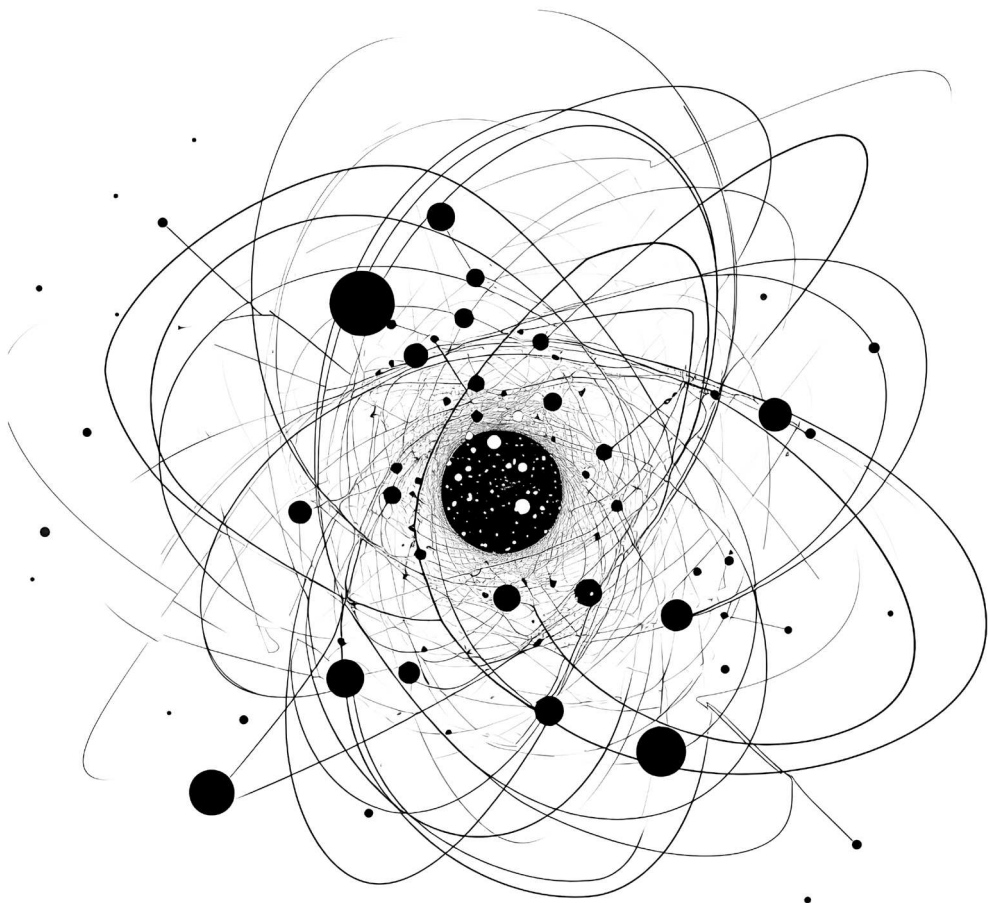




Анна Тимушева

В НАЧАЛЕ БЫЛ ХАОС

пять бизнес-решений для лидеров
в условиях неопределенности

УДК 005.2
ББК 65.290-2
Т41

Во внутреннем оформлении
использована иллюстрация:
BIZ Studio / Shutterstock / FOTODOM
Используется по лицензии
от Shutterstock / FOTODOM

Тимушева, Анна Андреевна.
Т41 В начале был хаос. Пять бизнес-решений для
лидеров в условиях неопределенности / Анна Ти-
мушева. — Москва : Эксмо, 2024. — 240 с.
ISBN 978-5-04-180197-7

УДК 005.2
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-180197-7

© Тимушева А.А., текст, 2024
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2024

Оглавление

Введение. Сильный лидер в нестабильное время ... 7

Неопределенность 1. Деньги15

Еще до кризиса: как обезопасить себя от
финансового краха 18

Откуда экстренно брать деньги? 40

Грамотно сокращаем затраты: ищем «оливку» 61

Неопределенность 2. Команда 79

Как сообщить команде, что у компании
проблемы: антикризисный спич 84

5 типов сотрудников в панике: как привести их
в чувство и настроить на продуктивную работу ... 91

Неопределенность 3. Партнеры 103

Партнерство – почему это так важно сегодня ... 107

Как правильно выбрать бизнес-партнера 122

Чек-лист «О чем нужно подумать, прежде чем
вступать в партнерство с другой компанией» ... 135

Как вести себя с партнерами во время кризиса ...138

Неопределенность 4. Государство 153

Изменения на уровне страны:
к чему нужно быть готовым 157

Бизнес и политика: какую позицию занять 163

Ищем новые возможности во время кризиса171

Неопределенность 5. Ты сам 183

Непростые времена: 7 страхов руководителя.... 187

Кризис среднего возраста: как он влияет
на руководителя? 196

Как поддержать себя в непростое время220

Развиваем свою эмоциональную
компетентность 227

Заключение 235

Введение. Сильный лидер в нестабильное время

Мы живем в такие времена, когда термин «неопределенность» — это уже не отдельный случай, а постоянная составляющая бизнес-пейзажа. Эпидемия 2020 года, турбулентная геополитическая ситуация 2022 года, логистический кризис 2023 года... Изменения стали новой нормой, а все, что мы знали раньше о менеджменте, можно считать атавизмом.

Когда я еще не была руководителем, мне нужен был план работы и четкие инструкции — что конкретно я должна делать на своей позиции. Развиваясь и поднимаясь выше по карьерной лестнице, я поняла, что для меня самое интересное — это создавать возможности. Видеть их там, где никто не видит. Не ждать, что кто-то сверху

придет и скажет, как правильно, а придумывать стратегию самой.

Пережив несколько кризисов в роли руководителя, я поняла, что важнейшее качество, которое необходимо современному управленцу, — это устойчивость к неопределенности. Раньше у нас было больше времени на реакцию. На то, чтобы создать команду, запустить коммуникацию, обдумать, написать руководство к действию. Сейчас все меняется так быстро, что ничего из классических книг по кризис-менеджменту уже не работает. Нужен быстрый ум, молниеносная реакция и невероятная гибкость, чтобы приспособиться к новым условиям, которые с каждым разом становятся все более неожиданными.

Мы вступаем в новую эпоху, когда почти все, что мы считали непрерывным и стабильным, распадается на наших глазах. Независимо от того, в какой области вы работаете, вы наверняка уже заметили, что мир меняется быстрее, чем когда-либо прежде. И чтобы оставаться конкурентоспособным, нужно научиться приспосабливаться к этим постоянным переменам.

Эта книга поможет вам приобрести такую устойчивость, в которой даже крайне сложные ситуации не заставят вас впасть в ступор и, посчитав, что выхода нет, сдаться. Вы научитесь развивать

свой бизнес вне обстоятельств. Как автор я буду считать, что добились своей цели, если вы перестанете бояться неизбежных перемен и научитесь получать удовольствие от того, что у вас пока нет готового решения; если у вас появится желание двигаться дальше, узнавать новое и с азартом принимать вызовы быстроменяющегося мира.

Быть стабильным — это навык. И именно его мы будем развивать в этой книге, чтобы никакая неопределенность не смогла загнать вас в тревогу.

Я выделяю пять главных неопределенностей, с которыми сталкивается бизнес и его руководители во время кризиса:

ДЕНЬГИ. Бюджет и финансы — это кровеносная система любого бизнеса. За кризисом всегда следует финансовая неопределенность, поэтому руководителю приходится принимать сложные решения о сокращении расходов, оптимизации бюджета и поиске новых источников финансирования. Где брать деньги в кризис? Как сократить затраты без ущерба для компании? И можно ли заранее обезопасить себя от финансового краха? Разберемся в разделе 1 этой книги.

КОМАНДА. Неопределенность будущего, угроза сокращений или принудительного неоплачиваемого отпуска — все это вызывает стресс и дезори-

ентацию сотрудников. Руководитель, как ответственный за поддержание морального состояния и продуктивности команды, задается вопросами: как сообщить сотрудникам, что дела плохи? Как мотивировать их работать на благо бизнеса в такие непростые времена? А что, если они поголовно начнут уходить, когда я буду принимать непопулярные решения? Все эти и другие вопросы, связанные с командой, обсудим в разделе 2.

ПАРТНЕРЫ. Поставщики и покупатели, а также любые другие деловые партнеры — это ключевые игроки в вопросах ведения вашего бизнеса. Решение возникающих проблем и вопросы восстановления бизнеса напрямую зависят от ваших партнеров. Как вести себя с партнерами во время кризиса? Каким образом руководителю управлять отношениями с ними? Как сообщить о проблеме, сохранив партнерские взаимоотношения? Поговорим об этом в разделе 3.

ГОСУДАРСТВО. Когда случается кризис, любой бизнес **быстро** осознает, что является частью большой мозаики под названием государство: на компанию начинают сильно влиять внешние изменения. Регуляторные меры, которые государство инициирует в ответ на кризисные ситуации, создают дополнительные сложности для управления бизнесом. К каким изменениям на уровне государства стоит быть готовым руководителю?

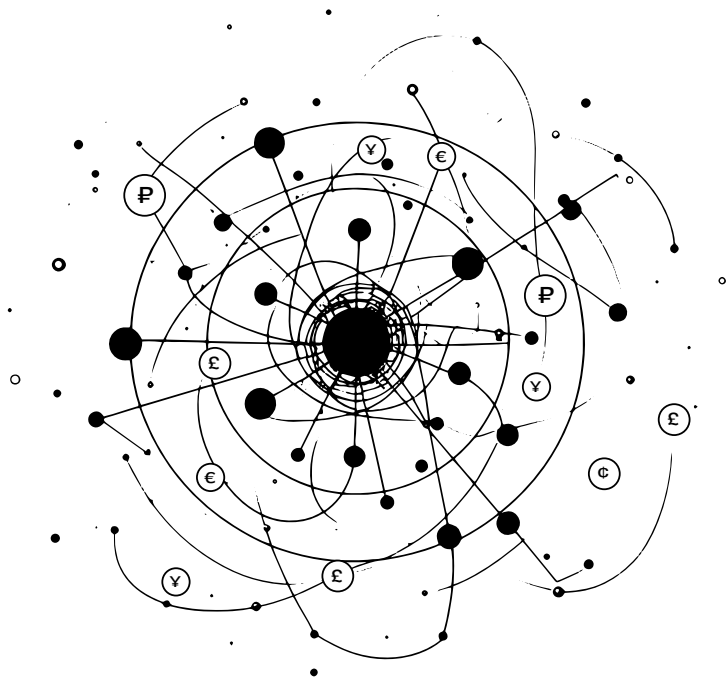
Какую поддержку от него можно получить во время кризиса? И должен ли бизнес выражать свою политическую позицию? Поговорим об этом в разделе 4.

ТЫ САМ. Любой руководитель в кризисной ситуации сталкивается с неопределенностью на свой счет: а что будет со мной? Справлюсь ли я? Не подведу ли команду? В сложный момент остро чувствуешь, что люди рассчитывают *на* тебя — нужно демонстрировать спокойствие и уверенность, что все под контролем. Но что делать с собственными переживаниями? Как купировать страхи? И как поддержать себя в непростой для компании период? Узнаете в разделе 5 этой книги.

Вы не найдете здесь быстрых решений. Потому что их нет. Книга скорее содержит инструменты и стратегии, которые помогут вам справляться с неопределенностью и использовать ее как преимущество, а не препятствие. Эта книга — руководство для тех, кто хочет оборачивать каждое изменение в свою пользу. Для смелых новаторов, которые обожают вызовы и принимают их с азартом. Для тех, кто видит в хаосе не пугающую, а интересную реальность.

Может быть, управление бизнесом в условиях неопределенности — новый вызов для вас. А мо-

жет, вы уже привыкли ориентироваться в водовороте перемен. В любом случае я уверена, что страницы этой книги ответят на многие вопросы и станут отправной точкой в вашем увлекательном путешествии к бизнесу будущего. Я приглашаю вас честно посмотреть на мир меняющихся рынков, возможностей и сценариев — в мир, где неопределенность становится нормой. И научиться быть в этом мире первоклассным руководителем.



НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ 1

ДЕНЬГИ