

ØPro: Business Relations **R**

Владимир
ГЕРАСИЧЕВ

Арсен
РЯБУХА

Иван
МАУРАХ

РБК Pro:

ПРАКТИКУМ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ



Как поддержать настрой
в команде и не перегореть
самому

УДК 005
ББК 65.290-2
Г37

Во внутреннем оформлении использованы иллюстрации:
Dacian G, zash001, In-Finity, Visual Generation, porcelaniq, megaicons /
Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

Герасичев, Владимир Владимирович.

Г37 РБК Pro: практикум для руководителя : как поддержать настрой в команде и не перегореть самому / Владимир Герасичев, Арсен Рябуха, Иван Маурах. — Москва : Эксмо, 2022. — 256 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-241662-0

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

Груз ответственности давит на вас и превращается в хронический стресс? Погруженность в операционку не дает сосредоточиться на стратегии? Прежние принципы управления становятся неэффективными?

ВЫ УЗНАЕТЕ, КАК:

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

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-241662-0

© Текст. Герасичев В.В., Рябуха А.А., Маурах И.М., 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

«В одну книгу объединены все материалы команды авторов и экспертов Business Relations, выходившие на протяжении нескольких лет на РБК Pro и ставшие пособием для самосовершенствования большого числа топ-менеджеров в России и мире. На основе уникального анализа лучших управленческих практик авторы детально рассматривают весь карьерный и профессиональный трэкинг современного топ-менеджера — от набора необходимых навыков и траекторий выстраивания отношений с командой до различных майндсетов и стилей управления бизнесом. Книга будет полезна всем, кто хочет научиться принимать правильные бизнес-решения и мотивировать свои команды на достижение успеха».

*Михаил Жуков,
генеральный директор компании HeadHunter*

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

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

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

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

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

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
Приветствие от авторов.....	15

Часть 1. Лидер

Глава 1. Как осознанность и критическое мышление помогают управлять бизнесом	23
Глава 2. Быть лидером. Инструменты самоподдержки	61
Глава 3. Как избежать ошибок при принятии решений	133

Часть 2. Команда

Глава 4. Поддержка и мотивация команды.....	153
Глава 5. Синхронизация команды.....	216
Заключение	251
Благодарность	253

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Открытость — это способность принимать другие точки зрения и быстро договариваться, несмотря на разногласия. То, что мы часто принимаем за силу своего характера, а точнее способность отстоять свое мнение и подавить чужое, оборачивается ответным сопротивлением. Модель «я начальник —

ты дурак» давно перестала приносить желаемые результаты. По крайней мере вдолгую. Конечно же, у нас всегда будет на все своя точка зрения, это нормально и правильно. Без этого мы не сможем принимать взвешенные и разносторонние решения. Но несогласие с позицией другого человека стоит на пути эффективной работы команды. Это влияет на скорость, как в области принятия решений, так и в их исполнении, и, в свою очередь, на гибкость и адаптивность бизнеса в целом. Способность принять другую точку зрения, изменить свои привычные подходы — необходимое качество современного руководителя.

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

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

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

Эмоциональный настрой руководителя — один из основных факторов успеха компании. Его нельзя симитировать.