

Сергей Филиппов

# Прокачай

в себе управленца



# **Сергей Филиппов**

# **Прокачай в себе управленца**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22528252](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22528252)*

*Прокачай в себе управленца / Сергей Филиппов.: Вертекс; Санкт-Петербург; 2016  
ISBN 978-5-9907454-1-4*

## **Аннотация**

Быть директором и вести людей за собой – разные понятия, характеры, образы мышления и жизни. В этой книге автор рассказывает без заумных теорий, четко и по делу, как стать проникательным, уважаемым и дальновидным руководителем, зная несколько основных, но не очевидных принципов. В ней собраны приёмы пятнадцатилетнего опыта управления автора и приёмы, проверенные сотнями клиентов, партнёров консалтинговой компании Vertex. Эти знания помогут вам пересмотреть многие управленческие привычки, освободиться от изматывающей текучки и направить силы на развитие себя и бизнеса.

# Содержание

Благодарности	4
Вступление	6
Глава 1	10
Глава 2	15
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Сергей Филиппов**

## **Прокачай в себе управленца**

### **Благодарности**

**Всем клиентам и бизнес-партнерам компании Vertex.** Сотрудничество с вами делает нас лучше. Эта книга написана для вас и благодаря вам. Спасибо, что помогаете делиться знаниями и своим опытом с широкой аудиторией. От всей души желаю вам ещё большего процветания, чтобы вы могли продолжать учиться у нас, а мы у вас.

**Всем конкурентам и недоброжелателям,** благодаря которым мы становимся сильнее, так как всё время растём над собой, идём на опережение, наперекор вашим желаниям.

**Екатерине Чупиной,** которая полностью взяла на себя редактуру и издание этой книги.

**Ирине Кочиевой,** моему заместителю и управляющему партнёру компании Vertex, благодаря которой я смог без отрыва на текучку погрузиться в написание этой книги.

**Виктору Щеглову,** управляющему партнёру Vertex и директору информационного агентства VertexNewsAgency, за поддержку, креативные идеи, которые есть в этой книге.

**Максиму Днепровскому,** управляющему Vertex Filmstudio, за умение в любой непонятной ситуации узреть рациональное зерно. Спасибо за содействие.

**Антону Мироненко,** моему бизнес-партнёру по социальному направлению. Спасибо, Антон, ты делаешь важную работу, помогая людям решать свои внутренние проблемы, популяризируя наши методы личного саморазвития.

**Всем, кто меня знает, кто в меня верит, кто меня любит.** Всё, что я делаю – для вас и ради вас. Ценю.

# Вступление

Гордиться красным дипломом института управления, при этом смертельно бояться подчинённых. Быть умным, дипломатичным и справедливым, но не заслужить авторитета у окружающих. Годами восседать в кресле руководителя и не быть лидером. В мире бизнеса хватает парадоксов и не соответствий, как должно быть и как есть на самом деле. В управлении, пожалуй, их больше всего.

Занимать руководящую должность и вести людей за собой – разные понятия, характеры, образы мышления и жизни. В этой книге мы поговорим, о том как стать проницательным, уважаемым и дальновидным руководителем, зная несколько основных, но не очевидных принципов.

Почему я вообще взялся за эту книгу? На полках магазина и в Интернете хватает достойных литературных трудов об управлении. Наверное, вы уже прочитали достаточно и о лидерстве, и о менеджменте. Кстати, многое ли применяете? Все ли книги, которые вы прочитали о бизнесе, вамгодились?

И у меня так. Проглатывая одну за другой, я понял, что до сих пор нет такой книги, в которой бы были собраны самые нужные материалы для управленца, которая бы без лишних слов, но подробно и понятно объясняла самую суть управленческого искусства.

Условно всю бизнес-литературу я разделяю на три большие группы:

**«Фолианты»**, в которых собраны исчерпывающие данные о менеджменте. Авторы дают буквально энциклопедические материалы. Вопрос в том, располагает ли управленец временем на изучение этих объёмов? Мои клиенты и друзья подтверждают, чаще всего именно такие книги остаются недочитанными.

**«Водовозы»**, задача которых – не научить конкретным инструментам, а вдохновить читателя. После таких книг готов стартовать, развиваться, создавать, рисковать, пробовать новое, но не понимаешь, что именно тебе нужно – и в поисках идей берёшься за следующую книгу. Этот водоворот только отнимает внимание от действий.

**«Пазлы»**, в которых подробно разбираются отдельные инструменты без привязки к системе бизнеса и другим управленческим функциям руководителя. Сначала берёшь книгу о лояльности сотрудников, потом – о жёстком менеджменте, затем – о подборе персонала, о мотивации, и так до бесконечности. Они полезны, когда углубляете понимание конкретных бизнес-инструментов. Правда, глубокие теоретические знания обычно не нужны на практике. Чаще из книги вы берёте на заметку две-три мысли, остальное откладывается как «информационный шлак».

Я предлагаю вам иную книгу. В ней вы не найдёте заумных теорий и отстранённых размышлений. В ней только

суть, только прикладные инструменты из моего пятнадцатилетнего опыта управления и приёмы, проверенные сотнями клиентов, партнёров Vertex. Вам осталось только прочитать, переложить на себя и свою компанию – обещаю, сделать это будет несложно – и применять.

Прочитав эту книгу, вы научитесь лучше разбираться в себе и своих сотрудниках, научитесь управлять даже теми людьми, которые вам не обязаны подчиняться.

Уверен, что эти знания помогут вам пересмотреть свои управленческие привычки, освободиться от изматывающей текучки и направить силы на развитие себя и бизнеса.

В основе этой книги лежит программа моего тренинга «Эффективное управление. Игра по вашим правилам. 87 профессиональных секретов успеха». Если хотите узнать больше о методах и инструментах, если решите проработать навыки на практике под моим руководством, приходите на тренинг. Все подробности можете узнать на [www.superboss.ru](http://www.superboss.ru).

Приятного чтения.

Управляйте с удовольствием.





# **Глава 1**

## **Способны ли вы управлять людьми?**

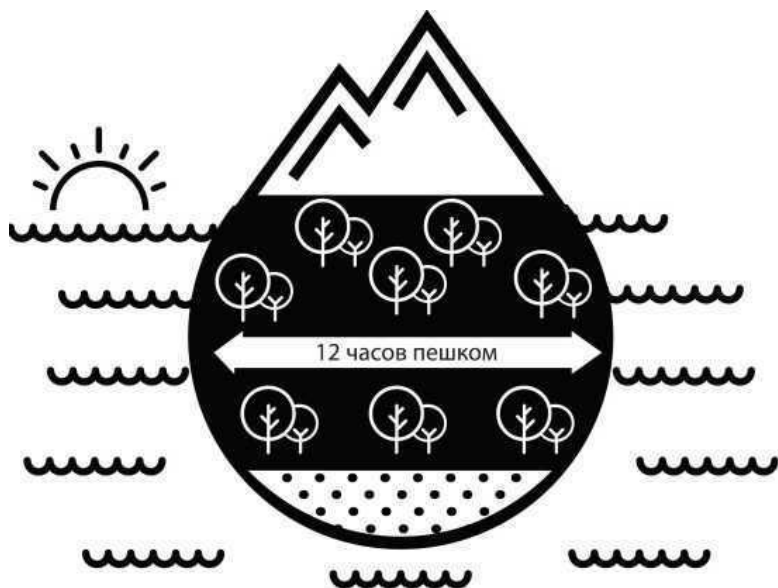
Помимо желания руководить важно обладать умением – брать неопределённость будущего на себя. Если вы не боитесь и готовы отвечать за завтрашний день не только свой, но и других, то вы можете руководить.

В основе управления лежит инстинкт выживания. Если люди будут верить, что, следуя вашему примеру или совету, они смогут выжить и преуспеть, тогда без замешательства пойдут за вами.

На тренингах я провожу игру под названием «Остров», которая отлично показывает, как люди выбирают себе лидера. Предлагаю и вам в неё поиграть.

Представьте, что вы летели на международном рейсе, и вдруг произошла авиакатастрофа, самолёт упал в море. Все пассажиры остались живы и выбрались на необитаемый остров. Это случилось около 15:00. Примерно через четыре часа сядет солнце, а пока стоит жара под 40 градусов. Вы огляделись и обнаружили, что песчаный пляж занимает небольшой участок острова, он весь покрыт непроходимыми джунглями. Вдалеке видна высокая гора, до неё добраться не меньше девяти часов. Что вы предпримете, чтобы спастись? Про-

думайте ваш план действий до того, как читать дальше.



Наконец люди потихоньку начали приходить в себя от шока и стали думать, как спастись. Вам нужно воспользоваться этой ситуацией и взять власть в свои руки. Что вы скажете людям, чтобы они пошли за вами?

Продолжим развивать события. Допустим, вы выступили с вдохновляющей речью, но лишь треть людей согласилась на ваше предложение. Ещё несколько активистов, как вы, озвучили свои варианты действий, но и они набрали не боль-

ше трети голосов. Что делать в этой ситуации? Время идёт, солнце скоро сядет, а у вас нет ни огня, ни еды, ни крыши над головой. Все вещи затонули вместе с самолётом.

Тут право слова взял ещё один человек.

– Я всё же настаиваю, чтобы мы начали действовать так, как я говорю. Я биолог по образованию и знаю, что можно, а что нельзя есть в джунглях. Со мной вы не отравитесь и, если повезёт, мы найдём съедобные плоды. Кто согласен?

Руки подняли также треть людей.

– Хорошо. Пойдёмте со мной, – продолжил говорить этот человек. – Я помогу вам, если кому-то потребуется врач. Я проходил курс первой медицинской помощи и стажировался в скорой. Кто пойдёт со мной?

Количество голосов прибавилось.

– Спасибо. Знаете, мне уже приходилось выживать в джунглях. Я знаю, что нас ждёт, если мы сейчас будем медлить. Я знаю, к чему нужно быть готовым и как себя обезопасить.

Ещё добавилось несколько рук.

– Я не говорил вам раньше, но я уже был на этом острове. Нас выбрасывало сюда с разрушенного корабля. Я знаю его географию и знаю, как будут действовать спасательные службы в этом регионе.

Большинство людей подняли руки.

– Отлично. Все, кто поднял руки, собирайтесь, пойдём. Те, кто не проголосовал – оставайтесь здесь. Мы вас не возь-

мём с собой. Нам не нужны конфликты. Либо вы поддерживаете большинство, либо выживаете сами.

В этот момент все единогласно выбирают этого человека, потому что он не только знает, как выжить самому и всем пассажирам, но подчиняет своей власти даже конкурирующих с ним людей.

Точно по таким же принципам работает человеческая психика в обычных жизненных ситуациях, когда встаёт выбор, за кем идти. Если вы дадите людям понять, что, сотрудничая с вами, они не пропадут, а, наоборот, добьются успеха и процветания, то они сами захотят вам подчиняться. Вам останется спокойно управлять.



# Глава 2

## Какой вы руководитель?

Вспомните всех руководителей, которые у вас были. Кто-то вдохновлял вас своим примером, кто-то разочаровывал, кто-то жёстко контролировал и отчитывал, кто-то не обращал на вас внимания, кто-то в вас верил, а кто-то не доверял, кто-то ставил сложные задачи, кто-то оставлял вам только рутинный функционал. Как бы вы их ни оценивали, все они – руководители, но с разными стилями управления. Отличаются они друг от друга особенностями характера и способностями, заложенными природой. В этой главе мы разберём, какие бывают типы руководителей и какой тип управления подойдёт вам.

Начнём с определения психотипа вашей личности с помощью теста. Он состоит из восьми блоков. Отвечайте на вопросы «да» или «нет». Если сомневаетесь, как ответить, то вспоминайте, какое поведение для вас характерно в большинстве случаев. Старайтесь отвечать быстро.

### Блок 1.

1. Вы впечатлительный человек?
2. Бывает, что вас охватывает паника?
3. Вы любите «приврать для красного словца», приукра-

силь истории, которые рассказываете?

4. Вы предпочитаете не ссориться с другими людьми?

5. У вас большие глаза?

6. Вам нравится зелёный цвет?

7. Вы тщательно следите за внешним видом и хорошо одеваетесь?

8. Вы умеете замечать и ценить красоту?

9. «У страха глаза велики». Это про вас?

## **Блок 2.**

1. У вас широкое телосложение или, наоборот, вы худощавый человек?

2. Вам сложно объяснять, поэтому предпочитаете всё делать сами?

3. У вас хорошо получается мастерить что-то руками?

4. Вы можете долго выполнять рутинную работу?

5. Вы любите заниматься спортом?

6. Бывает, что вы не понимаете чужих шуток?

7. Вы спокойный человек?

8. У вас крепкое здоровье?

9. Вы любите большие автомобили типа джип?

## **Блок 3.**

1. По-вашему, честность – самое главное качество человека?

2. Вы любите, чтобы во всём был порядок?



3. Вы что-нибудь коллекционируете?
4. Вам нравится разбираться в таблицах, схемах, инфографике?
5. Вы всегда доводите дела до конца?
6. Вам нравится жить по правилам?
7. Вы любите читать в туалете?
8. Вы всегда держите слово?
9. Вам всегда очень сложно сделать выбор между двумя равнозначными альтернативами?

#### **Блок 4.**

1. Вы любите спорить?
2. Бывает, что вы самоутверждаетесь, принижая других людей?
3. Вы любите учить знакомых, как надо жить?
4. Вам нравится красный цвет?
5. Вы хулиганили в школе?
6. Вы за свободный график работы?
7. Получив желаемое, вы теряете к нему интерес?
8. Вам постоянно нужно что-то новое?
9. Вы любите соревноваться?

#### **Блок 5.**

1. У вас сильная интуиция?
2. Вы увлекаетесь психологией?
3. Вы хорошо чувствуете мотивы людей?

4. Иногда чихание доставляет настоящее удовольствие?
5. Вас раздражает неприятный запах?
6. У вас острый, порой ядовитый юмор?
7. У вас неразборчивый почерк?
8. Вам не нужна роскошь, вам достаточно обычного комфорта?
9. Вы не любите приглашать гостей домой и сами не любите ходить в гости?

## **Блок 6.**

1. Вы экономный человек?
2. У вас рыжий цвет волос?
3. Вы любите, когда всего побольше и подешевле?
4. Когда вы обижены, вы не хотите, чтобы к вам прикасались?
5. Вы не любите выкидывать вещи и храните их, так как считаете, что они вам ещё пригодятся?
6. Вы любите халяву?
7. Вы хорошо умеете просчитывать свою выгоду?
8. Вам сложно держать слово?
9. Вы способны выкрутиться из самой сложной ситуации?

## **Блок 7.**

1. Вы любите находиться в тишине?
2. Вы любите качественную музыку?
3. После полуночи вам всегда приходят лучшие идеи?

4. Любите быть в одиночестве?
5. Вас раздражают люди, которые много говорят?
6. Вы играете на музыкальном инструменте?
7. Вы говорите негромко и медленно?
8. Вы левша?
9. Вы меланхолик?

## **Блок 8.**

1. Вы много говорите?
2. Вы часто перебиваете собеседника?
3. Вам всегда хочется высказать своё мнение?
4. Вы любите вкусно поесть?
5. Вы хорошо готовите?
6. Вы курите не из-за никотиновой зависимости, а потому что вам нравится сам процесс?
7. У вас крупный и размашистый подчерк?
8. Вы любите яркие цвета в одежде?
9. Вам легко даются иностранные языки?

Подсчитайте количество положительных ответов в блоках и впишите их в таблицу ниже. Чем их больше, тем ярче в вас выражены качества определённого психотипа и стиля управления.

Блок	Тип управления	Количество положительных ответов
1.	Зрительный тип. Руководитель-друг.	
2.	Мышечный тип. Руководитель-диктатор.	
3.	Анальный тип. Руководитель-командир.	
4.	Уретральный тип. Руководитель- атаман.	
5.	Обонятельный тип. Руководитель-харизматик.	
6.	Кожный тип. Руководитель-манипулятор.	
7.	Аудиальный тип. Руководитель-эксперт.	
8.	Оральный тип.	

## **Блок 1. Зрительный тип. Руководитель-друг.**

Вы стараетесь дружить с подчинёнными, боитесь испортить с ними отношения. Поэтому часто просите выполнять задачи, вместо того чтобы их ставить. Вы эффективны в отношениях с лояльными профессионалами, поэтому обычно перекладываете ответственность на подчинённых, чтобы не испортить с ними отношения. Вы не знаете, что делать с деструктивными сотрудниками.

Ваша фирма – «кружок по интересам». Ваш коллектив не больше десяти человек. Подчинённые – яркие профессио-

налы, которые, благодаря вашей дружеской дипломатии, не ссорятся и не разбегаются. Вы умеете договариваться так, чтобы все оставались довольны. В этом ваш огромный плюс.

Есть и минус. Вы не сможете заставить работать тех сотрудников, которые ленятся или всё делают абы как. Чем больше их в вашем коллективе, тем быстрее в фирме начнётся разброд и шатание.

Если представить такого руководителя спортивным тренером, то у него отлично получится работать с именитыми спортсменами, когда к каждому нужно найти свой подход, при этом добиться слаженной работы всей команды.

## **Блок 2. Мышечный тип.**

### **Руководитель-диктатор.**

Вы силовой лидер, у вас чёткий контроль и постановка задач. Убеждены, что у сотрудников не должно быть своего мнения. Сотрудники – винтики, а фирма – механизм. У вас всё расписано по правилам и регламентам. На любой случай найдётся инструкция. Например, вот такая ситуация вполне естественна для руководителя-диктатора.

Проходит директор мимо курилки. Видит, два сотрудника сидят, болтают. Решил отчитать, чтобы пошли работать.

- Ты, – говорит одному. – Почему куришь в это время?*
- По инструкции разрешено.*
- А-а-а, по инструкции...тогда кури. А ты почему здесь*

*сидишь и не куришь?*

*– Я не курю.*

*– Чего тогда сидишь? Перерыв разрешён только тем, кто курит. Иди, работай.*

Такой руководитель способен построить огромные масштабируемые структуры. В этом его плюс. Минус диктатора в том, что он абсолютно не гуманен к сотрудникам. Ему безразлична личность человека.

Спортивный тренер-диктатор будет действовать так. Есть десять спортсменов, которые должны к концу года жать от груди 100 кг, а пока их максимальный показатель – 40 кг. Представьте, начало тренировки. Тренер говорит: «В этом месяце жмём по 40, на следующий месяц – 50, потом – 60, потом – 70, так до ста. Вдруг кто-то отвечает: «Тренер, а я уже жму сто!» «Мне всё равно, – говорит тренер, – делаем так, как я сказал. В этом месяце все жмём по 40. И точка. Нам нужны не личности, а члены коллектива».

### **Блок 3. Анальный тип.**

#### **Руководитель-командир.**

Вы стараетесь быть справедливым со всеми – и с сотрудниками, и с вышестоящим руководством. Слуга царю, отец солдатам. Вы тщательно анализируете, прежде чем принять решение. Управляете по правилам, но не по жёстким регламентам, как диктатор, а по своим, человеческим.

У командира фирма – «взвод». Он старается каждого сотрудника загрузить максимально и потом справедливо с ним рассчитаться – и финансово, и организационно. У всех сотрудников есть своё нормальное рабочее место, хорошая техника, может, даже фирменный автомобиль.

Командир справедлив до глубины души. Однако часто слишком заикливается на деталях. Например, рассуждает так: «Сегодня я задержал сотрудника после работы на полчаса. Надо как-то компенсировать. Мне ему разрешить завтра попозже прийти? Или заплатить за эти полчаса? Или он и так отпросится потом, вот тогда и компенсирую?».

Сложности у командира только с подчинёнными некорректного поведения. Он видит только два способа взаимодействия – либо по-человечески общаться, либо «застрелить», то есть уволить.

Если командир тренер по спорту, то управляет он так: «В этом месяце все жмут по 40 кг. Те, кто жмёт по 100, им помогает, а я помогаю лично им улучшать результаты».

## **Блок 4. Уретральный тип.**

### **Руководитель-атаман.**

Вы сверхоперативны. Всё делаете быстро, не особо анализируя проблемы. Часто принимаете решения интуитивно. Если у вас спросить, почему так действовать правильно, вы можете сказать «потому что», и с вашей стороны это будет исчерпывающий ответ.

Умеете сплотить людей для разовой работы. Хорошо воодушевляете, однако импульсивны и не терпите алгоритмы.

Ваши сотрудники слишком инфантильны. Они советуются с вами по любому поводу: как лучше поставить стол в офисе, у кого лучше заказать кофе, и прочие мелочи. Когда атамана нет в офисе, никто не работает. Кот на печку – мыши в пляс. Поэтому фирма у него называется «детский сад».

На примере спортивного тренера достигать цели атаман будет так. В январе поставлена задача жать 100 кг от груди к декабрю. На дворе октябрь, никто ничего до сих пор не жал. Все хулиганили, пили и тратили деньги. Вот забегает атаман и с криками на втором русском языке, а порой и с рукоприкладством заставляет всех сдать норматив за два месяца. Все испугались, поверили, что это возможно, и побежали делать. Жмут, стараются. Норматив сдали, получили премию, разделили – и снова бездельничать.

## **Блок 5. Обонятельный тип.**

### **Руководитель-харизматик.**

Харизма – это природная власть над людьми. Это что-то мистическое. Можно сказать, животный магнетизм. Когда разговариваешь с харизматиком, впадаешь в состояние ступора. Тебе ставят задачу, но ты не можешь сопротивляться, потому что именно в эту секунду критическая оценка отключена.

Если вы харизматик, значит, в вашей компании развит



культ личности. Все сотрудники в вас влюблены. Фирма условно называется «секта». Вы верите в счастливую звезду и любите вызывать восхищение.

Из неявных, но существенных минусов – вы готовы всё делать сами, даже если не уверены, что осилите.

У вас отлично развита интуиция. Можете взять пачку счетов на подпись и вытащить именно тот, в котором есть ошибка. Или, например, вы кому-то что-то пожелали, оно – раз! – и сбылось. Или случайно оговорились, а на самом деле это оказалось правдой.

Как действует харизматик, если он спортивный тренер? Представьте зал. Спортсмены лежат на скамьях, жмут штангу от груди, кто сколько может. Заходит тренер, окидывает зал взглядом – и все сразу начинают стараться сильнее, жать больше, чем могут. «Сам тренер к нам пришёл». Вот он на кого-то посмотрел. Тот начинает сразу навешивать больше блинчиков на штангу. «Сам тренер на меня посмотрел».

Руководитель-харизматик эффективен в небольших группах, так как его влияние снижается на расстоянии. Хорошо управляет максимум 20 подчинёнными. Однако если поддерживать коллектив фотографиями и видеообращениями, то власть можно транслировать на гораздо большую аудиторию.

## **Блок 6. Кожный тип.**

### **Руководитель-манипулятор.**

Вы отлично играете на эмоциях, страхе, вине, стыде, обиде, патриотизме. Ваш принцип – «разделяй и властвуй». Вы всегда выделяете фаворитов и аутсайдеров и постоянно меняете их местами. Любите слухи и интриги. Обожаете ссорить и мирить сотрудников.

Часто ваши подчинённые одурачены: могут получать мало, но при этом размышлять, что скоро акции компании будут продаваться на Нью-Йоркской бирже, и что шеф обещал подарить им по одной.

Один из моих хороших друзей работал у манипулятора и рассказывал, что как-то на свой день рождения ему пришлось ехать в магазин в час ночи, чтобы купить скрепки корпоративного цвета, при этом он искренне считал, что это нормально, и называл свою работу мечтой.

Фирма манипулятора называется «соковыжималка», так как сотрудники после увольнения выжаты, как лимоны. Манипулятор не гуманный руководитель, но очень эффективный. Он способен вклиниться на любой высококонкурентный рынок, и там создать прибыльный бизнес.

Тренер-манипулятор будет всё время сталкивать спортсменов между собой, чтобы они чувствовали друг в друге сильных конкурентов и благодаря этому стремились делать больше, чем могут.

## **Блок 7. Аудиальный тип.**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.