



**Business Relations Forum**

Корпоративное информационное издание компании Business Relations

Интервью Герасичева с Дзю

Иван Маурах

Вопросы и ответы для  
генерального директора

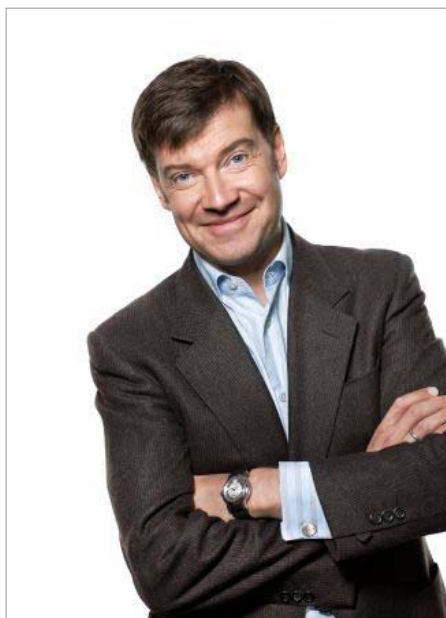
Мастер-классы

Конкурс #1 **Your Open Forum vision**

Не пропустите в июле

## Интервью Герасичева с Дзю

Успехи чемпионов чаще всего объясняют упорными тренировками, высокими нагрузками, отказом от многих удовольствий, наконец, везением и хорошей наследственностью. Гораздо реже мы говорим о философии победителя, об уникальном своде правил, поднимающих лучших из лучших на заоблачные высоты.



Об этом явлении с Константином Дзю специально для журнала DE I поговорил Владимир Герасичев, тренер и основатель компании Business Relations. С этой публикации разговор о личных победах и поражениях в жизни ньюсмейкеров будет в DE I регулярным.

**Герасичев:** Что, для тебя главная часть успеха?

**Дзю:** Умение отдалиться. Полная самоотдача. Но это надо развивать.

**Герасичев:** А что в тебе уже было заложено?

**Дзю:** Определенное чувство баланса. Чувство ритма, может, было. Но если ты не умеешь «пахать», то у тебя ничего не получится. Я как раз научился «пахать».

**Герасичев:** Мое основное дело — проводить тренировки, но не спортивные, а о том, как человеку добиваться экстраординарных результатов при равных возможностях.

Приезжал я как-то в Серов (Дзю родился и начинал в Серове — DE I) и проводил тренинг на Серовском механическом заводе. И у директора завода Сан Саныча в кабинете висит твоя фотография. Знаешь его?

**Дзю:** Это Никитин Сан Саныч.

**Герасичев:** Да. Фамилию забыл. Мы полтренинга с ним говорили о том, как найти в городе Серове таких мощных ребят, которые могут. Понимаешь?

**Дзю:** Знаешь, это мой батянька! Он вовремя направил меня, и с этого все началось. А дальше, в первые годы, тренер помог. Помог бороться с собой. Это очень важно.



Потом выработалась привычка не сдаваться, привычка находить трудности и преодолевать.

**Герасичев:** Вот смотри: сильных — тысячи, может быть, сотни тысяч, а многие уже не тянут... Но есть предел, который разрушается совсем другим качеством. Допустим, умением личности понимать свою силу.

**Дзю:** Для меня это сила духа, психологический настрой.

**Герасичев:** Как это происходит? Ты же не можешь подерживать его постоянно?

**Дзю:** Конечно. Какой я сейчас и какой я на людях — это два совершенно непохожих человека. Свет и тьма. Но мне бы не хотелось часто видеть себя таким, как на ринге. Там во мне много агрессии.

**Герасичев:** Агрессия — это элемент боя, но еще не победа. Как ты ставишь себя, если все знаешь про себя,

знаешь настрой, знаешь силу? Что ты выбираешь?

**Дзю:** Здесь без выбора. И что выбирать для себя, если назад пути нет? Но для каждого боя я заново создаю мотивацию.

**Герасичев:** Ты ее сам создаешь?

**Дзю:** Если это кто-то не делает, то да.

**Герасичев:** Ясно. Но что с твоим состоянием на ринге? Куда ты убираешь нормальный человеческий груз: заботу тренера, внимание к себе, любовь к семье, свое будущее?



**Дзю:** Я об этом постоянно думаю.

И думаю, что одна из причин моего последнего поражения в том, что в моем сознании на миг появилась мысль, что мне есть что терять... Раньше этого никогда не было. Не было этого ощущения близости, важности для самого себя, для своих детей...

Я думаю, что одна из причин... Знаешь, жизнь такая штука... теперь я думаю, что семья намного больше значит... Это пришло недавно, когда дочка родилась. Меня теперь такие вещи трогают.

**Герасичев:** Ты когда-то говорил, что на ринге берешь всю ответственность за все происходящее на себя. И когда соперник атакует, он думает, что это его удар, но ты считаешь, что это ты позволил ему ударить. Как ты это решил?

**Дзю:** Это философия, которую я создал для себя. Но это было не сразу, постепенно, через постоянное совершенствование. Я много размышляю о действиях и последствиях... И еще о том, что есть еще какое-то предназначение... Шаг влево или шаг вправо дают разный результат... Это как в русской сказке: «Направо пойдешь...» Есть выбор и его последствия.

**Герасичев:** А что это за философия, если бы выделил несколько ключевых моментов?

**Дзю:** Я в детстве играл с папой в шахматы и считаю, что бокс — это шахматный турнир, даже не матч, а именно

турнир, в котором каждый удар — продуманный ход. Хороший гроссмейстер знает все комбинации на три-четыре шага вперед. И многие вещи я отработывал таким образом: есть, например, удар левой, а вариаций этого удара левой — три-пять ударов, на каждую вариацию трех-пяти ударов можно сделать ответные действия — до десяти вариантов. И вот так все разрастается. Каждое движение на два-три хода вперед разрастается до пяти-десяти — шестидесяти различных комбинаций, которые можно сделать. Если ты их отработаешь в голове, разыграешь заранее, то на ринге уже будет легче, потому что ты знаешь, что после этого идет...

**Герасичев:** Ты уверен, что можешь просчитать каждый удар?

**Дзю:** Нет. Импровизаций очень много. Бокс — такая штука, что, если даже ты знаешь, что в принципе невозможно разыграть, надо разыгрывать. Пусть бокс непредсказуем, но без опыта и профессионализма ты мало что можешь.

**Герасичев:** Но так не только в боксе. Это можно использовать где угодно.

**Дзю:** Я стараюсь... Я, например, стараюсь разыграть ситуацию, что мне делать в случае аварии, ведь таких моментов на дороге полно. Конечно, не дай Бог случится, но я это проигрываю, чтобы уже все делать на автомате.

**Герасичев:** А что сегодня? Твой приезд в Россию — ты с этим определился или еще нет?

**Дзю:** Нет, я еще не определился. Я сейчас только после операции, все вроде бы заросло. Я должен быть сейчас в повязке, мне так нельзя.

**Герасичев:** Но это характер Кости Дзю...

**Дзю:** Да, и с ним ничего не сделаешь.

**Герасичев:** Ну и не надо, наверное... А сейчас как расставлены твои приоритеты?

**Дзю:** Я сейчас очень занят. Столько интересных предложений!

**Герасичев:** Напиток Кости Дзю?

**Дзю:** Там все продолжается. Но есть дела и серьезнее. Мы планируем создать города-побратимы: Сидней или штаты и город Уральского региона.

**Герасичев:** А тебе самому для чего это надо?

**Дзю:** Я уверен, что благодаря мне многие будут счастливы. Я в силах многим дать направление...

**Герасичев:** Это ведь опять не о деньгах, а о достижениях?

**Дзю:** Деньги нужны для того, чтобы видеть результат. Недавно в газете прочитал о себе, что я в двадцать пять

лет поставил задачу к сорока годам заработать 100 миллионов долларов. Возможно? Я думаю, что да, возможно. Зачем?! Деньги — это свобода.

**Герасичев:** Но ведь это и возможность что-то отдавать?

**Дзю:** Да, конечно.

**Герасичев:** Судя по тому, как ты настроен, для тебя это важно.

**Дзю:** В общем-то и да и нет. Понимаешь, я знаю, что мое имя может менять судьбы людей.

**Герасичев:** Признаюсь, в Серове я твое имя использовал налево и направо и призывал ребят: «Ну если Костя смог, тогда и вы сможете...» И они реально загорались.

**Дзю:** Почему нет, здорово. Используйте. Мы хотим создать торговый дом моего имени, который будет вести много-много дел. Уже разговариваем с администрацией Свердловской области о создании новых экономических взаимоотношений между странами. Россия — это уникальная страна, которую я тоже до сих пор еще не понял. Ее вообще сложно понять...

**Герасичев:** С приоритетами разобрались, с философией — более-менее... Ты приехал в Россию и пошел учиться, это с чем связано?

менталитет самого игрока. Вместо этого мы ищем и находим любой повод для оправдания, что вот не получилось, потому что кто-то виноват.

И есть еще такая вещь, как профессиональное отношение к делу. Вот этого у нас пока нет.

**Герасичев:** А в чем, с твоей точки зрения профессионализм?

**Дзю:** Это когда все, что ты делаешь, ты делаешь для одной цели, буквально все: ешь, спишь, дышишь, любое интервью, любая встреча подчинена одной цели... Попав в профессиональный бокс, я за пять лет стал чемпионом мира, но я не был профессиональным спортсменом.

**Герасичев:** Если говорить не о боксе и футболе? Есть философия профессионала?

**Дзю:** Она сводится, по большому счету, к тому, о чем мы говорили. Я автор того, что происходит, — не тренер и не кто-то иной.

Я источник своих побед. Я выбираю цель и делаю все ради нее. Но семья обязательно. Ты едешь отдыхать, но знаешь, что после отдыха будет тренировка, и ты отдыхаешь таким образом, чтобы тренироваться легко, вести нормальный образ жизни.



**Дзю:** Опять же это какой-то вызов самому себе.

**Герасичев:** То есть ты реально пытаешься получить знания?

**Дзю:** Конечно. Корочки мне не нужны. Мне нужны знания, мне нужно образование. Причем российское... Я поступил на факультет менеджмента, это одно из необходимых направлений деятельности торгового дома.

**Герасичев:** Что бы ты хотел пожелать нашим ребятам с высоты того, что ты создал?

**Дзю:** В дороге я читал про наш футбол, многие винят во всем тренера, что он что-то там... А нам нужно менять

Я не фанатик. Но я считаю себя профессионалом. И это неважно, в каком деле. Я, например, считаю Ларису Долину, моего хорошего друга, отличным профессионалом. Она ведет другой образ жизни. Она отличается от многих людей тем, что все, что она делает, она делает для одной цели.

**Герасичев:** А ты свою новую цель уже видишь?

**Дзю:** Я уже нахожу. Я пытаюсь менять судьбы людей.

Что-то делать не для себя, а для других, и я получаю от этого громадное удовольствие. ■

## Иван Маурах

Если вы читаете эти слова, то это значит, что вы держите в руках книгу Бредберри и Гривса «Эмоциональный интеллект 2.0». Я ставлю перед собой цель — помочь тебе с выбором: читать или не читать. Ты заметил, что в первых же двух предложениях я перешел от множественного числа местоимения «Вы» к единственному числу «Ты»? Я сделал это отнюдь не случайно, а абсолютно осознанно, и искренне прошу твоего разрешения обращаться к тебе именно так. Почему? Потому что сколько бы людей не брали в руки эту книгу, а их может быть и очень много, читать её будет (или не будет) только один! А именно Ты. Именно тот человек, который живёт ТВОЮ собственную жизнь. Не в теории, не в общем смысле, не в концепциях. А в самой что ни есть практике. И именно там, в этой самой конкретной собственной жизни ты и можешь использовать книгу Бредберри и Гривса.



### Пару строк для знакомства:

последние двадцать лет своей жизни я связан с тренингами. Работаю тренером. И считаю это своим призванием и делом своей жизни. Не по плаванию или футболу. Тренером по эффективности. В разных форматах: в корпоративных бизнес-тренингах, открытых для широкой публики тренингах или личных коуч-сессиях. Так вот. Работая с тысячами самых разных людей, любого возраста, разных профессий, я в конечном итоге приходил к вопросу: что определяет ЭФФЕКТИВНОСТЬ чело-

века в жизни. Не просто влияет, как знания, навыки, опыт, образование, темперамент, воспитание, уровень культуры..., а именно ОПРЕДЕЛЯЕТ! Я считаю, что идеи, изложенные в книге Бредберри и Гривса «Эмоциональный интеллект 2.0» в максимальной степени отвечают на этот вопрос!!!

Давай посмотрим на твою жизнь. Я задам тебе 4 вопроса, только прошу тебя не торопиться с ответами и не давать их в общем, а сделав паузу, вспоминать конкретные события из своей собственной жизни.

Бывали ли в твоей жизни моменты, когда злость или раздражение тебя захватывала настолько, что ты говорил(а) или делал(а) что-то, о чем спустя какое-то время ты жалел(а) и считал(а) это напрасным, неэффективным или даже разрушительным? (ДА/НЕТ)

Бывали ли у тебя в жизни ситуации, когда из-за страха или неуверенности ты не делал(а) или не говорил(а) что-либо и впоследствии расценивал(а) это как упущенную возможность? (ДА/НЕТ)

Бывало ли так, что в твоих отношениях с человеком развивались холодность, отстраненность или неприязнь, которые ты абсолютно искренне не мог(ла) ни объяснить, ни изменить? (ДА/НЕТ)

Бывало ли так, что работа, отношения или увлечение, поначалу вызывавшие радость или даже восторг, с течением времени начинали раздражать, напрягать? (ДА/НЕТ)

Если ты находишь хотя бы один ответ ДА, то можешь смело читать эту книгу! Хотя погоди, самый главный вопрос ещё не прозвучал:

Есть ли у тебя намерение жить свою жизнь так, чтобы эти ДА звучали всё реже и реже? Вот если

теперь ответ утвердительный, то полный вперед! Ты можешь не только читать, но и использовать «Эмоциональный интеллект 2.0» везде и всегда!!!

Желаю успеха!

## Вопросы и ответы для генерального директора

**1** С началом кризиса у руководителей компаний появилась масса поводов (задержки зарплаты, сокращение штата или рабочего дня, замораживание проектов и т. д.) сменить привычный и эффективный в спокойное время кабинетный стиль управления на стиль «выхода в люди». Сегодня много говорят о том, что сотрудникам нужно видеть и чувствовать лидера — он не должен быть чем-то виртуальным. А что значит «видимый лидер»? Что включает в себя стандарт управления, основанный на видимом лидерстве?

Существует огромное количество всевозможных определений для такого, казалось бы, знакомого всем слова «лидер». Это и харизматичная личность. Это и человек, который готов брать на себя ответственность. Это тот, кто всех ведет за собой... И каждое из подобных определений, наверное, уместно и имеет свой смысл. Вот еще одна грань лидера. Лидер — это человек, который заботится о выигрыше других людей (в данном случае, мы можем говорить о людях из своей команды, штате своих сотрудников). Это определение не часто можно услышать из уст и руководителей, и даже их подчиненных, но именно оно, на наш взгляд, проливает свет на ту часть работы «видимого лидера», которая становится столь актуальной в нестабильный период деятельности компании. Универсального совета для любых случаев, очевидно, не существует. Для каждой отдельно взятой ситуации, при принятии новых управленческих решений, каждый раз требуется четкое осознание конкретных нюансов и сложившихся обстоятельств. Но суть, смысл или контекст взаимодействия с людьми это не меняет. В сложных обстоятельствах человеку необходимо чувствовать и знать, что он не остался один на один со своими проблемами или сложностями. И достаточно часто в таких ситуациях люди неосознанно вступают в неформальные коалиции или «клубы по интересам». И, к сожалению, зачастую не для того, чтобы вместе решать вопросы, а, как правило, для того чтобы вместе пообсуждать «виновных» (людей или обстоятельства). И это дает им чувство того, что «я не один», что это «не со мной что-то не так». Им становится полегче (а это, казалось бы, то, что и нужно в период сложностей). Вряд ли это кратчайший путь к новому качественному прорыву в предлагаемых обстоятельствах. И лидером в этой ситуации становится тот, кто

решает оба этих вопроса: с одной стороны, создает у человека ощущение, что он не одинок и до его проблем есть кому-то дело тоже; с другой стороны, он вкладывается в решение его проблем, а не останавливается на этапе «я тебя понимаю». Это формирует новый уровень доверия, возникают центрирующие силы сотрудников по направлению к своему лидеру. Тем самым, расширяется спектр возможных управленческих решений (открываются возможности и для не самых популярных решений, и для быстрых авторитарных маневров, без особого страха, что «не поймут»). Объединение, рост доверия, снижение страха и позволение действовать непривычно — это именно то, что позволит выжить в кризисное время, а может быть, и совершить качественный прорыв.

**2** Как начать «видимое лидерство»? Как перейти от рассылки инструкций по электронной почте к живому общению, каким должен быть переходный этап? И действительно ли нужно живое общение, возможно, есть какой-то промежуточный вариант?

### **Первое.** Признание

Признать существующее положение дел. Каким бы неприятным оно ни было, даже если это, казалось бы, бросает тень на имидж непогрешимого руководителя. И, конечно, разговор со всеми (расширенный состав — те, кто обычно не имеет доступ к руководителю). Разговор, а не любое другое средство донесения информации. Будьте максимально честны, открыты и нейтральны. Не нужно сгущать краски, пребывать в чувстве вины или просить понимания у людей. Как в военное время, честные сводки с полей, со всеми подробностями. При этом в голосе Левитана звучала непоколебимая уверенность и решимость объединить силы и противостоять внешним неблагоприятным факторам.

### **Второе.** Декларация намерения

Объявить четко и однозначно свои намерения (если такие намерения, конечно, сформированы предварительно) по преодолению возникшей ситуации, в своих обязательствах по отношению к людям. Хотя бы на какой-то срок вперед. Это создает ясность по отношению к будущему, а ясность всегда придает людям сил. Предлагайте сотрудникам выбор. Не пытайтесь изобразить из себя сурового контролера и грозного начальника, не давите на сотрудников. Говорите с ними как со взрослыми людьми. Пусть

они сами делают выбор, главное — предложите, из чего выбирать. Создайте систему договоренностей и выполняйте их сами. Правила взаимодействия в организации должны быть простыми и понятными. Например, договоритесь о честности, о поддержке и позитивном отношении к происходящему, о том, чтобы каждый держал слово. При этом будьте примером, то есть придерживайтесь договоренностей сами. Если вам случится нарушить их, обязательно признавайте это (не пытайтесь притвориться железным, все мы люди).

### Третье. Держать слово

Придерживайтесь своих заявлений на практике. Обеспечьте открытость и доступность к себе и информации, будьте сами в открытом доступе. Не оставляйте места для слухов, домыслов и пересудов. Это как спам или вирус, с огромной скоростью заполняет весь эфир в компании и превращает потенциально боеспособную команду в группу обреченных людей, заряженных на поиск «где лучше». Придерживайтесь выбранной стратегии в любых своих взаимодействиях с командой. Чаще проводите информационные встречи, мозговые штурмы, личный или групповой коучинг. Если позволяют условия компании, то надо организовать легкий доступ сотрудников к себе (руководителю) и реально участвовать в решении тех вопросов, с которыми обращаются люди, чтобы эта возможность у сотрудников была востребована и полезна им. Умение держать слово — это то, что сильнее любых красноречивых фраз создает отношения между людьми. Уважение, доверие, ясность, надежность растут. А это именно то, что необходимо ощущать сотруднику в любой момент времени, а в сложные времена особенно.



От чего нужно отказаться при видимом лидерстве, а что наоборот, культивировать?

Есть смысл отказаться от привычной в нашем российском бизнесе стили управления «я начальник, ты дурак». А зачастую именно в эту схему сваливаются руководители, когда вдруг «все идет не так». Чем больше у руководителя высокомерия, доминирования и авторитарности, тем меньше он воспринимается лидером в своем окружении. Либо это увеличивает центробежные силы. Либо, если у людей есть какие-то личные выгоды быть рядом (деньги, блага, перспективы), тогда они, конечно, будут оставаться рядом, но их силы неосознанно будут направлены на приспособление, на выживание, на игру «в верных соратников», что еще больше укрепит иллюзию руководителя в том, что все находится под контролем. И рано или поздно, скорее всего в самый неподходящий момент, необходимо будет расплачиваться за это, только уже с дополнительными штрафами и пени. Есть

### Привычная схема



### Новый взгляд



смысл создавать партнерские отношения и поддерживать людей. Привычная схема многих отношений следующая: если что-то идет хорошо, то это заслуга руководителя; если что-то идет плохо, то в этом виноваты подчиненные. Такое мышление разводит руководителя и подчиненных по разные стороны баррикад. У руководителя растет иллюзия, что он один готов эффективно работать. Количество упреков, претензий, а следовательно, и страхов растет. Обратная позиция — лидерская: все прорывы — это их заслуга, а все срывы — моя область роста. Это дискомфортно для руководителя взгляд на вещи, но он открывает возможности для благодарности и поддержки людей и возможности для постоянной работы над собой. Что безусловно создает партнерство в команде и воспринимается, как сильное лидерство.



Как общаться руководителю с работниками? Если лидерство заключается в тесной связи с сотрудниками, то как при этом все же оставаться руководителем? Нужно ли соблюдать какую-то дистанцию? Приведите, пожалуйста, примеры положительного и негативного опыта.

Для того чтобы получить максимальную пользу от подобной командной работы, важно, как обычно, придерживаться «золотой середины». Между какими гранями ее искать? Чтобы этот ответ подошел подавляющему большинству руководителей и каждый мог найти свой ответ, сформулируем эти грани достаточно универсально в терминах, описывающих качества бытия видимого лидера или просто лидера. Но прежде стоит еще раз повторить, с чего необходимо начать. Первое, конечно, определиться со своими намерениями. Обрисовать в будущем, что я намерен создать, к чему придти как руководитель. Что действительно важно, какие горизонты или результаты мне нужны, и в каких вопросах я не готов идти на компромиссы. Второе, начать не только слушать, но и слышать других людей. Создать в принципе такое пространство, где хочется говорить и вскрывать свои внутренние опасения, страхи или желания. И третье, действовать. Действовать, исходя из того, что важно лидеру и его команде. Мы привыкли всегда

выбирать «или — или». Или семья, или работа. Или учеба, или работа. Или результаты, или отношения. Или я, или они. Но кто нас ставит в такие условия? Только мы сами, наши привычки в нашем мышлении, которые и приводят к тупиковым ситуациям. В условиях задачи никто не запрещал ставить «и-и» вместо «или-или». Тогда открываются новые решения. «И волки сыты, и овцы целы». Теперь о качествах бытия, которые потребуются.

### Внимание, чуткость, забота Смелость, готовность к риску, сила

В моем опыте работы имели место пересечения с одной достаточно быстро развивающейся компанией. Были неплохие результаты, прибыли, деньги. Среди тех, кто буквально с нуля поднимал компанию, наметилась расслабленность. И незамедлительно настал период стагнации и остановки роста. К этому моменту отношения между собственником и теми, кто с ним начал создавать компанию, были настолько приятельскими и даже панибратскими, что когда он начал «бить в колокола», его уже никто не воспринимал всерьез. Каждый чувствовал себя чуть ли не собственником, самым незаменимым, ведь все они стояли у истоков. А собственник не находил в себе ни сил, ни смелости изменить положение дел в команде. Он нанял очень сильного топ-менеджера, четко знающего свою цель, умеющего строить партнерские отношения, но в то же время не обремененного «дружбой» из прошлого. После этого ситуация изменилась коренным образом и компания вышла на новый качественный уровень. Таким образом, собственник выбрал рискнуть таким образом и не просчитался.

### Какие ошибки здесь могут быть допущены? Приведите примеры.

#### Возможные ошибки можно свести к нескольким основным:

1. Крен в сторону административно-командного стиля управления, который зачастую ложно воспринимают как лидерский. Это может давать краткосрочные результаты, но сильно увеличивает центробежные силы людей в компании и не работает на сплочение в будущем.
2. Крен в сторону «дружеских» отношений. Один из примеров рассмотрен выше.
3. Существует возможность увязнуть в тактике и в решении сиюминутных вопросов (куда вбить дополнительный гвоздь, как взбираться на следующую ступеньку лестницы). Не забывайте про стратегическую цель! К какой стене прислонить всю эту лестницу с гвоздями и ступеньками? Это вопрос который целиком и полностью лежит в зоне ответственности руководителя, и никто не будет его решать за вас.

4. Неясность целей, текущего положения дел и непрозрачность правил, по которым играет команда. Очень важна ясность в головах всех игроков объявленных намерений компании и правил игры для всей команды. Целостность это когда слова совпадают с делом. Возможность стать целостным лидером есть только тогда, когда сначала объявлено свое слово и намерение. Тогда появляется возможность его сдержать. И тем самым быть понятным, последовательным и достойным уважения и доверия.

По каким признакам можно понять воспринимают ли руководителя сотрудники как видимого лидера или ничего не изменилось?

Дружеские отношения, отсутствие результатов.	Максимальный эффект.
	Краткосрочный результат, развал отношений Кратковременный результат.

Признаки того, что руководителя начинают воспринимать как неформального лидера команды, вряд ли проявятся в непосредственной обратной связи стороны подчиненных, в словах благодарности и в том, что все это видят и ценят, хотя порой так хотелось бы. Скорее всего это не произойдет потому что в российском бизнесе (да и в российском менталитете, пожалуй) не особо развита культура благодарения и донесения до своего коллеги ценности его вклада в совместную работу. Не стоит растриваться на этот счет. В конце концов руководитель вступает в качественно новые взаимоотношения со своей командой не для благодарности, а для новых результатов. Это и есть, в конечном счете, главный индикатор того, что лидерство было не кажущимся, не показушным, а эффективным. Но понять тенденцию, до того как произойдут (или не произойдут) результаты, выраженные в цифрах, можно опираясь на так называемые мягкие показатели. Их необходимо искать в реакциях людей. Реакции людей основываются на том, во что люди верят на самом деле, в то время как слова могут исказить истинное положение дел. К таким мягким показателям относятся открытость людей к точке зрения руководителя и коллег, инициативность, активность, готовность к риску, лояльность, выполнения договоренностей в срок, энергия людей. ■

автор: тренер Арсен Рябуха

источник: журнал Генеральный Директор

## Мастер-классы

Друзья, в апреле-мая у нас были замечательные гости:

### Игорь Манн

15 апреля в 19.00  
Республика

Известный маркетер, издатель, автор книги «Маркетинг на 100%», рассказал о том, что и зачем читать, какие должны быть идеальные визитки, как эффективно продавать, а так же и о теннисных шариках.

Презентацию Игоря можно получить в офисе BR.



### Миша Козырев

11 мая в 19.00  
[Mildberry.ru](http://Mildberry.ru)

Лекция Миши была о брендах, о том, как важно идти своей собственной дорогой, быть лидером в своей категории, гордиться тем, что есть у тебя и нет ни у кого другого, относиться к партнерам по принципу: «Что хорошо Земфире, хорошо для радио».

Мы с радостью посмотрели ролики из цикла передач «Не Голубой огонек» и «Ночь с Олегом Меньшиковым» и пришли к выводу, что сочетание старого и нового, как в дуэте Боярского и Чечериной, Меньшикова и Диско-теки Аварии, рождает хиты.



### Вася Эсманов

29 апреля в 19.00  
[Mildberry.ru](http://Mildberry.ru)

Василий поведал нам, кто такие хипстеры и что Москва — деревня, где все ходят в одни и те же места. О том, что Красная Шапочка — вовсе не герой, а русские традиции — не повод не двигаться вперед. О том, что мы говорим на жутко не современном языке и очень за это держимся. О том, что образование дает больше удовольствия, а когда знаешь правила игры — понимаешь ее драму. О том, что сейчас образование — это: «За 10 лет научу осла говорить. А за это время либо осел сдохнет, либо шах умрет», а так же о том, что рок-ролл это про бессмертие.



### Антон Носик

18 мая в 19.00  
Республика

Стартап-менеджер, журналист, общественный деятель, создатель крупнейших новостных интернет-изданий [Vesti.ru](http://Vesti.ru), [Lenta.ru](http://Lenta.ru), [Gazeta.ru](http://Gazeta.ru) и [NEWSru.com](http://NEWSru.com), поделился своим взглядом на виды музыки, Петра Налича и стартапы, которые в первую очередь должны радовать самого создателя: «Делать их надо для себя. Не нужно все знать наперед, т.к. все изменится. Когда создавали Google, не знали, что будут зарабатывать на контекстной рекламе».

За анонсами наших мероприятий следите в наших блогах: [openforum.ru](http://openforum.ru), [b-r.ru](http://b-r.ru), [br\\_blog.livejournal](http://br_blog.livejournal)

## Конкурс #1: Your Open Forum vision



Пришлите фотографию с вашей версией написания названия Open Forum.

### Условия конкурса

Написать можно с помощью красок, палок, рук, ног, карандашей, ножниц, выжигательных аппаратов, камней, конфет, банок, цветов — чего угодно. На песке, бумаге, разделочной доске, земле, асфальте, клумбе, крыше, спине или снегу.

**Требования к фотографии:** отсутствие фотошопа, jpg и 300 dpi tiff. Работы будут оценены нашим компетентным жюри. Критерии отбора: на конкурс будут отобраны самые яркие и креативные работы, отражающие ваше хобби или стиль жизни.

### Призы

1 место: iPad  
 2 место: 4 лекции в Wordshop BBDO  
 + подарок от студии FIRMA  
 3 место: workshop Business Relations «Цели»  
 + подарок от магазина Республика

Присылайте ваши работы на адрес [info@b-r.ru](mailto:info@b-r.ru) до 20 сентября 2010 года. Результаты конкурса будут объявлены 30 сентября. Все работы будут размещены в нашем блоге [br\\_blog.livejournal.com](http://br_blog.livejournal.com). Выставка работ пройдет с 20 сентября по 10 октября.

Подробная информация на сайте [www.openforum.ru](http://www.openforum.ru).

## Интересное об интересном

Вопреки абсурду. Как я покорял  
Россию, а она — меня

**автор: Леннарт Дальгрэн**

Возвращение к жизни

**авторы: Ленс Армстронг и Селли Дженкинс**

Непослушное дитя биосферы

**автор: В.Р. Дольник**

В мае 2010 вышла книга

«Эмоциональный интеллект 2.0»

**Тревис Бредбери и Джин Гривс**

**С рецензией Ивана Маураха**

Вопреки абсурду. Как я покорял  
Россию, а она — меня

**автор: Леннарт Дальгрэн**



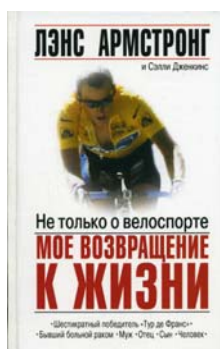
Непослушное дитя биосферы

**автор: В.Р. Дольник**



Возвращение к жизни

**авторы: Ленс Армстронг и Селли Дженкинс**



В мае 2010 вышла книга

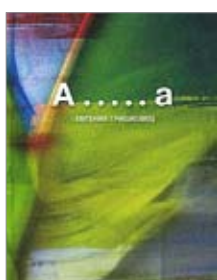
«Эмоциональный интеллект 2.0»

**Тревис Бредбери и Джин Гривс**

**С рецензией Ивана Маураха**



**Respublica.ru** рекомендует:



А.....а

**Автор: Евгений Гришковец**

В Америке есть небоскребы, Голливуд, Белый дом и есть одинокие ковбои, Том Сойер, девочка Элли, Элвис и Мэрилин. У нас есть очень много мифов и представлений, которые никак не укладываются в просто государство с часовыми поясами, квадратными киломе-

трами, политическим и экономическим устройством. Эта книга о попытках собрать воедино наши мифы и представления об Америке. Об отголосках некоей реальной Америки, о тех многократных ее отражениях, которые выросли в нашу жизнь еще раньше, чем мы узнали о существовании такой страны. Страны, что создавала и создает мифы и настоящие сказки, давно превратившейся в нашу собственную Америку, еще тогда, когда мы впервые читали Марка Твена и Фенимора Купера.

источник:

<http://respublica.ru/music/741>