

# Введение

## ЭКОЛОГИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ПУТЬ К УСПЕХУ

У руководителей, нацеленных на достижение высоких результатов, впереди много работы: от повышения конкурентоспособности компании до личного и профессионального развития. Обе эти задачи (и промежуточные цели) связаны между собой, и изучение основ экологичного руководства поможет их решить. Богатые природные ресурсы страны нужно объединить с новейшими технологиями и осознанным управлением.

Низкая конкурентность российских компаний указывает на неумение руководителей работать с природным потенциалом сотрудников и переводить ценность их идей в преимущества бизнеса. Расточительность человеческого капитала персонала на страх и сдерживание давления в ответ на управленческие методы тем опаснее, чем больше вызов рыночной среды к оптимизации ресурсов и конкурентной уникальности. И. Адизес называет страх перед вышестоящим руководством основным фактором, тормозящим развитие российского предпри-

нимательства. Он говорит о том, что именно страх служит тем барьером, который мешает умным и находчивым менеджерам добиться настоящих перемен. Компании не раскрывают максимум своего потенциала из-за отношений, складывающихся в коллективе, и отсутствия понимания, какую ценность на самом деле представляют люди. Чтобы пробудить в сотрудниках инициативность и желание развиваться, нужно учитывать их глубинные цели и то, что для них значимо. Но возникает большой вопрос с управленческими кадрами.

В книге представлена методика экоуправления, в основе которой лежит осознание руководителем собственной ценности. В отличие от эгоцентричной карьеры, экокарьеря начинается с понимания своих личных качеств и формирования бережного отношения к своим ресурсам. Руководитель, который нашел баланс сам, может расширять сферу влияния, поднимаясь по карьерной лестнице все выше. Находясь в тесном идейном взаимодействии с командой, он не дистанцируется от людей и вырабатывает иммунитет к власти, деньгам и собственному тщеславию. У здоровой личности нет потребности нарушать границы других людей или использовать чужие ресурсы для достижения собственных целей. Благодаря этому такой человек сможет создать сбалансированную команду, в которой каждый ценен и может предлагать свой подход к решению задач, что, в свою очередь, дает компании максимально широкий выбор путей развития.

**Экоуправление** — это модель взаимодействия с сотрудниками, в которой внешние вызовы открывают

новые внутренние возможности как самого руководителя, так и компании в целом, делая ее достижения видимыми миру.

Модель экологичного управления использует разум человека как отправную точку. Как говорил Б. Фуллер, разум может открыть, как можно делать так много при помощи настолько малого, чтобы всегда иметь возможность поддерживать и физически удовлетворять все человечество. Сам автор продемонстрировал работу этого принципа в процессе создания геокупола, при строительстве которого было задействовано только 60 % материалов, но благодаря особому соединению элементов он получился более крепким, чем если бы использовались все 100 %.



В отличие от эгоцентричной карьеры экокарьерера начинается с понимания своих личных качеств и формирования бережного отношения к своим ресурсам.



Работа экоруководителя не ограничивается поиском оптимальных бизнес-решений. Он полезен организации, если его поведение побуждает сотрудников проявлять инициативу и вызывает у них желание улучшить компанию. Часть «эко» говорит о природном потенциале людей, их таланте, предназначении, которые при экоруководстве превращаются в дополнительную пользу, выраженную в личной удовлетворенности персонала и кон-

курентном преимуществе компании, страны. Такой стиль карьеры опирается на природные ресурсы в человеке, а не в земных скважинах. В экоуправлении, которое будет востребовано в существующих условиях в XXI веке, понятия роста компании и личной карьеры строятся на взаимном развитии. Пренебрежение к людям — сотрудникам, покупателям или клиентам — не только негативно сказывается на конкурентном преимуществе, но и проецируется на общество в целом. До тех пор пока ценность человека низка, общество не сможет по-настоящему развиваться. Поэтому формирование экологичной бизнес-культуры очень важно.

За 24 года я прошла путь от трейд-маркетолога до директора по стратегическому развитию, работала как в российских, так и в зарубежных компаниях. В течение шести лет преподавала в НИУ ВШЭ стратегический маркетинг и капитализацию бренда. Я работала на всех рынках FMCG, поэтому понимаю общие проблемы независимо от отрасли. Последние пять лет я управляла процессами, генерирующими прибыль, в компаниях с оборотом от 3 до 6 млрд рублей в год. Я наблюдала начавшееся в 1998 году формирование культуры российского бизнеса и постепенное угасание инициатив и идей. Кроме того, на протяжении шести лет я внедряю экоуправление в рамках отраслевого сотрудничества.

В книге описывается мой личный карьерный путь и опыт применения принципов экологичного управления, представлены авторские методики оценки потенциала бизнеса и реализации стратегии развития компании.

Рассматривается ситуация, сложившаяся в стране на сегодняшний день, актуализируется проблема передачи опыта между двумя поколениями собственников, приводятся рекомендации для перехода к зрелому отношению к сотрудникам. Кроме того, анализируются причины, мешающие российскому бизнесу раскрыть весь свой потенциал и создать неоспоримые конкурентные преимущества. Решением служит устойчивая модель постоянных изменений на рынке с балансом двух ролей с равными полномочиями: предпринимательской и исполнительской.

Представленные методы мотивации сотрудников и применения инноваций при наличии правильно выстроенной модели общения помогут достичь целей в условиях турбулентности на рынке. Они позволят опытным руководителям взглянуть на решение проблем с другого ракурса, увидеть причины кризисов и конфликтов, отсутствия инициативы и ответственности, покажут, как эффективно внедрять нововведения. И более того, сбалансировать цели и ресурсы так, чтобы проходить пороги изменений с вдохновением, не встречая сопротивления команды.

В книге также содержатся рекомендации по генерации прибыли, на примере реальных кейсов рассматриваются инструменты компенсации рисков. Освещается, как применение принципов экологичного руководства позволит расширить влияние и перейти от управления товарной категорией и компанией к координации целой отрасли.

Книга будет полезна собственникам бизнеса, поскольку позволит увидеть компанию как единый живой организм с определенными закономерностями роста и развития (то же можно сказать и о рынке). Для менеджеров любого уровня здесь есть множество рекомендаций по выстраиванию экокарьеры, развитию личных и профессиональных качеств и профилактике эмоционального выгорания. В издании много кейсов, которые помогут понять, какую роль в компании играют HR, отдел маркетинга, отдел продаж, а также оценить важность правильного проектного управления и т. д.

Молодые коллеги и те, кто ищет применение своим лидерским качествам, увидят здесь честное описание сложностей и карьерных ловушек. Прочитав книгу, вы сможете составить план своего развития, узнаете, как избавиться от недостатков и проявить свои сильные качества. Ваш кругозор будет расширяться, вы сможете видеть причины возникающих сложностей, и это не останется незамеченным: руководство начнет надевать вас все большими полномочиями и доверять управление все большим количеством ресурсов. Это и есть наиболее органичная модель карьеры и для вас, и для компании. В отличие от карьеры, построенной только на амбициях.

Узнав требования к экоруководителю, вы можете задать вопрос: «Может ли один человек обладать всеми этими качествами?» На мой взгляд, если он не обладает нужными качествами, но имеет в распоряжении ресурсы, то может организовать работу так, чтобы функции

были распределены на большее количество человек (есть методики И. Адизеса и других авторов). Но очень часто ресурсы и полномочия на расширение штата ограничены. Я также придерживаюсь мнения, что нужно стремиться обладать этими качествами. Аргументы «таких людей не существует», «мы не сможем» только отдаляют от цели, снижают мотивацию руководителя работать над собой. Именно поэтому в России низкий уровень управленческих компетенций, мало инициативы и инновационный кризис.

Умение видеть в людях потенциал и огранять его, реализовывать в задачах достойного уровня всю свою жизнь демонстрировал А. В. Суворов, который говорил, что «дарование в человеке есть бриллиант в глине. Отыскав его, надо тотчас очистить и показать его блеск. Талант, выхваченный из толпы, превосходит многих других, ибо он обязан не породе, не учению и не старшинству, а самому себе».

На моем пути к экоуправлению переломным моментом стала трагедия. До 29 лет мой опыт управления людьми был заражен «функциональным использованием человеческих ресурсов» (когда людей воспринимают как функции). Пока однажды в отделе Красноярского филиала не погиб мой сотрудник — девушка 23 лет. Она не смогла воспользоваться свободой выбора: в день увольнения погибла в командировке, хотя могла от нее отказаться. Эта трагедия перевернула мое сознание, понимание роли руководителя и ценности людей. Я изменила подход к сотрудникам и их выбору своего пути. Потом был 15-летний

опыт работы в бизнес-управлении и маркетинге, сопровождавшийся постоянным головокружением. Мой врач сказал: «Физически ты абсолютно здорова. Но твоей сорокалетней голове противостоит тысячелетняя душа. Как думаешь, кто победит?» Чем больше разрыв между ними, тем сильнее совесть через болезни возвращает нас к балансу в душе.

Думаю, психосоматика подсказывает каждому человеку, что не так в его выборе. Так получилось, что, пройдя путь «классической карьеры», я, истощенная, стала использовать знания по первому, педагогическому образованию. И стала добиваться высоких результатов: прибыль стала резко расти, атмосфера в команде улучшилась. Я нащупывала дисбаланс в системе компании или в навыках конкретных людей и начинала коррекцию, подобно массажисту, который снимает блок в мышцах.

После семи лет использования этой методики руководства в России я могу поделиться опытом построения экологичной карьеры и развития экокомпании. Расширяя свое влияние на рынке, такие организации способствуют положительным изменениям, помогают молодежи строить карьеру без болезней, зависимостей и одиночества, которыми обычно платят за покорение каждого нового уровня.

Цель книги — обозначить причины инновационного и карьерного кризиса в России и показать возможный путь их преодоления, начинающийся с личных изменений.





До тех пор пока ценность человека  
низка, общество не сможет  
по-настоящему развиваться.



Обществу нужна дискуссия о необходимости изменить требования к руководящему составу и создать новые образовательные платформы. Я буду рада, если ко мне присоединятся единомышленники, которые помогут в распространении методов экоуправления, чтобы охватить бóльшую аудиторию.

# Глава 1

## УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ — НАЧАЛО ВОСХОЖДЕНИЯ В ЭКОКАРЬЕРЕ

Разумное управление ресурсами начинается с собственной экологии, а устойчивость профессиональной карьеры зависит от способности расти как личность в отношениях с другими. Как говорил Э. Фромм, «высшей целью человеческой жизни является полное развертывание своей личности, а также стимулирование развития личностных качеств своих сограждан».

Это две составляющие одного пути — поиска призвания, и этот путь обещает быть интересным в своем многообразии, ситуациях достижения успеха и преодоления кризисов. Новый опыт можно получить благодаря переосмыслению старого. Профессиональная карьера испытывает амбициозного человека властью, деньгами и славой на каждом новом уровне, так что личностный рост требует стойкости. Как достичь баланса, начав с управления собой, я вам сейчас и расскажу.

## Критическое мышление как основа продуктивности руководителя

Чтобы управлять собой, а потом и другими, нужно научиться видеть суть происходящего и не засорять себя «информационными отходами». Нужны фильтры на границе с внешним миром, а их позволяет установить критическое мышление, которое сформировалось на базе собственных ценностей. Оно не пропускает ложные смыслы и помогает беречь психическую энергию, поскольку вы понимаете *настоящий смысл* контента и *выгоду того, кто стоит* за позитивными или негативными сообщениями.

Критическое мышление связано с **экологией человека**: оно защищает от ненужных эмоциональных нагрузок и управляет оптимальным использованием психических, физических, умственных и других ресурсов на ваше благо и благо окружающих.

Для руководителя критическое мышление обязательно: он должен понимать ситуацию на рынке, видеть возможности получения прибыли благодаря работе с брендом или кросс-отраслевым отношениям компании. В таком случае **стратегия** — это развитие смыслов у операторов рынка, ответ продавца на цели покупателя.

Экопредпринимательство позволяет видеть эту траекторию в контексте деловых, социальных, медийных и по-

литических трендов, которые определяют окупаемость инвестиций, динамику рынка и развитие глобальных процессов.

В современном мире для воздействия на человека используются разные психологические приемы, например рефрейминг, который пришел в бизнес из НЛП. А в НЛП, возможно, он проник благодаря софизму, позволяющему строить умозаключения, которые формально кажутся правильными, но на самом деле являются ложными, поскольку основаны на преднамеренно неправильно подобранных исходных положениях. В психотерапии позитивный рефрейминг используют для изменения восприятия негативных событий, произошедших в жизни человека.

В бизнесе этот метод применяется для создания положительного имиджа продуктов, услуг, самой компании и ее ключевых сотрудников. Например, можно сказать: «Пластик — это не экологичный материал, но в контейнере, сделанном из него, могут обитать живые организмы». И если мы показываем рыбок в нем, то в сознании людей пластик становится экологичным материалом. Таким образом, неправильному утверждению присваивается ложная положительная коннотация, коррелирующая с опытом аудитории. Затем это позитивное суждение популяризируется и границы нормы постепенно расширяются.

И именно критическое мышление не дает человеку попасть в ловушку подмены понятий.