



«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»*





## 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 заменят 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 отстаивать 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 сымитировать.

Или можно, но на короткое время. Способность переключаться и общаться на нужной частоте — важнейшее качество.

Эти и другие факторы и закономерности были в центре нашего внимания при написании книги. Они лежат в основе того, что мы называем «контекстом» компании. Он определяет то, что вы делаете и с каким отношением к делу и людям работаете.

Всех руководителей беспокоят одни и те же вопросы: Как наладить эффективную коммуникацию? Как уйти от ручного управления? Как поддерживать позитивный настрой и мотивацию? Как уйти от внутренних разногласий и конфликтов? Как принять стратегию развития, которую бы действительно разделяла команда? Список запросов можно продолжать бесконечно, но все они сводятся к тому, что ощущается пробуксовка в росте и развитии. Что механизмы, которые изначально привели компанию к успеху, начинают давать сбой. Это достаточно сложно принять, ведь логика говорит, что надо продолжать делать то, что работало раньше.

Всем хорошо известно высказывание Альберта Эйнштейна: «Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла». Для выхода на другой уровень нужно иное понимание и **отношение к происходящему**. Здесь необходимо осознание тех моделей поведения, которые вы используете каждый день. Согласитесь, рыба, находясь в воде, не осознает этого, потому что для нее это привычная среда обитания. Так и для всех нас существующая офисная среда и система отношений в коллективе настолько привычны, что мы не осознаем их. Что вы чувствуете в общении на работе? Упертость и сопротивление или гибкость и открытость? Желание защищаться и оправдываться или поддержку и уверенность? Внутренний контекст ваших отношений на первый взгляд не заметен, но именно он влияет на ваши результаты больше всего.

Современные вызовы в работе с бизнес-командами — это прежде всего вызовы для самого руководителя.



Первый вызов — необходимость сократить разрыв между формальными и неформальными отношениями. Раньше было абсолютно нормально, когда на любом предприятии существовали формальные, показные отношения и реальные. Так же было и в армии. Уставные и неуставные отношения сильно отличались друг от друга. Сейчас ситуация изменилась. Разные поколения людей смотрят сегодня на работу по-разному. **Но общее в них то, что люди стали более требовательны к среде, в которой они работают.**

Как следствие, возникает второй вызов — это слаженность и слаженность команды. Насколько сильны разногласия между людьми и подразделениями, как быстро люди решают вопросы и проводят совещания, существуют ли обиды и скрытый саботаж, есть ли желание помогать и штормить идеями? Решение этих проблем требует личного участия руководителя и его усилий.

Еще совсем недавно от руководителей требовалось хорошо знать свое дело, быть профессионалом. Но сегодня при переходе на руководящую должность мы сталкиваемся с совершенно другими задачами. Недостаточно просто управлять процессами. Важно настроить и организовать людей, которые в свою очередь настроят других людей, которые уже настроят процессы. Такие понятия, как эмоциональный интеллект и гибкие навыки (soft skills), выходят на первый план. Это проявление эмпатии, способность слушать и слышать, позволять людям ошибаться и поддерживать их. И все это начинается именно с руководителя. Ваши подчиненные транслируют вниз то, что «принято» в организации и то, с чем они сами соприкасаются каждый день.

Основной инструмент любого руководителя — это способность меняться самому и своим примером менять отношения вокруг. Конечно же, это легче сказать, чем сделать. Осознание своих привычек взаимодействия — один из первых шагов на этом пути.

Многие руководители видят своей важной задачей развитие своих сотрудников. Идея вполне здравая. Но проблема заключается в том, что мы можем что-то поменять только в своих мыслях, в своем отношении и в собственных действиях. Мы не можем контролировать других людей и их поступки. Но вместо того чтобы меняться самому, мы создаем видимость влияния на других. Или иллюзию контроля. Обижаемся, манипулируем, иногда откровенно давим, перекладывая ответственность на людей вокруг, чтобы сохранить свой имидж.

Если вернуться к сравнению бизнес-команд с семьями, это похоже на взаимоотношения детей и родителей. Дети чаще воспроизводят поведение взрослых, чем делают то, что мы им говорим. Дети неосознанно копируют поступки, а не слова. Так же и с подчиненными. Если вы действительно решили что-то поменять, то начинать нужно с себя. А точнее, с осознания своих управленческих привычек. Надеемся, что данная книга вам в этом поможет.

Эта книга — наши размышления на тему повышения эффективности сотрудников через создание эффективного настроения. Да, об этом многое сказано, существует множество курсов и программ. Если еще буквально 20–30 лет назад практически любые знания на данную тему были на вес золота, то сейчас это вопрос нескольких кликов. Но, несмотря на обилие информации, по-прежнему главным являются не слова, а опыт, который люди переживают вместе. Те эмоции, которые на регулярной основе люди чувствуют в коллективе, те отношения, в которых они работают. Поэтому мы хотели бы предложить вам не пошаговый список того, что нужно или не нужно делать, а дать возможность задуматься над тем, что на самом деле лежит в основе любых результатов в жизни и бизнесе, — отношением. Отношение к работе, самому себе в компании, к клиентам и коллегам, к деньгам и мотивации, к людям вокруг. Это возможность заметить и осознать те модели, которые определяют

принципы взаимодействия вас и ваших сотрудников. Паттерны взаимодействия как помогают человеку достичь желаемого, так и сильно ограничивают, поэтому их важно знать «в лицо» и научиться с ними работать для достижения целей.

Идеи и тезисы, изложенные в этой книге, основаны на многолетнем опыте команды Business Relations. За 20 лет работы мы имели возможность поработать с десятками тысяч сотрудников и топ-менеджеров нескольких сотен компаний. Поэтому мы с радостью делимся своими наработками и надеемся, что они помогут вам найти мотивацию и произвести необходимые изменения в своей компании.

**Владимир Герасичев**

## ПРИВЕТСТВИЕ ОТ АВТОРОВ

**Владимир Герасичев,**  
основатель международной компании **Business Relations**

**М**ой путь к тому, чем я занимаюсь сейчас, начался много лет назад, после развала СССР. Тогда я со своими партнерами запустил СМИ про саморазвитие и про то, что сейчас принято называть soft skills. Мы писали о самом разном, нас интересовала тема развития личности, так как в то время об этом практически ничего не писали. Мы каким-то образом узнавали и записывались на самые разные семинары и курсы. Так я оказался в Стокгольме на семинаре под названием «Бизнес и ты». Преподаватель семинара называл себя учеником Ричарда Бакминстера Фуллера и много рассказывал об этом замечательном человеке. Бакки, как его все называли, был известным американским изобретателем, поэтом и философом. Его, пожалуй, можно назвать первым коучем или тренером в нашем привычном понимании. Он прожил 87 лет и оставил множество книг и рассуждений о личностном развитии. Ведущий нашего шведского семинара Дэвид делал акцент именно на стереотипах мышления, которые являются определяющими в любой работе.

Мне тогда было двадцать с небольшим лет, и надо сказать, мне очень повезло. То, какой импульс можно дать за три дня и перевернуть столько всего в сознании нескольких сотен людей, произвело на меня сильное впечатление. Мы, конечно же,