

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущие эксперты по коучингу "Ресурсы" – 71852, 71855, 71856

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 5
(417)

2017

Главная тема номера: **КОУЧИНГ**



К. Шамбер

**Коуч и полиграф – это две
параллели, которые по определению
не должны пересекаться**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Коучинг набирает популярность. Но не стоит использовать коуча там, где его возможности будут искажены или просто дискредитируют самую замечательную идею.

Материал в  максимально широко раскрывает спектр эффективности коучинга.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

КОУЧИНГ

Задача коуча не решать проблемы и принимать ответственность за них, а сопутствовать поиску адекватных стратегий и решений

К. Шамберг, StrategicInterCom

РЕКРУТМЕНТ

Рядом с «выгоревшими» менеджерами ты чувствуешь опасность

Кирилл Краснов, «РЫБАКОВ ФОНД»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Мой продуктивный год:
Как я проверил самые известные методики
личной эффективности на себе**

Крис Бэйли

ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ

**Инновационные компании — секреты успеха
и причины провалов**

Александра Лыжина

ХАНТИНГ

Хантинг для глобальных компаний

Сергей Виряскин

КАРЬЕРА

Можно ли продать завод за обедом?

Платон Юрченко, бизнес-тренер

№ 5
(417)

Издаётся с 1996г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 13.01.2017 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Задача коуча не решать проблемы и принимать ответственность за них, а сопутствовать поиску адекватных стратегий и решений

Миссия коуча в компании заключается в развитии и улучшении саморефлексии клиента, в усилении позитивных импульсов внутреннего роста и минимизации барьеров своего развития



К. Шамбер

StrategicInterCom

Как вы понимаете миссию коуча в компании?

— В современном корпоративном мире коучинг расценивается как форма профессионального консалтинга, поддержки и сопровождения человека в его трудовой деятельности. При этом стоит отметить, что в процессе работы роль коуча не директивная, а вспомогательная. То есть клиенту предлагается разработать собственные решения, а не искать готовые ответы у специалиста.

фективности результата, в ухудшении качества обслуживания и в конечном итоге в потере доверия со стороны потенциальных клиентов. То есть популярность и мода, на волне которой и произошел подъем данной деятельности, приводят к отчуждению и к ее отрицательному восприятию со стороны окружающих.

Не зря сегодня некоторые ведущие коучи сознательно не афишируют род своей деятельности, пытаясь оградить себя

НЕКОТОРЫЕ ВЕДУЩИЕ КОУЧИ СОЗНАТЕЛЬНО НЕ АФИШИРУЮТ РОД СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПЫТАЯСЬ ОГРАДИТЬ СЕБЯ ОТ НЕГАТИВНЫХ СЛУХОВ И НЕ ДАТЬ ЛИШНИЙ ПОВОД СКОМПРОМЕТИРОВАТЬ СЕБЯ В ГЛАЗАХ ДРУГИХ

Таким образом, миссия коуча в компании заключается в развитии и улучшении саморефлексии клиента, в усилении позитивных импульсов внутреннего роста и минимизации барьеров своего развития.

от негативных слухов и не дать лишний повод скомпрометировать себя в глазах других. Несмотря на это я верю в то, что в ближайшие 10-20 лет коучинг станет общепризнанной дисциплиной.

Коучинг популярен сегодня. Но что мы теряем за популярностью и модой на услугу?

— Побочный эффект любой трудовой деятельности, которую можно коммерциализировать без наличия квалификации и при отсутствии системного контроля качества, выражается в непрозрачности уровня образования, в понижении эф-

Сегодня коучей не учит только ленивый...

— В большинстве развитых стран, включая Россию, коучинг пока еще не входит в список признанных государством профессий. Таким образом, термин не защищен и может быть использован любым человеком вне зависимости от уровня его квалификации. Поэтому

употребление данного термина подвержено сильной инфляции и значительно осложняет выбор достойных кандидатов на рынке.

Похожая ситуация наблюдается и в образовательном секторе, который перенасыщен различными программами обучения коучингу и качество которых не всегда можно оценить с первого взгляда, не погружаясь в содержание и суть предлагаемого курса.

Исходя из этого, необходимо тщательно ознакомиться с провайдером по обучению, проверить его принадлежность к профессиональным коучинговым ассоциациям и запросить описание курсов и их наполнения и только после этого делать свой выбор в пользу определенной школы или специалиста.

УП Как компании найти своего коуча — профессионала, а не того, кто сам себя назначил им ради гонораров и славы?

— При выборе коуча необходимо иметь представление о его профессиональном и управленческом опыте, социально-интерактивной компетенции и основной трудовой деятельности в целом. Поясню важность упомянутых параметров.

Одним из самых важных критериев при выборе коуча является его социально-интерактивная компетенция. Под этим словосочетанием подразумеваются на-

выки умения вести целенаправленный разговор на различные темы с учетом вербального, паравербального и невербального уровней. То есть, коуч должен уметь не только слушать клиента, который делится своими впечатлениями, страхами, негодованиями и надеждами, но и уметь выражать свои мысли и наблюдения в соответствии с ситуацией, в которой находится клиент.

Под профессиональной компетенцией подразумевается наличие профессиональных знаний и навыков, приобретенных при обучении в вузе, а также в процессе многолетней трудовой деятельности. В идеале одними из базовых образований являются такие дисциплины, как психология, социология, медицина или педагогика.

Под навыком саморефлексии подразумевается умение размышлять, то есть отражать свое положение и свои действия, опираясь при этом на самосознание. Специалист может смотреть на себя и оценивать свою ситуацию со стороны, не прибегая к непосредственной посторонней помощи. Такое умение свойственно только развитому человеку и вырабатывается путем длительных многолетних тренировок.

Под управленческими навыками подразумеваются способности, позволяющие коучу успешно и целенаправленно работать как в индивидуальном, так и в групповом формате взаимоотношений.

Речь идет об определенных характеристиках, таких как смелость в принятии решений, стрессоустойчивость, деликатность и располагающее к себе отношение окружающих.

Также стоит обратить внимание на принадлежность коуча к одной из известных профессиональных ассоциаций,

Чем сегодня коуч полезен компании?

— Сегодня практически в любой организации наблюдаются такие тенденции, как ускорение принятия решений, повышение уровня ответственности со стороны управленческого звена, социальное уединение среднего и высшего уровня руководства и усложнение бизнес-про-

КОУЧ ДОЛЖЕН УМЕТЬ НЕ ТОЛЬКО СЛУШАТЬ КЛИЕНТА, КОТОРЫЙ ДЕЛИТСЯ СВОИМИ ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ, СТРАХАМИ, НЕГОДОВАНИЯМИ И НАДЕЖДАМИ, НО И УМЕТЬ ВЫРАЖАТЬ СВОИ МЫСЛИ И НАБЛЮДЕНИЯ В СООТВЕТСТВИИ С СИТУАЦИЕЙ, В КОТОРОЙ НАХОДИТСЯ КЛИЕНТ

которая существует на рынке и имеет не менее 500 постоянных членов. Конечно, такая принадлежность не может быть гарантом качества. Но наличие ее минимизирует риски и является одним из критериев солидности кандидата.

Что касается самого процесса поиска, то тут можно обратиться в соответствующую ассоциацию с конкретным запросом, принять участие в профильных конференциях или навести справки по своим знакомым. Личные рекомендации до сих пор являются относительно качественным инструментом рекрутинга профессионала, и коучинг тому не исключение.

цессов в целом. Нередко следствием такого тренда является повышенный риск заболеваний, внутреннее перегорание и в результате — понижение эффективности труда не только отдельных сотрудников, но и всей компании.

Роль коуча вряд ли решит данную системную проблему. Однако хороший коуч может помочь систематизировать мысли и действия сотрудника, разобраться во внутренних противоречиях, выстроить план действий с учетом интересов как компании, так и самого сотрудника, стать неким бизнес-напарником, умеющим направлять энергию клиента в позитивное русло и во благо его развития.

УП Какой лучше — свой или внешний?

— Одним из главных преимуществ внутреннего коуча является факт его структурной принадлежности к компании, что дает ему возможность быть в курсе практически всех кадровых вопросов. Такие знания немаловажны, так

имеет нормированный рабочий график и поэтому более досягаем.

Третьим позитивным аспектом при рассмотрении опции внутреннего коуча является финансовый аспект его трудоустройства. Компаниям с большим шта-

ОДНИМ ИЗ САМЫХ ГЛАВНЫХ АРГУМЕНТОВ В ПОЛЬЗУ ВНЕШНЕГО КОУЧА — ЭТО УРОВЕНЬ ЕГО НЕЗАВИСИМОСТИ ОТ КЛИЕНТА

как они могут быть полезны как для работы коуча, так и для компании в целом. Дело в том, что если рассматривать три важных тематических блока коучинга — темы личного, трудового и системного характера, то информированность коуча о внутренних кадровых изменениях может существенно улучшить его дальновидность, а значит и эффективность на трудовом и системном уровнях. В таком положении внутренний коуч может судить и делать свои выводы об уровне взаимодействия между сотрудниками и отделами не только со слов своих клиентов-сотрудников, но и благодаря собственным наблюдениям.

Вторым преимуществом является его постоянное присутствие на рабочем месте. В отличие от внешних коучей, которые зачастую меняют свое географическое расположение в зависимости от запроса клиента, корпоративный коуч

том сотрудников и постоянным спросом на услуги коуча экономически целесообразней принять на постоянную работу такого специалиста, нежели привлекать извне дорогостоящих.

Что касается внешнего коуча, то это самая распространенная форма взаимоотношений, в которой коуч выступает в виде независимого профессионала-фрилансера на основе гонорара за проделанную работу. Такая форма имеет широкое распространение практически во всех западных странах и вряд ли будет заменена какой-либо другой.

Одним из самых главных аргументов в пользу внешнего коуча — это уровень его независимости от клиента. Именно отсутствие административного давления со стороны клиента обеспечивает коучу необходимую творческую свободу действий. То есть речь идет о той нужной

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



профессиональной автономности, без которой деятельность врачей, нотариусов, судей и других представителей некоррупцированной общественной системы не может полноценно существовать и эффективно работать.

трудовых трудностей клиента, а не на выявление лживых показаний.

Доверие со стороны клиента, который обращается к специалисту в надежде на помощь, не должно быть использовано

КОУЧ ПО СВОЕМУ ОПРЕДЕЛЕНИЮ НЕ ДОЛЖЕН РАССМАТРИВАТЬСЯ КАК АНАЛОГ ПОЛИГРАФУ

Другим позитивным аспектом для обращения к внешнему коучу является желание привлечь иной и зачастую нейтральный взгляд специалиста, который не обременен корпоративной культурой и не смущен высоким положением клиента, если речь идет о руководителе. Очень часто управленцы жалуются на то, что большинство их сотрудников не осмеливается выражать свое мнение и не хотят отстаивать свою точку зрения, опасаясь пошатнуть свой карьерный стул.

Итак, коуч вместо полиграфа — как это происходит?

— Данное сравнение подразумевает сравнение функций коуча с функцией детектора лжи, что, в свою очередь, suggerирует совместимость или знак равенства. Коуч по своему определению не должен рассматриваться как аналог полиграфа. Это противоречит сущности его деятельности, которая направлена на развитие потенциала, решение личных и

против него самого. Если компания нуждается в процессах или методиках выявления недобросовестных сотрудников, то ей лучше обратиться к специальным службам, но не подвергать коучей такому неэтичному испытанию.

Почему коуч вместо полиграфа, а не вместе?

— Вспомните, как часто и в каком объеме вы даете информацию личного характера вашему банкиру, врачу или советнику? Именно поэтому и существует профессиональный кодекс о неразглашении тайны. Коучинг как одна из новых профессионально-сервисных услуг (пока еще) не входит в перечень традиционных профессий, но это не значит, что профессиональный коуч не должен придерживаться этических стандартов поведения. Поэтому коуч и полиграф — это две параллели, которые по определению не должны пересекаться.

УП Оценка кандидата — как и чем коуч может помочь вам лучше, чем HR?

— Ценность коуча в том, что он более детально и значительно глубже может узнать и понять сотрудника, его мотивы и цели. Благодаря своим профессиональным навыкам, независимой позиции и отсутствию административных рычагов

жизни. Данный мотив не всегда может совпадать с видением HR или с точкой зрения руководства. Более того, в функциональные обязанности коуча не входит подбор персонала, это прерогатива отдела кадров. Привлекая коуча в процесс ассессмента кандидата, вы лишаете его независимости и нейтральности. А

КОУЧ И ПОЛИГРАФ — ЭТО ДВЕ ПАРАЛЛЕЛИ, КОТОРЫЕ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ НЕ ДОЛЖНЫ ПЕРЕСЕКАТЬСЯ

давления на клиента, уровень доверия со стороны клиента к нему выше. То есть коуч лучше разбирается во внутренних мотивах кандидата, а значит располагает достоверной информацией о человеке и ситуации вокруг него.

главное, вы даете почву для недоверия к нему со стороны сотрудников.

УП Коуч может выявить скрытую оппозицию в компании? Как?

— Коуч может выявить скрытую оппозицию в компании, если ему предоставить возможность вступать в диалог с людьми разного уровня. В большинстве случаев он будет руководствоваться психологическими знаниями и причинно-следственным мышлением. Но, повторюсь, это не является задачей профессионального коуча. Он может помочь локализовать очаг недовольства, может конкретизировать требования или ожидания меньшинств и может содействовать позитивному решению возникшей проблемы путем разумного и целенаправленного диалога между управлением и сотрудниками компании.

УП К HR привыкли. А как понять язык коуча, который объясняет вам плюсы и минусы кандидата?

— Язык коуча продиктован его намерением помочь кандидату и сделать его более эффективным в труде и личной

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП А «засланного казачка»?

— Если помимо коучинга человек является агентом спецслужб и еще по совместительству работает наемным детективом или вышибалой в ночных заведениях, то он сможет не только выявить, но еще и устранить «засланного казачка». Однако в этом случае не стоит говорить о коучинге вообще.

УП Если коуч работает с лидером компании в плане его развития, трансформации, то как быть с коллективом? Кто займется им? Ведь без изменения коллектива консенсус не получится.

— Трудовая практика показывает, что для успешного внедрения каких-либо серьезных изменений в работу органи-

РАБОТА С ПЕРВЫМИ ЛИЦАМИ КОМПАНИИ ПРИ ОТСУТСТВИИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И ПРАКТИК ОБУЧЕНИЯ ОСТАЛЬНОГО ЗВЕНА ИЕРАРХИИ РАЗВЛЕЧЕНИЕ НЕ ТОЛЬКО ДОРОГОСТОЯЩЕЕ, НО ЕЩЕ И НЕЭФФЕКТИВНОЕ

УП А помочь наладить вовлеченность в компании, стремление к эффективности — какова здесь роль коуча?

— В данном случае коуч выступает в роли коммуникатора и катализатора процесса роста. То есть он, благодаря своим навыкам, знаниям и высокому уровню доверия, стремится понять, оценить и стимулировать желание сотрудника к изменениям. Он является неким партнером, который помогает кандидату преодолеть свои страхи и лень, раскрыть потенциал и улучшить коммуникативные способности человека. Все это, как правило, идет на пользу не только самому кандидату, но и компании.

зации необходима следующая задействованность: 100% топ-менеджмента, не менее 70% среднего персонала и не менее 30% базовых сотрудников. То есть работа с первыми лицами компании при отсутствии вовлеченности и практик обучения остального звена иерархии развлечение не только дорогостоящее, но еще и неэффективное.

Для решения проблемы данного характера в успешных компаниях существуют различные концепты развития персонала любого уровня. Начиная от тренингов по развитию конкретных и для успешной работы необходимых знаний и навыков, индивидуальных коучинг-сессий с самыми успешными и с самыми проблемными

сотрудникам, вплоть до выездных стажировок на другие предприятия с целью расширения профессионального кругозора.

УП Эксперты говорят иногда, что нет коучинга, а есть различные школы коучинга. Что вы можете им ответить или посоветовать?

— Среди профессиональных ассоциаций, а также в научно-популярной лите-

психологией и другими науками. В один прекрасный день это произойдет и с коучингом.

УП Что даже коучу не по плечу в управлении компанией?

— Коуч — не является волшебником, управленцем или силовиком. Его задача не решать проблемы и принимать ответственность за них, а сопутствовать поиску адекватных стратегий и решений. Он

ПРИВЛЕКАЯ КОУЧА В ПРОЦЕСС АССЕССМЕНТА КАНДИДАТА, ВЫ ЛИШАЕТЕ ЕГО НЕЗАВИСИМОСТИ И НЕЙТРАЛЬНОСТИ

ратуре есть общее понимание термина и целей коучинга. Таким образом, существует некий консенсус, который и определяет данный вид деятельности.

Что касается самих школ, то методическую линию определяет либо основатель, либо сообщество данной школы. И здесь, конечно, существуют различия, которые, на самом деле, являются обогащением, так как именно в разнообразии подходов зачастую рождаются новые направления и трудовые практики.

Любая хорошая школа стремится к самосовершенствованию и вносит тем самым позитивный вклад в развитие всей дисциплины. Так было с социологией,

не может и по определению не должен управлять компанией, коллективом или проектом.

УП Ваш любимый успешный проект?

— Самые любимые проекты — это индивидуальная работа с руководителем или группой управленцев. В первом случае есть возможность детального анализа ситуации и плана действий по ее решению. Во втором случае хорошо работает групповая динамика, позволяющая каждому участнику влиять друг на друга и учиться.

Одним из самых ярких крупных проектов была групповая работа с десятью

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



МИССИЯ КОУЧА В КОМПАНИИ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В РАЗВИТИИ И УЛУЧШЕНИИ САМОРЕФЛЕКСИИ КЛИЕНТА, В УСИЛЕНИИ ПОЗИТИВНЫХ ИМПУЛЬСОВ ВНУТРЕННЕГО РОСТА И МИНИМИЗАЦИИ БАРЬЕРОВ СВОЕГО РАЗВИТИЯ

руководителями крупной европейской производственной компании в сфере медицинского оборудования. Десять часов интенсивной работы помогли понять и решить суть проблемы, которая возникла в одной из рабочих групп на одном из трех конвейеров сборочного цеха. Прелесть данной ситуации заключалась в том, что коучинговая сессия с руководителями изначально не являлась приоритетом шефа компании, но в результате дала желаемый результат за несколько часов и позволила отказаться от дорогостоящих сокращений и реструктуризации внутри цеха.

* К. Шамбер, директор Центра стратегических межкультурных коммуникаций StrategicInterCom и президент Европейской Ассоциации Коучинга (ЕСА) в Китае.

Беседовала Надежда Гончарова
Организатор интервью Анна Баграмова

Журнал



2017 г.

Рядом с «выгоревшими» менеджерами ты чувствуешь опасность

Отберите только сочные
помидоры, добавьте свежие
лук, петрушку, масло, соль... и
получите отличный салат...

Но все гораздо сложнее, когда
вы начинаете отбирать свежие
головы на пост ГД.



Кирилл Краснов

«РЫБАКОВ ФОНД»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как выбрать кандидата из «морских волков» — то есть бывалых директоров, имеющих опыт управления? Кого отсеять сразу, а кого прицельно вести на вершину?

— Подходы могут быть разные: можно выбрать человека с опытом либо отдать предпочтение кандидату, который пышет энергией и обладает высоким потенциалом. Ответ на вопрос кроется исключительно в осознании стадий развития бизнеса.

УП Выпускники вузов, бизнес-школ — стоит ли тратить силы на поиск ГД среди них? Как их тестировать и отсеивать?

— Выпускники вузов на эту роль точно не подходят, так как пока у человека не было реального опыта управления, и он не получил ощущения ответственности за свои действия, все решения будут сводиться к абстрактным вещам. Исключение составляют выпускники вузов, которые после или во время учебы в инсти-

Я БЫ ОТДАВАЛ ПРЕДПОЧТЕНИЕ ЛЮДЯМ С ОПЫТОМ, КОТОРЫЕ УЖЕ ПРОХОДИЛИ ЭТАПЫ РОСТА ПО МНОГУ РАЗ И ПОНИМАЮТ, ЧТО ИХ ЖДЕТ, И КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ НУЖНО БУДЕТ ПРЕДПРИНИМАТЬ

Если бизнес находится на этапе роста и нужен генеральный директор, который будет всячески помогать собственнику, то предпочтение стоит отдать кандидату с потенциалом и желанием работать, но пока без должного опыта. Так как на стадии бурного роста собственник обычно не отходит от дел, новый сотрудник получит своего рода менторство от собственника.

Если же задача бизнеса — поступательное, осознанное развитие, то здесь я бы отдавал предпочтение людям с опытом, которые уже проходили этапы роста по многу раз и понимают, что их ждет, и какие действия нужно будет предпринимать.

туте открыли свой бизнес и управляли им не меньше трех лет.

Еще одна модель, при которой выпускник может быть успешен на должности генерального директора, это ситуация, когда он попадает на должность генерального директора в семейный бизнес. Такой шаг делает бизнес стабильнее, дает молодому управленцу опыт, а собственнику уверенность в своем генеральном директоре.

Что до бизнес-школ, то их выпускники не обязательно будут хорошими управленцами. Если у человека не было практического опыта управления, теоре-

тические знания, пусть качественные и приобретенные в сознательном возрасте, едва ли могут быть эффективно применены в деле.

УП Замы, начальники отделов тоже могут проявить себя на посту ГД, но как выбрать не пустышку?

— В первую очередь нужно понимать, почему освободилась вакансия генерального директора. Если это произошло потому, что человек был неуспешен,

УП Мотивация на деньги (все-таки зарплата у ГД серьезная) — как ее рассматривать?

— Вообще, мотивация — это сугубо внутреннее состояние человека — он либо сам себя на что-то мотивирует, либо не делает этого. Все остальные внешние факторы — это просто стимулы, а мотивация — это только то, что внутри у человека.

Бывают люди, которые говорят: «Я просто делаю то, во что верю, а в конце

ЛЮДИ С 90% ВЕРОЯТНОСТЬЮ ВОСПРОИЗВЕДУТ ЕГО МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, ТАК КАК НЕ ИМЕЛИ ПЕРЕД ГЛАЗАМИ ДРУГИХ РОЛЕВЫХ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

либо вел себя неправильно в коллективе, то брать на эту должность его прямых подчиненных будет опрометчивым шагом. Люди с 90% вероятностью воспроизведут его модель поведения, так как не имели перед глазами других ролевых моделей поведения генеральных директоров.

То есть, принимая решение о найме ГД, нужно смотреть, какая ситуация сложилась в компании. Часто имеет смысл брать человека извне, чтобы он привнес свежий подход в управление компанией, а не копировал старые паттерны.

месяца на моем столе оказывается ровно столько денег, сколько я ожидал, и никогда не было по-другому». То есть денежная или любая другая мотивация — это вопрос ожиданий и сонастройки. Смысл в том, чтобы человек понимал, чего он на самом деле хочет.

УП Мотивация «порулить» — примете ее?

— Если хотя бы раз совет директоров или собственник принимает решение через голову генерального директора, то с ним можно смело расставаться — этот

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



человек становится «управленческим трупом» и ситуация в лучшую сторону уже точно не изменится. То есть, если собственник нанимает генерального директора, он должен ему доверять управление — это единственный сценарий, который возможен.

нежели привить результативному менеджеру уважение к сотрудникам. Поэтому стратегически я бы выбирал скорее людей, которые ориентированы по шкале X.

Надо отметить, что есть очень успешные генеральные директора с превали-

ЕСЛИ ХОТЯ БЫ РАЗ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ИЛИ СОБСТВЕННИК ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ ЧЕРЕЗ ГОЛОВУ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ТО С НИМ МОЖНО СМЕЛО РАССТАВАТЬСЯ — ЭТОТ ЧЕЛОВЕК СТАНОВИТСЯ «УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ТРУПОМ»

У Умение создать команду — как проверить этот навык у кандидата на пост ГД?

— Здесь бы я обратился к двухмерной системе координат, где шкала X — это стремление выстраивать отношения, а шкала Y — это стремление достигать результата. И если одна из этих шкал превалирует, например, X — в итоге сильно замедляется результат, а если человек сильно ориентирован на результат (Y), то в коллективе растет текучка, сотрудники перестают проявлять самостоятельность. Тактически и тот и другой вариант сработает, а стратегически нужно понимать, что человека, который умеет выстраивать конструктивные отношения с людьми, придется научить достигать результатов. Но сделать это будет проще,

рующей Y, которые приходят в компанию на пару лет в качестве кризисных менеджеров и выравнивают ситуацию. Но ровно после того, как они вышли на пик результативности, их нужно менять, так как в противном случае они начнут разрушать свой же результат.

Резюмируя, скажу: и тот и другой вариант — допустимая мера, нужно просто понимать, какую ситуацию необходимо решить.

У А «выгоревший» кандидат на пост ГД — можно это заметить?

— Выгорание — интересный феномен, я долго его изучал. Профессиональное выгорание довольно сложно определить. Могу поделиться не универсальным, а

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



скорее личным опытом, как идентифицировать выгоревших людей: рядом с ними чувствуешь опасность. Выгоревший человек — это тот, чьи защитно-

которой человек описывает свое прошлое место работы. Звучит она следующим образом: «Ну, что же, это был прекрасный опыт». Зачастую такое резюме

ПОСЛЕ ТОГО, КАК ОНИ ВЫШЛИ НА ПИК РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ, ИХ НУЖНО МЕНЯТЬ, ТАК КАК В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ ОНИ НАЧНУТ РАЗРУШАТЬ СВОЙ ЖЕ РЕЗУЛЬТАТ

наступательные функции организма не адекватны ситуациям. Такой человек может быть агрессивным там, где нет нападения, не защищающимся там, где есть экспансия. То есть у такого сотрудника нарушены границы. А рядом с человеком, у которого нарушены границы, всегда чувствуешь некую опасность. Человек этот, к слову, может не транслировать негативные эмоции, прекрасно выглядеть, но по окончаниям фраз, по интонациям, по тому, какой опыт он описывает, можно догадаться. Еще есть одна прекрасная фраза-идентификатор,

значит, что человек попал в «мясорубку», не справился с ситуацией и старается забыть о своем негативном опыте.

* Кирилл Краснов, руководитель программы R2 Private Leaders Club в составе «РЫБАКОВ ФОНД»

Беседовала Алена Юрова

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В бизнесе нет единственной правильной дороги

Интервью Штефана Хэнша, бизнес-тренера и основателя
бизнес-школы HBS Berlin



**В БИЗНЕС-ИГРАХ
ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЧТО
АКТУАЛИЗИРУЕТСЯ
СОЦИАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ,
АКТИВИЗИРУЕТСЯ
КОММУНИКАЦИЯ, И ЭТО
ДАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ
ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ
ПО СРАВНЕНИЮ С СУХОЙ
УЧЕБОЙ**





Крис Бэйли

Мой продуктивный год:

Как я проверил самые известные методики личной эффективности на себе



ЧАСТЬ 6

**УЧИМСЯ УПРАВЛЯТЬ
ВНИМАНИЕМ**

**ОСОЗНАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ВНИМАНИЕМ**

Слишком много отвлечений

Выдающийся воин — это обычный человек, способный фокусироваться, подобно лазеру. Брюс Ли

Хотя, позволяя сознанию поблуждать, вы даете мозгу возможность создать новые связи, расслабиться и подумать более творчески, режим блуждания совсем не помогает, когда дело доходит до реальной работы. Скорее всего, сознание



находится в режиме блуждания больше времени, чем вы думаете. Интересное исследование, проведенное психологами Мэтью Киллингсуортом и Дэниелом Гилбертом из Гарварда, показало, что мы проводим 47% времени нашего бодрствования (!!) в режиме мечтания. Иными словами, если вы устроены так же, как и большинство людей, то вместо того, чтобы в течение дня фокусироваться на приоритетных делах, половину времени ваш мозг фокусируется на чем-то постороннем, уделяя приоритетам всего лишь 53% внимания.

Само собой разумеется, что это означает огромные потери продуктивности, особенно если учесть, насколько сложно взаимодействие между временем и вниманием. Чем меньше внимания вы посвящаете задаче, тем больше времени придется потратить на ее решение, поскольку в этом случае эффективность невысока. Говоря о продуктивности, я стараюсь использовать слово «эффективность» как можно реже, поскольку оно звучит отстраненно и как-то излишне «корпоративно». Но в данном случае оно на месте: если вы не отдаете своей работе все внимание, вы просто используете время или внимание неэффективно. Один час интенсивной концентрации на работе эквивалентен двум или трем часам, если фокусироваться на ней только 53% времени.

Время является наиболее ограниченным ресурсом продуктивности.

Разумно управляя вниманием и энер-

Основное: исследования показывают, что наше внимание ориентировано на текущую задачу лишь 53% времени. Чтобы фокусироваться на стоящих перед нами делах и распоряжаться временем и вниманием эффективно, внимание необходимо тренировать.

Расчетное время чтения:

5 минут 8 секунд.

гией, вы одновременно в той же степени разумно управляете и временем.

Считаем количество непроизвольных отвлечений

Прежде чем мы углубимся в эту часть книги, давайте быстро выполним одно упражнение. Когда вы будете читать эту часть книги, я призываю вас взять блокнот или лист бумаги и записывать, сколько раз мозг будет отвлекаться против вашей воли, как часто он будет переключаться в режим блуждания, сопротивляться продолжению чтения, начинать беспокоиться, искушать вас взять в руки смартфон или сделать что-либо подобное. Мы займемся каждым из этих препятствий по очереди, но, как и в случае с управлением временем и энергией, сначала необходимо создать точку отсчета.

Не волнуйтесь, если сознание начинает блуждать; режим блуждания — его режим по умолчанию. Даже после мно-



гих лет медитации и всевозможных тренировок внимания мое сознание все еще часто блуждает. Просто зафиксируйте сам факт, что ваше сознание отвлеклось, а если хотите, также запишите, на что именно или в каком направлении оно отвлеклось, а затем мягко верните внимание к текущей задаче, в данном случае к чтению этой книги. (Я использую слово «мягко», поскольку слишком легко быть излишне критичным к себе; произвольный переход в состояние блуждания — это абсолютно нормально.)

Когда вы сосредоточенно работаете над чем-то важным, можно использовать следующий эффективный прием: держите под рукой блокнот и записывайте каждый случай, когда вы отвлекались и на некоторое время прерывали работу. Записав, возвращайтесь к работе. Впоследствии вы сможете проанализировать отвлекающие факторы и принять меры на будущее.

Радость осознанности

Когда я пишу эти слова, я сижу в небольшой чайной в Оттаве. Эта чайная расположена в центре города (одновременно она может принять не более 20 посетителей). Я люблю приходить сюда, чтобы читать, писать и думать. Это всего в нескольких шагах от Национальной галереи Канады, куда я время от времени захожу, чтобы создать сознанию возможности для свободного блужда-

ния. Больше всего мне нравится в этой чайной не чай, а осознанный и вдумчивый подход к чайному ритуалу. После того как вы выберете один из более чем 100 с лишним видов чая, вас пригласят сесть за столик. Затем вам принесут небольшой чайник с выбранным чаем и зажгут свечу, чтобы чай был постоянно горячим. В этом месте лучший чай в Оттаве — каждый вид тщательно отобран или создан заново из смеси нескольких сортов — внимание, которое уделяется каждому из них, вдохновляет.

Я заметил, что после начала проекта меня стали привлекать подобные места; в мире, в котором полно недорогого чая, картриджей для кофеварок и пластиковых стаканчиков, чайные вроде этой держатся особняком и невероятно заботливо и методично развивают свое дело. Подобно тому, как производитель хорошего шотландского виски тратит годы на совершенствование технологии и рецепта, владелец винодельни годами стремится создать идеальный винтаж или музыкант становится мастером игры на гитаре после десятков тысяч часов практики¹, все эти люди вкладывают свое время и энергию в дела, которые требуют максимальной осознанности — в мире, где работать осознанно очень трудно.

Эти люди зашли дальше в использовании преимуществ осознанности и преднамеренности, чем большинство,

¹ * Дело не в том, сколько лет вы играете, а сколько часов вы играете.



и все они нашли для себя ту или иную яркую идею. Продуктивность заключается не в том, чтобы делать больше быстрее. Продуктивность — это способность выполнять правильно выбранные дела осознанно и с ясно выраженным намерением. Именно поэтому высвобождение дополнительного времени и пространства вокруг наших дел является столь эффективным: это создает условия для работы над наиболее перспективными задачами, помогает отклонять задачи с низкой отдачей и в итоге повысить продуктивность.

Почему под Новый год мы так часто обещаем себе, что в следующем году будем жить по-другому? Одна из причин заключается в том, что во время праздников появляется возможность отстраниться от рабочих и иных проблем и поразмышлять о картине в целом. То же самое произойдет, если вы как можно чаще будете делать шаг назад и смотреть на свою работу и жизнь со стороны: вы начнете планировать более тщательно, к вам станут приходить хорошие идеи, а работа станет более целенаправленной.

Когда мы разделяем задачи с высокой и низкой отдачей, мы создаем условия для более осознанной работы в целом. «Правило трех» является способом работать осознанно еженедельно и ежедневно. Тренировка внимания нужна для того, чтобы работать максимально осознанно в данный момент. Развитая способность фокусировать внимание

позволяет уделять текущей задаче больше, чем стандартные 53% времени. Это последний недостающий элемент, необходимый, чтобы работать максимально преднамеренно, но он же и самый трудный.

Три компонента внимания

(Просто проверяю: вы уже отвлеклись?)

От того, как мы проводим каждый момент, и зависит, продуктивны мы или нет. Современные электронные технологии и быстрые решения сильнее привлекают наше внимание, чем работа над значимыми задачами и проектами. Чем быстрее мы работаем, тем труднее становится работать осознанно. Поэтому так трудно сохранять концентрацию и состояние полной осознанности, и именно в этом состоит причина, почему мы тратим 47% времени не на задачу, которой занимаемся, а на посторонние вещи.

К счастью, существует несколько способов научить свое внимание лучше концентрироваться в течение дня — и в основе этих способов лежит большое количество научных исследований.

По мнению неврологов, наше внимание включает три компонента:

- **Центральный исполнительный компонент:** это ваш мыслящий и планирующий мозг, который находится в префронтальной коре.



В процессе написания книги, в частности, в разделе о прокрастинации, я сделал все возможное, чтобы активизировать эту часть вашего мозга. Поэтому в данном разделе мы будем говорить в основном о двух других компонентах.

- **Концентрация:** сужение фокуса внимания, чтобы сконцентрироваться на текущей задаче и работать более продуктивно.

- **Осознанность:** способность осознавать все происходящее как внутри вас, так и во внешней среде. Это помогает работать более осознанно и целенаправленно.

Все эти три компонента вместе способны обеспечить эффективную фокусировку. Тренировка внимания предполагает работу над всеми тремя компонентами.

УГОНЩИКИ ВНИМАНИЯ

Как защитить свою капсулу внимания

Такие стратегии, как создание списка намерений на день, экстернализация незавершенных задач, взгляд на свою жизнь как на совокупность горячих точек и предоставление сознанию возможности блуждать, помогают видеть работу и жизнь с большей ясностью и ежедневно фокусироваться на приоритетах.

Но не все отвлекающие факторы являются внутренними. Помимо тренировки внимания не менее важна и его

Основное: для борьбы с отвлечениями нужны превентивные меры, например отключение уведомлений о входящих сообщениях на смартфоне позволяет заранее предотвратить угоны внимания. После того как вас прервут, может потребоваться целых 25 минут, чтобы вновь сфокусироваться на текущей задаче.

Расчетное время чтения:

7 минут 25 секунд.

защита от внешних отвлекающих воздействий, которые стремятся сбить фокус и подорвать продуктивность.

Когда я впервые начал пользоваться смартфоном не более часа в день, то заметил (помимо более ясного мышления), что нежелательные прерывания происходят теперь нечасто. Если ранее мое внимание в любой момент могло стать жертвой угонщиков, то теперь я мог глубже погрузиться в предмет, независимо от сложности задачи, поскольку не надо было постоянно переориентировать внимание. До эксперимента достаточно было получить одно текстовое сообщение или раз отвлечься, как капсула внимания, внутри которой я работал, моментально разрушалась, и каждый раз требовалось невероятное время, чтобы восстановить ее. При этом чем больше внимания требует решаемая задача, тем больше времени нужно, чтобы вновь сфокусироваться на ней после того, как вы отвлеклись.



Возможно, чтобы реагировать на ненужные уведомления, требуется не так уж много времени, но при этом расходуется масса внимания. Каждый раз, когда вы получаете уведомления о новых сообщениях по электронной почте, текстовые сообщения, твиты, извещения об изменениях статусов в Facebook, считайте, что совершается попытка угнать ваше внимание. Связанные с этим потери продуктивности колоссальны, особенно если вы работаете над сложной задачей.

С момента перехода от экономики времени к экономике знаний время перестало быть единственным предметом обмена на зарплату. Теперь мы обмениваем на деньги также свое внимание, в том числе когда находимся вне офиса. На каждой из предыдущих работ «с девяти до пяти» мне выдавали ноутбук, чтобы я мог брать работу домой, причем часто работодатели не скрывали, что рассчитывают именно на это. В прежние времена, отработав день на сборочной линии, можно было не опасаться угонщиков внимания — выйдя за ворота завода, вы спокойно шли домой, и ваше внимание с этого момента принадлежало вам. Сегодня дело обстоит совсем иначе. Скорее всего, вы всегда на связи и онлайн, поэтому, будь вы на работе или дома, необходимо защищать свое внимание от посягательств, которые могут помешать добиваться выдающихся результатов.

Вам наверняка приходится гораздо чаще прерываться во время работы, чем

вы предполагаете. Перерывы так тесно вплетены в ткань нашей работы, что зачастую их вообще трудно заметить. Однако по данным компании RescueTime, которая отслеживает, как именно люди тратят время при работе на компьютере, средний работник интеллектуального труда 50 раз в день проверяет электронную почту и 77 раз в день пользуется сервисами мгновенных сообщений. Исследовательская фирма Basex утверждает, что потери продуктивности из-за ненужных отвлечений на электронную почту и мгновенные сообщения каждый год обходятся экономике США в \$650 млрд. В экономике знаний внимание стоит крайне дорого. (В следующей главе мы поговорим о дополнительном колоссальном ущербе продуктивности, который наносит работа в многозадачном режиме.)

Кроме того, согласно Basex, «прерывания в работе и время, необходимое для восстановления внимания, сегодня составляет 28% всего рабочего времени». Глория Марк, исследователь внимания из Калифорнийского университета, приводит данные, что «каждый сотрудник проводит в среднем лишь 11 минут работая над проектом, прежде чем его отвлекут», при этом, чтобы вернуться к первоначальной задаче, такому среднему сотруднику требуется 25 минут. Это непозволительно высокая цена лишней проверки электронной почты или использования мгновенных сообщений, тем более что большинство из этих сообщений не представляет никакой ценности.



После эксперимента со смартфоном я просто отключил все уведомления на нем и на компьютере. Мое внимание больше не сходило с рельсов из-за входящих сообщений по электронной почте, твитов или СМС. Отныне я мог знакомиться с входящей информацией по своему собственному графику и на своих условиях.

Многие забывают, что смартфоны, компьютеры и другие устройства созданы для нашего удобства, а не для удобства того, кому захочется отвлечь нас в течение дня. Я не ношу часы, поэтому, когда достаю из кармана смартфон, чтобы узнать время (а это происходит по нескольку раз каждый час), я стираю любые уведомления, которые в противном случае могут прервать более важную работу. Так как мой компьютер специально не извещает меня о поступлении новых уведомлений, я удаляю их в соответствии с определенным графиком (с. 131).

Есть небольшое число случаев, когда я прерываю свою работу, например, если ко мне кто-то пришел, мне позволили по телефону или если я получил напоминание о том, что скоро должна начаться встреча. Но такого рода прерывания — особый случай, и в конечном итоге они экономят мое время.

Проблемы с памятью

После того как я отключил почти все уведомления с моих устройств и начал отключаться от интернета, случилось

еще нечто любопытное: я начал запоминать намного больше.

У многих приемов продуктивности есть еще одна особенность. Хотя они позволяют с каждым днем наращивать продуктивность, часто при этом возникает ощущение, что вы менее продуктивны, чем раньше. Например, когда мы смотрим на свою работу со стороны, выделяем меньше времени на решение определенных задач, отключаемся от интернета — мы создаем условия, чтобы успевать сделать больше, но сокращение на этом фоне числа поступающих в мозг стимулов создает иллюзию, будто бы теперь удастся сделать меньше, чем раньше. Такую же иллюзию создают меры по защите от отвлекающих факторов. И хотя практически все без исключения исследования говорят о том, что прерывания (и многозадачность) снижают продуктивность, лимбическая система говорит ровно противоположное, и очень трудно отказаться слушать ее, как и в случае с прокрастинацией. В конечном итоге все данные свидетельствуют о том, что, заранее обезвредив угонщиков внимания, вы сможете добиться гораздо большего. Учитывая, что после одного отвлечения нам в среднем требуется 25 минут, чтобы переориентировать внимание обратно на текущую задачу, понятно, насколько негативно влияние отвлечения на продуктивность.

За стимулы и отвлечения приходится платить высокую цену — и эта цена связана с ухудшением памяти. Когда вы постоянно переводите прожектор



своего внимания с объекта на объект, мозг испытывает перегрузку. В этом состоянии он передает процесс обработки информации из гиппокампа (связанного с процессами запоминания) в другую область мозга, связанную с выполнением задач на основе рефлексов. Это затрудняет приобретение новых навыков, становится труднее вспомнить, чем вы занимались перед тем, как вас прервали.

В своей отмеченной премиями книге «Пустышка: Что интернет делает с нашими мозгами» Николас Карр при описании этого эффекта использует точную аналогию: «Представьте, что вам необходимо заполнить ванну водой, но из инструментов у вас под рукой один наперсток; именно так выглядит процесс переноса информации из кратковременной памяти в долговременную. < . . . > Когда мы читаем книгу, информация поступает к нам равномерной струйкой, интенсивность которой мы регулируем, изменяя скорость чтения». В процессе чтения мы мелкими порциями переносим информацию из краткосрочной памяти в долговременную. Но когда мы используем устройства, подключенные к интернету, все происходит ровно наоборот: на лимбическую систему обрушивается поток увлекательных стимулов и отвлечений, которые перегружают мозг и затрудняют перенос информации из краткосрочной памяти в долговременную.

Мы находимся онлайн с момента, когда проснулись, и до самого отхода ко сну; мы подключены к устойчивому по-

току стимулов, которые пытаются сбить наш фокус, ослабить внимание и препятствуют запоминанию. Необходимость защитить память — еще одна причина, почему в процессе работы так важно лишить угонщиков внимания возможности влиять на нас.

Не буду вам врать: по моему опыту, отключаться от интернета невероятно трудно, особенно если ты уже привык к постоянной стимуляции и отвлекающим факторам. Даже когда мой «Год продуктивности» уже закончился, я был по-прежнему далек от идеала; когда после эксперимента со смартфоном я отключил все уведомления, меня все равно так и подмывало еще раз проверить электронную почту. Поначалу моя способность управлять вниманием была развита слабо, но я постепенно тренировал ее, как тренируют мышцы во время занятий в тренажерном зале; в результате эта способность укрепилась, тем более что я предпринимал меры, чтобы защититься от угонщиков внимания.

На смертном одре хотелось бы иметь возможность с удовлетворением оглянуться на свою жизнь, полную удивительных и значимых достижений. Вряд ли вас в этот момент будет интересовать, на все ли входящие сообщения вы успели ответить.

Защищая внимание от отвлечений, вы высвобождаете дополнительные ресурсы концентрации и становитесь способны глубже погрузиться в работу, функционируете эффективнее и добиваетесь более значительных результатов.



Кстати, пока мы говорим об отвлечениях... Один из моих любимых способов укротить отвлекающие факторы (я здесь не имею в виду прерывания или угонщиков внимания, а именно отвлекающие факторы) является использование «Правила 20 секунд». Специалисты в области позитивной психологии (такие как автор бестселлеров Шон Эйкор) утверждают, что создание барьеров, на преодоление которых уходит более 20 секунд, достаточно, чтобы поставить отвлечения под контроль. Во время «Года продуктивности» я с большим успехом практиковал это правило. Например, было замечено, что, как только я стал держать печенье и прочие снеки подальше от рабочего стола, я практически сразу перестал

хвататься за них при малейшей возможности.

Еще несколько примеров: спрятать иконку или кнопку запуска электронной почты настолько далеко, чтобы для запуска почтового приложения требовалось более 20 секунд; разместить ящики для картотеки как можно ближе к рабочему столу, чтобы можно было переместить туда бумажный документ менее чем за 20 секунд; хранить десерты в самом труднодоступном месте морозильной камеры; оставить мобильный телефон в другой комнате, пока вы работаете; отключать интернет-роутер от сети и использовать сложные пароли (состоящие более чем из 30 знаков) в социальных сетях.

ЗАДАНИЕ НА ОТКЛЮЧЕНИЕ УВЕДОМЛЕНИЙ

Расчетное время на выполнение задания: 5–10 минут в зависимости от того, сколькими электронными устройствами вы пользуетесь.

Необходимые энергия/концентрация: 3/10 в зависимости от вашей технической продвинутости.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 7,2/10.

Практический результат: потенциальная возможность добавить себе несколько часов продуктивной работы ежедневно, потому что вы перестанете отвлекаться на многочисленные уведомления и оповещения. Кроме того, вы будете гораздо больше запоминать и получите возможность сосредоточиться на работе. Когда каждое прерывание стоит вам около получаса в потерянной производительности, пора принимать меры.

Если вы похожи на меня и людей, которых я встречал, вы прерываете работу гораздо чаще, чем вам кажется. К счастью, в каждом устройстве, которым вы владеете, предусмотрена возможность сократить количество уведомлений или



полностью отключить их. Я призываю вас зайти в настройки телефона, компьютера, планшета, умных часов и любых других устройств, которыми вы пользуетесь, и везде отключить уведомления. Выключить все звуковые сигналы, напоминания, всплывающие сообщения и все остальное, что отвлекает внимание в течение дня. Особенно ревностно следует охранять внимание во время биологического пика; если вы считаете необходимым оставаться доступным для коллег, но все же иногда закрываете дверь своего кабинета, то лучше всего изолироваться от окружающих именно тогда, когда наступает биологический пик. Желательно избегать любых прерываний, если очевидно, что они не стоят потери целых 25 минут производительности.

Вполне возможно, ваша лимбическая система поначалу почувствует нехватку привычной стимуляции и просигнализирует об этом в виде ощущения, что вы недостаточно продуктивны, так как мозг не испытывает привычного прессинга. Но в конечном итоге вы будете направлять на значимые и приоритетные дела гораздо больше внимания, чем прежде, не говоря уже о том, что запомните гораздо больше. С точки зрения производительности это самое главное.

ИСКУССТВО ДЕЛАТЬ ОДНОВРЕМЕННО ТОЛЬКО ОДНО ДЕЛО Проблема с многозадачностью

Быть везде — значит не быть нигде.

Сенека

Сначала хочу напомнить вам о некоторых идеях, которые уже упоминались, но особенно актуальны именно для этой главы:

- Занятость ничем не отличается от лени, если она не приводит к достижению результатов.
- Продуктивность — это не занятость или деловитость. Продуктивность заключается в том, каких результатов вы достигаете.

Основное: работа в однозадачном режиме является одним из лучших способов приучить блуждающее сознание; она развивает способность управлять вниманием и позволяет создавать пространство вокруг задачи, над которой вы в данный момент работаете. Кроме того, работа в однозадачном режиме является мощным инструментом улучшения памяти. Доказано, что раз за разом возвращая внимание к текущей задаче, мы развиваем способность управлять им, подобно тому, как повторяющиеся физические нагрузки развивают соответствующую группу мышц.

Расчетное время чтения:

14 минут 30 секунд.



• Тот факт, что вы ощущаете себя продуктивным, еще не значит, что вы действительно продуктивны. Часто бывает наоборот.

Я знаю, что повторяюсь, и не исключено, что ваши глаза через какое-то время начнут стекленеть от очередного упоминания вреда многозадачности. И тем не менее есть вещи, о которых необходимо напоминать снова и снова.

И вот что странно: хотя почти все без исключения исследования говорят о том, что многозадачность губительно воздействует на продуктивность, многие все еще стараются делать несколько дел одновременно.

Почему? Потому что, работая в режиме многозадачности, мы испытываем мощную иллюзию продуктивности.

Эмоциональный бонус многозадачности

Во многих книгах утверждается, что многозадачность имеет ужасные последствия для продуктивности. Действительно, результаты большинства исследований подтверждают это. Но давайте взглянем и на преимущества, которые дает многозадачность.

На мой взгляд, большинство исследований упускает из виду, что в режиме многозадачности люди испытывают невероятный подъем. Авторы книг о продуктивности забывают об этом. Если бы каждое ваше решение было совершенно рациональным и ваша префронтальная

кора всегда побеждала лимбическую систему, вам не нужна была бы эта книга. Но если предположить, что вы живое существо, которое мыслит, чувствует, любит, дышит, то именно необходимость сосредоточиться на одной задаче и делает достижение продуктивности достаточно трудным делом. Работа в режиме многозадачности кажется гораздо более увлекательной, даже если в результате вам удастся выполнить меньше.

Начав свой «Год продуктивности», я сначала игнорировал исследования влияния многозадачности на продуктивность — мне просто не хотелось к ним прислушиваться. Тем более что мне почти всегда удавалось выполнить намеченное, хотя я и не был максимально сфокусирован. Зато я испытывал море острых ощущений, моя лимбическая система получала массу стимулов, создаваемых отвлекающими факторами. Я осознавал, что многозадачность лишь создает иллюзию продуктивности, но в то же время функционирование в многозадачном режиме делало работу намного более увлекательной (и лишь немногим более интенсивной). Если же я занимался только одним делом, у меня возникало ощущение, как будто чего-то не хватает.

Еще в самом начале проекта я планировал эксперимент, связанный с отказом от многозадачности, но все время откладывал его, поскольку сама идея сфокусироваться только на одном деле мне абсолютно не нравилась.

Ранее, когда мне приходилось фоку-



сироваться только на одном деле, чем больше я им занимался, тем большее чувство вины испытывал и тем больше опасался проводить данный эксперимент. Я пристрастился к устойчивому потоку отвлечений, и работа в многозадачном режиме вошла в привычку.

Переключение на автопилот

Огромную роль в жизни играют привычки. Поскольку большое количество действий мы совершаем автоматически, без них мы вообще не смогли бы существовать в окружающем нас мире. Например, вы, конечно же, знаете, что во время чтения глаза не скользят плавно вдоль строки, а быстро перемещаются от одной точки фиксации до другой, осуществляя декодирование фрагментов текста. Возможно, вам известно, что у нижней челюсти есть вес и требуется постоянное усилие, чтобы поддерживать ее. А если вы начнете думать о том, какое положение во рту в данный момент занимает язык, то найти для него комфортное положение будет достаточно трудно.

Кстати, вы замечали, что нос всегда находится в зоне периферийного зрения и что, пока вы думаете об этом, он постоянно попадает на глаза? И что, когда вы глотаете, в ваших ушах раздается щелчок? Исследования показывают, что мы совершаем 40–45% всех действий чисто автоматически, и в большинстве

случаев это хорошо². Но некоторые привычки являются контрпродуктивными. Такие привычки, как просыпаться слишком поздно, часами смотреть телевизор, курение и поедание пиццы в огромных количествах, — тоже результат автоматизма, и, как правило, ведут к незавидным результатам.

В ходе проекта мне представилась возможность пообщаться с Чарлзом Дахиггом, лауреатом Пулитцеровской премии и автором книги «Сила привычки». В результате исследований и экспериментов он выяснил, что механизм любой привычки довольно прост и состоит из трех элементов: сигнала, программы и награды. «Все начинается с сигнала, который запускает переход в автоматический режим, затем выполняется определенная программа, и, наконец, вы получаете “награду”». Например, возможно, что, просыпаясь (сигнал), вы сразу же хватаетесь за смартфон, просматриваете по очереди несколько приложений (выполняете программу) и в результате чувствуете себя в курсе последних событий и на связи со всем миром (получаете награду). Или, пытаясь сосредоточиться на неприятной задаче (сигнал), вы начинаете чаще обычного проверять электронную почту (отрабатываете программу), чтобы продолжать чувствовать себя продуктивным (награда), хотя на самом деле это банальная прокрастинация.

² Зевнули ли вы за последние несколько минут? Надеюсь, что нет. Я пытаюсь сделать все, чтобы книга получилась увлекательной, и все же зевнул, пока набирал это предложение. Пожалуйста, не зевайте. Надеюсь, вы не будете зевать в течение ближайших 30 секунд или около того.



Чем чаще вы повторяете какое-либо рутинное действие, тем сильнее становится соответствующая привычка. На неврологическом уровне за привычками стоят цепочки нейронов, которые активизируются в ответ на поступивший из внешней среды сигнал. Чарлз Дахигг описывает это так: «Между сигналом, определенным поведением и наградой возникает неврологическая связь, постепенно связывающая эти три вещи вместе в голове». По словам Дональда Хебба, канадского психолога, которого многие считают основателем нейропсихологии, «между клетками, которые активизируются одновременно, возникает прочная физическая связь». При работе в многозадачном режиме вы настолько привыкаете использовать смартфон и другие устройства, что даже не отдаете себе отчета, что берете их в руки просто по привычке, получив соответствующий сигнал из внешнего мира. К счастью, тот же принцип можно применять и для получения положительных результатов. Именно работа над созданием новых привычек в ходе проекта помогла мне перейти на новый режим дня и физических упражнений (об этом я буду говорить в следующем разделе).

Чарлз Дахигг также полагает, что сигналы, которые вызывают срабатывание привычек, попадают в одну из пяти категорий: определенное время суток, место, эмоция, присутствие определенного человека или предшествующее поведение, которое вы превратили в ритуал. Именно поэтому создание про-

дуктивного ежедневного режима играет столь большую роль в повседневной жизни: вы делаете одно и то же каждый день, а когда убеждаетесь, что при выполнении режима действительно получаете психологическую награду, то со временем соответствующие нейронные цепочки укрепляются и у вас возникает автоматическая полезная привычка.

Причина, почему привычки являются настолько стойкими и их трудно переломить, состоит в том, что в конце прохождения нейронного цикла в мозге происходит выброс дофамина — химического вещества, вызывающего чувство удовольствия. Чем чаще вы запускаете определенные нервные связи, тем более прочной становится связь между сигналом, запускаемой им программой поведения и наградой — составными частями привычки. Вы усиливаете связь между ними и выбросом дофамина, который так любит мозг. Как и в случае с протоптанной тропинкой, от частого использования неврологические связи становятся глубже, шире и прочнее.

Работа в режиме многозадачности является привычкой, а привычки возникают спонтанно и редко являются результатом осознанного выбора. Например, если вы оставите телефон дома, то есть вероятность, что в течение дня вам будет казаться, что вы чувствуете фантомные вибрации в кармане, или же будете автоматически тянуться за телефоном в карман, хотя знаете, что его там нет. (В начале эксперимента я сознательно оставлял телефон дома и обнаружил,



что пытаюсь достать его из кармана примерно по пять раз в день.)

Так как в основе привычек лежат устойчивые нервные связи в мозге, их практически невозможно изменить в одночасье. То же самое относится и к многозадачности; если мозг привык функционировать в многозадачном режиме, невозможно за один день перейти от постоянной многозадачности к полной сосредоточенности на одной задаче.

В общем, склонность к работе в многозадачном режиме вам предстоит преодолеть постепенно.

Подсевшие на дофамин

Исследования показывают, что при работе в многозадачном режиме регулярно происходят выбросы дофамина. С нейрохимической точки зрения мозг вознаграждает себя гораздо щедрее, когда он работает в многозадачном режиме по сравнению с однозадачным. Как говорит Дэниел Левитин в книге «Организованный ум», «многозадачность приводит к дофаминовой зависимости, фактически вознаграждая мозг каждый раз, когда он утрачивает концентрацию и переключается на поиск внешних стимулов». Но не только лимбическая система страстно желает перейти в режим многозадачности. Дэниел Левитин утверждает: «Еще хуже то, что и префронтальная кора чувствительна ко всему новому, а это означает, что ее внимание может легко перехватываться чем-то новым, подобно

тому, как блестящие предметы привлекают младенцев, щенков и котят». Таким образом, ни одна зона мозга не защищена от риска. Если только вы не заняты абсолютно механической работой и у вас есть свободный ресурс внимания (например, в день техобслуживания), в общем случае мозг просто не создан для выполнения более одного дела за раз. Он не в состоянии сосредоточиться на двух вещах сразу — вместо этого он быстро переключается между ними, что и создает иллюзию, будто вы делаете несколько дел одновременно.

Мне очень нравится исследование многозадачности, которое провели Эяль Офир, Клиффорд Насс и Энтони Вагнер, работающие в Стэнфордском университете. Еще до их исследования было известно, что люди не могут одновременно заниматься двумя делами сразу. Ученые хотели до конца выяснить, существует ли хоть что-то, в чем мульти-таскеры все же более эффективны.

Сначала они проверили, хорошо ли мультитаскерам удается отсеивать не относящуюся к делу информацию. Был получен отрицательный результат. Тогда ученые решили проверить, насколько мультитаскерам удастся хранить и организовывать информацию, а также хорошая ли у них память. Опять результат был отрицательным. Получив серию отрицательных результатов, они провели третий тест, чтобы посмотреть, являются ли мультитаскеры более эффективными при переключении между задачами.



Но и в этом они оказались не слишком эффективными. Более того, люди, работающие в многозадачном режиме время от времени, работали в этом режиме эффективнее, чем хронические мультитаскеры! Как сказал Эяль, «мы продолжали искать, в чем же все-таки мультитаскеры эффективнее, но так и не нашли». У мультитаскеров было лишь ощущение, что они более продуктивны, поскольку в их мозг извне поступало больше стимулов, однако объективные результаты у них были хуже.

Многозадачность снижает продуктивность, так как заставляет совершать больше ошибок и приносит в работу стресс. В итоге на выполнение дел уходит суммарно больше времени, поскольку при переключении с задачи на задачу затрачивается дополнительное время и внимание. Многозадачность отрицательно влияет на запоминание. Переключение с задачи на задачу перегружает мозг и в этом смысле ничем не отличается от обычных отвлечений. Именно поэтому, если вы смотрите телешоу или фильм и одновременно делаете что-либо на смартфоне или планшете, у вас остаются лишь фрагментарные воспоминания о просмотренном. В дополнение ко всему привычка работать в многозадачном режиме создает предрасположенность к скуке, повышает склонность к тревоге и депрессии.

Если вы припомните ситуацию, когда вам удалось за один подход сделать максимум возможного, то вряд ли это было тогда, когда внимание было рас-

пылено между большим количеством дел. Скорее всего, в тот момент вы работали только над одной задачей, направляя на нее все внимание.

Когда вы находитесь в многозадачном режиме, мозг скользит по поверхности вещей, а внимание рассеяно между массой объектов. Все это мешает сосредоточиться на чем-то одном. Поэтому не приходится удивляться, что наш мозг проводит 47% времени в режиме блуждания. Занимаясь только одним делом, вы в состоянии уделить ему столько внимания, сколько оно заслуживает.

Делаем одновременно только одно дело

Время для очередной проверки: как часто ваш мозг переключался в режим блуждания, пока вы читали эту часть книги? Чем больше у вас проблем с концентрацией внимания, тем более полезной будет эта глава!

Конечно, отказаться от многозадачности невероятно трудно. Как выяснилось в ходе проекта, переход на однозадачный режим работы прекрасно звучит в теории, но на практике дело обстоит ровно так же, как с решением задач по алгебре или сборкой мебели из IKEA — это требует массу усилий.

Как мне подсказывает опыт, работая в однозадачном режиме, мы становимся продуктивнее по той же причине, по которой продуктивность повышается, когда мы разбиваем сложные задания



или проекты на отдельные элементы. В результате время, внимание и энергия распределяются среди меньшего количества объектов. То же самое верно и для однозадачности: вы инвестируете все время, внимание и энергию в единственное дело, в результате чего добиваетесь большего за то же количество времени.

Экспериментируя с работой в однозадачном режиме, я непроизвольно все равно часто скатывался к многозадачному. И лучшее решение, которое мне здесь удалось найти, — переходить на однозадачный режим плавно, очень плавно. Для начала я ставил таймер всего на 20 минут, но старался все 20 минут вообще не отвлекаться от той единственной задачи, которой занимался. По мере того как мое умение осознанно управлять вниманием росло, я постепенно наращивал это время. К концу проекта я научился сосредоточенно заниматься одним делом в течение целого дня. Но, как и при обсуждении большинства других техник продуктивности, я не могу утверждать, что у меня все получается идеально. И все же с каждой неделей работа в однозадачном режиме давалась мне все легче.

По мере того как вы постепенно развиваете умение сопротивляться попыткам мозга переключиться в режим блуждания и осознанно возвращаете внимание к выполняемой задаче, увеличивается ваша способность фокусироваться.

Исследования показывают, если вы

регулярно прикладываете сознательные усилия и, как только мозг совершит попытку переключиться в режим блуждания, сразу же возвращаете внимание к выполняемой работе, то постепенно вы развиваете исполнительную функцию мозга и учитесь использовать всю мощь префронтальной коры для победы над лимбической системой. Каждый раз, когда вы возвращаете внимание к выполняемой в данный момент задаче, вы закрепляете соответствующую привычку — особенно если полностью осознанно сопротивляетесь возникающим отвлечениям. Переход из состояния, когда лишь 53% внимания направляется на выполняемую задачу, к 80% или даже к 90% не может произойти в одночасье, но эта цель, несомненно, стоит затрачиваемых усилий и дает потрясающие результаты (особенно если вы работаете только над одной, но важной задачей).

Вот некоторые из моих любимых способов практиковать однозадачный режим и развивать способность управлять вниманием:

- **Техника Pomodoro:** техника, предложенная Франческо Чирилло в 1980-х гг., простой и очень эффективный метод управления временем. Время делится на отрезки, состоящие из 25 минут работы и пятиминутного перерыва. Каждый такой отрезок условно называется «помидор». После четырех «помидоров» вы делаете перерыв на 15 минут или больше. По моему мнению, это один из лучших способов, позволяющий привыкнуть к работе в однозадачном режиме.



Весьма вероятно, что, протестировав эту технику, вы захотите пользоваться ей постоянно. (Я не считаю, что она эффективна во всех без исключения ситуациях, но это отличный прием, позволяющий направлять значительное количество времени и энергии на дела с высокой отдачей.)

- **Телеконференции:** участвуя в совещаниях, старайтесь воздерживаться от проверки электронной почты и иных входящих сообщений; просто сосредоточьтесь на направлении внимания на происходящее и стремитесь привнести в обсуждение максимальную ценность. Каждый раз, когда возникает соблазн переключиться на что-то другое, осознанным усилием возвращайте внимание к совещанию. Если вы не можете перестать думать о посторонних вещах, задайте себе вопрос, зачем вы вообще согласились в нем участвовать.

- **Активное слушание:** активно слушая собеседника, вы направляете все внимание на разговор, не отвлекаясь ни на обдумывание ответа, ни на посторонние мысли. Вы практикуетесь в умении осознанно управлять вниманием всякий раз, когда возвращаете его к происходящему разговору. Это требует практики, но со временем вы научитесь лучше управлять вниманием в процессе слушания, создавать более глубокие и содержательные отношения с окружающими, а также уменьшить число ситуаций, спровоцированных недопониманием. Экспериментируя с активным слушанием, я обнаружил, что почти все

мои собеседники очень высоко ценили тот факт, что я направляю все свое внимание на разговор. Приступая к разговору, я первым делом убеждаюсь, что мой телефон выключен и созданы все условия, чтобы сосредоточиться только на разговоре. Даже если отвлечься от продуктивности, активное слушание творит чудеса с точки зрения улучшения отношений с окружающими.

- **Чтение:** во время чтения старайтесь максимально фокусироваться на том, что читаете. При каждом отвлечении осознанным усилием возвращайте внимание к тексту. Также постарайтесь не пропустить момент, когда мозг начнет испытывать беспокойство и забегать вперед, например, когда вы поймаете себя на том, что хотите перевернуть страницу прежде, чем закончили ее читать.

- **Процесс приема пищи:** это может быть очень забавным. Правда, если вы работаете в офисе, с его выполнением могут возникнуть определенные проблемы; зато, когда вы едите дома, во время еды у вас появляется отличная возможность попрактиковаться в управлении вниманием. Когда в последний раз вы садились за стол, не делая ничего другого одновременно? Стоит замедлить темп, как возникнет дополнительное пространство, позволяющее сосредоточить внимание на вкусе и текстуре потребляемого и в результате получить от еды гораздо большее удовольствие. Это очень показательный тест, позволяющий воочию убедиться, с какой готовностью



мозг переходит в состояние блуждания. Установите таймер на несколько минут, сядьте с едой или напитком где-нибудь, где ничто не отвлекает (это особенно интересно, если вы выбрали что-то вкусное), и сосредоточьтесь на вкусе и текстуре того, что едите. Как и во время чтения, следите за тем, чтобы мозг не забегал вперед и не торопил откусить следующий кусок прежде, чем вы закончите с предыдущим. Держу пари, вас ждут два сюрприза: вы поймете, насколько охотно и часто мозг переключается в режим блуждания и какой вкусной бывает еда, если достаточно замедлить темп и по-настоящему ощутить ее вкус. (Если вы хотите еще поразвлечься с этим заданием, попробуйте есть в два раза медленнее, удовольствия получите в два раза больше.)

Ключевой элемент всех этих приемов — постоянное перенаправление внимания обратно на задачу, как только оно уходит в сторону. Каждый раз, когда вы возвращаете внимание к текущей задаче, вы вырабатываете способность управлять им, пока не научитесь контролировать его и не допускать самопроизвольного переключения. Это нелегко, поэтому я рекомендую начинать с малого. В конечном счете дело того стоит.

Я обнаружил, что у однозадачного режима есть масса других преимуществ. С переходом на однозадачный режим я стал работать более неторопливо и целеустремленно. Существенно увеличилась степень осознания самого процесса работы: например, я четко осознавал,

когда совершаю действия автоматически, в чем ценность того, чем я занимаюсь в конкретный момент, и когда начинаю скатываться в прокрастинацию.

Вместо того чтобы постоянно прыгать от одного приложения или гаджета к другому, я получил возможность подумать о ценности выполняемой работы, отстраниться и поразмышлять, как организовать ее более рационально и творчески. (Исследования показывают, что легче мыслить творчески, если вы спокойны и никуда не торопитесь.) Переход к однозадачности позволил мне создать достаточно внутреннего пространства, чтобы сопереживать, проявлять больше заботы об окружающих и стать более счастливым. Я абсолютно убежден, что, инвестируя в продуктивность, необходимо поддерживать способность сопереживать как другим людям, так и самому себе. Например, эта способность поможет вам не походить на робота, когда вы отклоняете задачи и проекты с низким уровнем отдачи. Чтобы научиться делать только одно дело, требуется определенная перенастройка, но в результате вы не только сможете быть более продуктивным, но и станете лучше как личность.

Я думаю, в этом состоит одна из основных причин, почему многие хотят стать более продуктивными. Как говорят Мэтью Киллингуорт и Дэниел Гилберт (психологи, установившие, что наше сознание проводит 47% времени в режиме блуждания), «человеческий разум — это блуждающий разум», а их исследование



показывает, «блуждающий разум - это несчастливый разум». С эволюционной точки зрения «способность думать о чем-то другом, чем то, что происходит в настоящий момент, является когнитивным достижением, за которое мы платим эмоциональную цену». Вы располагаете крайне ограниченным количеством времени; именно поэтому продуктивность настолько важна, и именно поэто-

му вы должны несколько снизить темп и начать получать удовольствие от своих инвестиций в продуктивность.

Однозадачность является одним из лучших способов приручить блуждающее сознание и создать дополнительное ментальное пространство вокруг дел «здесь и сейчас». И это финальный шаг на пути к умению работать неторопливо и целеустремленно.

ЗАДАНИЕ НА РАБОТУ В ОДНОЗАДАЧНОМ РЕЖИМЕ

Расчетное время на выполнение задания: 15–30 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 9/10.

Ценность: 10/10.

Удовольствие от выполнения задания: 8/10.

Практический результат: вы разовьете способность управлять вниманием и сможете лучше фокусироваться на задачах. В результате за то же время вы будете успевать гораздо больше.

Задание для вас: проведите завтра 15–30 минут, сосредоточившись только на одном деле. (Если сама мысль об этом задании вызывает у вас негативную реакцию, выберите для него такую продолжительность, при которой внутреннее сопротивление уменьшится.) Независимо от того, что вы решили — сфокусировать все внимание на работе, телефонном звонке, разговоре, книге или процессе приема пищи, в течение 15–30 минут сосредоточьтесь только на этом. Естественно, чем важнее задача, тем больше пользы вы извлечете.

Всякий раз, когда внимание уходит в сторону (а это неизбежно будет происходить, особенно на первых порах), мягко возвращайте его обратно. Не будьте слишком строги к себе; просто перенаправляйте внимание, когда вы замечаете, что думаете о чем-то другом, а не о задаче, которой занимаетесь.

Возможно, данное задание выглядит просто, но это обманчивое впечатление. Тем не менее со временем возникает накопительный эффект, приводящий к поразительным результатам.



ГЛАВА О МЕДИТАЦИИ

Признание

Хочу сделать признание: предыдущая глава вводила вас в заблуждение. Это была глава не про однозадачный режим — вообще-то речь шла о состоянии полной осознанности.

Перед тем как с отвращением отложить эту книгу и навсегда списать ее автора со счетов, дайте мне шанс все объяснить. У полной осознанности есть серьезная проблема с пиаром. Это крайне важно понимать. Когда люди слышат слова «состояние полной осознанности» или, того хуже, «медитация», их воображение рисует тощего йога, день-деньской сидящего на подушке для медитации где-нибудь в Индии на жуткой жаре. Или буддийского монаха, живущего в полной тишине в пещере и питающегося исключительно рисом и бобами. Точно так же многие сразу отключаются, когда слышат, например, о «миссии компании» — по крайней мере со мной именно так и было поначалу. Но дело в том, что такое представление является неверным. Полная осознанность — всего лишь искусство преднамеренно фокусироваться на одном деле. Медитация — практически то же самое, только в качестве дела здесь выступает сам процесс медитации. (Я чуть позже поясню, как именно следует медитировать — это предельно просто.)

Когда внимание рассеивается — так бывает при работе в многозадачном режиме, — вы просто не выделяете на

Основное: практика полной осознанности и медитации делает работу более продуктивной, поскольку приводит мозг в состояние спокойствия, умиротворения и большей целенаправленности. К тому же медитация не столь сложна, как может показаться.

Расчетное время чтения:
15 минут 15 секунд.

задачу столько ресурсов, сколько могли бы, и это снижает продуктивность. Полная осознанность и медитация нужны для того, чтобы обрести максимум контроля над вниманием и максимально фокусировать его на решаемой задаче.

Если хотите, пробегитесь по предыдущей главе, заменяя везде «однозадачность» на «полная осознанность» — смысл останется тем же. Речь лишь о том, что полная осознанность предполагает тотальную внимательность к настоящему моменту и создание в нем дополнительного пространства, позволяющего полностью сосредоточиться на том, чем вы занимаетесь. Вот, собственно, и все, и совсем нет необходимости вступать в общину хиппи. Состояние полной осознанности также предполагает размышления об отношении к тому, чем вы в данный момент занимаетесь, и о том, какие эмоции это вызывает, — это важно для многих техник продуктивности, включая техники, позволяющие побеждать прокрастинацию.

На первый взгляд, полная осознанность и медитация являются антитезой



продуктивности. Но в мире, где продуктивность заключается в том, чтобы работать рациональнее, а не интенсивнее, полная осознанность и медитация являются как никогда актуальными. Работникам на конвейере было достаточно и 53% внимания, чтобы прекрасно справляться с работой. Сегодня работа требует всего внимания, на которое мы только способны.

Самый трудный аспект продуктивности

Многим нравится идея просыпаться в 5:30 или участия в марафоне, но, в основном, в теории. Аналогичным образом многих привлекает и идея высокой продуктивности. Но когда дело доходит до работы над самыми продуктивными делами прямо сейчас, то выясняется, что для достижения серьезной цели необходимо отказаться от массы сиюминутных удовольствий. В долгосрочной перспективе наша рассудительная и логичная префронтальная кора хочет, чтобы мы имели идеальное телосложение и стали вице-президентом компании. Но в данный момент мы предпочли бы прогулять работу и съесть чизбургер. Чтобы получить возможность похвастаться отлично накачанным прессом, недостаточно просто решить правильно питаться. Чтобы избавиться от жира, каждый день придется приносить в жертву десятки маленьких удовольствий, а это бесконечно сложнее, чем просто принять решение похудеть. То

же самое относится к попыткам начать работать в однозадачном режиме или покончить с прокрастинацией.

Когда мы принимаем решение добиться позитивных изменений в своей жизни, мы испытываем прилив вдохновения, но отказ от десятков мелких удовольствий ради их достижения, как правило, вызывает гораздо меньше энтузиазма. Это самый сложный аспект продуктивности: в то время как почти любой человек хотел бы добиться большего и даже знает по крайней мере одно действие, которое продвинет его в правильном направлении, совершить это действие на практике часто оказывается не под силу. (Отчасти поэтому я целиком посвятил первую главу книги обсуждению ценностей: если те изменения, которых вы хотите добиться, не являются для вас реальной ценностью или отсутствуют глубинные причины, почему вы хотите достичь большего, у вас не хватит мотивации «здесь и сейчас», чтобы принести краткосрочные жертвы для достижения долгосрочных целей.)

Именно в это время необходима полная осознанность. Она важна потому, что в долгосрочной перспективе и «здесь и сейчас» мы по-разному оцениваем одни и те же дела и результаты. Осознанность позволяет выключить автопилот и уже сегодня определиться с наиболее продуктивными решениями. Когда мы работаем автоматически и слишком полагаемся на привычки, у нашей префронтальной коры меньше возможностей вмешаться, чтобы выбрать



оптимальную модель поведения. Осознанность дает возможность работать рациональнее и более целеустремленно уже в настоящем.

Вам по-прежнему придется приносить определенные жертвы, но осознанность и медитация позволяют заложить более прочную основу для продуктивности и создать достаточное пространство вокруг ваших задач, чтобы вы могли принять оптимальные решения.

Мой возврат к медитации

Когда в начале проекта моя практика медитации стала менее регулярной, а затем я вновь возобновил ее в прежнем объеме, быстро стало заметно, насколько глубокие улучшения она вызывает с точки зрения продуктивности, причем все эти улучшения касались способности фокусировать внимание.

Любопытно, что исследователи, изучающие прокрастинацию, часто являются одними из наиболее убежденных сторонников медитации. И это понятно: самый лучший метод тренировки внимания и способности вашей префронтальной коры контролировать лимбическую систему — это именно медитация. Когда я брал интервью у Тима Пичила, он не скупился на похвалы состоянию полной осознанности и медитации, видя в них мощный способ «фокусировать внимание в наиболее полезном для нас направлении». Также доказано, что состояние осознанности и медитация по-

могают одерживать верх над импульсивностью — чертой характера, наиболее способствующей прокрастинации.

Возобновив практику медитации, я сразу почувствовал воздействие, которое она оказывает на продуктивность. Я стал меньше прокрастинировать. Поскольку и медитация, и состояние полной осознанности улучшают внимание, я смог фокусироваться на своих мыслях и ощущениях, дистанцироваться от ситуации и вплотную приступить к борьбе с прокрастинацией. Я стал гораздо лучше контролировать свои импульсы, и это помогло мне закрепить ритуал пробуждения в 5:30 каждое утро, в том числе и прийти к выводу, что я его ненавижу. Возникло дополнительное внутреннее пространство, в котором стало возможно ежемоментно видеть ситуацию со стороны, работать осознанно и охватить свою работу и жизнь одним взглядом с высоты нескольких километров. Мне также стало легче управлять энергией в течение дня.

Медитация и состояние полной осознанности помогли мне понять, что для повышения продуктивности необходимо периодически видеть работу со стороны.

Пять мифов о медитации и продуктивности

Перед тем как вы займетесь медитацией (а это гораздо менее сложный и менее загадочный процесс, чем может показаться), я хотел бы развеять не-



сколько мифов. У меня была возможность обсудить со многими людьми (особенно бизнесменами), почему они настроены против медитации. Вот пять самых распространенных мифов о медитации в связи с продуктивностью, с которыми мне пришлось столкнуться.

1. Медитация делает людей более пассивными

Не беспокойтесь, медитация не превратит вас в безвольное существо. Напротив, она повысит устойчивость к вызовам, с которыми вам приходится иметь дело. И в то же время медитация изменит ваше отношение к жизни. Разные люди могут совершенно по-разному относиться к одним и тем же жизненным впечатлениям. Медитация помогает увидеть вещи в более позитивном свете, а также меньше реагировать на отрицательные впечатления.

2. Медитация снижает мотивацию

Совсем наоборот, мой друг. Медитация помогает лучше сосредоточиться на целях и лучше понять, почему вы действительно хотите их достичь. Вы будете более мотивированы на высокую продуктивность и увидите гораздо яснее, в чем состоит ваша реальная мотивация.

3. Медитация снижает интерес к работе

Медитация не делает нас более пассивными и не провоцирует равнодушие к работе. Она в любом случае помогает увидеть в работе более глубокий смысл, если исходить из предпосылки, что то, чем вы занимаетесь, соответствует вашим ценностям. Медитация не делает

нас равнодушными к результатам — наоборот, она помогает фокусироваться на них еще больше.

4. Медитация занимает слишком много времени

Я медитирую 30 минут в день, но даже одна минута медитации в день может оказаться чрезвычайно полезной. Не существует такого дела, которое вы оказались бы не в состоянии выполнять в течение одной минуты.

5. Трудно заставить себя заниматься медитацией

На самом деле это довольно легко. Вот как это можно осуществить.

Медитация – это невероятно просто

Медитация — это просто, даже обескураживающе просто. Она похожа на работу в режиме однозадачности, ну, может быть, чуть сложнее.

Когда вы работаете в режиме однозадачности и полной осознанности, у вас имеется внешний объект приложения усилий (сама задача). Напротив, целью медитации является медитация сама по себе. Позитивный эффект от такой работы и от медитации вполне сравним, хотя эффект от медитации является более концентрированным. Разница лишь в том, где и когда мы можем практиковать то и другое. Можно сказать, что медитация и состояние полной осознанности являются двумя сторонами одной медали.



Вот как следует медитировать:

- Найдите тихое место, где сможете сосредоточиться и где вас ничто не будет отвлекать.

- Сядьте прямо. Совсем необязательно покупать специальный коврик или что-либо подобное — можно прекрасно медитировать сидя на стуле. Сядьте прямо таким образом, чтобы спинные позвонки легли друг на друга. Вы не должны чувствовать себя скованно — необходимо расслабиться, но сохранять бодрость и не засыпать.

- Можете закрыть глаза или не закрывать — как вам удобнее. Делайте то, что помогает вам сохранить живость ума. Я заметил, что если медитирую ближе к времени отхода ко сну, то для меня комфортнее держать глаза полукруглыми, это помогает мне лучше сосредоточиться.

- Выберите интервал времени, в течение которого хотите медитировать, и установите таймер (я пользуюсь для этого будильником в телефоне). Мне нравится, когда таймер при необходимости позволяет удлинить время медитации, хотя большинство людей пользуется фиксированным временем. Выбирайте комфортную для себя продолжительность медитации, даже если медитация будет недолгой.

- После того как вы установите таймер на комфортный для вас интервал времени (я рекомендую начинать с пяти минут), сосредоточьтесь на дыхании.

Наблюдайте за всеми ощущениями, которые вы испытываете, как совершается вдох и выдох; как воздух попадает в нос, затем идет вниз и попадает в легкие, а затем в обратном порядке совершается выдох. Не пытайтесь управлять дыханием; просто наблюдайте. Не пытайтесь анализировать процесс дыхания или какие-либо другие ощущения — просто наблюдайте за естественным дыхательным ритмом.

- И, наконец, медитация является упражнением на концентрацию внимания. Когда вы заметите, что ваше внимание начинает блуждать в попытке сосредоточиться на чем-то другом (иногда может пройти пара минут, прежде чем вы это заметите), верните внимание назад и вновь сосредоточьтесь на дыхании. Вполне нормально, если во время медитации вам придется проделать это несколько раз.

Именно такое управление вниманием развивает исполнительную функцию мозга. Когда в сознании во время медитации возникают посторонние мысли и эмоции, не пытайтесь оценивать их; главное — их заметить. Представьте себе, что эти мысли и чувства — машины на шоссе, а вы смотрите на них сверху с пешеходного моста.

Журнал



2017 г.

Инновационные компании — секреты успеха и причины провалов

Статус инновационности сегодня модно и выгодно иметь любой компании.

Александра Лыжина

эксперт



Медицинские особенно грешат перебором пиара в некой своей «инновационности», но статья не об этом.

Как поддерживать дух инновационности? Как искать топов в такие компании? И так далее...

ЧТО ТАКОЕ ИННОВАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

В эпоху PR и маркетинговых войн за общественное мнение многие слова и словосочетания используются, не учитывая их смысл и преследуя только одну цель: привлечь внимание аудитории. К сожалению, в этом списке оказался термин «инновационная компания». Сегодня иметь статус «инновационный» очень модно и престижно. Однако не всегда руководство того или иного бизнеса понимает, что этому статусу необходимо соответствовать не только на словах, но и на деле.

Чтобы расставить все точки над «i», следует еще «на берегу» договориться о понятиях. Однако уже на этом этапе возникает проблема: единого утвержденного определения инновационной компании не существует. Попробуем сформулировать собственное. За основу возьмем определение инновации, которое дает businessdictionary.com¹:

Инновация — это процесс получения продукта с улучшенными свойствами или принципиально нового, используя имеющиеся ресурсы/источники, который направлен на решение определенных задач/удовлетворение потребностей конечного пользователя.

Таким образом, инновации могут быть

как революционными (например, изобретение нового вида энергоресурса взамен углеводорода) или эволюционными (например, появление новых моделей мобильных телефонов, смартфонов и пр.). Кроме того, что немаловажно, инновации должны показать свою жизнеспособность в относительно долгосрочной перспективе, то есть инновация должна оставаться актуальной до тех пор, пока она не будет заменена новым изобретением, а не потому, что она никому не нужна. Так, например, в сфере телекоммуникаций стационарный городской телефон постепенно вытесняется мобильной связью, в свою очередь способ передачи голосовых сообщений также постепенно переносится на интернет-сеть.

Станислав Сахаров, исполнительный директор Агентства инновационного развития, также настаивает на международном характере инноваций. То есть идея должна быть уникальна для всего мира, а не отдельно взятой страны, и иметь возможность быть реализованной во всем мире. Данное требование вполне справедливо, учитывая уровень глобализации современного общества. В противном случае компания должна называться имитационной, а не инновационной.

Следовательно, инновационная компания — это организация, которая занимается реализацией инновационных решений на глобальном уровне.

По мнению Кевина МакФартинга, экс-

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>

перта и консультанта по инновациям², доля таких решений в объеме продаж и прибыли должна быть значительной относительно конкурентов в той же отрасли. Индикатором инновационности компании является то, что она развивается быстрее рынка.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ УСПЕХ ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИИ?

С одной стороны, данный вопрос кажется очень простым. Однако на практике оказывается, что ответить на него не так легко.

Отсутствие единого понимания успешности инновационной компании наглядно демонстрируют рейтинги различных изданий и экспертов: каждый учреждает свою премию по индивидуальным соображениям или чтобы никому не было обидно. Наиболее влиятельные рейтинги публикуются BCG (Boston Consulting Group Global Innovation Survey), а также агентствами fastcompany.com³ и Forbes⁴. Последнее, в частности, даже вводит понятие инновационной премии — разницы между рыночной капитализацией и дисконтированным денежным потоком от текущего бизнеса. В рейтинге участвуют только компании, ценные бумаги которых торгуются на бир-

же более 7 лет, а также капитализация которых превышает 10 млрд долл. Именно по этой причине в списках Forbes отсутствует компания Facebook, так как ее IPO состоялось в мае 2012 года.

Таким образом, на сегодняшний день не существует компании — абсолютного лидера, который бы уверенно занимал первую строчку у каждого рейтингового агентства или эксперта. Ярким примером является то, что компания Tesla в списке Forbes уже второй год подряд занимает первое место, в то время как у BCG она замыкает тройку лидеров, а в рейтинге Fastcompany.com⁵ даже не попала в топ-10.

Фактически призовые места по инновационному лидерству являются частью маркетинговой стратегии и PR-акций как самих компаний, так и соответствующих изданий. Поэтому не стоит слепо доверять таким громким заголовкам, как, например, «Список самых инновационных компаний мира», а исключительно ознакомиться с ним для общей информации.

Успех можно измерять в различных показателях в зависимости от цели, которую преследует сама организация, так как инновационные решения могут быть в любых отраслях и не обязательно иметь коммерческое применение. Поэтому успешность не всегда можно оценить в денежном выражении. В данном случае речь идет, например, об инновационных решени-

² <https://www.quora.com/What-is-the-definition-of-an-innovative-company>

³ <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies>

⁴ <http://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2016/08/24/how-we-rank-the-most-innovative-companies-2016/#1df960347659>

⁵ <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies>

ях в области медицины, где успешность определяется количеством спасенных человеческих жизней или полноценным восстановлением организма. Кроме того, инновационные решения могут быть также в сфере управления самой организацией, благодаря чему она получает возможность оптимизировать свои затраты или получает иные конкурентные преимущества, при том что внешне для ее покупателей и клиентов ничего не меняется.

К тому же успешный инновационный проект не сразу выводит компанию на прибыль или окупается согласно запланированному графику, если вновь возвращаться к коммерческой стороне вопроса. Инновации — это всегда риск, а значит удел смелых и отважных. «Кто не рискует, тот не пьет шампанское» — данная фраза является настолько популярной, что уже приобрела характер аксиомы. Так, например, компания Amazon, благодаря которой появился интернет-магазин, долгое время не могла выйти на прибыль несмотря на растущие торговые обороты и бешеную популярность среди пользователей. То же самое касается компании Uber, которую часто обвиняют в том, что она занимается «благотворительностью» и «спонсирует» население с помощью дешевого такси.

КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА

Какими бы ни были цели, методы их достижения в целом остаются универ-

сальными. Итак, секрет успешного инновационного проекта складывается из следующих факторов:

1. Внутренний: эффективность организации собственных бизнес-процессов компании, для того чтобы она могла создавать инновационные решения и реализовывать их.

Инновационные идеи не рождаются из ничего. Все начинается с грамотно сформулированной и выстроенной стратегии. Инновация не должна быть целью существования компании, а инструментом. Как мы уже говорили, инновационная компания не следует за рынком, она его опережает. То есть инновационный продукт фактически формирует спрос — так считают многие специалисты, в том числе М.И. Шичкина, директор Российской ассоциации инновационного развития. Однако как угадать, чего же захочет потребитель? Это задача совсем не из легких. Чтобы внутреннее чутье сработало эффективно, необходимо в первую очередь соблюдать главное правило: «инновация должна быть направлена на улучшение жизни человека». Только в этом случае есть шанс, что продукт найдет своего потребителя. Такого мнения придерживается В.В. Печковская, и.о. декана Высшей школы управления и инноваций (факультета) МГУ. Собственно, данную идею и следует отображать в стратегии компании.

Кроме того, для появления идеи нужна плодородная почва в виде «благопри-

ятной атмосферы» — внутренних бизнес-процессов компании, которые должны быть направлены на реализацию инновации. Это позволит всем отделам работать на одну цель, а руководству планировать бюджетные ресурсы.

Сотрудники компании должны быть заинтересованы и не бояться придумывать и обсуждать свои идеи с коллегами и руководством. Данная заинтересованность может стимулироваться посредством премий и бонусов за успешный проект или карьерными перспективами. Однако, что немаловажно, неудачи не должны строго наказываться. В противном случае сотрудники будут предлагать только беспроигрышные простые решения, которые по своей сути могут даже не быть инновациями. Фактически необходимо найти тонкий баланс между поддержанием чувства ответственности за качество работы и готовности принимать рискованные решения.

2. Внешний: готовность и возможности рынка/потребителя к данной инновации.

Как бы прекрасна ни была идея, но если она нравится только ее авторам, то об успешной реализации инновационного проекта не может идти речь. В этой связи каждая идея должна пройти тщательный и всесторонний анализ не только с технической и технологической точки зрения, но и психологической, медицинской, а также идеологической и юридической.

Возможен такой вариант, что потребители не готовы к инновационному продукту в силу физиологических особенностей организма. Такая судьба ждала инновационный проект 3D-телевидения. В ходе тестирования уже после запуска проекта было подтверждено, что формат 3D-телевидения вызывает сильные головные боли и оказывает негативное влияние на человеческий мозг. Фактически, если бы разработчики провели необходимый анализ до запуска проекта, убытки были бы гораздо меньше. Данный фактор напрямую пересекается с предыдущим высказыванием об ответственности за качество работы и эффективность бизнес-процессов и контроля.

Также потребители могут быть психологически не готовы к инновационному продукту. К таким проектам можно отнести, например, создание беспилотных самолетов. С одной стороны, идея прекрасная. Однако редкий пассажир захочет купить билет на такой рейс и, скорее всего, предпочтет самолет с пилотом. Причина такого поведения не ясна и не поддается никаким разумным объяснениям. Авторы идеи могут сколько угодно приводить статистику крушений самолетов, управляемых человеком, рассказывать о схемах безопасности и надежности беспилотных машин, но пассажиры будут стоять на своем. Такие же сомнения вызывает и космический туризм. Фильмы о межгалактических странствиях нравятся многим. Однако редкие смельчаки действительно решатся на такое путеше-

ствие, тем более в качестве первопродцов.

Станислав Сахаров, исполнительный директор Агентства инновационного развития, также немаловажным фактором успешности проекта считает его продвижение и признание на международном уровне. Это необходимо, чтобы у компании — автора инновационного решения — была возможность установить определенную «монополию» хотя бы в течение некоторого периода, охватывая максимально большой объем рынка, пока конкуренты не разработали альтернативное предложение, восстанавливая конкурентный баланс.

НЕ ОШИБАЕТСЯ ТОЛЬКО ТОТ, КТО НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТ

Оптимист всегда говорит, что стакан наполовину полон, а пессимист — стакан наполовину пуст. В сфере инноваций

ошибок избежать невозможно, однако можно изменить свое отношение к ним.

Так, пессимисты воспринимают каждый инновационный проект как отдельный независимый продукт. Поэтому, если результатом инновационного проекта является невыполнение плана по выручке или вообще отсутствие интереса у потребителей к инновационному продукту, то данный проект закрывается и последующие инициативы не находят никакой поддержки. Оптимисты, напротив, проанализируют неудачный опыт, чтобы в следующий раз реализовать другой проект с гораздо большим успехом. Как отмечает В.В. Печковская, и.о. декана Высшей школы управления и инноваций (факультета) МГУ, антоним успеха — это стагнация. Это, пожалуй, самый главный враг для любой инновационной компании.

Журнал  УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

Хантинг для глобальных компаний

Проблема катастрофической нехватки талантливых управленцев не стоит разве что только перед небольшими компаниями. Мелкие и средние предприятия самостоятельно выращивают себе топов. Руководители в них либо назначаются из ближнего круга учредителей, либо отбираются из собственного же персонала через карьерный рост.

Сергей Вирянкин

эксперт



Это несложно — все друг друга знают, и успехи сотрудников видны невооруженным взглядом. При этом перед руководством небольших фирм не стоит задач планетарного масштаба. И требования к профессионализму таких управленцев весьма средние.

А что делать, когда в компании работает десять тысяч или сто тысяч человек, а в планах на ближайшие годы — завоевание мирового рынка? Как может компания мирового масштаба удовлетворить свои потребности в управляющих кадрах, учитывая, что руководителей здесь требуется огромное количество, и набирают в топы только лучших?

За всеми сотрудниками таких компаний не уследишь, а карьерный рост, прямо скажем, не успевает за расширением направлений и сфер деятельности. Более того, мало какая корпорация решится назначить на руководящую должность человека «из низов» и без успешного опыта данной работы.

Очевидный выход из положения — поиск высококвалифицированных руководителей с богатой практикой на стороне. Но не все так просто. Топы на дороге не валяются. И все успешные и талантливые давно уже заняты другими крупными фирмами. Вот тут на выручку приходят так называемые «хедхантеры» или, проще говоря, — охотники за головами. Смысл их работы как раз в том и заключается, чтобы переманить перспектив-

ного топ-менеджера из одной компании в другую.

В ЗОНЕ ВЫСОКОГО РИСКА

Корпорация уже изначально знает, что конкретно ей нужно. А нужно ей бывает почти всегда одно и то же — человек, способный стать одним из локомотивов компании и оказать влияние на расстановку сил на рынке. Жертвы предпочтительно ищутся именно в конкурирующих фирмах. Это объясняется простым расчетом.

В случае успешного хантинга компания поражает одним выстрелом сразу несколько мишеней. Первая — пополчение в свои ряды талантливых управляющих менеджеров. Вторая — причинение своим конкурентам реального ущерба, обусловленного утечкой ценных кадров.

Третья — топы, причастные коммерческим и производственным тайнам за семью печатями, являются эксклюзивным источником информации и ноу-хау. При этом за топом, как правило, стоит целый коллектив, заточенный под одного единственного человека. А это значит, что уход такого управляющего в значительной степени затормозит деятельность компании. Или же и вовсе выведет из строя целое направление бизнеса.

Таким образом, главное — переманить к себе именно такого человека.

Дальше он сделает всю работу как за хедхантеров, так и за промышленных шпионов. Уходя на другое место работы, он постарается увести вслед за собой и всю свою команду. Не забыв прихватить пару-тройку незавершенных перспективных проектов.

В итоге компания-жертва может лишиться не только ведущего управленца, колоссальных вложений в обучение своего персонала и производственных секретов, но и всей клиентской базы, наработанной сотрудниками. После такого удара конкуренту потребуется немало времени для приведения своих дел в порядок.

Именно поэтому компании предпочитают всячески прятать и маскировать своих ведущих управляющих. При этом те топы, которые у всех на виду, как правило, являются подставными лицами, ширмой для прессы и конкурентов. А люди, которые действительно управляют делами компании и отвечают за принятие стратегических решений, почти всегда находятся в тени. Вычислить и подступиться к ним бывает крайне трудно.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ «ОХОТНИКИ»

Переманивание сотрудников может происходить без привлечения специально обученных этому ремеслу специалистов. Такое возможно, к примеру, когда два топ-менеджера конкурирующих ком-

паний знают друг друга еще со школы, посещают один и тот же фитнес-клуб или являются приятелями/друзят семьями.

В подобных случаях предложение, от которого нельзя отказаться, может прозвучать непосредственно из первых уст. Кстати, такой вариант переманивания является самым продуктивным. Если люди уже хорошо знают друг друга, времени на принятие решения может уходить в разы меньше, нежели когда переговоры о переходе на новое место работы доверят вести постороннему лицу.

В большинстве же случаев вербовку и переманивание CEO (от англ. chief executive officer — главный исполнительный директор) и прочих топов доверяют профессионалам.

При этом не стоит думать, что корпорации обращаются по данным вопросам в какие-либо кадровые агентства и рекрутинговые компании. Компании мирового масштаба уже имеют выход на высококвалифицированных хантеров, имеющих успешный опыт вербовки конкурентов. Обычно это 3-4 человека, которые работают внештатно, но при необходимости готовы приступить к выполнению очередного заказа.

Поскольку в корпорациях переманивание топов — важнейшее условие успешного развития, хантеров принято

«прикармливать». Им даже может выплачиваться некоторое подобие заработной платы и премиальных. Такая политика лояльности позволяет держать талантливых «охотников» поблизости. Но это не значит, что хантер бросится выполнять любое поручение заказчика по первому же требованию. Он — свободный художник, и если заказ ему чем-то не нравится, выполнять его он не будет.

Как правило, личности ведущих «охотников за головами» скрываются, а их имена и фамилии никогда не разглашаются. Как любые другие шпионы они ведут скрытый образ жизни, и их мало кто знает в лицо. Знаменитый хедхантер, переманивающий топов мирового уровня — нонсенс. Приобретя хоть какую-то известность, хантер автоматически теряет свою работу. К сотрудникам фирмы-конкурента такую «знаменитость» и близко не подпустят. Более того, рассекреченный хантер, учитывая особенности профессии, может потерять не только бизнес, но и жизнь.

Что касается заработков хантеров, то они напрямую зависят от бюджета «охоты». Обычно это 15-30% от такого бюджета. Все зависит от уровня профессионализма «охотника». Если компания готова заплатить завербованному топу 3 млн за переход и первый год работы, то гонорар хантера составит чуть меньше 1 млн. Причем такой прайс во многом оправдан, поскольку процесс вербов-

ки трудоемок и может занимать от нескольких недель до нескольких лет.

РАБОТА ХАНТЕРА

Работа хедхантера начинается с поиска «жертвы» в компании-конкуренте. Как мы уже говорили, знаковые фигуры корпорации почти всегда скрываются в тени и выйти на них через прессу и прямые контакты бывает сложно. Поэтому хантер ищет посредников, которые могут навести на след топа. Это люди из управляющего состава и его окружения.

Важной информацией о расстановке сил в компании могут обладать и ее акционеры. С ними, как правило, завязываются неформальные знакомства, или даже приятельские отношения. В целях поиска, используя свои связи и рекомендации, хантер может даже устроиться на работу в компанию конкурента.

На втором этапе, когда поиск «жертвы» увенчался успехом, начинается поиск слабых мест в компании-конкуренте, благодаря которым ее сотрудники могут захотеть сменить место работы. Такие слабые места есть в каждой компании, и найти сотрудника, который на все сто был бы удовлетворен своей работой, практически невозможно.

Первое и главное, на что обращает внимание «охотник», — это величина зарплаты топа. Деньги, как известно, не

бывают лишними и их всем и всегда не хватает. Будь это месячный заработок в величине МРОТ или в размере нескольких сотен тысяч долларов. Поэтому повышение зарплаты — главный мотивирующий к переходу в другую компанию аргумент в арсенале хедхантера.

Предлагая повышенную зарплату, топу никогда не назовут конкретную сумму. Просто потому, что хантер может не иметь информации о том, сколько получает сотрудник.

Точные цифры никто и никогда не озвучивает, поскольку это является коммерческой тайной. Хедхантеру приходится оперировать усредненными значениями. Выходя на контакт с «жертвой», хантер уже имеет некоторое представление о заработках в соответствующих отраслях экономики и сформированный бюджет на вербовку сотрудника, одобренный заказчиком. Но, опять же, сведения о доходах топа носят вероятностный характер. Поэтому диалог с «охотником» строится примерно по следующей схеме:

— Мы хотим, чтобы вы покинули фирмы А и перешли на работу в фирму Б.

— Что мне это даст?

— Мы готовы платить вам на 20% больше.

Подобное заманчивое предложение,

скорее всего, будет встречено равнодушно. Топ не оставит сию же минуту прежнего собственника и сломя голову не побежит устраиваться к конкурентам. Хотя бы просто потому, что ему требуется какое-то время для завершения начатых проектов и передачи дел новому управляющему. Кроме того, топы знают себе цену и по первому предложению не сделают даже и шага. Но это не значит, что предложение о повышении зарплаты его не заинтересовало.

Переговоры могут длиться несколько месяцев, а в исключительных случаях и год-полтора. В итоге первоначальный прайс может подняться на несколько пунктов, и топ уже не сможет отказаться от перехода.

Наряду с повышением зарплаты хантер может предложить топу и некоторые другие бонусы. Такие, например, как карьерный рост, перспективная фирма-работодатель, возможность интересных знакомств, смена графика работы на более удобный, переезд в другую страну и так далее. При всех прочих равных условиях эти факторы также способны склонить топ-менеджера к смене места работы.

Но, опять же, кто бы что ни говорил, самым эффективным средством в арсенале хантера являются деньги. В случае с топ-менеджерами это очень большие деньги, за которые можно смириться и с бесперспективностью осуществляемой

деятельности, и с неинтересной работой, и с ненормированными режимами труда и отдыха.

СКОЛЬКО СТОИТ ПЕРЕМАНИТЬ ТОПА

Ответ на данный вопрос будет зависеть от величины заработка топ-менеджера на прежнем месте работы. В любом случае компания-конкурент должна будет предложить ему зарплату в размере как минимум не меньше той, которую он уже зарабатывает.

Помимо повышенных зарплат в компаниях-конкурентах, CEO, ставшие объектом «охоты», вправе рассчитывать на получение компенсационного фонда. Такой фонд формирует денежная сумма, которая с лихвой покрывает всевозможные издержки, связанные с переходом в другую фирму.

А издержек может быть масса. В их число входят неполученные по итогам года бонусы, штраф за несоблюдение внутрикорпоративных правил, штраф за увольнение по собственному желанию, неустойки за недоведенные до завершения проекты, выплаты в счет компенсации репутационных потерь и так далее. Кроме того, топ лишится и всех прочих благ, предоставляемых корпорацией. Как то: корпоративные банковские счета, недвижимость, обслуживающий персонал и транспортные средства.

Учитывая тот факт, что корпорации предпочитают экономить на своих управляющих в самую последнюю очередь, о конкретных суммах «выкупа» можно только догадываться. Но мы попробуем подсчитать. Самые высокооплачиваемые топы — это топы американских корпораций.

Средние зарплаты управленцев в США в 130 раз превышают зарплаты рядовых сотрудников (цифры озвучены на Всемирном экономическом форуме в Давосе) и составляют 8 млн долларов в год.

Если прибавить к этой сумме величину компенсационного фонда, первоначальная выплата в пользу топ-менеджера может превысить 15-20 млн долларов. Само собой, это не касается таких гигантов, как Nabors (зарплата руководства составляет более 70 млн долларов в год) и CBS (зарплата — 65 млн долларов). Чтобы переманить такого плана руководителей понадобится уже не одна сотня миллионов.

ХАНТИНГ НА ПРАКТИКЕ

По данным исследования High Pay Centre, порядка 7% топ-менеджеров крупных компаний, составляющих список Fortune Global 500, были откровенно завербованы в компаниях-конкурентах. Еще 15% топов формально пришли на свои должности со стороны, без участия

хедхантеров, но причины такого «перехода» остаются под вопросом.

Примером компании, где хедхантерство поставлено на поток, является американская корпорация Apple. Своих сотрудников и управляющих компания переманивает из Microsoft Corporation, Mitsubishi Group, Apple, Tesla Motors, Nike, Google и других ведущих мировых корпораций.

Одно из последних приобретений Apple — ведущий специалист по автомобилям и редактор The Verge Крис Зиглер. По слухам, Зиглер имеет выход на специалистов Tesla и интересен Apple именно с этой точки зрения.

Но не всегда охота на ценные кадры увенчивается успехом. Хантинг — деятельность специфическая и на ее пути множество самых разных преград. Начиная от законодательных ограничений и заканчивая контрразведкой компаний-конкурентов. Поэтому скандальные провалы в этой области не исключены.

Один из самых последних тому примеров — случай с компанией Tesla Motors и ее бывшим управляющим Стерлингом Андерсеном. В начале 2017 года Tesla Motors подала на Андерсена и компанию-конкурента Aurora Innovation в суд и обвинила их в неоднократных попытках переманивания ведущих сотрудников и топ-менеджеров. В иске Tesla просит запретить конкурентам трудоу-

страивать своих бывших работников в течение года с момента их увольнения.

ЗАЩИТА ОТ ХАНТИНГА

Любая крупная компания, заботящаяся о своем будущем, старается оградить свой персонал и в особенности его руководящий состав от влияния извне. Добиться этого можно путем установления в высшем эшелоне корпоративной власти режима строгой секретности. Контакты руководства изъяты из общего доступа, место их жительства зачастую неизвестно, с ними бывает невозможно связаться даже через секретариат.

Помимо этого, ограничения на связи с общественностью устанавливаются в контракте, заключаемом с топ-менеджером. Такие контракты могут устанавливать прямой запрет на ведение любых переговоров, не касающихся интересов компании, запрет на сотрудничество с прессой, раскрытие персональной информации и даже временный запрет на увольнение по собственному желанию.

Иными словами, подобраться к топам с предложениями сменить работодателя стоит больших трудозатрат и виртуозности. Не случайно работа талантливых «охотников» так высоко оплачивается.

Наряду с этим на Западе широкое распространение получили так называ-

емые «соглашения о непереманивании» (non-solicitation clause). Эти соглашения представляют собой письменную договоренность между компанией и ее топ-менеджерами. По их условиям топы в случае увольнения обязуются не переманивать своих подчиненных на работу в фирму конкурента.

Эти соглашения могут носить краткосрочный характер и устанавливаться на период реализации отдельных проектов (например, адаптации новой операционной системы), а могут действовать и на протяжении долгих лет. Если топ нарушит условия соглашения, его могут ждать существенные штрафы и неустойки. Так, в немецкой авиакомпании Lufthansa неустойка для топов, нарушивших условие о неконкуренции, составляет порядка 1,5 млн евро, а в том же Deutsche Bank — более 2 млн.

Кроме того, компании в таких случаях оставляют за собой право и другими способами наказать нерадивого сотрудника. В частности, причинить ему репутационный ущерб. Для этого в СМИ развязывается информационная кампания, в ходе которой сбежавший сотрудник в открытую объявляется «охотником за головами» и в его отношении раскрывается всевозможный компромат.

Соглашения о неконкуренции могут заключаться не только внутри компаний, но также и между компаниями-соперниками. Это возможно при наличии

обоюдных претензий, которые грозят перерасти в затяжное судебное противостояние.

В качестве примера можно привести скандал, в центре которого оказались компании Apple и Palm. Причиной явились неоднократные переманивания высококвалифицированных сотрудников как с одной, так и с другой стороны. Когда Стив Джобс пригрозил руководству Palm судебными исками, Palm ответила Джобсу обвинениями в воровстве патентов. В итоге дело замяли. А случаи откровенного хедхантерства больше не возобновлялись. По крайней мере они уже не подвергались широкой огласке.

Все вышеперечисленные методы противодействия хантингу, конечно, дают свои результаты. Но мало гарантируют сохранность особо ценных кадров внутри корпорации. Если топ решил уйти — он уйдет, несмотря ни на условия подписанных соглашений, ни на миллионные санкции со стороны прежнего руководства.

ХЕДХАНТИНГ И ЗАКОН

В большинстве государств, где действует антимонопольное право, хантинг является вполне легализованным видом деятельности. Препятствовать его осуществлению могут только сами корпорации, заинтересованные в сохранении ведущих менеджеров. Впрочем, и они не

стесняются время от времени прибегать к данному способу найма персонала.

По сути, если топ — фигура публичная и о его персоне знают за пределами компании, есть все шансы, что он попадется в сети «охотников» и подставит своих работодателей. Не спасут от этого никакие соглашения, заключаемые с директором.

Например, условие о невозможности увольнения по собственному желанию незаконно уже по своей сути. В подавляющем большинстве современных государств труд свободен, а рабский труд запрещен под угрозой уголовного преследования. Сотрудник вправе самостоятельно решать, где, каким образом и на кого именно ему работать.

Сотрудник несет ответственность только за разглашение коммерческой тайны и иных секретных сведений. Если кто-то будет препятствовать увольнению либо трудоустройству сотрудника, его действия будут расцениваться как дискриминация. А дискриминация во многих странах чревата суровыми наказаниями вплоть до уголовных.

При этом все попытки крупных корпораций договориться между собой о неконкуренции и запрете на переманивание сотрудников также сталкиваются с жестким отпором со стороны государства. Ярким примером служит судебное разбирательство и антимонопольное

расследование по делу о сговоре Apple, Intuit, Intel, Adobe, Google, и Lucasfilm.

Предметом сговора явилась кадровая политика этих компаний. Они под страхом многомиллионных неустоек обязались не принимать к себе на работу топ-менеджеров и ведущих инженеров компаний-конкурентов. Кроме того, компании договорились о «зарплатном равенстве» — зарплата ведущих специалистов была установлена примерно на одном уровне, чтобы у сотрудников не возникало соблазна уйти к соседям.

В результате действия компаний были признаны незаконными. Контролеры установили, что участники сговора злоупотребили своими правами в ущерб интересов работников, ограничили конкуренцию на рынке труда и лишили сотрудников всяких перспектив относительно карьерного роста и продвижения.

Таким образом, защититься от хантинга на законных условиях не получится. В особенности, если речь идет о топ-менеджерах. Поэтому главным залогом верности особо ценных сотрудников является создание для них как можно более комфортных и привлекательных условий для работы. Это касается как зарплаты, так и свободы в принятии стратегических решений.

Поэтому многие крупные компании не только выплачивают своим топам баснословные зарплаты и бонусы, но и

разрешают им участвовать в распределении полученной прибыли. В ряде случаев топы могут сосредотачивать в своих руках до 5-10% акций корпорации.

Это позволяет некоторым менеджерам-акционерам (в частности, из Apple и Google) работать за официальную зарплату в 1\$. В то время как их фак-

тический доход исчисляется десятками и сотнями миллионов долларов. Самой собой, при таком раскладе перспектива переманить к себе топа становится уже маловероятной.

Журнал



2017 г.

Читайте в



№ 2

Как правило, работодатель при поступлении уведомления о проведении проверки федеральным надзорным органом и его должностным лицом испытывает неприятные ощущения. Страх и ожидание обнаружения нарушений законодательства в 99,9% случаев являются обоснованными, работодатель получает постановление о привлечении к административной ответственности (штраф — самое распространенное административное взыскание) и предписание об устранении выявленных нарушений.

Соглашение сторон по увольнению долгое время было идеальным для работодателей, не желающих трудовых тяжб. Но судьи, которые сегодня стали, как в Англии, почти законодателями, порой принимают к рассмотрению и такие договоры. И на то могут быть веские основания.

Можно ли продать завод за обедом?

Необычный дар общения и нетворкинга позволил Платону быстро находить применение своим талантам руководителя и менять сферы деятельности — от директора авиазавода до компании строительного плана.

Теперь Платон Юрченко начинает делиться своим опытом на практических семинарах.



Платон Юрченко

бизнес-тренер

Как складывалась ваша жизнь и карьера в последние годы?

— 12 лет — полный цикл прошел — виток жизни. Перемены — это естественно для людей, любящих жизнь. Появляются задачки «со звездочкой», как тут не ввязаться. Пришел опыт созидательно-го бизнеса в кризисный период — семь лет восстанавливал авиамоторный завод — директорствовал. Отрабатывал образование — МАИ, создал строительное подразделение с «авиационной» культу-

нять истоки ошибок. Это дало какое-то спокойствие, объемный, что ли, взгляд на жизнь, почувствовал необходимость бережного отношения к людям... Значит, пора на тренерскую работу...

А давайте чуть раскроем авторскую специфику лекций и тренингов.

— Когда уже «инициирован» психологией и педагогикой как увлечением и профессией, любая деятельность прожи-

РУКОВОДИТЕЛЬ ЛЮБОГО УРОВНЯ, ЕСЛИ ТОЛЬКО ОН НЕ ВЕЗУНЧИК-ИМИТАТОР, ДОЛЖЕН УМЕТЬ СМОТРЕТЬ ВОКРУГ ВООРУЖЕННЫМ ГЛАЗОМ — НЕ СТЕРЕОТИПИЧЕСКИ

рой работы — занимаемся по сей день усилением строительных конструкций и сейсмозащитой. Назвал — ООО «СКОЧ». Параллельно отрабатывал второе образование — психфак МГУ — писал диссертацию о взаимной проекции бизнес-среды и личности. Кто понимает, не даст соврать — в определенный момент тезисно начинает приходить понимание ситуаций — стал консультировать в Государственном центре психосоциального сопровождения — работал с трудовыми коллективами, с семьями. Интересно все это и с житейской, и с научной стороны. Да и возраст позволил критически взглянуть на собственное прожитое, по-

вается как работа с людьми. Подбор коллективов, конфликтология, мотивации, рефлексия, прямая психоподдержка, перенастройка личности... ну и некоторое влияние, как без этого? Эти вещи должны входить в практику современных стремящихся. Руководитель любого уровня, если только он не везунчик-имитатор, должен уметь смотреть вокруг вооруженным глазом — не стереотипически. Тогда все, казалось бы, обреченные картины обрастают потенциалами. Пожилые люди видятся не обузой, а незаменимым источником умений, расфокусированная молодежь — универсальными стартаперами, ну и любой крест — посильным.

В основе подхода — полная включенность и мобилизация, работа на личном опыте, недопустимость банальности — в аудитории точно дураков нет.

Не хочу сказать, что отрицаю западные бизнес-тренинги. Западная практическая психология потрясает мощнейшими методиками, но прямая передача опыта «червячка из большого яблочка» скорее умиляет. Наша родина, как говорится, здесь. За стандартными международными терминами в нашей действительности скрывается суть иной зачастую реальности. К примеру, OWNER, или PROPRIETOR (СОБСТВЕННИК), на Западе — очень четкий термин с очевидными правовыми рамками — им может быть кто угодно, но в этих рамках. У нас СОБСТВЕННИК — почти кастовый управленческий термин с кучей «понтов», извините, в придачу. А за понтами — страх потерять, отстать от стаи и т.д. В 90% случаев имеем нежелание делегировать полномочия и отчаяние, что с каждым днем дела все хуже и вокруг одни дармоеды.

УП А ваши тренинги — «за правду»?

— Если можно так сказать, за реальный результат вне зависимости от масок, в которых трудятся участники коллектива. Если шахтеры спустились в шахту прямо с маскарада, их работу оценивают по углю «на гора», а кто там его рубил — мишки, зайчики, белочки, — не важно.

Проекция личности каждого участника коллектива на процесс достижения

результата и совместная коррекция. Вот одна из основных идей наших тренингов. И здесь есть место всему — и практикам личностного роста, и подбору способов мотивации, и составлению индивидуальных программ развития. Стараемся добиться целостности, заряженности, максимального соответствия каждого руководителя своему месту в управленческой вертикали и четкой настройке на достижение своей цели в цепи общих стремлений. Если кратко, Собственник четко осознает свое желание и корректно ставит задачу Управляющему или как минимум доверяет ему право быть постановщиком задач, ну и далее со всеми остановками...

УП Вы правы — наши современные реалии уникальны. К этому можно готовить людей?

— Вот здесь прошу понять меня... Немалый кусок реальности пропустил через себя я сам. Каждый слушатель или клиент прожил свой кусок. Миллионы людей рядом проживают свои жизни, и все мы связаны единым моментом, общей вибрацией что ли. Вот и надо слушать ее и подстраивать до гармонии. Еще надо разбираться в фокусировке усилий.

УП Поясните...

— Поясню. Присутствовал я однажды в кабинете у владельца (он же директор) крупного химического завода. Он попросил побыть рядом до конца дня, чтобы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



потом предметно пообщаться. Весь день в кабинете тлело совещание, на котором со всех сторон рассматривалась работа дочернего заводика. На ковер все время

люди. Очень полезно поработать ассистентом тренера, приобрести объемное видение и закрепить новые углы зрения. Каждому свое.

ВО ВРЕМЯ ОБЕДА ЗА ДВА ТЕЛЕФОННЫХ ЗВОНКА ДОГОВОРИЛСЯ О ПРОДАЖЕ ЭТОГО ЗАВОДИКА ЗА ЦЕНУ НА НЕСКОЛЬКО МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ ВЫШЕ

кто-то кого-то притаскивал, обвинял в безделии, хищениях даже, кто-то жаловался на задержки выплат на заводике, грозились прокуратурой... Владелец до обеда довольно активно купался в этом шторме, кричал даже, а после обеда вдруг резко смягчился и свел всю бурю к нулю, отложив все разборки «на потом».

Позже он сказал мне, что во время обеда за два телефонных звонка договорился о продаже этого заводика за цену на несколько миллионов долларов выше, чем тот стоил. И продал его «со всем геморроем». Вопрос: зачем кричал утром, нервы тратил? Кому-то щи пусты, кому-то бриллианты мелки — вопрос правильной фокусировки...

УИ Говорят, что многие ваши слушатели приходят повторно.

— Скорее не повторно, а втягиваются в совместную работу, что ли. Если психотренинг работает в группе, очень здорово, когда приходят уже «побывавшие»

УИ Даете какие-либо гарантии?

— Ваш ежемесячный доход увеличится на 27,5%? К сожалению, пока нет. Надеюсь, что в итоге будет польза. А так — все относительно. Ну и не детский сад ведь, все понимают — была бы поддержка, вскрылись бы новые резервы сил, пришла бы в голову та самая ключевая мысль... Это порой дорогого стоит.

УИ Вы — выпускник самой звездной школы — факультета психологии МГУ. Сейчас вокруг множество факультетов психологии, армия психологов по идее, а работы всем хватает?

— Психолог — ведающий душу. Примерно так переводится.

С пронзительным чувством душевного тепла хочу поблагодарить за науку одного из тончайших мастеров отечественной школы психологии — Андрея Андреевича Пузырея. Он учит слушать душу творца

во всем — в книгах, в картинах, в музыке, во всех проявлениях творчества. Творчество — сама жизнь. И в бизнесе, как это ни странно, все может быть **ОТ ДУШИ**. А психологов мало. Их не хватает в бизнес-среде, в спорте, в армии, соответственно, работы полно.

УП Платон, вы серьезно проявили себя как пиарщик, как директор завода и руководитель развитой строительной фирмы, как психолог и педагог, любопытно, как вы ответите на вопрос: **«КТО ВЫ?»**

— Интересно... я знаю, что нельзя отвечать на этот вопрос, называя профессию, но, к слову, нет такого предмета, который не мог бы быть кому-то фамилией, а мне, видимо, — профессией. А вообще-то я — раб Божий Платон.

УП Приятно было снова пообщаться с Платоном, ведь прошло целых 12 лет с первого с ним интервью. Мы познакомились во время целой серии ярких событий — отраслевых конкурсов и даже чемпионата по автогонкам от PR-агентства UPG-media. Потом был «Байкальский форум» и еще немало всего... Но сегодня мы увидели его в новом качестве.

* Платон Георгиевич Юрченко, бизнес-тренер.

Беседовал Александр Гончаров

Журнал



2017 г.

АВТОВАЗ — 740 СОТРУДНИКОВ НА ВЫХОД!

Как сообщает центр занятости Тольятти, 20 февраля АвтоВАЗ вернулся к пятидневной рабочей неделе, кроме того, 740 сотрудников предприятия, не занятых в основной производственной деятельности, были уведомлены о сокращении, что составляет менее 2% от общей численности персонала. По последним данным, в настоящее время на АвтоВАЗе занято около 43,5 тыс. сотрудников. При этом озвучено, что всем высвобождаемым работникам АвтоВАЗа будут предоставлены вакансии на новом производстве — АО «Металлист-Самара», которое недавно было создано на бывших площадях индустриального парка Волжского машиностроительного завода. В пресс-центре компании отметили, что для сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста будет продолжать действовать программа софинансирования пенсии. Подробности читайте в газете «Коммерсантъ».

НАЛОГИ С КОМПАНИЙ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ ТРУД РОБОТОВ, АКТУАЛЬНЫ

В своем интервью Quartz Билл Гейтс, бизнесмен и основатель Microsoft, высказал мысль о необходимости облагать налогами труд роботов, заменяющих труд людей. По его мнению, если роботы выполняют работу человека, а из зарплаты человека вычитаются суммы на социальное обеспечение и другие нужды, то такие же требования должны быть применены и к компаниям, использующим роботов. Налоги с этих компаний, т.е. освободившиеся средства, направлять на поддержку пенсионеров, школьников и помощь людям с низкими доходами. Однако эту задачу законодатели в Евросоюзе решили так: взимать с компаний — владельцев роботов налоги в качестве компенсационной меры уволенным рабочим. И несмотря на то, что 16 февраля проект по регулированию деятельности роботов был отклонен, законодатели призвали Еврокомиссию разработать соответствующие законопроекты, и этот факт не исключает возможности появления нового законодательства. Подробности читайте в РБК.

КИТАЙСКИЙ КОНГЛОМЕРАТ DALIAN WANDA GROUP В ПОИСКАХ ОБЪЕКТОВ ДЛЯ ПОГЛОЩЕНИЯ

Как сообщает Financial Times, миллиардер Ван Цзяньлинь, отставной полковник китайской армии, владелец китайского многопрофильного конгломерата Dalian Wanda Group, ищет в европейской финансовой индустрии объекты для поглощения. В портфеле активов конгломерата Dalian Wanda Group на данный момент находятся гостиницы, сети кинотеатров в США, развлекательные парки и британский производитель яхт Sunseeker International.

Заинтересованность в слиянии эксперты объяснили тем, что развитием финансовых операций всей группы занимается экс-председатель китайского банка China Guangfa Bank, однако они также отметили, что европейские регуляторы могут не дать своего согласия, поскольку у крупных китайских конгломератов нет «собственных развитых финансовых операций покупки банков». Подробности читайте в газете «Коммерсантъ».



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (200)

ФЕВРАЛЬ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Павел Хлебников

Увольнение за систематическое неисполнение указаний. Ошибки и споры.



Павел Хлебников

Елена Туркина

Увольнение по соглашению сторон: панацея или головная боль?



Татьяна Горощко

Татьяна Горощко

Оплата простоя. Споры

Кирилл Антонов

Труд и близкие родственники: анализ проблемы и споры по ней



Светлана Назарова

Ольга Байдина

Федеральная инспекция труда. Споры по полномочиям

Светлана Назарова

Оплата брака



Ольга Байдина

Алексей Киселев

Уход молча, или о долге соблюдения врачебной тайны

Мария Бубнова

Что ждет работодателя в случае невнесения записи в трудовую книжку? (Обзор актуальной судебной практики)



Мария Бубнова

2016 год принёс немало изменений в законодательство, в том числе и в области регулирования трудовых отношений, разрешения трудовых споров.

В последнее время в обществе обсуждается запрет на совместную работу близких родственников, который отменен новым Трудовым кодексом РФ. Сторонники отмены запрета ссылаются на демократические права и принципы свободы бизнеса, противники утверждают, что такая политика создает почву для развития коррупции, несправедливости и ущемления трудовых прав рядовых граждан.

Увольнение — самый сложный момент в трудовых отношениях.

В последнее время суды стали особенно внимательно относиться не к формальным признакам, а к деталям и причинам наказаний за нарушение работником дисциплины, технологии и так далее...

Оплата брака — одна из самых сложных тем в развитых странах. Причины понятны — порой сложно выявить виновника...

Медицина может не все, а врачи не боги, поэтому какие-то болезни остаются с нами на всю жизнь, а дефекты органов или тканей — неустранимыми или решенными лишь путем имплантирования, составляя тайну нашей личной жизни, раскрытие которой может серьезно подорвать жизненные планы, причинить тяжелые моральные травмы. Попробуем понять, что можно делать работодателю, который совершенно точно понесет репутационные и финансовые потери, с работником, разгласившим врачебную тайну: наказать самому или переадресовать потерпевших в компетентные органы?

На практике возникают случаи, когда работник просит не вносить запись в трудовую книжку о приеме на работу. Такие ситуации возможны, например, при неудовлетворительном прохождении испытательного срока. Работник может мотивировать свою просьбу тем, что он не хочет портить трудовую и потом объяснять последующему работодателю, почему он проработал в организации всего месяц. В ход могут идти любые уговоры и обещания. Но что ждет работодателя в случае, если он согласиться?

Соглашение сторон по увольнению долгое время было идеальным для работодателей, не желающих трудовых тяжб.

Но судьи, которые сегодня стали, как в Англии, почти законодателями, порой принимают к рассмотрению и такие договоры. И на то могут быть веские основания.

СКОРО В МОСКВЕ

«ДАО ТОУОТА»

СЕКРЕТ
БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА

ДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР

**Бережливое производство -
это главное, чему стоит
научиться у японцев в области
управления**

Семинар подготовлен по материалам новой книги, еще не изданной на русском языке - «Развитие лидеров бережливого производства».

Эта книга получила «нобелевскую премию» в области производства - Shingo 2016.



8 (800) 333 67 02 | WWW.BBI.CLUB