

**Елена Черникова
Джаннет Кашурникова
Анастасия Карпова**

СУПЕР КОМАНДЫ

**10 главных сил,
которые превратят команду
в драйвер роста бизнеса**

МИФ Бизнес

Джаннет Кашурникова

**Суперкоманды. 10 главных сил,
которые превратят команду
в драйвер роста бизнеса**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2027

УДК 005.32
ББК 65.291.21

Кашурникова Д. Б.

Суперкоманды. 10 главных сил, которые превратят команду в драйвер роста бизнеса / Д. Б. Кашурникова — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2027 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-281349-0

«Суперкоманды» – это руководство для лидеров, которые устали замыкать все процессы на себе и хотят, чтобы сотрудники не боялись ответственности, проявляли инициативу и находили прорывные решения для бизнеса. В основе книги – научно обоснованная методология из 10 суперсил, которая позволит трансформировать обычный коллектив в суперкоманду. Вы узнаете, как развивать у сотрудников автономность, предпринимательство, коллаборацию и другие ключевые параметры, познакомитесь с практиками ведущих российских компаний и сможете создать среду, в которой команда станет главной движущей силой бизнеса.

УДК 005.32
ББК 65.291.21

ISBN 978-5-00-281349-0

© Кашурникова Д. Б., 2027
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2027

Содержание

Предисловие соавтора и редактора	6
Введение. Как раскрывается потенциал вашей команды и какое лидерство необходимо вам прямо сейчас?	9
Суперсила «Оптимизм». Может ли ваша команда видеть новые возможности для бизнеса, не отрицая реальности?	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

**Елена Черникова, Джаннет
Кашурникова, Анастасия Карпова
Суперкоманды. 10 главных сил, которые
превратят команду в драйвер роста бизнеса**

Публикуется впервые

Книга не пропагандирует употребление алкоголя.

Употребление алкоголя вредит вашему здоровью.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Черникова Е., Кашурникова Д., Карпова А., 2027

© Оформление. ООО «МИФ», 2027

* * *

Предисловие соавтора и редактора

Вот уже почти 16 лет, как я разговариваю с предпринимателями на одном языке и пишу о них в разных жанрах и форматах. Когда я только пришла в деловую журналистику, мне было интересно, как рождаются компании, почему одни идеи превращаются в большие бизнесы, а другие исчезают, как основатели принимают решения в ситуациях, где почти никогда нет полной ясности.

Предприниматели – это вообще удивительные люди, которые не просто управляют чужим, а создают компании, меняют рынки, генерируют идеи, превращают нули в единицы и единицы в миллиарды. А еще они собирают вокруг себя людей, формируют команды и вместе с ними творят невероятные вещи. Я всегда считала, что моя миссия – делать предпринимателей заметными, почти суперзвездами, потому что за большими компаниями часто стоят люди с колоссальной энергией и способностью двигать мир вперед.

Пока я много лет работала в журнале Forbes, в фокусе моего внимания всегда была фигура основателя – его идеи, достижения, видение и способность создавать. Яркие примеры таких основателей – Николай Сторонский (Revolut), Адам Ньюман (WeWork), Андрей Андреев (Badoo), Илон Маск (SpaceX, Tesla и др.). Они притягивают к себе внимание благодаря своей харизме и даже позволяют себе экстравагантное поведение с командами, поэтому компании, которые они создали, часто славятся не самой здоровой корпоративной культурой. Тогда мне казалось, что если предприниматель строит великую компанию, то за большие достижения можно многое простить.

Впрочем, за последние пять лет мое мнение поменялось, в том числе благодаря бесценному опыту после ухода из Forbes, который позволил мне посмотреть на бизнес шире, а не только через оптику основателя. Мне стало ясно: ни один большой предприниматель или топ-менеджер не существует в пустоте. За ним всегда есть команда. И часто именно правильно собранные команды помогают идее стать больше самого лидера. Бывает и так, что даже сильные, талантливые, амбициозные люди в неправильно устроенной среде начинают буксовать, терять энергию и не могут раскрыть свой потенциал. Опыт работы в корпорации, а затем руководство российской версией Harvard Business Review (теперь «Большие идеи») – журналом о менеджменте и управлении компаниями – научили меня не замыкаться на фигуре основателя и заставили задуматься над множеством вопросов.

В каком-то смысле вся моя работа всегда была большим обучением у героев собственных текстов. Каждое интервью с предпринимателем, CEO, инвестором или исследователем становилось для меня маленьким MBA: я пыталась понять не только то, что человек сделал, но и как он думал, как выбирал людей, как ошибался, как выдерживал давление и почему продолжал двигаться дальше.

Каждый такой разговор возвращал меня к вопросам: а что именно делает компанию великой и позволяет ярким стартапам с харизматичными фаундерами вырастать в большие успешные компании, которые уверенно чувствуют себя на рынке как во времена бурного роста, так и в периоды турбулентности? Что происходит с компанией, основатель которой продолжает тащить все на себе? Как работает в долгосрочной перспективе негативная мотивация в команде, даже если лидер – невероятно обаятельный со всеми вокруг, кроме своей команды?

Все эти вопросы привели меня ко множеству интересных знакомств и бесед с предпринимателями, топ-менеджерами, исследователями, учеными и консультантами. Осенью 2025-го в круизе по Волге я познакомилась с автором идеи этой книги Еленой Черниковой – исследователем, инноватором, основательницей Invisible Force и создательницей методологии InForce Teams. Именно на этой методологии базируется книга, которую вы держите в руках.

Лена настолько заразила меня своей энергией, глубиной понимания вопросов, которые меня занимали, и идеей самой книги, что я не раздумывая предложила написать это исследование вместе. В Лене меня зацепило то же самое, что и раньше в историях про предпринимателей, – энергия человека, который не просто рассуждает о будущем, а умеет создавать вокруг себя среду, где и другим хочется действовать, думать и расти.

Мы объединили мой многолетний журналистский опыт работы с предпринимателями и большим бизнесом и колоссальный опыт работы с командами Лены и ее коллеги Джаннет Кашурниковой, управляющего партнера Invisible Force, лидера комплексных трансформационных проектов. И кажется, у нас получилось создать по-настоящему полезную настольную книгу для тех, кто хотел бы строить сильные команды и понимать, как они функционируют.

Для меня эта книга стала способом ответить на так долго волновавшие вопросы и поговорить о корпоративной культуре не красивыми словами про счастье сотрудников как приятный бонус, которым можно заняться, когда в бизнесе все хорошо, а про конкретные обстоятельства, в которых люди раскрываются, берут ответственность, спорят, учатся, видят возможности и выдерживают сложности.

Мы исходили из простой мысли: команда – это не группа разрозненных людей, а среда. И эта среда работает либо на потенциал компании, либо против него. Иногда отдельные люди прикладывают невероятные усилия, но система целиком дает сбой. А иногда правильно собранная среда позволяет сотрудникам, которые в другой ситуации могли бы казаться обычными, достигать выдающихся результатов.

Мне было важно, чтобы в книге оставались живые люди и реальные бизнес-истории. Поэтому здесь есть не только исследования и эксперименты, за которые отвечали Лена и Джаннет, но и кейсы российских компаний. Особенно приятно, что нам удалось поговорить о командах как с представителями крупных корпораций – «Точка Банка», «КРОК», «Группы Ренессанс Страхование», – с которыми работают Лена и Джаннет, так и с предпринимателями, героями моих текстов для Forbes и «Основателей»: создательницей лектория «Синхронизация» Марией Бородецкой, фаундерами страховой компании «Лучи» (экс-BestDoctor) Марком Саневичем и Михаилом Беляндиновым, основателем SPLAT Евгением Деминым и другими.

В кейсах мы старались разобрать конкретные управленческие ситуации, ошибки, кризисы, маленькие внутренние практики и вопросы, с которых лидер может начать разговор с собой и командой. За время работы над книгой я много раз возвращалась к одним и тем же главам и каждый раз видела в них что-то новое: то управленческую закономерность, то точную человеческую деталь, то вопрос, который стоит задать не только героям книги, но и себе.

Мне бы очень хотелось, чтобы эту книгу читали не как сборник красивых историй о сильных командах. Гораздо важнее реализовать эти модели в своей ежедневной работе: использовать практики на планерке, предложенные вопросы – в сложных разговорах с сотрудниками, материалы для самопроверки принести на неформальную встречу с командой, а кейсами наших героев вдохновиться в момент усталости или неопределенности.

Эта книга не дает одного универсального рецепта, как же построить суперкоманду. Скорее наоборот: она показывает, что секрета нет. Сильная команда складывается из множества связанных действий: из того, как лидер говорит с людьми, как команда принимает решения, как она спорит, как переживает ошибки, как видит возможности и как сохраняет энергию в сложные времена.

И кажется, сегодня это особенно важно. Многие привычные способы управления уже не работают так надежно, как раньше. Лидеры по-прежнему хотят больших результатов, команды по-прежнему хотят смысла и движения, но старых инструментов часто недостаточно. Поэтому способность лидера грамотно собирать людей вокруг себя становится не просто дополнительной задачей, а одним из условий выживания и роста бизнеса.

Главная мысль, которую мне хочется донести до читателя, – суперкоманды не возникают сами собой, их можно только построить своими руками, создавая среду, не выжигая людей негативной мотивацией, интригами и психологической небезопасностью. И если делать это осознанно, бизнес получает не просто сотрудников, а настоящую созидательную силу.

Анастасия Карпова

Введение. Как раскрывается потенциал вашей команды и какое лидерство необходимо вам прямо сейчас?

Вы держите в руках книгу о суперсилах команд. Мы, Елена Черникова и Джаннет Кашурникова, партнеры компании Invisible Force, больше 20 лет работаем с самыми сильными, смелыми и яркими командами в России и за рубежом и исследуем, как они устроены изнутри. Если раньше эти знания были актуальными лишь для небольшой прослойки по-настоящему амбициозных лидеров, которые ставили перед собой высокие цели и самостоятельно отказывались от стабильности, то сегодня 100% бизнесов входят в декаду ускорения – один из самых динамичных периодов в истории человечества. Искусственный интеллект (ИИ), геополитические движения, биотехнологии, вызовы долголетия и многое другое не оставляют командам времени на адаптацию и будут, как лавина в горах, разрушать всё неэффективное.

ЛИДЕРСТВО НОВОГО ВРЕМЕНИ

Про суперкоманды мы теперь говорим как про новую норму. Мы хотим, чтобы все лидеры, прочитавшие эту книгу и попробовавшие инструменты, которые мы предлагаем, увидели, что их команда сильнее, ярче, креативнее, устойчивее, смелее, эффективнее, круче, эмпатичнее, инновационнее и продуктивнее, чем они думали.

Современный контекст требует от руководителей радикального пересмотра своей роли. Время лидеров-супергероев – тех, кто привык тащить все на себе, вдохновлять и непременно быть «самым умным в комнате», – безвозвратно ушло. Когда успех системы держится исключительно на харизме и энергии одного человека, это неизбежно превращается в потолок для команды: люди перестают расти, а лидер остается в одиночестве. Он становится «бутылочным горлышком»: каждый вопрос замыкается на нем, бизнес тормозит, сам он выгорает от хронической перегрузки.

Сегодня задача руководителя принципиально меняется: ему нужно выйти из привычного амплуа и стать лидером-архитектором. Такой лидер формирует созидательную, плодородную среду, в которой таланты могут раскрыться. Его зрелость проявляется в умении выбирать правильные инструменты под конкретную задачу.

Лидер-архитектор не пытается «чинить» людей – он настраивает систему так, чтобы она работала на их потенциал, а не против него. Вместо тотального контроля за каждым шагом он фокусируется на создании смыслов и правил игры, которые стимулируют команду двигаться вперед самостоятельно. Его главный вопрос звучит не «Как это сделать правильно?», а «Что предпринять, чтобы сотрудники могли принимать решения сами?».

К сожалению, многие лидеры путают инструменты и используют неверный подход для нужного результата. Например, пытаются дополнительно вдохновить команду там, где важнее остановиться и провести честную рефлексию, даже если это расстроит людей (ведь чем скорее они признают ошибки и извлекут опыт, тем быстрее смогут двигаться дальше). Или требуют критического мышления и слишком рано отсекают идеи там, где нужно развивать вариативность: расширять количество возможных решений и поддерживать команду в неопределенности. Иногда лидеры пытаются привести всех к единому видению, хотя в этот момент полезнее иметь несколько разных стратегий. Или же, наоборот, подогревают конкуренцию там, где команде нужны общие смыслы и ответ на вопрос «Зачем?».

Это происходит по очень простой причине: скорее всего, каждый из этих инструментов отлично сработал в их опыте в прошлом. Но в новых условиях, при отсутствии ясности, при сверхцелях или серьезных кризисах иногда требуются ровно противоположные вещи. И чем шире арсенал действий лидера, чем лучше он может определить контекст, тем точнее подберет решение, которое поможет создать нужный результат.

СРЕДА ДЛЯ ПРОРЫВА

Нам важно повлиять на уровень развития культуры лидерства в России и мире. Мы описываем среду, в которой каждый может максимизировать свой потенциал, чувствовать смысл, находить неожиданные решения для прорыва или продержаться в 9 раз дольше конкурента. Мы уверены, что с нами или без нас такая среда постепенно будет становиться нормой. Не потому, что она условно хорошая, а потому, что она гораздо более эффективная. Даже если 1/10 лучших команд будут использовать эти правила и опираться на наши тезисы, то постепенно сотрудники, переходя из команды в команду, будут распространять лучший опыт и тем самым формировать новую бизнес-среду, благоприятную для всех.

В книге мы смотрим на команду как на единое целое, в котором созданная среда либо работает на ее потенциал, либо против него. Например, вы точно вспомните команды (спортивные, государственные, коммерческие), в которых отдельные люди прикладывали невероятные усилия, но система в целом давала сбой. И наоборот, человек, которого вы знали как довольно посредственного, в другой среде начинал выдавать суперрезультаты. И конечно, были команды, в которых пассивные, не амбициозные люди создавали больше сложностей, чем возможностей.

Мы поработали с тысячами команд и встречали различные составы. И мы хотим заверить вас, что создание суперкоманды – дело только осознанного выбора: в мире много крутых людей, интересных задач и возможностей для роста. И если вы достаточно амбициозны, то эта книга поможет вам не просто найти решения, а задать себе правильные вопросы, ответы на которые позволят создать вашу команду мечты.

Чтобы прорывы действительно случались, недостаточно объявить их новой стратегией компании. Нужно учитывать весь контекст: что говорят лидеры, как процессы поддерживают смелые идеи, как устроены пространства, кто на самом деле получает продвижение и считается успешным.

Было бы проще, если бы компания поддавалась управлению так же, как таблица Excel или ИИ-агент. Но настоящий вызов в том, что любая команда – большая или маленькая – это живой организм. Она сложнее и интереснее, чем сумма отдельных людей.

Мы не можем управлять всеми природными явлениями, но можем выращивать потрясающие сады. Культура команды складывается из множества связанных действий. Лидеры часто разочаровываются в работе с культурой именно потому, что пытаются изменить все и сразу. С садом так же: можно за один день перекопать землю, посадить розы и застелить газон, но к концу сезона, скорее всего, получится кривое и высохшее пространство. С культурой нельзя поступить по принципу «с завтрашнего дня все работает правильно». Ее приходится выращивать постепенно.

КАК РОДИЛАСЬ МЕТОДОЛОГИЯ СУПЕРСИЛ

Путь к созданию концепции десяти суперсил начался больше 10 лет назад. Отправной точкой стали первые поездки и визиты Елены Черниковой в компании, которые считались мировыми лидерами инноваций. Около 14 лет назад инновации часто воспринимались как нечто чужеродное, не имеющее прямого отношения к бизнесу: странные ребята из Кремние-

вой долины или лондонских изобретательских центров, смузи, яркие необычные офисы вместо классического банковского кабинета. Тогда уже существовало понятие «инновационная культура», но не было доступной методологии: что это за культура на самом деле, из чего она состоит и как с ней работать?

Любопытство превратило обычный вопрос в глубокое многолетнее исследование. Мы были невероятно увлечены новой гипотезой: а что, если существует не только классическая индустриальная культура, помогающая эффективно делать то, что мы уже понимаем, но и особая среда, которая позволяет компаниям создавать новые продукты, сервисы, решения и новые потоки прибыли?

«Кому в России могут быть нужны инновации? Не занимайтесь ерундой!» – так в тот момент отреагировал рынок. Впрочем, на нашу самую первую презентацию вместо ожидаемых 70 человек пришло порядка 150 – зал был битком. Мы поняли: то, что мы делаем, действительно важно, – и продолжили работу над методологией.

Спустя несколько лет стало понятно, что вопрос уже не только в том, умеет ли команда создавать новые источники прибыли как дополнительное преимущество. Вызов заострился: может ли команда оставаться эффективной в неопределенности и заново изобретать себя?

В основу методологии легла мощная исследовательская база. Мы провели более двухсот глубинных интервью с лидерами и командами. Наши эксперты собрали и проанализировали свыше ста международных исследований ведущих мировых школ, чтобы вычленили гипотезы о том, что на самом деле влияет на производительность в условиях неопределенности.

Четыре года назад у нас сформировалось около 20 гипотез. Некоторые из них не показали прямой корреляции с результатами команд. Например, оказалось, что сама по себе структура организации не связана напрямую с эффективностью: если в жесткой иерархии присутствует высокая автономия, а люди четко понимают свои цели и задачи, организация будет успешна (такой компанией является, например, 3М – производитель стикеров, зубных пломб, строительных материалов и многого другого). И наоборот, плоские системы порой вязнут в документах и не могут принимать решения.

После того как у нас осталось только 10 гипотез, мы перешли к планированию экспериментов. Нам было невероятно интересно попробовать по-настоящему «замерить» влияние каждого фактора – пусть даже в лабораторных, почти идеальных условиях. Те, кто работает в научной среде, подтвердят: 10 экспериментальных исследований – это очень много. Но наше любопытство оказалось сильнее желания остановиться.

Мы собрали несколько команд и провели каждую через ряд упражнений, о которых подробно рассказываем в этой книге. Так мы превратили абстрактные понятия в цифры. Например, эксперименты доказали, что уровень оптимизма в команде может повысить количество качественных решений в 4,5 раза, а отсутствие смысла (сопричастности) заставляет людей отказываться от работы в три раза быстрее.

Следующим важным этапом стала валидация суперсил – проверка на себе. Это наш базовый принцип: все, что мы пропагандируем, сначала пробуем на своей команде и только затем предлагаем клиентам (исключение – те, кому, как и нам, интереснее оказаться на гребне волны изменений; их мы благодарим за поддержку и доверие). Мы перевели абстрактные понятия в вопросы-тесты – часть из них вы найдете в конце каждой главы. Эти тесты позволили превратить «мягкие» категории в конкретные бизнес-метрики и предикторы эффективности. А значит, теперь мы можем если не точно посчитать, то как минимум оценить экономический эффект от потери веры в успех проекта, скрытых конфликтов, обесценивающего лидерства и многих других факторов.

В книге вы часто будете встречать примеры из нашей практики. Так, самый первый тест показал, что у нас заметно просела суперсила «Зрелость». Осознав это, мы решили сделать ее темой целого года: погрузились в разные форматы обучения – за год мы прошли курсы по

маркетинговой, финансовой, креативной и другим видам стратегий. Параллельно внедрили около семи новых ритуалов и практик, серьезно перестроили внутренние процессы. Где-то нам пришлось отказаться от подходов, которые еще вчера отлично работали. Но уже через год мы получили от команды много позитивной обратной связи и увидели рост в бизнес-показателях.

Методология, о которой вы читаете, не была создана в стерильных условиях. Она родилась как технологический стартап с глобальными амбициями. Когда мы поняли, что система работает, то начали презентовать ее на международном рынке: компаниям-лидерам, венчурным инвесторам и участникам крупных конференций, в том числе Web Summit в Лиссабоне. Мы видели в ней глобальный продукт, способный масштабировать нашу экспертизу по всему миру. К тому моменту у нас уже был успешный опыт международной работы: даже в условиях санкций и меняющегося глобального контекста, мы сохраняли проекты и продолжали развивать международную консалтинговую практику.

Впрочем, нам пришлось пройти через несколько пивотов¹. Идея, что методология может работать сама по себе, даже с цифрами, дашбордами и подсказками, не оправдалась. Мы увидели, что сухой технологичный подход не дает того эффекта, который появляется в глубоком человеческом контакте. Глобальный замысел пришлось уточнить: мы искали, где наш фреймворк и сложный разговор о культуре действительно могут стать рычагом для прорыва.

В процессе этих поисков мы увидели, что именно на нашем рынке запрос на честный и глубокий разговор о командном потенциале оказался наиболее живым и острым. Мы обнаружили огромный потенциал и, главное, готовность лидеров идти в уязвимость ради создания суперкоманд. Теперь мы обучаем менторов и наставников, которые помогают нам распространять эти знания и работать с командами. Поэтому, если у вас есть свой командный коуч, HRBP или консультант, обязательно подарите ему эту книгу – и он будет помогать вам двигаться по процессу.

Мы решили включить нашу историю во введение, потому что она выступает проявлением тех суперсил, о которых мы пишем. В ходе работы над методологией нам самим потребовались:

- *предпринимательское мышление* – умение вовремя разглядеть сигнал рынка и не бояться изменить курс несколько раз;
- *уязвимость* – готовность признать, что первоначальный план не идеален, и открыто говорить о своих поисках и ошибках;
- *вариативность* – способность интегрировать разные взгляды и пересобрать продукт так, чтобы он приносил максимальную ценность.

Мы открыто показываем эту несовершенную сторону своего пути, потому что верим: создание выдающейся команды начинается с предельной честности лидера перед самим собой и своей системой. Наш опыт доказывает: только через готовность меняться и слышать реальность рождаются инструменты, которые по-настоящему работают.

ДЕСЯТЬ СУПЕРСИЛ

В книге мы описываем 10 особенностей – суперсил, которые больше всего влияют на способность команды совершать прорывы и проходить через серьезные кризисы. Мы не подбирали эти факторы специально под такую логику, но в исследованиях и практике увидели: именно так они и работают. И для прорыва, и для выхода из кризиса команде нужно уметь переизобретать себя, сохранять долгую волю, мыслить здраво, не прятать неприятную правду под ковер и многое другое. Вот краткий обзор этих универсальных суперсил.

¹ От англ. pivot («поворот», «вращение») – значительные изменения в стратегии развития компании. Прим. ред.

Оптимизм – это способность суперкоманд видеть реальность без искажений, но при этом находить в ней точки опоры и возможности для роста. Там, где, кажется, уже нет надежды, оптимистичные команды создают новый продукт, новое решение и новый способ двигаться дальше. На нейробиологическом уровне надежда, вера в себя и в будущее превращают борьбу в осмысленное движение и позволяют команде гораздо дольше удерживать внутренний ресурс, чем в состоянии отчаяния и пессимизма. Для иллюстрации этой суперсилы мы выбрали кейс основательницы онлайн-лектория «Синхронизация» Марии Бородецкой и ее команды, чьему оптимизму и способности преодолевать любые невзгоды можно только позавидовать!

Зрелость проявляется в переходе от реактивного «тушения пожаров» к осознанному и системному решению задач. Зрелый лидер способен действовать антиинтуитивно: вместо поиска виноватых и непродуктивных эмоций он создает для команды прозрачность и опору. Эта суперсила помогает многократно повысить устойчивость и снизить уровень хаоса. Мы убеждены, что никто лучше Елены Нечаевой, соосновательницы одной из старейших российских косметических компаний Faberlic, не смог бы рассказать о такой системности.

Автономность позволяет добавить самостоятельности в работу каждого сотрудника и по-настоящему разделить ответственность. Она превращает исполнителей в соавторов бизнеса, которые действуют внутри «низких заборов»: границы понятны, но внутри них человек чувствует не ограничения, а свободу. В турбулентности автономность особенно важна, потому что система не ждет приказов сверху, а действует сразу там, где возникла проблема. И здесь нет примера лучше «Точка Банка», чей СЕО Андрей Завадских откровенно делится с нами правилами автономности в главе об этой суперсиле.

Коллаборация позволяет объединять команду в целостный живой организм. Она строится не на личной симпатии, а на общей вовлеченности и доверии, где «слепое пятно» одного участника подсвечивается экспертизой другого. Истинное сотворчество требует отказаться от корпоративного «героизма» и настроить связи между командами так, чтобы общее взаимодействие было важнее успеха отдельных подразделений. Эту суперсилу мы разглядели у команды «КРОК», когда работали с компанией над несколькими проектами.

Предпринимательство трансформирует культуру из модели «аренды времени» в модель совместного создания ценности для клиента. В такой команде каждый ищет возможности для бизнеса, принимает решения не только на основе должностных инструкций, но и через эксперименты, тесты и обратную связь клиентов. Сотрудники не ждут готовых ответов сверху: они изучают, пробуют новые подходы и проверяют, что действительно работает. Это качество помогает компаниям первыми находить и предлагать решения, которые соответствуют потребностям клиентов и рынка. Такая культура часто рождается там, где основатели все еще работают бок о бок с командой, и для написания главы об этой суперсиле мы поговорили с фаундерами компании «Лучи» (экс-BestDoctor) Марком Саневичем и Михаилом Беляндиновым.

Вариативность помогает команде не застревать в одной картине мира и видеть больше возможных решений. Она проявляется в способности принимать разные взгляды, спорные идеи и непривычный опыт не как угрозу, а как материал для развития. В такой команде быстрое согласие не считается главным признаком эффективности: важнее собрать разные фрагменты информации и найти решение, которое не лежит на поверхности. В турбулентности вариативность особенно ценна, потому что позволяет быстрее адаптироваться, пробовать новые ходы и не ехать по старым рельсам, когда контекст уже изменился. Для иллюстрации этой суперсилы мы выбрали Театр Наций – пример команды, в которой легко уживаются люди из разных профессиональных миров, а эксперименты превращаются в систему, которая разрушает страх перед разностью.

Сопричастность свойственна командам, в которых люди понимают, зачем они работают вместе, какую роль их работа играет в бизнесе и какой смысл стоит за существованием

всей организации. Это качество помогает сохранять устойчивость и оставаться на плаву даже в тяжелый кризис. Мы увидели, как действует эта суперсила, когда впервые отправились в речной круиз с командой Noòdome, поэтому даем ребятам слово в главе о сопричастности.

Энергия команды – это ключевой ресурс, который либо скрыт и поглощается неэффективными решениями, процессами и отношениями, либо позволяет максимизировать синергию и достигать большего. Она не равна внешней бодрости, а является глубокой страстью, превращающей работу в искусство. Синергия между личной тягой человека и задачами компании позволяет сотрудникам выходить из потока более живыми, чем они были утром, решая сверхзадачи без риска выгорания. Энергия гендиректора «Группы Ренессанс Страхование» Юлии Гадлибы заряжает даже через экран Zoom, не говоря уже о том, как она передается команде вживую; поэтому в главе о суперсиле «Энергия» делимся личными лайфхаками Юлии.

Непрерывное развитие – это осознанная защита от «бронзовения», основанная на мышлении роста. Суперсила требует сохранения «сознания новичка», напоминая команде, что ее текущий успех – это временное состояние, а проигрыш тоже лишь часть пути. Такие команды способны самообновляться и переизобретать себя раньше, чем рынок почувствует потребность в переменах. Сложно сосчитать, сколько раз компания SPLAT Global и ее основатель Евгений Демин меняли стратегию и перепридумывали свои продукты. О том, как основателю и команде делать это эффективно, Демин честно рассказывает в кейсе.

Психологическая безопасность – это фундаментальная инфраструктура, без которой потенциал людей остается запертым внутри страха и осторожности. Она позволяет не тратить ресурс на «политическую навигацию» и самозащиту, а направлять энергию на созидание. Только в безопасной среде уязвимость – признание незнания или ошибки – становится способом строить доверие и ускорять обучение всей системы. О психологической безопасности и уязвимости лидера говорим с CEO «Циана» Дмитрием Григорьевым.

КАК ЧИТАТЬ КНИГУ?

Эта книга – не монолог авторов, а приглашение к диалогу. Мы не предлагаем вам единственно верный рецепт успеха, а делимся набором ингредиентов, из которых вы можете собрать свою уникальную конфигурацию суперкоманды. Не все суперсилы одинаково актуальны для компании на каждом этапе ее развития. Поэтому, прочитав книгу, пожалуйста, вернитесь к заключению и спланируйте свою дальнейшую работу.

Каждая глава, посвященная одной из суперсил, устроена как многослойный пирог. У каждого слоя есть своя задача:

- *Слой теории* помогает избавиться от заблуждений и мифов, к которым мы иногда так привыкаем, что начинаем считать их нормальной рабочей средой. Нам важно, чтобы, разбираясь с суперсилами, вы нашли твердую опору под ногами и за привычными словами увидели более глубокий смысл – где-то через понимание биологии и устройства человека, где-то через осознание иррациональности человеческого поведения.

- *Слой науки* – это цифры и факты, которые объясняют, как конкретная суперсила влияет на бизнес. Мы приверженцы доказательного консалтинга, поэтому за каждой суперсилой стоит научный эксперимент.

- *Слой жизни* – это истории реальных лидеров и компаний, которые уже прошли путь трансформации и на практике доказали эффективность суперсил. Они откровенно делятся в книге своими историями, подходами и практиками, и мы можем с благодарностью принимать этот опыт, создавая лучшую среду.

- *Слой практики* – это прикладные вопросы и ритуалы, которые помогают перенести теорию в реальность вашей жизни и команды. Это ваш диалог с собой или вопросы для обсуждения с командой.

В зависимости от ваших целей можно использовать книгу в двух режимах:

1. Вдохновение (*чтение как исследование*). Читайте книгу как сборник вдохновляющих историй и современных управленческих практик. Это поможет вам расширить горизонт, увидеть новые лидерские опоры в «лиминальном пространстве» и понять, как созидательная среда влияет на потенциал человека.

2. Действие (*чтение как тренажер*). Используйте книгу как мануал для работы «в полях». В конце каждой главы есть блок «Материалы для проверки», разделенный по ролям:

- *Вопросы для лидера* направлены на глубокую личную рефлекссию. Они помогают руководителю понять, как его стиль управления влияет на среду: «Что я делаю такого, что лишает команду энергии?» или «Готов ли я уволить себя из процесса?»

- *Вопросы для команды* созданы для того, чтобы начать честный разговор с сотрудниками. Это инструмент для синхронизации, позволяющий членам команды увидеть свои «слепые зоны» и договориться о новых правилах игры.

Самая большая ошибка лидера – пытаться изменить все сразу. Мы рекомендуем найти свой темп: нам кажется, что оптимально брать в работу одну суперсилу на 3–6 месяцев. Выберите одну, создайте для нее ритуалы и дайте ей прорасти в ДНК вашей команды, прежде чем переходить к следующей. Пусть команда будет сосредоточена на одном качественном переходе: так у нее больше шансов не просто попробовать новую практику, а закрепить суперсилу в работе и превратить ее в новый культурный код.

КАК ВЫБРАТЬ ФОКУС?

Чтобы понять, с чего начать, ориентируйтесь на бизнес-контекст и на паттерны, которые пока не удастся объяснить.

Стадия бизнеса. Для стартапа особенно важны энергия, автономность и предпринимательство. Для стадии роста – зрелость и синхронизация смыслов (сопричастность).

Системный запрос. Посмотрите, где у вас чаще всего возникают ситуации, которые сложно объяснить. Например: «Мы вроде все внедрили, а автономность не растет». Именно там, где звучит «Мы не понимаем, почему так», часто скрыт самый сильный рычаг развития.

Используйте навигацию книги, чтобы найти ответы – или, что еще важнее, правильные вопросы, которые нужны вашему бизнесу прямо сейчас.

* * *

Название нашей компании – Invisible Force («Невидимая сила») – тоже родилось не случайно и отражает смысл этой книги. Самые мощные драйверы бизнеса невозможно увидеть в Excel-таблице или потрогать руками. Лояльность клиентов, вовлеченность и приверженность сотрудников, прорывные идеи – все это остается за пределами описанных стандартов, скрытым от глаз до тех пор, пока вы не научитесь быть достаточно наблюдательным, чтобы заметить эти иррациональные движения и знаки и управлять ими.

Эта книга дает вам такие «очки» – новый оптический прибор, который помогает увидеть невидимые связи и глубинные закономерности внутри команды. То, что со стороны кажется

магией, «химией» или везением, часто оказывается результатом точной настройки лидерской мудрости и чувствительности.

Здесь работает «эффект красной машины»: стоит задуматься о покупке – и вы вдруг начинаете замечать красные автомобили повсюду по дороге домой. Так же и с суперсилами: прочитав эту книгу, вы начнете лучше видеть, как самые «мягкие» формы работы с командой довольно жестко влияют на результат.

Поняв архитектуру этих невидимых сил, вы перестанете полагаться на удачу и интуицию и получите реальный рычаг управления производительностью и устойчивостью команды – в любых условиях, даже в самой сильной турбулентности.

Мы прожили с этой методологией более 10 лет. Провели более двухсот глубинных интервью, проанализировали свыше ста международных исследований, запустили 10 экспериментов и проверили всё на себе. Мы очень надеемся, что эта книга станет вашей поддержкой и вкладом в созидательный рост вашей команды!

Елена Черникова и Джаннет Кашурникова

Суперсила «Оптимизм». Может ли ваша команда видеть новые возможности для бизнеса, не отрицая реальности?

Мы неслучайно начинаем рассказ про суперсилы команд именно с оптимизма. В исследованиях и экспериментах, наших беседах с лидерами и сотрудниками, драйверами индустрий и инноваторами всегда сквозила одна и та же идея: какими бы сложными ни были вызовы и контекст, для прорыва или устойчивости всегда нужен оптимизм. Более того, пессимизм не просто стоит бизнесу дорого – он фактически убивает потенциал команды.

Представим владельца кафе. К нему все чаще приходят молодые люди с ноутбуками: покупают один кофе и сидят полдня. Для кафе это реальная проблема: столики заняты, оборачиваемость места падает, выручка страдает. Один предприниматель увидит здесь угрозу и начнет защищаться: отключит Wi-Fi, поставит неудобные стулья, введет ограничение по времени. Логика понятная: фрилансеры мешают бизнесу зарабатывать.

Другой посмотрит на ту же ситуацию иначе. Если столько людей ищут место, где можно спокойно поработать, значит, возникла новая потребность. Тогда вопрос будет не в том, как от них избавиться, а в том, как этот спрос использовать. Например, можно прийти в банки, у которых пустуют отделения, и предложить сделать там кофейню с рабочей зоной. А можно искать компании, которым нужны живые пространства для встреч. Проблема одна и та же, но во втором случае она становится отправной точкой для новой идеи.

Так работает оптимизм как суперсила команды. Если команда настроена видеть возможности там, где многие другие могут разглядеть только ограничения, мир меняется: инструменты начинают эффективно работать, вместо хаоса появляется ясность.

Оптимизм – это способность команды видеть реальность такой, какая она есть, и все равно находить в ней новые возможности для бизнеса.

В России у слова «оптимизм» часто есть пренебрежительный оттенок. «Я не оптимист какой-то, я реалист» – фраза, которую легко представить почти в любой рабочей дискуссии. Но здоровый оптимизм не стоит противопоставлять реализму. Скорее наоборот: он требует честного взгляда на происходящее. Просто там, где пессимист видит только угрозу, оптимист замечает еще и пространство для новых действий.

КАК НЕ ЗАДУШИТЬ ОПТИМИЗМ

Наше мышление хорошо настроено на поиск ошибок. Это помогает выживать, видеть риски, не соглашаться на любую сырую идею только потому, что она звучит красиво. Но для настоящих инновационных идей одной критичности мало. Новая прорывная идея почти никогда не приходит готовой. Часто она выглядит странной, неровной, местами совсем неказистой. И одна из ключевых задач команды – суметь разглядеть в ней живую «зеленую» часть.

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.