблюдая за происходящим.

Началось совещание. Директор занял место во главе стола, поприветствовал всех и, взглянув на лист с повесткой дня, произнес: «Для начала я хотел бы представить вам нашего нового менеджера». После этого он обвел глазами стол и... не нашел незнакомых лиц. Повисла театральная пауза. Он еще раз прошелся глазами по кругу и только тогда увидел меня, скромно и провинциально, но независимо восседающего в дальнем углу за спинами менеджеров. Его взгляд приобрел задумчивое выражение, и директор произнес ту самую сакраментальную фразу, которая перевернула мой мир: **«Если, конечно, можно назвать менеджером человека, который не занял место за столом».**

После этого он спохватился, сказал то, что принято в таких случаях: фамилию, имя, должность – и сразу переключился на другие вопросы.

Но я уже ничего не слышал. Фраза, словно нож, вскрыла гордыню моего внутреннего независимого наблюдателя и образ просто хорошего человека. Это было труднопереносимо.

Тем не менее моя благодарность этому человеку с годами только усиливается. Может, потому, что я тогда сделал

правильный вывод? Я понял, что если хочу быть своим в Москве, быть человеком бизнеса, которого замечают и уважают, то должен научиться занимать место за столом. И я смог это сделать.

Думаю, что вся моя последующая карьера началась именно в той странной точке, которую кто-то счел бы унижением. Слава богу, что я оказался готов к тому, чтобы воспринять эту ситуацию как грандиоз-

ную возможность и урок, а ведь можно было просто обидеться.

Я ушел из этой организации через неделю, не дожидаясь окончания испытательного срока: друг предложил работу в проекте одной из ведущих тренинговых компаний в Москве.

Нужный мне стул находился за другим столом. И я уверенно занял его.