

О книге

Более десяти лет я сотрудничаю с Михаилом как с коучем и бизнес-тренером. В сравнении с другими десятками консультантов, к которым я обращался, именно во взаимодействии с ним рождается наиболее практичное и точное (вплоть до конкретных рекомендаций) понимание, как нужно действовать в той или иной ситуации.

Читая любую главу «Мышления руководителей», осознаешь, что в книге накоплена и осмыслена квинтэссенция 27-летней работы автора во всех возможных практических областях. Книга является универсальной энциклопедией по руководству людьми и организациями как для наемных руководителей, так и для собственников бизнеса.

Особенно мне понравился раздел «Доверительные партнерские отношения — высший уровень согласованности в команде». Всего лишь первые полгода работы с Михаилом над такими отношениями позволили нам с партнером увеличить прибыль в долларовом эквиваленте в девять раз.

Книга, безусловно, будет полезна тем, кто стремится получить настоящий level up.

*Акшин Джангиров, серийный предприниматель
и инвестор, участвовавший в создании десятка
различных онлайн-бизнесов, включая Creara, Nexters,
Blackmoon, Ntechlab и Plated, член YPO*

Один из факторов успеха предпринимателя — это умение собрать команду толковых умных людей и мотивировать их на результат. Важно понимать людей, чувствовать, слушать, как-то их привлекать. Ценность книги Михаила Молоканова «Мышление руководителей» в том, что она помогает научиться понимать людей не только на рациональном, но и на эмоциональном уровне. Уверен, что очень многие, прочитав книгу, смогут значительно поднять/улучшить качество бизнеса.

*Ефим Кац, председатель совета директоров компании
«Мария» (бренд «Кухни Мария»)*

Книга «Мышление руководителей» обязательна к прочтению для тех предпринимателей и собственников, которые понимают, что бизнес — это прежде всего взаимоотношения с людьми: партнерами, сотрудниками, клиентами, поставщиками и т. д.

Читаю и понимаю, что это бездна знаний и практического опыта сотен руководителей.

Задерживайте дыхание, ныряйте в эту бездну, берите из нее актуальное для вас, выныривайте с этим, выдыхайте, применяйте на практике и пожинаяйте плоды. А затем снова ныряйте за очередными сокровищами.

Я не знаю, как Михаилу удастся писать в таком концентрированном виде, но если вы продвинутый собственник — эта книга для вас. Если нет, принимайте ее малыми дозами — и вы таким станете.

Сам я при поддержке Михаила прошел путь от топ-менеджера до собственника бизнеса.

*Алексей Кошенков, основатель текстильного
агентства CREAMSTEEL*

Новая книга Михаила Молоканова не зря называется «Мышление руководителей»: она с первых страниц подталкивает к диалогу, обсуждению, обдумыванию; выступает в роли персонального коуча или наставника, с которым можно начать разговор на любую тему, услышать правильные и нередко даже дискомфортные вопросы, критично посмотреть на себя и свои действия.

В определенном смысле чтение этой книги — медитация, в которой важнее путь, чем цель. Совершенно не обязательно прочитать ее от корки до корки. Диагностический и лечебный эффекты развиваются благодаря регулярному возвращению к потоку мыслей, аналогий, примеров и поведенческих моделей.

Поэтому не побоюсь отметить, что новая книга Михаила Молоканова имеет полное право на регистрацию в качестве медицинского изделия и применение как эффективное средство диагностики организационных проблем и подбора оптимального лечения.

*Сергей Морозов, директор НПКЦ диагностики
и телемедицины ДЗМ (Радиология Москвы),
профессор, д. м. н.*

Мы много лет сотрудничаем с Михаилом, и всегда итогом нашей совместной работы становятся положительные и ощутимые изменения для компании и для меня лично. Опыт нашего сотрудничества включает как наши персональные с ним встречи и работу с отдельными членами команды, так и большие тренинги с основной частью компании. В том числе Михаил проводил для нас и STRADIS, который, по сути, не является тренингом, по крайней мере в классическом смысле. Даже ярые противники различных командных и командообразующих активностей подходили ко мне после двух дней напряженной проработки с отзывами о том, насколько это была полезная сессия. Чудес и магии, конечно, тут нет, и реальные результаты мы увидели позже, проработав большую часть поднятых на STRADIS вопросов, что тоже требует усилий и времени. Но тем не менее это тот опыт, который я рекомендую получить любой компании и руководителю.

Честно признаюсь, на момент написания отзыва я не успел прочитать саму книгу, поэтому не вправе давать каких-то рецензий именно к ней. Однако я уверен, что Михаил как никто другой разбирается в вопросе мышления руководителей и, основываясь на своем колоссальном опыте, подготовил издание, включающее не только теоретические данные, но и гигантский объем практического материала от сотен руководителей и компаний. Уверен, что книга будет полезной как состоявшимся руководителям, так и тем, кто еще только вступает на этот путь.

С благодарностью и уважением,

*Вадим Мухаметшин, управляющий партнер
Inspiritum LTD*

Книга Михаила Молоканова «Мышление руководителей» — это своего рода мини-энциклопедия для практиков, написанная для них консультантом-практиком. Книга в доступном и ясном ключе ведет читателя по пути формирования критического и системного мышления.

И с моей точки зрения, особенно важно то, что в книге Михаила Молоканова речь идет о постановке системного мышления, направленного на решение проблем, достижение управленческих результатов, повышение эффективности процесса управления.

Кроме того, в отличие от многих авторов, Михаилу Молоканову не присуще чрезмерное увлечение технологическими составляющими процесса управления. Автор не забывает, что мышление руководителя — это

еще и многообразие сопровождающих принятие решений эмоций и чувств. Особенно у собственников бизнеса.

В книге даются рабочие модели, которые помогут главам компаний делать более взвешенный выбор не только на логическом, но и на эмоциональном и даже экзистенциальном уровнях. Преодолеть ограничители, связанные с чрезмерным перевесом левополушарного (логического) мышления, которое, по меткому выражению известного зарубежного психолога Манфреда Кетс де Вриеса, нередко заставляет талантливых лидеров «ходить по кругу».

Книга написана ясным и богатым эмоциями языком, широко иллюстрирована яркими проблемными ситуациями из практики автора. Она, несомненно, найдет многочисленных заинтересованных читателей среди представителей бизнеса, профессорско-преподавательского состава, экспертов по организационному консультированию, учащих-ся программ СММ, МВА, ЕМВА, ДВА, профильных магистерских и бакалаврских программ.

*Сергей Мясоедов, проректор РАНХиГС, директор
ИБДА РАНХиГС, президент РАБО, д. социол. н.,
профессор*

Часто руководители принимают ошибочные решения только из-за того, что исходят лишь из своего взгляда на ситуацию. Книга «Мышление руководителей» помогает разобраться, как руководителю принимать верные решения с учетом мнения ключевых людей, но не быть зависимым от них.

Сотрудничество с Михаилом помогло мне улучшить коммуникацию с людьми и в команде. Это самый быстрый путь к личностному росту и квантовому скачку в бизнесе.

Данная книга — концентрат опыта работы Михаила с собственниками бизнеса. Рекомендую к прочтению.

Артур Шимунов, серийный предприниматель

От автора

Мы со всех сторон окружены естественными законами мира, законами, частично понятыми и сведенными в системы, частично же никому еще не известными.

Прямые или косвенные указания нужны нам от всякого человека, знающего в том или ином вопросе больше других; мы не можем и не должны останавливаться на сведениях последней недели, последнего месяца, года, десятилетия или даже столетия, но обязаны всегда пользоваться специальными знаниями, которые сегодня находятся в руках немногих, но завтра распространятся по всему миру.

*Гаррингтон Эмерсон. Двенадцать принципов
производительности*

Многих эффективных лидеров отличает от «простых смертных» особое внутреннее психологическое строение. Я часто называю их «ходячими противоречиями» за их способность справляться с парадоксами и совмещать несовместимое.

Кетс де Вриес, профессор бизнес-школы INSEAD

Многие вещи нам непонятны не потому, что наши понятия слабы; но потому, что сии вещи не входят в круг наших понятий.

Козьма Прутков

Я работаю с разными клиентами: с успешными профессионалами и теми, кто входит в список Forbes, а также с теми, кто в список Forbes входит, но Forbes об этом не знает.

И эта книга написана на основе данной работы. Лучше всего она будет воспринята собственниками бизнеса и топам. А также теми, кто только-только стал руководителем. Собственники и топы найдут подтверждение и систематизацию своего опыта, а также свежий, часто неожиданный взгляд на него. Молодые руководители

узнают ту правду о работе руководителя, которую никогда не рассказывают в попсовых книжках.

А вот некоторым руководителям среднего звена эту книгу, возможно, будет читать трудно. Ведь написанное в ней во многом противоречит их установкам и убеждениям — именно тем, которые и мешают им подняться по карьерной лестнице.

В диалоге со мной мои клиенты оттачивают свое мышление руководителя, получают еще больше пространства для принятия решений, верного выбора альтернатив и маневра, полезной информации, возможности быть естественным — самим собой, верной сфокусированности и уверенности в своем выборе.

И, начавшись с узко управленческих вопросов, наши диалоги часто переходят в понимание и осмысление множества других сторон жизни. Поэтому данная книга — про мышление не только в бизнесе, но и в личных отношениях, и в отношениях с самим собой. Все эти сферы крайне взаимосвязаны. То, как вы мыслите, например, об отношениях в вашей (возможно, будущей) семье, сказывается и на вашем взаимодействии с подчиненными и партнерами. И в книге много примеров не только рабочих, но и личных ситуаций.

Мне удастся помогать не только в силу собственного практического опыта, но и благодаря разностороннему образованию в области мышления. Университет по специальности «Математика» я окончил с красным дипломом. Аспирантуру Института системного анализа Российской академии наук — по теории познания (философии). Окончательно углубил свои познания в работе мышления, вплоть до его бессознательных аспектов, в пятилетней крайне практической обучающей программе Австрийского общества групповой терапии и групповой динамики. Я сертифицированный групповой психоаналитик.

В 1991 году, обучаясь в аспирантуре, написал свои первые статьи по эмоциональному и социальному интеллекту¹. Всего опубликовал несколько десятков статей и восемь книг.

¹ *Молоканов М. В.* Нестандартный вывод в системах искусственного интеллекта с помощью упорядочивания состояний // Искусственный интеллект и проблемы организации знаний / Ред. В. Н. Садовский, В. Н. Костюк. — М.: ВНИИСИ, 1991. — С. 73–78. *Аминов Н. А., Молоканов М. В.* Некоторые вопросы логического анализа аффективных пространств. — Там же. — С. 68–73. — *Здесь и далее примеч. авт.*

Что касается собственного практического опыта руководителя, в моем активе: начальник отдела персонала инвестиционной компании «Московская недвижимость», менеджер проектов нефтяной компании «ЮКОС», директор учебных программ австрийской тренинговой компании GNOSIS, глава представительства ирландской тренинговой компании CDI Training System, HR-директор масло-жирового WND Holding (численность персонала — 4000 человек, годовой оборот — 2 миллиарда долларов).

Прочитав мини-энциклопедию «Мышление руководителей», вы лучше разберетесь в том, на чем именно вам фокусироваться и какие управленческие модели использовать, чтобы еще более надежно добиваться желаемых результатов в различных ситуациях.

ВАЖНЫЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Кстати, я убежден, что если существует какое-то одно качество, которое отличает действительно талантливого математика от его менее способных коллег, то оно состоит в умении оперировать временными, только ему понятными символами, позволяющими выражать возникающие идеи на некоем условном языке, который нужен лишь на определенный отрезок времени. Если математик не обладает этим умением, он никогда ничего не достигнет, так как сохранить мысль в несформулированном виде абсолютно невозможно.

Норберт Винер. Я — Математик

1. Задачи написать академический учебник у меня не было. В книге нет заумных терминов. Даже само слово «мышление» встречается не на каждой странице. Использование руководителем *управленческого, аффективного, критического и системного мышления* описываю в практических ситуациях и реалиях.

Но все же это книга о мышлении. К тому же о мышлении руководителя. Не надейтесь на легкое чтение. Приготовьтесь к напряженной работе ума и души...

Имеет смысл не просто читать «Мышление руководителей», но и вчитываться в него. Если вы привыкли к попсовым книгам одной-двух мыслей и большого количества воды, нужно будет перестроиться. Но если у вас хороший опыт и образование, какие-то части книги покажутся вам совсем простыми.

2. Эта книга о *мышлении*, а не об *интеллекте*. Интеллект (логический ли, эмоциональный ли) — это качество психики, проявляющееся в *практическом использовании мышления*. Развивать интеллект возможно лишь на практике в конкретных ситуациях: готовясь к ним, экспериментируя в них, рефлекслируя о произошедшем — самостоятельно или с сопровождающим вас специалистом по развитию мышления и интеллекта. Поэтому любые тексты об интеллекте, кроме исследований, будут набором банальностей и лозунгов, как оно должно было бы быть в идеальном мире.

Мышление же возможно развивать и самостоятельно, оставаясь наедине с самим собой. Книга «Мышление руководителей» вам в помощь.

3. Книга написана в форме энциклопедии, но со статьями, выстроенными в логической последовательности. Поэтому вы можете читать ее последовательно с начала до конца, а можете лишь отдельные части с заинтересовавшими вас заголовками.

Если же вы читаете ее последовательно и встречаете какой-то незнакомый или, как вам кажется, авторский термин или понятие, то поищите его в главе «Определения, термины и сокращения», погуглите или уловите суть на уровне здравого смысла. Позже термин будет разъяснен.

4. Иллюстрируя рассказываемое ситуацией, я чаще всего смешиваю случаи из практики по крайней мере двух разных людей. Это не лишает историю правдоподобности, так как я специально выбираю сходных друг с другом клиентов — как по сложившейся у них ситуации, так и по психологическим особенностям.

Поэтому, если из текста вам на 100 % ясно, о каком именно человеке или о какой организации я пишу, не упоминая имени/названия, вы стопроцентно ошиблись. Если же вам ясно не более чем на 60 %, возможно, вы правы.

После моих выступлений на открытых мероприятиях ко мне, бывает, подходят участники и удивляются, откуда я так точно знаю,

что происходит у них в компании. Ответ простой: к сожалению или к счастью, ваша организация не уникальна. Есть определенные психологические, групповые, социальные, управленческие и бизнес-закономерности, которые проявляются у вас так же, как и в сотнях других подобных организаций.

Если какая-то ситуация выглядит для вас нереалистичной, что ж, значит, еще есть то, с чем вы не сталкивались в жизни. Если же ситуация покажется вам дикой или неприемлемой, включите свое управленческое, системное, аффективное и критическое мышление, чтобы понять, в каком именно контексте она могла случиться.

5. Если же вы что-то не поймете или что-то вызовет у вас сильное отторжение, вдумчиво перечитайте это по крайней мере еще дважды. Если по-прежнему осадочек останется, напишите мне на Mikhail.Molokanov@gmail.com — буду рад интеллектуальному диалогу.

Отторжение может оказаться таким сильным, что и писать не захочется, да и слов не найдется. Как говорят, просто нет слов! Значит, скорее всего, чтение книги обнаружило у вас какую-то жесткую, если не сказать фанатичную, установку, на которой ваше мышление просто вырубается — лишь пульсирует комок эмоций, пробужденных угрозой вашей *вере*. Ну и забудьте об этом куске текста до лучших времен.

6. Любые приведенные в этой книге СкорДис-соответствия (соответствия в рамках СкорДис-подхода¹) являются вероятностными и *действительны при прочих равных условиях*. Они получены в результате экспериментальных психологических исследований либо выведены на основе моего профессионального и управленческого опыта работы и наблюдений с 1992 года. В книге приведена лишь малая толика возможных СкорДис-соответствий. Гораздо больше их можно найти в моей книге «Лидерство по-русски. Руководство пользователя»².

¹ Если вы еще не знакомы со СкорДис-подходом, можете начать чтение книги с главы «Системное мышление руководителей».

² *Молоканов М. В.* Лидерство по-русски. Руководство пользователя. — М.: Рид Групп, 2012.