

Владимир  
ГЕРАСИЧЕВ

Арсен  
РЯБУХА

Иван  
МАУРАХ

# РБК Pro:

## ПРАКТИКУМ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ



Как поддержать настрой  
в команде и не перегореть  
самому

**Владимир Герасичев**

**Иван Маурах**

**Арсен Рябуха**

**РБК Pro: практикум  
для руководителя. Как  
поддержать настрой в команде  
и не перегореть самому**  
Серия «Бизнес. Как  
это работает в России»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66695068](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66695068)*

*РБК Pro: практикум для руководителя: как поддержать настрой в  
команде и не перегореть самому:  
ISBN 978-5-04-161519-2*

### **Аннотация**

Практикум для современного руководителя от РБК Pro и экспертов компании Business Relations, специализирующейся на тренировке навыков эффективного взаимодействия.

Груз ответственности давит на вас и превращается в хронический стресс? Погруженность в операцию не дает

сосредоточиться на стратегии? Прежние принципы управления становятся неэффективными?

Вы узнаете, как:

- [ul]избежать ошибок в принятии бизнес-решений;
- справиться с личным кризисом при помощи самокоучинга;
- провести команду через перемены и повысить результативность каждого сотрудника.[/ul]

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Введение	8
Приветствие от авторов	15
Часть 1	23
Глава 1	24
Конец ознакомительного фрагмента.	36

**Владимир Владимирович  
Герасичев  
РБК Pro: практикум  
для руководителя:  
как поддержать  
настрой в команде и  
не перегореть самому**

© Текст. Герасичев В.В., Рябуха А.А., Маурах И.М.,  
2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

«В одну книгу объединены все материалы команды авторов и экспертов Business Relations, выходившие на протяжении нескольких лет на РБК Pro и ставшие пособием для самосовершенствования большого числа топ-менеджеров в России и мире. На основе уникального анализа лучших управленческих практик авторы детально рассматривают весь карьерный и профессиональный трэкинг современного топ-менеджера – от набора необходимых навыков и траекторий выстраивания отношений с командой до различных майндсетов и стилей управления бизнесом. Книга будет по-

лезна всем, кто хочет научиться принимать правильные бизнес-решения и мотивировать свои команды на достижение успеха».

*Михаил Жуков, генеральный директор компании HeadHunter*

«Бизнес – это прежде всего люди. А люди – это всегда отношения. Отношения предпринимателя с самим собой, отношения внутри команды и отношения с гостями. Мой многолетний опыт работы в компаниях Marriott International и «Кофемания» позволяет говорить о том, что лекало, по которому «скроен» успешный бизнес – это профессиональный менеджмент, где все бизнес-процессы грамотно и четко выстроены, и, что особенно важно, у компании есть Душа, то есть правильное отношение к людям. Такой подход к делу работает и в хорошие, и в трудные времена.

Все, что я прочитала в этой книге созвучно моей парадигме мира. Идеи, рекомендации, кейсы, способы поиска выхода из трудных ситуаций – это конкретные прикладные инструменты, эффективность которых, подтверждена практическим опытом работы команды Business Relation с лидерами российского бизнеса.

И чем больше в нашей стране будет предпринимателей-лидеров, создающих бизнес для людей и про людей, тем лучше будет наша жизнь в нашей стране. И я искренне верю, что бизнес-философия "Позаботься о своих сотрудниках, и

они позаботятся о твоих гостях" восторжествует».

*Инесса Ермишкина, руководитель Учебного центра компании «Кофемания», бизнес-тренер и консультант в индустрии гостеприимства*

«Практикум для руководителя – добротный сборник идей, полезный, как для команды, так и ее лидера. Мне очень помогли главы про конфликты, но, уверен, что другим могут быть актуальны какие-то другие. Много разного и полезного можно найти в этих статьях, основанных на многолетнем опыте авторов и сотне бизнес-кейсов. Прочтение практикума может открыть глаза и дать возможность увидеть ситуацию по-новому, придумать другие варианты действий, и часто этого более чем достаточно, чтобы оказаться в нужном вам будущем».

*Борис Дьяконов, банкир, сооснователь и президент Банка «Точка»*

# Введение

Я часто думаю над тем, насколько слова классика относительно счастливых и несчастливых семей применимы к современным компаниям. За годы работы с топ-командами в различных сферах бизнеса я нашел множество закономерностей, которые влияют на эффективность, и как следствие, счастье или несчастье их сотрудников. Ведь любая большая компания – это маленькая группа людей, которые, по сути, и являются семьей. От качества их взаимоотношений зависят и результаты бизнеса, и отношения на всех уровнях.

Я выделяю несколько факторов, которые закономерно влияют на успех той или иной компании:

**Доверие или его отсутствие.** Речь не идет о теоретических размышлениях о том, что такое доверие и откуда оно берется. Это результат предыдущего общения и опыта, то, что вы чувствуете или не чувствуете каждый день на совещаниях и в личном общении. Доверие не заменят разговоры о нем. Но можно ли заново начать его выстраивать и как это делать, не опираясь на прошлый опыт? Может ли доверие быть осознанным выбором и ценностью, которую транслирует руководство?

**Открытость** – это способность принимать другие точки зрения и быстро договариваться, несмотря на разногласия. То, что мы часто принимаем за силу своего характера,

а точнее способность отстаивать свое мнение и подавить чужое, оборачивается ответным сопротивлением. Модель «я начальник – ты дурак» давно перестала приносить желаемые результаты. По крайней мере вдолгую. Конечно же, у нас всегда будет на все своя точка зрения, это нормально и правильно. Без этого мы не сможем принимать взвешенные и разно-сторонние решения. Но несогласие с позицией другого человека стоит на пути эффективной работы команды. Это влияет на скорость, как в области принятия решений, так и в их исполнении, и, в свою очередь, на гибкость и адаптивность бизнеса в целом. Способность принять другую точку зрения, изменить свои привычные подходы – необходимое качество современного руководителя.

Весь 2020 год показал, что выживают не только сильнейшие компании или те, кому повезло с выбранной индустрией, а те, кто смог быстро адаптироваться, перестроиться – не просто придумать множество хороших новых идей, а именно воплотить их.

Большинство экспертов сходится в том, что главное качество для любой профессии в будущем – это способность к постоянному обучению. Очевидно, что мир и внешние условия продолжают меняться и скорость этих изменений будет только нарастать. Я бы не хотел, чтобы это звучало как угроза или повод для дополнительной тревоги. Важно понять, как можно развивать в себе навык открытости и адаптивности, чтобы быть действительно сильным и уверенным в себе

руководителем!

**Целостность.** Когда наши поступки не расходятся с тем, что мы думаем и говорим. Привычная практика говорить одно, делать другое, держа в голове третье, прежде всего порождает недоверие команды и сильно демотивирует на любом уровне взаимодействия. Способны ли мы увидеть свою нецелостность, признать ее и перестроиться, чтобы стать значительно эффективней?

**Эмоциональный настрой руководителя** – один из основных факторов успеха компании. Его нельзя симитировать. Или можно, но на короткое время. Способность переключаться и общаться на нужной частоте – важнейшее качество.

Эти и другие факторы и закономерности были в центре нашего внимания при написании книги. Они лежат в основе того, что мы называем «контекстом» компании. Он определяет то, что вы делаете и с каким отношением к делу и людям работаете.

Всех руководителей беспокоят одни и те же вопросы: Как наладить эффективную коммуникацию? Как уйти от ручного управления? Как поддерживать позитивный настрой и мотивацию? Как уйти от внутренних разногласий и конфликтов? Как принять стратегию развития, которую бы действительно разделяла команда? Список запросов можно продолжать бесконечно, но все они сводятся к тому, что ощущается пробуксовка в росте и развитии. Что механизмы, кото-

рые изначально привели компанию к успеху, начинают давать сбой. Это достаточно сложно принять, ведь логика говорит, что надо продолжать делать то, что работало раньше.

Всем хорошо известно высказывание Альберта Эйнштейна: «Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла». Для выхода на другой уровень нужно иное понимание и **отношение к происходящему**. Здесь необходимо осознание тех моделей поведения, которые вы используете каждый день. Согласитесь, рыба, находясь в воде, не осознает этого, потому что для нее это привычная среда обитания. Так и для всех нас существующая офисная среда и система отношений в коллективе настолько привычны, что мы не осознаем их. Что вы чувствуете в общении на работе? Упертость и сопротивление или гибкость и открытость? Желание защищаться и оправдываться или поддержку и уверенность? Внутренний контекст ваших отношений на первый взгляд не заметен, но именно он влияет на ваши результаты больше всего.

Современные вызовы в работе с бизнес-командами – это прежде всего вызовы для самого руководителя.

Первый вызов – необходимость сократить разрыв между формальными и неформальными отношениями. Раньше было абсолютно нормально, когда на любом предприятии существовали формальные, показные отношения и реальные. Так же было и в армии. Уставные и неуставные отношения сильно отличались друг от друга. Сейчас ситуация измени-

лась. Разные поколения людей смотрят сегодня на работу по-разному. **Но общее в них то, что люди стали более требовательны к среде, в которой они работают.**

Как следствие, возникает второй вызов – это слаженность и сонастроенность команды. Насколько сильны разногласия между людьми и подразделениями, как быстро люди решают вопросы и проводят совещания, существуют ли обиды и скрытый саботаж, есть ли желание помогать и штормить идеями? Решение этих проблем требует личного участия руководителя и его усилий.

Еще совсем недавно от руководителей требовалось хорошо знать свое дело, быть профессионалом. Но сегодня при переходе на руководящую должность мы сталкиваемся с совершенно другими задачами. Недостаточно просто управлять процессами. Важно настроить и организовать людей, которые в свою очередь настроят других людей, которые уже настроят процессы. Такие понятия, как эмоциональный интеллект и гибкие навыки (soft skills), выходят на первый план. Это проявление эмпатии, способность слушать и слышать, позволять людям ошибаться и поддерживать их. И все это начинается именно с руководителя. Ваши подчиненные транслируют вниз то, что «принято» в организации и то, с чем они сами соприкасаются каждый день.

Основной инструмент любого руководителя – это способность меняться самому и своим примером менять отношения вокруг. Конечно же, это легче сказать, чем сделать. Осо-

знание своих привычек взаимодействия – один из первых шагов на этом пути.

Многие руководители видят своей важной задачей развитие своих сотрудников. Идея вполне здравая. Но проблема заключается в том, что мы можем что-то поменять только в своих мыслях, в своем отношении и в собственных действиях. Мы не можем контролировать других людей и их поступки. Но вместо того чтобы меняться самому, мы создаем видимость влияния на других. Или иллюзию контроля. Обижаемся, манипулируем, иногда откровенно давим, перекладывая ответственность на людей вокруг, чтобы сохранить свой имидж.

Если вернуться к сравнению бизнес-команд с семьями, это похоже на взаимоотношения детей и родителей. Дети чаще воспроизводят поведение взрослых, чем делают то, что мы им говорим. Дети неосознанно копируют поступки, а не слова. Так же и с подчиненными. Если вы действительно решили что-то поменять, то начинать нужно с себя. А точнее, с осознания своих управленческих привычек. Надеемся, что данная книга вам в этом поможет.

Эта книга – наши размышления на тему повышения эффективности сотрудников через создание эффективного настроения. Да, об этом многое сказано, существует множество курсов и программ. Если еще буквально 20–30 лет назад практически любые знания на данную тему были на вес золота, то сейчас это вопрос нескольких кликов. Но, несмотря

на обилие информации, по-прежнему главным являются не слова, а опыт, который люди переживают вместе. Те эмоции, которые на регулярной основе люди чувствуют в коллективе, те отношения, в которых они работают. Поэтому мы хотели бы предложить вам не пошаговый список того, что нужно или не нужно делать, а дать возможность задуматься над тем, что на самом деле лежит в основе любых результатов в жизни и бизнесе, – отношением. Отношение к работе, самому себе в компании, к клиентам и коллегам, к деньгам и мотивации, к людям вокруг. Это возможность заметить и осознать те модели, которые определяют принципы взаимодействия вас и ваших сотрудников. Паттерны взаимодействия как помогают человеку достичь желаемого, так и сильно ограничивают, поэтому их важно знать «в лицо» и научиться с ними работать для достижения целей.

Идеи и тезисы, изложенные в этой книге, основаны на многолетнем опыте команды Business Relations. За 20 лет работы мы имели возможность поработать с десятками тысяч сотрудников и топ-менеджеров нескольких сотен компаний. Поэтому мы с радостью делимся своими наработками и надеемся, что они помогут вам найти мотивацию и произвести необходимые изменения в своей компании.

**Владимир Герасичев**

# Приветствие от авторов

**Владимир Герасичев,**

**основатель международной компании Business**

**Relations**

Мой путь к тому, чем я занимаюсь сейчас, начался много лет назад, после развала СССР. Тогда я со своими партнерами запустил СМИ про саморазвитие и про то, что сейчас принято называть soft skills. Мы писали о самом разном, нас интересовала тема развития личности, так как в то время об этом практически ничего не писали. Мы каким-то образом узнавали и записывались на самые разные семинары и курсы. Так я оказался в Стокгольме на семинаре под названием «Бизнес и ты». Преподаватель семинара называл себя учеником Ричарда Бакминстера Фуллера и много рассказывал об этом замечательном человеке. Бакки, как его все называли, был известным американским изобретателем, поэтом и философом. Его, пожалуй, можно назвать первым коучем или тренером в нашем привычном понимании. Он прожил 87 лет и оставил множество книг и рассуждений о личностном развитии. Ведущий нашего шведского семинара Дэвид делал акцент именно на стереотипах мышления, которые являются определяющими в любой работе.

Мне тогда было двадцать с небольшим лет, и надо сказать, мне очень повезло. То, какой импульс можно дать за

три дня и перевернуть столько всего в сознании нескольких сотен людей, произвело на меня сильное впечатление. Мы, конечно же, пригласили Дэвида в Россию и организовали его семинары в Москве и Санкт-Петербурге. Они прошли с огромным успехом. Не могу вдаваться в детали, но многие из тех участников добились головокружительного карьерного роста и занимали весьма внушительные посты в бизнесе и государстве. Думаю, именно та скандинавская поездка определила то, чем я впоследствии стал заниматься профессионально. Тогда мне казалось, что я знаю что-то, о чем практически не говорили предприниматели и тем более бизнес-школы. В центре внимания всегда были профессиональные знания и навыки. Они необходимы, но их недостаточно для успешной работы. Слово attitude (отношение) было чем-то совсем новым и непонятным. Сейчас мы относим это к категории гибких навыков – ответственность, целостность, открытость, честность в отношениях и т. д. Из правильного отношения складываются взаимоотношения. И это – основа основ любой компании.

Примерно тогда же я познакомился с Иваном Маурахом, а позже с Арсеном Рябухой, которые стали моими друзьями и коллегами на много лет вперед. Мы создали свою систему работы с бизнес-командами, которую назвали «Бизнес-Контекст». Контекст – это и фильтр, через который вы смотрите на свою жизнь и работу. Меняя угол зрения, вы меняете свое отношение к происходящему. Это и система отношений

в команде, что принято называть корпоративной культурой. Она либо складывается сама, как продолжение привычек руководителя, либо вы ее формируете осознанно. И это среда, в которой вы работаете. Контекст сложно «потрогать», но его можно почувствовать. Именно он лежит в основе любого результата. И его можно менять.

Меня очень вдохновляет идея повышения качества жизни через изменение контекста в компаниях. Изменение отношения к работе, к коллегам и компании в целом – невероятно увлекательный процесс. Наша работа – это уникальная возможность реализовывать свою внутреннюю миссию, повышая эффективность компаний и принося пользу обществу. Эту книгу я рассматриваю как еще один шаг в своей работе. Это возможность поделиться нашим опытом, приобретенным в работе с тысячами участников и сотнями компаний.

## **Иван Маурах, ведущий бизнес-тренер, коуч компании Business Relations**

То, как я стал бизнес-тренером, – довольно забавная история, связанная со случайным стечением интересных обстоятельств. До 29 лет даже не подозревал, что есть такая профессия. К тому времени я окончил институт, аспирантуру, преподавал студентам мехмата МГУ и параллельно был инструктором по туризму. Однажды летом 1988 года я с группой вел поход на катамаранах по реке Катунь. Каждый раз,

когда мы встречали рыбаков или проплывали деревни, нам рассказывали удивительные вещи: «За четыре дня до вас проплыла группа американцев! На ярких надувных лодках и одноместных каяках!» Советских людей поражало то, как разительно отличалась группа иностранцев. Через какое-то время нам встречались люди, которые говорили, что загадочные туристы проплывали за день два дня до нас, потом за один. И вот мы их нагнали и встали вместе на стоянку в лагере.

Оказалось, что это была организация Russians & Americans for teamwork. Такими вот совместными сплавами она укрепляла дружеские отношения между народами США и СССР. Мы подружились, обменялись со многими контактами и продолжили свои маршруты. Через полгода мне позвонила американская участница того похода. Она решила переехать в Советский Союз, в Москву, потому что невероятно прониклась духом перестройки, тем, что рухнул железный занавес и русские оказались не «ядерными агрессорами», а интересными людьми. Мы с ней встретились, пообщались, и она стала мне рассказывать, что какое-то время назад прошла обучающую программу тренировки гибких навыков (soft-skills). Я с любопытством слушал ее рассказ: в СССР еще никто не знал понятие «гибкие навыки». Слова «эмпатия», «эмоциональный интеллект», «целеполагание» звучали, как из области фантастики. Еще через полгода она сказала, что подобная программа впервые состоится в Москве и

очень рекомендовала ее посетить. Я сомневался, но в итоге сходил и был сильно поражен эффективностью обучения.

После программы преподаватель спросил, были ли полезны нам эти занятия и кому еще они могут быть актуальны, по-нашему мнению? Самое поразительное, что после всех моих сомнений, меня потрясла идея: «Мне очень хочется, чтобы в этом зале на моем месте побывали все люди мира – от нянечек детского сада, в который ходят мои дети, до моих коллег по кафедре и даже гаишников, которые иногда останавливают меня на дорогах» – настолько это было полезно.

После обучения я стал волонтером той компании и познакомился с организаторами, которые приезжали в Россию раз в полгода. Еще тогда я понял, что гибкие навыки эффективного взаимодействия актуальны всем, они влияют на результаты нашей жизни и помогают достигать важных целей. Через пару лет они пригласили меня прилететь на собеседование, затем предложили пройти у них стажировку и я с радостью согласился: эффективность программы была для меня очевидной. Снова возникло множество сомнений, у меня не было опыта публичных выступлений. Я интроверт и не люблю выступать на сцене. Тем не менее я начал стажироваться с четким пониманием: «Если не я, то кто? И если не сейчас, то когда?» Моя стажировка проходила пять дней в неделю на протяжении полутора лет. И вот я смог провести самостоятельную программу тренировки гибких навыков в России. В это же время мы познакомились с Владимиром и начали

работать вместе. Чуть позже к нам присоединился Арсен.

Изначально в основе наших программ лежали несколько важных идей, универсально полезных для всех:

- ответственность человека за свою жизнь;
- свобода выбора;
- отношение или контекст человека – фундамент результатов в жизни.

В 2005 году я прошел все модули курса «Коучинг» у Мэрилин Аткинсон и получил сертификат коуча, а в 2011 году познакомился с Оскаром Бренифье, основателем Института практической философии и обучался у него два года на курсе «Философское консультирование» в Московском институте психоанализа. Методы критического мышления, вопрошания, предложенные еще Сократом, и коучинговые технологии дополнили нашу методику. Программы обрели еще большую пользу не только для обычных слушателей, но и для крупных компаний.

Что тогда, больше 30 лет назад, что сейчас в 2021 году, моя идея остается той же самой: «Я мечтаю, чтобы все жители планеты имели возможность тренировать гибкие навыки эффективного взаимодействия с окружающими». Все эти годы я провожу занятия, уже работая в Business Relations, именно с этим желанием – чтобы у людей получалось строить гармоничные отношения с коллегами, близкими и достигать нужных им результатов.

**Арсен Рябуха,**  
**ведущий бизнес-тренер, коуч компании Business Relations**

«Кризис – лучшее время, чтобы изменить свой взгляд на мир»

Современный руководитель ежедневно сталкивается с серьезным психологическим давлением. Ему необходимо быть эффективным в работе, управлять сотрудниками, отвечать за результаты компании и одновременно быть успешным и счастливым.

Руководитель, как спортсмен, преодолевает препятствия в «олимпийских» играх под названием жизнь. Ему важна поддержка команды и тренеров, чтобы находить свой ресурс и двигаться к собственным целям. Я стал бизнес-тренером, потому что обладаю той методологией, которая необходима для поддержания эффективности руководителя как в жизни, так и в корпоративном формате.

С 1996 года моя задача – видеть личные качества человека, помогать ему быть смелее, увереннее в себе и развиваться. Когда я тренирую команду, скажем, банка, у меня нет цели научить их новым знаниям и навыкам в сфере финансов. Мне важно оценивать, как каждый сотрудник проявляет себя в команде, с каким отношением каждый ходит на работу. На основе этого я тренирую человека быть эффективнее и получать удовольствие от работы и собственных достижений.

Именно настрой или отношение является самым главным фактором успеха для достижения целей – будь то личные или рабочие. Можно быть каким угодно профессионалом и иметь огромный багаж навыков, но, если у вас перестают гореть глаза, все это становится бессмысленным. За годы работы в Business Relations мы создали технологии и тренинги, на которых люди осознанно выстраивают свое эффективное отношение к тому, чем они заняты и что их окружает: к своей компании, руководителям, подчиненным, друзьям, семье, родителям и т. д. Я работаю не только с компаниями, которые пытаются преодолеть сложностями, но и с теми, у кого слаженные и эффективные команды, которым требуется поддержка для постановки и достижения экстраординарных целей.

Я счастлив, что у нашей команды совместно с РБК Про есть возможность поделиться уникальными знаниями, дать вам инструмент самоподдержки. Вы посмотрите на себя и свою команду совсем иначе. Зададите самому себе те вопросы, ответы на которые раскроют ваш внутренний ресурс счастливого и успешного руководителя.

# Часть 1

## Лидер

Любая компания – это прежде всего люди. Именно от их настроения зависят результаты всего дела, особенно от настроения руководителя. Если он живет в состоянии стресса, злости или обиды, доказательства своей правоты, это сразу будет видно всем подчиненным. Отношения перестанут быть целостными, появится страх и разобщенность. То, что транслирует босс, через месяц будет демонстрировать и проявлять весь коллектив. Поэтому самопознание и личное развитие руководителя – самое главное направление работы над собой, которое повлияет на эффективность и успех бизнеса. Именно этой работе и посвящена первая часть книги.

# Глава 1

## Как осознанность и критическое мышление помогают управлять бизнесом

**Иван Маурах**

Как связана осознанность с бизнесом?

Любой человек строит свое взаимодействие с жизнью, основываясь на большом количестве стереотипов собственного мышления или восприятия окружающего мира. Иногда люди называют это своими собственными идеями, мыслями. При взгляде со стороны кто-то скажет: «Это его убеждения». Как бы там ни было, это тот набор устойчивых стереотипов мышления, или «ограничивающих установок», на который мы опираемся с рождения и до настоящего момента.

Кто-то может спросить: «Что в этом плохого? Ведь мой жизненный опыт служит мне верой и правдой последние 20–30–40 и более лет». В этом одновременно заключаются и хорошие, и плохие новости о наборе стереотипов восприятия.

Почему? Есть известное понятие – «ошибка выжившего». Главный пример ее связан со временем Второй мировой войны, когда с боевого задания на аэродром возвращались самолеты. Осматривавшие их механики замечали пробоины в крыльях, в «оперении», иногда в хвостовой части. Если

спросить неспециалиста: «Что нужно сделать, если прилетает самолет с пробоинами в крыльях, фюзеляже, чтобы он стал более защищенным?» – тот ответит, что нужно усиливать броней места повреждений. На самом деле это не так. Защищать необходимо кабину пилота и моторный отсек, потому что не вернулись самолеты, которые получили пробоины в этих местах. Они упали там, на поле битвы. Таким образом, строить дальнейшую тактику и стратегию улучшения самолетов, основываясь на повреждениях в выживших самолетах, абсолютно неправильно. Запомните этот пример, ведь мы им часто неосознанно пользуемся даже в работе.

Например, все принятые вами в прошлом бизнес-решения позволили успешно заниматься бизнесом. Вы выжили, ваша компания не закрылась. Основываясь на этом, вы думаете, что опыт работает, следует принимать подобные решения и в будущем. Все было бы здорово, если бы условия не менялись, не обанкротились бы другие компании, пока ваша успешно развивалась. Иногда изменения происходят заметно, предсказуемо, и вы можете подготовить свой бизнес к переменам, а порой нет. Есть компании, которые не успевают адаптироваться и уходят с рынка. Давайте разберемся, в чем тут дело.

## **Куда исчез Kodak и почему вымерли динозавры**

**Иван Маурах**

Динозавры вымерли только потому, что много миллионов лет они очень успешно существовали и размножались в достаточно узком диапазоне климатических и биологических условий. Они были очень устойчивыми, не эволюционировали, у них было все в порядке. В конце эпохи динозавров уже существовали млекопитающие – маленькие крысоподобные существа. Но условия на земле изменились, и эти относительно молодые и эволюционно гораздо более приспособленные млекопитающие сумели пережить ледниковый период, а динозавры – нет. Казалось бы, какое отношение это имеет к бизнесу?

Кто из вас еще помнит эпоху Kodak? Была такая компания – мировой лидер в производстве цветной фото- и кинопленки и значительного объема профессиональной пленки для формата кинозалов. Основной доход компания получала от продаж 36 кадров на маленькой катушке и фотоаппаратов, иногда даже одноразовых камер. Можно было отснять 36 кадров и отдать их в центр проявки. Практически в любом населенном пункте по всему земному шару было легко найти будку Kodak.

– Мы печатаем отснятую вами пленку. Хотите дешевле – получите готовые фотографии через 24 часа. Нужно быстрее, через час – не вопрос, но будет дороже.

Этот «динозавр» держал на себе огромную часть рынка фотопечати и производства пленки.

Но знаете ли вы, что один из первых прототипов цифро-

вой камеры был создан еще в 1975 году Стивеном Сассоном, инженером-исследователем компании Kodak? Он занимался разработкой и модернизацией фотокамер. Ему пришла в голову идея: из корпуса обычной камеры выкинуть все, что связано с пленкой, и вставить небольшую матрицу, которая может оцифровывать видеоизображения. В прототипе находились пиксели, которые посылали сигнал. Первая матрица была размером 70 на 100 пикселей.

Сассон пришел с разработкой к своему руководству и сказал, что за ней будущее, потому что новый прибор позволяет переводить видеоизображения в цифру, и дальше можно делать с ними что угодно: пересылать, распечатывать и т. д. «Динозавры мышления», менеджеры Kodak, видели мир сквозь парадигму «пленка была, есть и будет». Они категорически не восприняли идею Сассона, ведь 7000 цветных точек – это качество хуже газетной фотографии. Они предложили ему дальше заниматься своим основным делом и не морочить им голову. Инженер не сразу отказался и сказал: «Это всего лишь прототип, пробный экземпляр, сделанный на коленке. Но индустрия развивается так быстро, что вы увидите – эти матрицы будут в разработке со все большим количеством точек».

Надо признать, менеджеры Kodak не сами приняли это стратегически провальное решение, а консультировались со специалистами из разных областей. Эксперты обсудили между собой, посмотрели на тенденции и решили, что, наверное,

через 7–10 лет уровень развития цифровой печати будет сопоставим с пленочным. Но это будет нескоро, и у компании есть время.

Мышление экспертов, к которым обращался Kodak, не сильно отличалось от динозавров – они мыслили категориями прошлого. Причем их парадигма действительно была достаточно успешной все предыдущие годы. Компания прислушалась к консультантам и приняла их «ошибку выжившего». Если же спросить у нынешнего поколения: «Где сейчас Kodak?» – большинство ответит, что они попали туда, куда отправили идеи своего инженера. Компания потеряла бизнес практически полностью. У нее остался небольшой сектор – широкоформатная пленка для больших кинотеатров. Сейчас они исчезают и из этой сферы тоже, потому что им на смену приходят цифровые проекторы.

Почему важны примеры с ошибкой выживших и «динозавров» Kodak? В компании считали, что они осознанно исследуют вопрос, нанимая экспертов и всесторонне подвергая сомнению идеи Сассона. По факту то, что влияло на решения и выводы консультантов, можно назвать автоматическим поведением. Оно основывалось на восприятии жизни, оценке ситуации и парадигме, взятой из прошлого. Менеджмент компании-гиганта не позволил себе критически размышлять и правильно осмыслить слова инженера о будущем цифровых фотокамер.

Бизнесу необходимо обращать внимание на разницу меж-

ду осознанным и автоматическим поведением.

**Автоматическое поведение основано на парадигме, взятой из прошлого: стереотипном восприятии и оценке действительности. Осознанное поведение – на критическом осмыслении.**

Чтобы избежать таких разрушительных последствий, посмотрите на свое поведение и способ принятия решений в разных областях.

**1. При найме и увольнении персонала.** Какую долю решений вы принимаете автоматически и осознанно? «Надо нанять этого человека, найти еще двоих на эту позицию, а вот этих нужно уволить». Почему? Потому что они не удовлетворяют требованиям, не выполняют условия и КРІ? Или, может быть, потому что вам не нравится тембр голоса сотрудника, его манера одеваться и тому подобное? Или, наоборот, вы не увольняете кого-то, не приносящего в данный момент компании ни пользы, ни прибыли только из-за того, что у вас сохранились ностальгические воспоминания о давних временах, когда вы вместе начинали и этот сотрудник был вовлечен?

**2. В принятии бизнес-решений.** К ним относится развитие компании, продвижение продукта, уход с рынка и т. д. Какую долю решений вы подкрепляете сильными аргумента-

ми, фактами, имеющими прямое отношение к вашему бизнесу, адекватным анализом ситуации на рынке, релевантной оценкой перспектив? А какая часть основывается на слабых аргументах: «мне кажется», «я предполагаю», «интуитивно понятно», «надеюсь, что это получится», «эх, была не была»? Часто именно успешные в прошлом решения укрепляют нашу ложную уверенность в собственной правоте без учета истинных причинно-следственных связей, которые привели к подобным результатам.

**3. Построение отношений с сотрудниками** – одна из интересных областей автоматического поведения. Как это понимать? Мы все живем среди людей, умеем общаться, нас не нужно учить разговаривать. Мы все социализированы с детского сада, а кто-то еще раньше. Общество меняется, мы растем вместе с ним, но совершенно по-разному строим коммуникацию с сотрудниками, партнерами и руководством своей компании. Вопрос: какую часть наших отношений с ними мы создаем автоматически, не осознавая необходимые с нашей стороны шаги, только потому что так было, есть и останется?

Я как-то спросил одного руководителя, столкнувшегося с вопросами построения отношений в компании:

– Как вы разговариваете с подчиненными?

– Я не первый год в бизнесе. Я держу их «в кулаке». Грузу и строю, иначе никак. У меня есть успешный опыт – я воен-

ный. Вышел в отставку и начал строить компанию за компанией. И вот что получается.

И у него есть результаты. Он может в какой-то степени доказать эффективность своего стиля построения отношений с сотрудниками на основании своего опыта. Дальше диалог строился так:

– Скажите, а сколько людей за это время уволились из вашей компании?

– Меня это не интересует, мы просто не сработались. Зато у нас все в порядке с теми, кто остался.

Это авторитарный стиль управления. В принципе, эволюция его персонала будет происходить. Те, кто думают и намерен принимать решения не под давлением, а в партнерстве, просто «вымрут», уйдут из такой компании. При этом останутся и приживутся в строгой иерархии либо такие же, как руководитель, проецирующие стиль общения «я начальник – ты дурак», либо совершенно не заинтересованные в развитии компании пешки-исполнители, которым скажешь копать – будут копать, скажешь не копать – не будут. И никакой инициативы. Какой смысл что-то предлагать, если начальник все равно наорет и скажет, что знает лучше?

Есть другой стиль общения – демократический.

– Ребята, давайте соберемся, подумаем, как нам решать наши бизнес-задачи. Выслушаем каждого. Что ты хочешь сказать на эту тему?

Проблемы начинаются, когда подобный руководитель го-

ворит: «Я так привык и строю отношения уже не первый год. За моими плечами несколько работающих компаний». Так он вешает на себя ярлык демократа по природе.

Казалось бы, что в этом плохого? Представьте бизнес-ситуацию: такой руководитель нанимает уборщицу, задача которой – убирать коридор в офисном помещении утром и после работы. Он подходит к ней и говорит: «Ну, давайте подумаем, как мы с вами будем поддерживать чистоту в нашем помещении. Что вы можете предложить? Какие у вас есть идеи по улучшению качества уборки?»

Я специально утрирую ситуацию, чтобы показать полярность двух позиций. В одной – гипердавление, в другой – неуместная коммуникация с сотрудниками разного уровня.

Есть и промежуточные стили общения, но проблема в том, что часто руководитель считает верным один единственный способ построения взаимодействия с сотрудниками и распространяет его на всех. Он делает это на автомате, не глядя на результативность, на то, что происходит с персоналом, а придерживается принципа «я такой человек, я так привык».

**Выбирайте стиль общения с сотрудником осознанно, не считайте удобный вам подход единственно возможным.**

Чем грозит автоматическое поведение и принятие решений в этом случае? Ошибки в построении отношений с сотрудниками приводят к уменьшению их вовлеченности и

инициативы, замене ответственности на вранье, повышению скрытой конкуренции между коллегами. И все это в итоге проявляется в спаде эффективности всей компании и потере прибыли.

**4. При взаимодействии с клиентами, поставщиками, государственными структурами, конкурентами.** Назовем это «внешним миром». Здесь та же самая динамика – условия бизнеса трансформируются так же, как в жизни. Самая большая скорость изменений у самих перемен – то, для чего когда-то требовался год, спустя какое-то время случится за полгода, четверть года и затем еще быстрее. Мы не успеваем достаточно оперативно адаптироваться, даже если осознаем это и говорим «я меняюсь». Появляются новые формы взаимодействия как с поставщиками, так и с конкурентами. Компании теряют эффективность, потому что опираются на свой прошлый опыт и считают, что это адекватно. Да, конечно, они работали, но в том, прошлом поколении людей и бизнеса. Те, кто функционировал в 90-е, стали не актуальны в нулевые.

**Во всех областях важно понимать различия между осознанным и автоматическим поведением, иначе вы никогда не успеете за изменениями.**

# Как применять критическое мышление в бизнесе

**Иван Маурах**

Когда мы говорим о мышлении, то чаще всего подразумеваем совершенно очевидную вещь, ведь мы думаем с утра до вечера, семь дней в неделю. Люди мыслят, не осознавая этот процесс. Задай человеку вопрос «как тебе погода?», он начнет озвучивать свои мысли. Спроси его «что ты думаешь о своем бизнесе и перспективах?», он клюнет на это и станет что-то отвечать. То, что мы обычно называем мышлением, важно отделять от того, что кроется под термином «критическое мышление». Я делаю достаточно сильное утверждение:

**Мы очень редко обладаем навыком, а тем более практикуем критическое мышление.**

Это касается не только мышления. Человек, идя по жизни, может ассоциировать себя с кем и чем угодно. В частности, со своей профессией «я – директор по маркетингу», «я – аналитик» или «я – ученый» и т. д. Сама по себе такая установка не является ни плохой, ни хорошей до тех пор, пока он не принимает решение, основываясь на подобной ассоциации. Например, если человек устойчиво связывает восприятие себя с профессией «я происхожу из династии потомственных банкиров, и дети мои продолжают традицию», то в

этом можно заметить некоторые ограничения, неосознанно накладываемые на возможности, которыми он распоряжается в жизни. При прочих равных такому потомственному банкиру будет непросто поменять свою деятельность или освоить новую область знаний. Другой пример очень распространенной ассоциации – национальность.

В итоге мы приходим к трем очень глубинным и базисным ассоциациям. Из них остановимся на одной.

- я есть мое тело;
- я есть мои чувства;
- я есть мои мысли – самое главное для нас в этой главе.

Я не собираюсь ни доказывать, ни опровергать никакие ассоциации. Любой человек, живя в своем субъективном мире, исправно находит как доказательства того, что нужно подтвердить, так и опровержения чего бы то ни было. Здесь важно только то, что люди привычно ассоциируют себя со своими мыслями. Мы не идем по жизни, декларируя «я есть мои мысли», но абсолютно неосознанно ссылаемся на «я уверен, не согласен, считаю, предполагаю, что было бы эффективным». В этот момент как будто нет допущения, что мое предположение может быть ложным.

# 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.