

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

№ 37  
(449)  
2017



Дмитрий Потапенко



Кирилл Краснов



Алексей Соловьёв



Надежда Мудрецова



Пётр Кудасов



Светлана Баланова



Пётр Осипов



Сергей Алмазов



Елена Андрейченко

БИЗНЕС-КЛУБЫ

Главная тема:

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Не ожидал столь однозначной критики спикерами  идеи Джека Ма о скорой эре РОБОТОВ-БОССОВ...

Но, видимо, Ма поспешил...

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Лонгаров*



стр. 5

**Б**осс-робот принимает решение, и ему нет необходимости разговаривать «по душам»...

Сергей Половников,  
ЗАО «Эктив Телеком»

стр. 13

**Л**юди восхищаются людьми и компаниями, которые создают люди, но люди не поклоняются вещам без привязки к создателям даже на подсознательном уровне...

стр. 45

**Н**едавно я воспользовался такой опцией, как «Красная кнопка» — это экстренный созыв вашей группы для решения какого-то срочного вопроса...



Алексей Соловьёв,  
iTech Capital



Сергей Алмазов,  
ООО «DELASIA»

стр. 19

**П**ри одном и том же проступке я могу наказать по-разному...



Елена Андрейченко,  
ГК «Доброфлот»

стр. 37

**М**ногие бизнес-клубы развивают формат менторства, наставничества, за что этим «менторам» нужно ручки-ножки вырывать...



Дмитрий Потапенко,  
Management Development  
Group, Inc.

стр. 40

**О**бщение с равными в группе R2 помогло сэкономить ему порядка 2 миллионов рублей при принятии решения по конкретной сделке...



Кирилл Краснов,  
«Рыбаков Фонд»

стр. 16

**Б**осс-робот не станет обращать внимания на смягчающие или форс-мажорные обстоятельства и будет действовать в соответствии с заложенным алгоритмом...

Ольга Терпигорева,  
DPD

стр. 48

**Э**ти встречи служат тому, чтобы люди создавали бизнес-сообщества, знакомились, «партнёрились» на бесплатной основе...



Надежда Мудрецова,  
«Нежный бизнес»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

### РОБОТЫ-РУКОВОДИТЕЛИ

**5** Роботы-руководители не умеют разговаривать «по душам»... а без этого ну никак...

Сергей Половников, ЗАО «Эктив Телеком»  
Андрей Дэко, Freudenberg Group

**13** Нашему менталитету свойственно договариваться  
Сергей Алмазов, ООО «DELASIA»

**16** Робот-босс может сильно ошибиться,  
увольняя сотрудника

Ольга Терпигорева, DPD

**19** Принимайте решения вовремя — это мой главный совет «дорожной карты» управления  
Елена Андрейченко, ГК «Доброфлот»

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**22** Тонкое искусство пофигизма:  
Парадоксальный способ жить счастливо  
Марк Мэнсон

### БИЗНЕС-КЛУБЫ

**37** Клубы не нужны  
Дмитрий Потапенко,  
Management Development Group, Inc.

**40** Пир-группы — отличный инструмент бизнеса  
Кирилл Краснов, «Рыбаков Фонд»

**45** «Планету» вашего бизнеса лучше наблюдать,  
«выйдя в космос» за пределы плоского видения  
Алексей Соловьёв, iTech Capital

**48** Королевы бизнеса тоже имеют право  
на свой бизнес-клуб  
Надежда Мудрецова, «Нежный бизнес»

**52** Если видим негатив — сразу убираем его  
Пётр Кудасов, «Прорыв»

**56** Ментор — это социальная роль и вклад  
в развитие общества  
Светлана Баланова, IBS

**59** Молодое поколение готово стартовать в бизнесе  
после обучения по видео в интернете  
Пётр Осипов, «Бизнес молодость»

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

**62** Марк Цукерберг

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 25.09.2017 г.  
Формат 60x90 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](mailto: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 >

№37  
(449)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала

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 Чепайкин

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

# Роботы-руководители не умеют разговаривать «по душам»... а без этого ну никак...

*Мы не до конца осознаём  
последствия передачи  
роботам права решать за  
людей многие важные вещи*

*Сергей  
Половников*

**руководитель  
дивизиона ЗАО «Эктив  
Телеком»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Основатель Alibaba Джек Ма предсказал появление роботов-руководителей. И это будет его главной ошибкой в жизни

Мне кажется, что мы не до конца осознаём последствия передачи роботам права решать за людей многие важные вещи. Например, Джек Ма утверждает, что через 10 лет все руководители будут роботами. «Он запоминает лучше вас, считает быстрее вас и не будет злиться на конкурентов», — говорит Ма.

Но дьявол, как всегда, кроется в деталях. Лев Толстой писал «Войну и мир» шесть долгих лет, с 1863 по 1869 годы. А робот напишет подобную книгу мгновенно. Да ещё 200 000 различных вариантов.

И роботы будут принимать решения об увольнении, перемещении, утилизации людей мгновенно. Ты и пикнуть не успеешь, как будешь распадаться на атомы в печи крематория. Так как программа подсчитала, что ЭТО принесёт «большую эффективность» фирме.

Идея Джека Ма передать права управления роботам не просто опасна, но и показывает, насколько мы неправильно понимаем бизнес-процессы в фирмах будущего. Всё будет так же, как и сейчас, только в  $n$  раз быстрее за счёт роботизации.

Но ведь это в корне неправильно, не так ли?

И не пора ли нам задуматься уже сейчас об этике взаимоотношений людей и роботов? Потом, из-за таких людей как Джек Ма, будет уже поздно.



Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

**❗** Какие ошибки в управлении фирмой Вы, как руководитель, не повторяете, а какие, увы, вновь и вновь можете повторить?



необходимо стараться всё делать вовремя и не запускать ситуацию.

любого руководителя. И здесь, конечно, существует вероятность принять неверное решение. Но мне кажется, что самое главное — это постараться вовремя распознать неверно принятое решение и проанализировать создавшуюся ситуацию, и тогда в будущем такая ошибка уже не повторится.

**❗** Роботы-боссы и гениальные решения — как роботы могут их генерировать (если их не будет в их базе знаний)?

**ОКАЗАТЬ КОМУ-ТО ДОВЕРИЕ, А КОМУ-ТО ОТКАЗАТЬ, ЯВЛЯЮТСЯ, НА МОЙ ВЗГЛЯД, НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИМИСЯ В РАБОТЕ ЛЮБОГО РУКОВОДИТЕЛЯ**

Ошибки, связанные с последующей необходимостью всё делать в режиме форс-мажора, я стараюсь не допускать.

Руководителю каждый день приходится принимать множество решений, и, конечно же, всегда существует вероятность допустить ошибку. Решения, связанные с необходимостью оказать кому-то доверие, а кому-то отказать, являются, на мой взгляд, наиболее часто встречающимися в работе

— Мне кажется, что как раз гениальные идеи не могут возникать на основе базы знаний. Эти идеи потому и гениальные, что раньше они никому не приходили в голову. Если, конечно, у роботов-боссов будет голова.

Гениальные идеи у роботов-боссов должны и могут возникать только благодаря возможности анализировать ситуацию и генерировать решения не на основе опыта (базы знаний), а на основе логики и интуиции.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# ТЫ И ПИКНУТЬ НЕ УСПЕЕШЬ, КАК БУДЕШЬ РАСПАДАТЬСЯ НА АТОМЫ В ПЕЧКЕ КРЕМАТОРИЯ

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

## **❗ Роботы победили в шахматах... Неужели победят и в управлении, как говорит Ма?**

— Вполне возможно, почему бы и нет. Управленческие решения вполне подвергаются математическому описанию и, следовательно, могут быть автоматизированы. Следовательно, принятие управленческих решений со временем может быть передано роботам-боссам, которые будут принимать

«итальянской забастовки» до прямого отказа выполнять порученное задание.

**❗ Наказание... Вы всегда одинаково принимаете решения в случае неправильных шагов персонала или меняете в зависимости от настроения, времени поступка, глубины последствий, резонанса в СМИ?**

## **РЕШЕНИЕ, КОТОРОЕ ПРИНИМАЕТСЯ В СЛУЧАЕ НЕПРАВИЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ, НЕ ДОЛЖНО ПРИОБРЕТАТЬ РАЗЛИЧНОЙ ОКРАСКИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ НАСТРОЕНИЯ ИЛИ ВРЕМЕНИ ЕГО СОВЕРШЕНИЯ, ГЛУБИНЫ ПОСЛЕДСТВИЙ ИЛИ ЕГО ПУБЛИЧНОСТИ**

такие решения очень оперативно и непредвзято.

## **❗ Будут ли люди слушаться буквально своего босса-робота?**

— Это вообще вопрос сложный. Слушаются ли сотрудники своего обычного босса? Когда-то да, когда-то нет. Но формально, конечно, всегда слушаются. В реальности это может приобретать различные формы — от

— Принимать решение в случае неправильных действий сотрудников необходимо всегда. Ровно так же необходимо принимать решения и в случае правильных действий. Решение, которое принимается в случае неправильных действий, не должно приобретать различной окраски в зависимости от настроения или времени его совершения, глубины последствий или его публичности. Реагировать на неправильные

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



поступки необходимо обязательно, даже если это не привело к катастрофе или к скандалу в СМИ.

и постараться найти компромиссное решение. В случае с боссом-роботом такого не получится.

## ЕСЛИ ОНИ БУДУТ К КАЖДОМУ КАНДИДАТУ И СОТРУДНИКУ ПРОЯВЛЯТЬ «ОСОЗНАННОСТЬ» И «ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ», ИХ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БУДУТ ОЧЕНЬ ДОРОГИМИ, ЧТО НЕОПРАВДААННО

Всё это могут быть временные проявления, которые сегодня по счастливой случайности не привели к драматическим последствиям, но уже завтра ситуация может быть иной.

### Чем чреваты наказания от босса-робота?

— Я думаю, что самое основное отличие обычного босса от босса-робота — это наличие сознания. Босс-робот принимает решение, и ему нет необходимости разговаривать «по душам» и объяснять, почему он такое решение принял. Робот-босс лишён сознания. В случае с обычным боссом ситуация совершенно иная. С обычным боссом всегда можно объяснить по сложившейся ситуации

### Большие компании — возможно, они уже сегодня ведут себя как будущие боссы-роботы от Ма?

— Совершенно согласен с Ма в данном утверждении. Большие компании — это машины по переработке ресурсов в виде кандидатов и сотрудников. Большие компании никогда не будут стараться искать компромисс, если они видят, что кандидат или сотрудник не справляется. Большим компаниям проще отказаться от существующего кандидата и найти на рынке труда другого. Большие компании проявляют меньше отзывчивости в отношении кандидата и сотрудника и больше проявляют элементы формального подхода к управлению персоналом. Это и понятно, иными



способами большим компаниям не выжить. Если они будут к каждому кандидату и сотруднику проявлять

**УП** Ваши советы коллегам по управлению компанией — какова Ваша «дорожная карта»?

## БОСС-РОБОТ ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ, И ЕМУ НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ РАЗГОВАРИВАТЬ «ПО ДУЩАМ»

«осознанность» и «человечность», их процессы управления персоналом будут очень дорогими, что неоправданно.

— Всё делайте вовремя, не обманывайте себя и своих подчинённых, будьте благоразумны и последовательны в принимаемых решениях.

\* Сергей Половников, руководитель дивизиона ЗАО «Эктив Телеком».

Беседовала Алена Юрова

Журнал



2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Андрей Дэко

**региональный  
представитель  
Freudenberg Group в  
России**



Очень сложно не соглашаться с таким прекрасным визионером, каким, без сомнения, является Джек Ма, но у меня другое видение данного вопроса.

Человек не является совершенным, он может повторять одни и те же ошибки, упускать возможности из-за ограниченности аналитических способностей и т. п. Поэтому использование роботов в управлении будет развиваться всё более быстрыми темпами. Но всё-таки полностью заменить человека, по моему мнению, они не смогут.

Скорее, следует говорить о кардинальном изменении функций руководителя и требований к его компетенции, вызванном внедрением роботов в управленческие процессы. По моему мнению, это будет связано с тем, что

трудно представить себе ситуацию, когда робот будет управлять людьми. В этом нет никакой логики, ведь автоматизировать труд подчинённых должно быть ещё проще и быстрее, чем труд их руководителей. Автоматизация работы руководителя должна быть завершающей стадией автоматизации всего управленческого процесса. То есть ситуация, когда робот будет управлять другими роботами, гораздо более вероятна, чем робот — руководитель людей.

В таком случае роль человека будет заключаться в определении стратегии развития и настройке роботов для реализации выработанной стратегии. Это приведёт к необходимости коренного изменения компетенций руководителя, где способности стратегического мышления выйдут на первый план. Данный процесс, без сомнения, приведёт к дополнительному ускорению всех управленческих процессов и повышению их эффективности.

\* Андрей Дэко, региональный представитель Freudenberg Group в России.

Беседовала Алена Юрова

Журнал



2017 г.

# Нашему менталитету свойственно договариваться

**И** Какие ошибки в управлении фирмой Вы, как руководитель, не повторяете, а какие, увы, вновь и вновь можете повторить?



Всегда хочется верить людям, часто прощать. Но, несмотря на это, поступки, которые влекут за собой негативные последствия для компании, могут повторяться, и в результате приходится всё равно расставаться с сотрудником.

За время ведения бизнеса появляется не только профессионализм в вопросах подбора и увольнения персонала, управления и взаимодействия с коллективом, но и некое «внутреннее ощущение», «чуйка». Иногда только на основании этого ощущения принимаются те или иные решения. Именно они в 99 % случаев правильные.



*Сергей Алмазов*

**генеральный директор  
ООО «DELASIA»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Роботы-боссы и гениальные решения — как они могут их генерировать (если их не будет в их базе знаний)?

— Робот — помощник человека. Рутинные, повторяющиеся или похожие задачи он помогает решать хорошо. Если роботы работают с роботами, то всё хорошо, а с человеком должен работать человек. Есть много важных вопросов, которые сможет по-

ностью управляют роботы, но важно, кто пишет программы для этих роботов.

**УП** Будут ли люди буквально слушаться своего босса-робота?

— Определённые типовые задачи должны выполнять роботы, что в той или иной степени сегодня и происхо-

## ЛЮДИ ВОСХИЩАЮТСЯ ЛЮДЬМИ И КОМПАНИЯМИ, КОТОРЫЕ СОЗДАЮТ ЛЮДИ, НО ЛЮДИ НЕ ПОКЛОНЯЮТСЯ ВЕЩАМ БЕЗ ПРИВЯЗКИ К СОЗДАТЕЛЯМ ДАЖЕ НА ПОДСОЗНАТЕЛЬНОМ УРОВНЕ

нять и учесть только человек. Люди восхищаются людьми и компаниями, которые создают люди, но люди не поклоняются вещам без привязки к создателям даже на подсознательном уровне.

**УП** Роботы победили в шахматах... Неужели победят и в управлении, как говорит Ма?

— Уже сейчас проводятся соревнования среди роботов. Чуть позже соревнования будут проходить между компаниями, которыми пол-

дит. В будущем роботы будут иметь больше возможностей для сбора и обработки гораздо большего объёма информации, что повысит вариативность их решений и действий.

Будет ли слушать и слышать робот-босс человека-сотрудника? Нет. Робот просто уволит его и наймёт робота-сотрудника. Он не подвержен эмоциям, у него нет дурных привычек, он не будет бороться за свои права. Он будет чётко, быстро и качественно выполнять поставленные перед ним задачи.

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

**УП** **Наказание... Вы всегда одинаково принимаете решения в случае неправильных шагов персонала или меняете в зависимости от настроения, времени поступка, глубины последствий, резонанса в СМИ?**

— Я, как собственник бизнеса, взаимодействую с топ-менеджерами и поэтому в случае ситуаций, требующих «наказания», учитываю множество факторов.

**УП** **Чем чреваты наказания от босса-робота?**

— Нашему менталитету свойственно договариваться. В случае с роботом это гораздо сложнее. Поэтому решения от робота не смогут принять во внимание всех нюансов.

**УП** **Большие компании — возможно, они уже сегодня ведут себя как будущие боссы-роботы от Ма?**

— Большие корпорации вынуждены действовать согласно строгим инструкциям, как роботы программе, но на местах и в отдельных случаях решения принимаются конкретными людьми с учётом ряда факторов, которые система предусмотреть и проанализировать не может.

**УП** **Ваши советы коллегам по управлению компанией — какова Ваша «дорожная карта»?**

— Команда сотрудников, единомышленников — это одна из самых важных составляющих успешного бизнеса. Все процессы, которые рутинны, цикличны, нужно автоматизировать, роботизировать и максимально исключить из них людей.

\* Сергей Алмазов, генеральный директор ООО «DELASIA».

Беседовала Влада Верёвкина

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** DELASIA специализируется на профессиональной доставке из Китая различными видами транспорта. То есть морским, железнодорожным, авиа (включая экспресс авиацию). Также компания занимается консалтингом.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Робот-босс может сильно ошибиться, увольняя сотрудника

Ольга  
Терпигорева

директор по персоналу  
DPD в России

**УП** Какие ошибки в управлении фирмой Вы, как руководитель, не повторяете, а какие, увы, вновь и вновь можете повторить?

 се мы люди и, конечно, иногда совершаем ошибки. Но на ошибках учатся, и выносят из них какие-то уроки. И, полагаю, мало кто совершает одну и ту же ошибку несколько раз. Стараюсь не допускать такого в своей работе.

## **И** Роботы-боссы и гениальные решения — как они могут их генерировать (если их не будет в их базе знаний)?

— Робот — это машина, которую всё равно будет программировать человек. И если какого-то решения нет в этой программе, то есть робот не обучен, он не сгенерирует новое ре-

выбор исполнителя может происходить автоматически. Мы в своей работе тоже иногда используем робота, который занимается первичным отбором кандидатов. Это специальная программа, в которую мы «заливаем» свои вопросы, она опрашивает соискателей и отбирает для нас наиболее

# **БОСС-РОБОТ НЕ СТАНЕТ ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЯ НА СМЯГЧАЮЩИЕ ИЛИ ФОРС-МАЖОРНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА И БУДЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ В СООТВЕТСТВИИ С ЗАЛОЖЕННЫМ АЛГОРИТМОМ**

шение. Так, говоря об искусственном интеллекте, мы подразумеваем, что всё должно быть оцифровано, и если что-то не оцифровано, то и применить это не представляется возможным.

подходящих. Но, повторюсь, это только первый этап отбора, в дальнейшем к процессу подключаются сотрудники отдела.

А что касается управления людьми, здесь точно нужен особый подход - personal approach — и, конечно, робот не сможет его обеспечить.

## **И** Роботы победили в шахматах... Неужели победят и в управлении, как говорит Ма?

— Не могу согласиться. Да, конечно, есть какие-то процессы, которые можно отдать роботам, и это происходит уже сейчас. Например, на некоторых сайтах, где работу ищут фрилансеры, используется модель рекомендаций на основе заложенного алгоритма и

## **И** Будут ли люди буквально слушаться своего босса-робота?

— Если и будут, то, на мой взгляд, это дело очень далёкого будущего. На данном этапе к этому не готовы ни рядовые сотрудники, ни управленцы.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** **Наказание... Вы всегда одинаково принимаете решения в случае неправильных шагов персонала или меняете в зависимости от настроения, времени поступка, глубины последствий, резонанса в СМИ?**

— Я бы не стала использовать термин «наказание». В случае ошибки нужно разобраться, почему она произошла, чтобы не допустить её в дальнейшем; понять, какие у неё по-

следствия, чтобы их устранить. Необходимо сделать выводы и работать дальше.

\* **Ольга Терпигорева, директор по персоналу DPD в России.**

Беседовала Влада Верёвкина

Журнал

2017 г.

**Справка о компании:** Компания — лидер в сфере экспресс-доставки посылок и грузов в России. Работает в России более 25 лет и более, чем по 2000 направлениям.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

# Принимайте решения вовремя — это мой главный совет «дорожной карты» управления

**И** Какие ошибки в управлении фирмой Вы, как руководитель, не повторяете, а какие, увы, вновь и вновь можете повторить?

*П*овторяются обычно ошибки механические. К примеру, те, что делаешь в процессе письма или работы с компьютером. Других ошибок, и в частности из области управления персоналом, не повторяешь. Ведь на ошибках учишься и никогда их не повторяешь.

**И** Роботы-боссы и гениальные решения — как они могут их генерировать (если их не будет в их базе знаний)?

— Во всех роботах так или иначе программируются определённые нормы. В этой связи не представляется, чтобы они смогли выдавать какие-то гениальные решения. Чего



**Елена  
Андрейченко**

**директор по персоналу  
ГК «Доброфлот»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



не скажешь про людей. От них можно ожидать непредсказуемых вещей в разных направлениях, в том числе и различных проявлений гениальности.

**УП Роботы победили в шахматах... Неужели победят и в управлении, как говорит Ма?**

— Нет, я так не думаю. Конечно, что касается принятия решений, это у них получится. Но что касается восприятия и подхода к человеку как к индивидуальности, то этого у них не выйдет.

**УП Будут ли люди буквально слушаться своего босса-робота?**

— Может, когда-нибудь в будущем, но сейчас кто-то из подчинённых будет относиться к нему скептически, кто-то — даже как к своего рода питомцу или игрушке.

**УП Наказание... Вы всегда одинаково принимаете решения в случае неправильных шагов персонала или меняете в зависимости от настроения, времени поступка, глубины последствий, резонанса в СМИ?**

— При одном и том же проступке я могу наказать по-разному. И здесь нужно отметить: при том, что все люди очень разные, по ним отчётли-

во видно, какое наказание будет для них эффективным. Причём в итоге эти эффективные наказания также совершенно разнятся друг от друга. В одном случае это просто один взгляд с моей стороны на человека. В другом — подробное объяснение. Бывают даже и такие случаи, когда люди сами себя наказывают.

**УП Чем чреваты наказания от босса-робота?**

— Всё зависит от каждого конкретного человека. Но наиболее вероятной видится ситуация, что часть людей будут «закрываться» по отношению к боссу-роботу, а часть — в принципе не воспринимать как нечто серьёзное.

**УП Большие компании — возможно, они уже сегодня ведут себя как будущие боссы-роботы от Ма?**

— Я бы не стала так обобщать, говоря про руководителей больших компаний. Они тоже могут быть совершенно разными, как и руководители небольших компаний. Иногда последними управляют такие руководители, которые недостаточно ценят сотрудника, да и, помимо того, не отдают должное индивидуальности человека. При этом иногда встречаются руководители больших компаний, которые говорят, что люди — это всё. Также я не стала бы утверждать, что

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

схожесть с роботами — это именно про руководителей как таковых больших компаний. Но, не спорю, какие-то боссы такого рода сейчас, наверное, существуют. Такие руководители бо-

**УИ** Ваши советы коллегам по управлению компанией — какова Ваша «дорожная карта»?

— Универсальной «дорожной карты» я не скажу, так как для каждой компа-

## ПРИ ОДНОМ И ТОМ ЖЕ ПРОСТУПКЕ Я МОГУ НАКАЗАТЬ ПО-РАЗНОМУ

лее чувствительны к деньгам и событиям в своей компании, нежели к её людям. Но всё же тенденции сегодня почти обратные. Суть их в том, что руководители компаний всё больше и больше начинают понимать ценность людей.

нии и каждой ситуации всё индивидуально, но в любом случае посоветую слышать персонал. Это самое важное в управлении компанией. Да, есть ещё другой важный момент — вовремя принимать решения.

\* Елена Андрейченко, директор по персоналу ГК «Доброфлот».

Беседовала Влада Верёвкина

Журнал



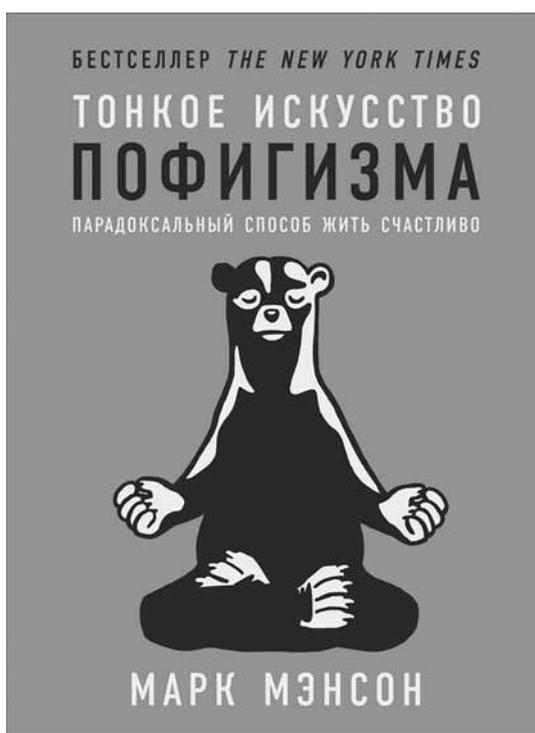
2017 г.

**Справка о компании:** Доброфлот — компания, специализирующаяся на добыче рыбы и переработке — производстве консервов. Основанная в 1911-м году, является старейшей компанией России в рыбной отрасли. Обладает внушительным собственным флотом (в частности, 15-ю рыбодовыажущими судами) и портовой инфраструктурой (три порта — Южно-Морским, Ливадией, Большим камнем), а также — собственной базой технического обслуживания и оснащения флота (Ливадийским ремонтно-судо-строительным заводом). Объем производства в год компании — 120 млн. банок.



Марк Мэнсон

# Тонкое искусство пофигизма: Парадоксальный способ жить счастливо



## Глава 3. ВЫ НЕ УНИКАЛЬНЫ

Был у меня один знакомый. Назовем его Джимми.

Джимми всегда был по уши в делах. Когда ни спросишь, чем он занят, он либо консультируется с очередной фирмой, либо ищет инвестора для перспективной медицинской аппаратуры, либо собирается выступить на благотворительной акции, либо выдумал новый тип бензоколонки, сулящий миллиарды. Он всегда находился в бешеном движении, и, если вы давали ему хоть пару слов сказать, Джимми заваливал информацией о том, сколь значима его работа и сколь гениальны последние идеи. Он упоминал столько крутых знакомств,



что складывалось впечатление, будто общаешься с журналистом бульварной газеты.

Джимми вечно излучал позитив. Вечно обдумывал какие-то планы, старался пробиться, вылезти наверх.

Однако все это — фуфло. Джимми был проходимцем и авантюристом, профессиональным паразитом, который сидел на шее у близких, втирая им байки про будущее технологическое величие. У инвесторов он получал отлуп за отлупом, но это не мешало ему спускать в барах и ресторанах не меньше денег, чем на свои «бизнес-идеи». Иногда он прикладывал символические усилия: скажем, брался за телефон и морочил голову какой-нибудь важной птице, упоминая имена крутых знакомых. Но ничего и никогда не происходило. Ни одно из «предприятий» ни во что не вылилось.

И так продолжалось год за годом, хотя Джимми был уже далеко не юноша. Он жил за счет друзей и все более и более дальних родственников. Отвратительнее же всего то, что ему это нравилось. У него была фантастическая самоуверенность. Он был неколебимо убежден: все, кто смеется над ним и бросает трубку, «упускают шанс своей жизни». Все, кто встречает в стыки его дутые идеи, «слишком невежественны и неопытны», чтобы понять его гениальность. А все, кто ставит ему на вид ту неядство, «ненавидят» его, «завидуют» черной завистью.

Кое-какие деньги Джимми иногда де-

лал, но большей частью плутовато-гниловато: мог выдать чужую бизнес-идею за свою, выцыганить заем или отжать долю в стартапе. Иногда он уговаривал кого-то заплатить ему за публичное выступление (понятия не имею, на какую тему).

Хуже всего, что Джимми верил в собственное дерьмо.

Его самообман был настолько пуленепробиваемым, что скорее забавлял, чем сердил.

В 1960-е гг. в психологии начался бум «высокой самооценки»: положительного самовосприятия и самоощущения. Исследования показали: люди, которые придерживаются высокого мнения о себе, обычно добиваются лучших результатов и создают меньше проблем. А потому ученые и чиновники уверовали, что надо повысить самооценку населения. Дескать, тут-то все и наладится: преступность и дефицит бюджета уменьшатся, а успеваемость и готовность работать — повысятся. В результате начиная с 1970-х гг. людям все уши прожужжали о самоуважении: его проповедовали врачи, политики и педагоги; его внедряли в образовательную политику и семейную педагогику. Произошла инфляция оценок: пусть слабые ученики не комплексуют из-за своего невежества. Изобрели всевозможные награды и призы за участие в будничных мероприятиях. Детям давали бессмысленные домашние задания, вроде сочинения на тему «В чем я уникален» и «Что мне в



себе нравится». Священники и пасторы толковывали пастве, что каждый из них — особенный в глазах Бога и призван выделяться, а не быть середнячком. На семинарах по бизнесу и мотивации звучала одна и та же парадоксальная мантра: каждый может быть исключительным и абсолютно успешным.

Спустя поколение можно подвести итоги. Как выяснилось, не все мы исключительны. А высокая самооценка бессмысленна, когда для нее нет веских причин. Тяготы и неудачи полезны и необходимы: без них невозможно стать толковым, успешным и зрелым человеком. А если учить людей, что они молодцы в любом случае, появятся не миллионы Биллов Гейтсов и Мартинов Лютеров Кингов, а миллионы таких, как Джимми.

Джимми, этот неадекватный основатель стартапов. Джимми, который каждый день курил травку и не имел полезных качеств, кроме умения расхвалить себя до небес и самому в это поверить. Джимми, который обвинял своего бизнес-партнера в «незрелости», а потом снял все деньги с карты компании в Le Bernardin, стремясь покорить какую-то русскую модель. Джимми, у которого иссякал запас добрых дядей и тетей, готовых одолжить деньги.

Да, этот уверенный в себе Джимми с его высокой самооценкой. Джимми, который тратил столько времени на рассказы о своих достоинствах, что растерял последние навыки что-то делать.

Вот в чем проблема с модой на вы-

сокую самооценку. Она ставит во главу угла положительное восприятие себя. Но для вопроса о том, что человек собой представляет, гораздо важнее другое: как он относится к своим негативным сторонам. Если такой человек, как Джимми, 99,9% времени ощущает себя дивным молодцом, хотя вокруг все рухнет, как это может быть надежным критерием успешной и счастливой жизни?

Джимми считал себя вправе получать лучшее: ему все должны, хотя он пальцем о палец не ударил. Он заслужил богатство, хотя и не трудился. Все должны любить его, а влиятельные люди — благоволить ему, хотя он никому не помог. Он считал, что должен шикарно жить, ничего не принося в жертву.

Люди вроде Джимми столь нацелены на позитивную самооценку, что внушают себе, будто и впрямь делают нечто великое (хотя до величия им далеко). Они верят, что блестяще выступили, хотя выставили себя кретинами. Они считают себя успешными основателями стартапов, хотя им не удавалось ни одно предприятие. Они называют себя инструкторами по персональному росту и берут деньги за помощь другим, хотя им всего 25 лет и они ничего существенного в жизни не сделали.

Люди, считающие себя вправе получить лучшее, излучают обманчивую ауру самоуверенности. Эта уверенность может обмануть окружающих, по крайней мере на время. А иногда бредовая



самооценка становится заразной: окружающие тоже чувствуют себя на коне. Несмотря на все аферы Джимми, должен признать: общаться с ним иногда было весело. Было в нем нечто несокрушимое.

Однако вот в чем беда: люди с таким подходом к жизни испытывают потребность ощущать себя молодцами все время — и даже за счет окружающих. И с этой манией величия они большую часть времени погружены в мысли о себе. Ведь нужна масса сил и энергии, чтобы убедить себя, что твое дерьмо не воняет (особенно если живешь в туалете).

Но когда люди находят способ воспринимать любые события как знак своего величия, вырвать их из самообмана чрезвычайно сложно. Любая попытка воззвать к разуму воспринимается как «угроза»: дескать, очередной завистник не может пережить, насколько они умны/талантливы/красивы/успешны.

Ощущение своего достоинства создает нарциссический пузырь, который все больше надувается и искажает всё и вся. Люди, ощущающие себя супер-достоинными, рассматривают каждое событие в своей жизни либо как подтверждение своего величия, либо как угрозу ему. Произошло хорошее? Значит, оно заслужено великим подвигом. Произошло плохое? Значит, кто-то завидует и пытается принизить. Ощущение своей во-всем-правоты ничем не прошибешь. Такие люди живут в выдуманном мире, воспринимая лишь то, что подпитывает

чувство собственного превосходства. Они любой ценой хотят сохранить свой ментальный фасад, даже если ради этого приходится причинять физическую или эмоциональную боль окружающим.

Однако ощущение своего сверхдостоинства ведет в тупик. Это очередной наркотик. Это не счастье.

То, чего стоит человек, определяется его отношением не к позитивному, а к негативному опыту. Люди вроде Джимми прячутся от собственных проблем, выдумывая себе успехи на каждом шагу. Но, поскольку они не хотят взглянуть трудностям в лицо, они просто слабаки, сколь бы сильно они себе ни нравились.

Человек, который себя уважает, способен честно отнестись к своим недостаткам. «Да, я бываю безответственен с деньгами». «Да, иногда я преувеличиваю свои успехи». «Да, я слишком полагаюсь на поддержку других, а надо больше стараться самому». А дальше — стараться исправиться. Но люди, которые полагают, что они всего достойны, не способны ни признать проблемы открыто и честно, ни улучшить свою жизнь сколько-нибудь прочным и осмысленным образом. Они лишь гонятся за приятными ощущениями и выходят на все новые уровни бегства от реальности.

Однако столкновение с грубой реальностью неизбежно. И когда-нибудь глубинные проблемы дадут о себе знать. Вопрос лишь в том, когда это будет и насколько болезненно.

<...>



## ТИРАНИЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОСТИ

Большинству из нас большинство дел удаются весьма средне. Даже если мы в чем-то асы, в остальном наверняка середнячки, а то и похуже. Так устроена жизнь.

Чтобы достичь мастерства в чем-либо, нужно затратить массу времени и сил. А поскольку наши время и силы ограничены, почти никто не достигает подлинного мастерства сразу в нескольких вещах (если хоть в чем-то достигает).

Со статистической точки зрения невысказано, чтобы один и тот же человек достиг удивительных успехов во всех (или даже во многих) областях жизни. Успешные бизнесмены зачастую не умеют выстраивать семейную жизнь. Знаменитые спортсмены сплошь и рядом пусты и тупы, как пробка после лоботомии. Многие знаменитости не лучше знают, как жить, чем простофили, которые смотрят на них раскрыв рот и подражают каждому чиху великого человека.

Все мы в большинстве отношений — середнячки. Просто резонанс получают крайности. Для нас это не новость, но мы редко думаем и/или говорим об этом. И никогда не обсуждаем, почему это может быть проблемой.

Конечно, здорово иметь интернет, Google, Facebook, YouTube и доступ к пятистам с лишним каналам телевидения. Но наше внимание ограничено. У нас нет возможности обработать ла-

вины информации, которые постоянно накатывают на нас. Поэтому до нашего сознания всерьез доходят лишь капли информации: вещи подлинно необычные, крайне редкие.

Однако изо дня в день на нас обрушиваются тонны известий о вещах необычных. О лучшем из лучшего. О худшем из худшего. О величайших спортивных рекордах. О самых смешных шутках. О самых страшных катастрофах. О самых жутких угрозах. И так без конца.

Ларчик открывается просто. Вокруг полно информации от пиков и минимумов кривой человеческого опыта, поскольку именно они привлекают наше внимание. И они приносят доллары медийному бизнесу. Но подавляющее большинство людей живут в однообразной середине. Подавляющая часть жизни не экстраординарна, а вполне заурядна.

Поток крайностей заставляет нас верить, что исключительность — это норма. А поскольку обычно с нами ничего особенного не происходит, лавина сообщений об исключительном наводит тоску, отчаяние: что же мы-то сидим в болоте? Отсюда возникает все большая потребность в компенсации, которую сулит нам чувство собственной исключительности или какое-то пристрастие. Мы пытаемся справиться доступными способами: путем возвеличивания себя или других.

Одни выдумывают схемы быстрого обогащения. Другие отправляются на про-



тивоположный конец планеты спасти голодающих младенцев. Третьи лезут из кожи вон в учебе и добывают каждую мыслимую награду. Четвертые обстреливают школу. Пятые пытаются заняться сексом со всем, что говорит и дышит.

Это связано все с той же культурой уникальности, о которой я говорил. В этом культурном сдвиге часто винят людей, родившихся в конце XX в. Но это поколение просто самое заметное и находится в центре внимания. А тяга чувствовать себя уникальными ощущается у людей всех поколений. На мой взгляд, виновата мечта об исключительности, вселяемая СМИ.

Беда в том, что всеохватность технологии и массового маркетинга разрушает ожидания множества людей. Из-за наплыва исключительного люди ощущают себя неполноценными и думают, что нужно быть более необычными, более радикальными и более самоуверенными, чтобы их заметили и оценили.

Когда я был молодым, моя неуверенность в интимной сфере усугублялась смехотворными критериями мужественности, бытовавшими в поп-культуре. Они и сейчас в ходу: классный парень тусит как рок-звезда; все его уважают, а женщины им восхищаются. Важнее секса для мужчины ничего нет, и ради него можно пожертвовать всем (включая собственное достоинство).

Постоянный поток медийной ахинеи подпитывает наше чувство неуверенности: вот видите, насколько вы не соот-

ветствуете стандартам? Мало того, что мы ощущаем себя в гуще нерешаемых проблем: мы оказались еще и лузерами, поскольку элементарный поиск в Google сообщает о тысячах людей, которые вообще не имеют этих проблем.

Технология решила старые экономические проблемы, принесла нам новые психологические проблемы. В интернете мы находим не только легкий доступ к информации, но и легкий доступ к неуверенности, стыду и сомнениям в себе.

### **«НО ЕСЛИ Я НЕ БУДУ ОСОБЕННЫМ И УДИВИТЕЛЬНЫМ, В ЧЕМ ЖЕ СМЫСЛ?»**

В нашей культуре принято считать, что мы все призваны к чему-то подлинно необычному. Так говорят знаменитости. Так говорят олигархи. Так говорят политики. Так говорит даже Опра (а значит, так оно и есть). Абсолютно каждый может быть выдающимся. Мы все заслуживаем величия.

Однако большинство людей упускают из виду, что в этом тезисе есть внутреннее противоречие: если все будут выдающимися, то по определению никто не будет выдающимся. Вместо того чтобы задуматься, чего мы на самом деле заслуживаем или не заслуживаем, мы послушно съедаем это вранье и просим еще.

«Середнячок» — классическое определение неудачника. Нет ничего хуже, чем



оказаться в середине, в средней части кривой. Когда успех измеряется «необычностью», уж лучше быть в самом низу, чем в середине: во всяком случае ты необычен и заслуживаешь внимания. Многие люди так и поступают: доказывают всем, что они самые несчастные, или самые угнетенные, или самые вкритимизированные.

Многие боятся оказаться середнячками: ведь если они смиряются с таким положением, они никогда ничего не достигнут, не выбьются в люди. Их жизнь не будет ничего значить.

Такой менталитет опасен. Как только вы согласитесь, что стоящей можно назвать лишь подлинно великую и выдающуюся жизнь, вы объявите жизнь большинства людей на Земле (включая свою) бездарной и бесполезной. А это ничего хорошего не сулит ни окружающим, ни вам самому.

Те редкие люди, которые добиваются больших успехов в чем-либо, обязаны своими успехами не вере в свою исключительность. Корни их побед лежат в другом: у них был пункт насчет совершенствования. Но задумаемся: почему они хотели сделать лучше? Да потому, что отдавали себе отчет: пока у них не очень получается. Этот настрой диаметрально противоположен вере в собственное величие. Успех может прийти лишь тогда, когда человек поймет: до величия ему далеко, результаты — скромные и посредственные. И есть куда расти.

А треп насчет того, что «каждый человек может стать исключительным и достичь величия», лишь дразнит эго. Звучит хорошо, но в реальности это лишь пустые калории, пресловутый бигмак для души и мозгов: от него только толстеешь и заплываешь жиром.

Для эмоционального здоровья, как и для здоровья физического, нужно есть овощи и фрукты: иными словами, принять простые и незатейливые правды жизни. Например:

«Твои поступки играют не такую уж большую роль в общем ходе вещей». Или: «Большая часть твоей жизни будет скучна и непримечательна. И это нормально». Поначалу такая растительная пища покажется грубоватой. А то и невкусной. Вас снова потянет к бигмаку.

Но как только вы переварите правду, ваше тело наполнится жизнью и силами. В конце концов, у вас камень упадет с плеч: исчезает постоянная необходимость быть удивительным и выдающимся. Рассеиваются стресс и тревога, вызванные закомплексованностью и нуждой что-то из себя изображать. Знание и приятие вашего скромного существования освободит вас для совершения дел, которые вы действительно хотите сделать — без лишней опаски и завышенных ожиданий.

Вам откроются простые жизненные радости: дружба, творчество, помощь нуждающемуся, чтение хорошей книги, возможность посмеяться с симпатичным человеком.



Скажете, звучит скучно? Да, эти вещи — самые обычные. Но быть может, они не случайно самые обычные, а потому, что они подлинно важные.

## Глава 4. ЦЕНА СТРАДАНИЯ

### Луковица самопознания

Самопознание подобно луковице. В нем много слоев, и чем больше счищаешь их, тем больше вероятность, что заплачешь.

Первый слой луковицы — обычное понимание своих эмоций. «Вот когда я чувствую себя счастливым». «Вот когда мне грустно». «Это дает надежду».

К сожалению, многие люди сталкиваются с трудностями уже на этом незамысловатом уровне самопознания. Я знаю это, поскольку я один из них. У нас женой часто бывает примерно такой забавный диалог:

**ОНА:** Ничего не случилось?

**Я:** Да что могло случиться? Ничего.

**ОНА:** Нет, что-то не так. Скажи мне.

**Я:** Да все в порядке. Честное слово.

**ОНА:** Точно? Ты выглядишь расстроенным. Я (с нервным смехом): Неужели? Нет, точно все в порядке.

[Через полчаса...]

**Я:** ...Так вот почему мне хреново! Этот тип то и дело ведет себя так, словно я пустое место.

У всех нас есть эмоциональные «слепые пятна». Зачастую они связаны с эмоциями, которые нам в детстве велели считать неуместными. Требуются годы практики и усилий, чтобы научиться выявлять слепые пятна в себе, а затем адекватно выражать проблемные эмоции. Но эта задача чрезвычайно важна и стоит усилий.

Второй слой луковицы — это способность спрашивать, почему мы испытываем определенные эмоции.

«Почему?» — вопрос не из легких. Чтобы ответить на него последовательно и точно, зачастую уходят месяцы и даже годы. Большинство людей впервые слышат подобные вопросы от терапевта. Однако они важны, ибо помогают понять, что мы считаем успехом и неудачей. Почему вы ощущаете гнев? Потому ли, что вам не удалось достичь какой-то цели? Почему вы ощущаете подавленность и апатию? Потому ли, что считаете себя в чем-то ущербным? Этот уровень вопросов проливает свет на источник эмоций, которые захлестывают нас. А как только мы поймем глубинную причину, в идеале можно попробовать что-то изменить.

Однако есть еще один, даже более глубокий, уровень самопознания. Вот уж где обрывать. Он касается наших личных ценностей: почему я считаю это успехом/ неудачей? По какому принципу я себя оцениваю? По какому критерию сужу о себе и окружающих?

Этого уровня, который требует по-



стоянной рефлексии и усилия, крайне сложно достичь. Однако он важнее всего, поскольку наши ценности определяют характер наших проблем, а характер проблем определяет качество нашей жизни.

Ценности лежат в основе всего, что мы есть и что мы делаем. Если ценимое нами бесполезно, если мы неправильно выбрали критерии успеха и неудачи, то все основанное на этих ценностях — мысли, эмоции, повседневные чувства, — пойдет наперекосяк. Все наши мысли и чувства относительно любой ситуации в конечном счете определяются ценностями.

Большинство людей не умеют отвечать на вопрос «почему», и это мешает им осознать свои ценности. «Я ценю честность и дружбу», — скажет иной. А взглядеться, так он скажет о вас гадость за вашей спиной, когда ему выгодно. Или: «Чувствую себя одиноким». А спроси, почему он чувствует себя одиноким, и он начнет винить окружающих: мол, его никто не понимает, кругом одни сволочи, зануды и тупицы. Естественно, так он не решает проблему, а только прячет голову в песок.

У многих такая неадекватная самооценка именуется самопознанием. Хотя, если бы они взглянули на свою жизнь внимательнее и взгляделись в свои глубинные ценности, они бы увидели: их первоначальный анализ основывался на уходе от ответственности за свои проблемы, нежелании взглянуть правде в лицо. Они бы увидели: их решения дик-

туются погоней за сиюминутным удовольствием, а не поиском подлинного счастья.

Любители давать советы обычно упускают из виду этот глубокий уровень самопознания. Они берут людей, которые несчастны из-за отсутствия богатства, и предлагают способы хорошо заработать. Но игнорируют важные вопросы о ценностях: откуда взялась такая потребность в богатстве? Почему человек выбирает для себя именно такой критерий успеха и неудачи? Быть может, у истоков несчастья стоит какая-то определенная ценность, а вовсе не отсутствие Bentley?

Есть масса поверхностных советов, призванных дать временный комфорт, а не решить проблему. Что ж, допустим, восприятие и эмоции станут иными. Но глубинные ценности и внутренние критерии, по которым эти ценности определяются, останутся прежними. Разве это прогресс? Это чистой воды наркотик.

Задавать себе честные вопросы трудно. На самые простые вопросы бывает неудобно отвечать. Хотя, по моему опыту, чем неудобнее ответ, тем больше шансов он имеет оказаться правильным.

Сделайте паузу и задумайтесь о том, что сильно «достает» вас. Теперь спросите себя: почему это «достает»? Очевидно, вы видите здесь какую-то свою неудачу. Но вникните поглубже: так ли это? А что если неудача — вовсе не неудача? Что если вы смотрите на вещи под неверным углом?



Вот свежий пример из моей собственной жизни.

Меня достает, что брат не отвечает на мои эсэмэски и имейлы.

Почему?

Похоже, ему на меня наплевать. Откуда такой вывод?

Если бы он хотел общаться, он нашел бы десять секунд в день, чтобы ответить.

А почему ты воспринимаешь его нежелание выходить на связь как свою неудачу?

Мы же братья! Мы должны быть в хороших отношениях!

Здесь действуют две вещи: важная для меня ценность и критерий, с помощью которого я оцениваю продвижение к этой ценности. Моя ценность: братья должны иметь хорошие отношения друг с другом. Мой критерий: отношения поддерживаются по телефону или электронной почте. Если они не поддерживаются, значит, как мне в роли брата не удастся что-то очень важное. И я получаюсь неудачником. Иногда это отравляет мне субботнее утро.

А можно копнуть глубже, повторив процесс.

Почему братья должны быть в хороших отношениях?

Потому что они — одна семья. А близкие люди должны держаться близко друг к другу.

Откуда такой вывод?

Потому что семья важнее, чем все остальное.

Откуда такой вывод?

Потому что близость с семьей — вещь «нормальная» и «здоровая». А у нас не получается.

В этом диалоге я признаю глубинную ценность: для меня важно иметь хорошие отношения с братом. Однако проблема с критерием остается. Я нашел критерию другое имя («близость»), но по сути ничего не изменилось: свои успехи как брата я оцениваю по регулярности общения. При этом я сопоставляю себя с другими моими знакомыми: кого ни возьми, у всех нормальные отношения с близкими (или так кажется), а у меня нет. Значит, со мной что-то неладно.

Но что если я дал маху с критерием, оценивая себя и свою жизнь? Что если я не все учел? Быть может, такая близость с братом вовсе не требуется для добрых отношений, которые я ценю? Может, достаточно взаимоуважения (которое и впрямь налицо)? Или следует искать взаимного доверия (вполне реалистично)? Быть может, эти критерии будут более надежными свидетельствами братского общения, чем число полученных эсэмэсок?

Это и впрямь имеет смысл. И интуитивно похоже на правду. Хотя подспудно грызет сомнение: как ни крути, мы с братом недостаточно близки. Хорошего в этом мало, и ни на какие мои скрытые достоинства сей факт не указывает.

Что ж, иногда братья — даже любящие друг друга — не имеют тесных отношений между собой. Ничего страш-



ного. Поначалу это трудно принять, но и впрямь никакой трагедии. Объективная правда о ситуации не так важна, как отношение к ней, ее анализ и оценка. Проблемы могут быть неизбежны, но смысл каждой проблемы поддается корректировке. Мы в состоянии контролировать смысл проблем, выбирая взгляд на них и критерий, по которому мы будем их оценивать.

<...>

## ГНИЛЫЕ ЦЕННОСТИ

Некоторые расхожие ценности создают людям крайне неприятные проблемы: проблемы, которые почти не решаются. Рассмотрим их вкратце.

1. Удовольствие. Кто же не любит получать удовольствие. Однако делать его главной ценностью не стоит. Спросите любого наркомана, чем обернулся его поиск удовольствия. Спросите неверную жену, которая разрушила свою семью и потеряла детей, сделало ли удовольствие ее счастливой. Спросите человека, который чуть не помер от обжорства, решило ли удовольствие его проблемы.

Удовольствие — это ложный бог. Исследования показывают: люди, которые сосредотачивают силы на поверхностных удовольствиях, становятся более тревожными, более эмоционально нестабильными и более депрессивными. Удовольствие — самая поверхностная из форм жизненного удовлетворения. А

потому его легче всего получить и легче всего потерять.

И все же нам рекламируют удовольствие 24 часа в сутки. У нас на нем пунктик. Мы используем удовольствие, чтобы заглушить боль и отвлечься. Но удовольствие, хотя и необходимо в жизни (в умеренных дозах), само по себе недостаточно. Оно не причина счастья, а скорее его следствие. Если вы наладите остальное (другие ценности и критерии), удовольствие возникнет само собой.

2. Материальный успех. Самооценка многих людей основана на том, сколько денег они зарабатывают, на какой машине ездят и насколько лужайка перед их домом зеленее и ухоженнее, чем у соседа.

Исследования показывают: после того как человек может удовлетворить базовые физические потребности (еда, кров и т.д.), корреляция между счастьем и земным успехом быстро стремится к нулю. Иными словами, если вы голодаете и живете на улице в каком-нибудь индийском городе, лишние десять тысяч долларов существенно увеличат ваше счастье. Но если вы принадлежите к среднему классу в развитой стране, лишние десять тысяч долларов ничего особенно не изменят. Работа на износ сверхурочно и в выходные почти ничего не принесет.

Переоценка материального успеха чревата и тем, что он в итоге ставится выше других ценностей: честности, ненасилия, сострадания. Когда люди судят о себе не



по своему поведению, а по доступным им статусным символам, это не только говорит об их поверхности. Скорее всего, они еще и моральные уроды.

**3. Постоянная правота.** Наш мозг — машина с изъянами. Мы сплошь и рядом выстраиваем ошибочные предпосылки, неверно оцениваем вероятности, путаем факты, допускаем когнитивные сбои и принимаем решения, повинувшись эмоциональному капризу. Одним словом, мы люди, а значит, ошибаемся вновь и вновь. Поэтому, если критерием жизненного успеха вы считаете собственную правоту, вам предстоит нелегкие усилия по оправданию собственного же идиотизма.

Более того, люди, которые оценивают себя по способности быть правыми во всем, не дают себе учиться на ошибках. У них нет возможности усваивать новые точки зрения, вживаться в чужой опыт. Они закрываются от новой и важной информации.

Намного полезнее считать себя невежей, которому еще учиться и учиться. Так вы избежите многих суеверий, не будете падки на безграмотный вздор, сможете постоянно расти и умножать знания.

**4. Позитивный настрой.** А еще есть люди, самооценка которых определяется способностью позитивно реагировать... практически на все. Потеряли работу? Отлично! Можно всерьез заняться давнишним хобби. Муж изменил вам с вашей же сестрой? Что ж, как ми-

нимум вы поняли, много ли вы значите для близких. Ребенок умирает от рака горла? Зато не придется платить за колледж. Конечно, «понимать все в позитивном ключе» имеет свои плюсы. Но увы, жизнь иногда паршива. И было бы нездорово это не замечать. Отрицание негативных эмоций ведет к более глубоким и более длительным негативным эмоциям и эмоциональной дисфункции. Постоянно настраиваться на позитив — значит прятать голову в песок. Так жизненные проблемы не решаются (хотя если не напутать с ценностями и критериями, эти проблемы будут взбадривать и мотивировать). Такова жизнь: дела идут худо, люди приносят огорчения, происходят несчастные случаи. От этого чувствуешь себя хреново. И это нормально. Негативные эмоции — необходимый компонент эмоционального здоровья. Отрицать их — значит сохранять проблемы, а не решать их.

Правильный подход к эмоциональному негативу заключается в следующем: 1) их нужно выражать социально приемлемым и здоровым образом; 2) их нужно выражать с учетом своих ценностей. Возьмем банальный пример: я ценю ненасилие, и для меня критерий ненасилия — не лезть в драку. Стало быть, если меня разозлили, я не скрываю гнев, но стараюсь не дать оппоненту по морде. Радикальная идея, я знаю. Но гнев не проблема. Гнев — это вещь естественная. Это часть жизни. Пожалуй, во многих ситуациях он даже уместен. (Не



будем забывать: эмоции — лишь ответная реакция.)

А вот бить людей по физиономии — это проблема. Не гнев. Гнев лишь провоцирует удар. Винить надо не его, а мой кулак (или свое лицо).

Когда мы заставляем себя сохранять позитив в любой обстановке, мы отрицаем наличие жизненных проблем. А когда мы отрицаем наличие проблем, мы лишаем себя возможности решить их и ощутить счастье. Проблемы придают жизни чувство смысла и значимости. Уклоняться от проблем — значит вести жизнь бессмысленную (пусть даже внешне комфортную).

Пробежав марафон, мы будем счастливее, чем съев шоколадный торт. Воспитание ребенка приносит больше счастья, чем выигрыш в видеоигре. Начало небольшого бизнеса вместе с друзьями принесет немало хлопот — как свести концы с концами, — но и большее удовольствие, чем покупка нового компьютера. Да, это мучительно, отнимает время и нервы. Да, приходится решать проблему за проблемой. Однако здесь немало радости и смысла. Незвизирая на страдания и борьбу, гнев и отчаяние, впоследствии, когда дело сделано, мы с ностальгией рассказываем о нем внукам.

Фрейд сказал: «Однажды в ретроспективе годы, проведенные в борьбе, покажутся вам самыми прекрасными».

Вот почему эти ценности — удовольствие, материальный успех, вечная работа, позитивный настрой — не подходят

в качестве жизненных идеалов. Некоторые из лучших мгновений в жизни не исполнены радости и успеха, знания и позитива. Стало быть, нужно очертить правильные ценности и критерии — и удовольствие с успехом обязательно придут. Они не могут не прийти, когда ценности правильные. А без них удовольствие лишь наркотик.

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ХОРОШИЕ И ПЛОХИЕ ЦЕННОСТИ

Хорошие ценности: 1) основаны на реальности; 2) социально конструктивны; 3) непосредственны и контролируемы.

Плохие ценности: 1) оторваны от реальности; 2) социально деструктивны; 3) не непосредственны и не контролируемы.

Честность — это хорошая ценность, ибо над ней вы имеете полный контроль, она отражает реальность и полезна окружающим (хотя и не всегда приятна). С другой стороны, популярность — плохая ценность. Если вы поставили ее во главу угла, а ваш критерий — «затмить всех на танцевальной вечеринке», многие последующие события окажутся вне вашего контроля: вы не знаете, кто еще из гостей придет и насколько они будут яркими и привлекательными. Кроме того, далеко не факт, что вы правильно оцените ситуацию: возможно, вы будете ощущать себя популярным или непопулярным, тогда как в реальности все



наоборот. (К слову: когда люди боятся того, что о них подумают окружающие, они часто боятся как раз, что окружающие согласны с тем дерьмом, которое они сами думают о себе.)

Примеры хороших и здоровых ценностей: честность, инновации, уязвимость, умение постоять за себя, умение защитить других, самоуважение, любознательность, милосердие, скромность, творчество.

Примеры плохих и нездоровых ценностей: власть через манипуляцию или насилие, секс с кем попало, постоянный позитивный настрой, постоянное пребывание в центре внимания или в компании, всеобщая любовь, богатство ради богатства, убийство животных во славу языческих богов.

Заметьте: хорошие и здоровые ценности реализуются на внутреннем уровне. Скажем, творчество и смирение можно ощутить хоть сейчас. Нужно лишь настроить на это свой мозг. Эти ценности непосредственны, контролируемы и оставляют вас в контакте с реальностью, а не уводят в выдуманный мир.

Плохие ценности обычно завязаны на внешние события: чтобы они реализовались, нужно летать частным самолетом, вечно слушать про собственную правоту, иметь особняк на Багамах или кушать канноли, в то время как три стриптизерши делают вам минет. Может, оно и звучит приятно. Но плохие ценности находятся вне нашего контроля, и зачастую для их реализации не обойтись

без социально деструктивных и опасных средств.

В общем, это вопрос приоритетов. Кому не хочется хорошего канноли или дома на Багамах. Но надо разобраться с приоритетами. Какие ценности мы ставим во главу угла? Какие ценности больше всего влияют на наши решения?

Высшей ценностью Хироо Оноды была полная верность и служба Японской империи. Как несложно понять из его биографии, эта ценность воняла сильнее, чем тухлая рыба. И у Хироо были от нее сплошные проблемы: он завяз на далеком острове, где тридцать лет питался жуками и червяками. Да еще чувствовал необходимость убивать мирных и невинных жителей. Поэтому, хотя он считал свою жизнь успехом и соответствовал своим критериям, думаю, все мы согласимся, что жизнь его была полным дерьмом. Никто из нас не хотел бы оказаться на его месте и не похвалил бы его действия.

Дэйв Мастейн достиг великой славы, но ощущал себя неудачником. Почему? Да потому, что выбрал себе дурацкую ценность: измерять свой успех чужим успехом. Это обернулось сплошной головной болью: «как продать на 150 миллионов больше альбомов», «как собрать стадионы на гастролях». Вот, мол, тогда все наладится, и счастье придет. Неудивительно, что оно не пришло.

Полярная противоположность — Пит Бест. Поначалу он находился в депрессии и шоке из-за увольнения, но с воз-



растом перестроил свои приоритеты и нашел другие жизненные мерки. А потому в пожилом возрасте являл собой счастливого здоровяка с налаженной жизнью и большой семьей (на что у остальных четырех битлов ушли десятилетия тяжелейших усилий).

Если мы оплошали с ценностями — если мы установили для себя и для окружающих неправильные стандарты, — мы постоянно сходим с ума из-за вещей, которые не имеют значения и только портят нашу жизнь. Но если мы сделали верный выбор, то наши заботы нацелены на вещи здоровые и стоящие, которые улучшают наше состояние, приносят счастье, удовольствие и успех.

В этом суть «самоусовершенствования»: поставить во главу угла более правильные ценности, беспокоиться о более правильных вещах. Ибо, если вы правильно выберете, о чем стоит волноваться, у вас и проблемы будут здоровыми. А если проблемы будут здоровыми, то и жизнь пойдет лучше.

Остальная часть книги посвящена пяти парадоксальным и, на мой взгляд, наиболее полезным ценностям. Все они учитывают «закон обратного усилия», о котором мы говорили, ибо все они «не-

гативны». Они предполагают готовность идти навстречу глубинным проблемам, а не уклоняться от них, прятаясь в наркотическое забытие. Эти пять ценностей нестандартны и неуютны. Но они способны изменить жизнь.

Для начала в следующей главе мы рассмотрим радикальную форму ответственности: ответственности за все, что происходит в нашей жизни (независимо от того, кто виноват). Затем мы поговорим о такой ценности, как неуверенность: признании своего невежества и необходимости постоянно ставить под сомнение свои взгляды. Затем перейдем к неудаче: готовности осознавать свои недостатки и ошибки, чтобы избавиться от них. Затем исследуем отказ: способность слышать и говорить «нет», тем самым определяя, что мы принимаем и не принимаем в своей жизни. И последняя ценность — умение взглянуть в лицо своей смертности. Это очень важно. Ведь именно постоянная память о смерти помогает нам видеть остальные ценности в правильном свете.

Журнал



2017 г.

# Клубы не нужны

*Как всегда, эксперт  
оригинален в суждениях.  
Бум бизнес-клубов в России  
он считает ненужным...*



**Дмитрий  
Потапенко**

**управляющий  
партнёр Фонда  
стратегического  
управления  
Management  
Development Group,  
Inc.**

Эксклюзивное интервью для



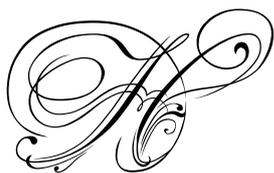
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Некоторые предприниматели скептически относятся к бизнес-клубам. В частности, известный предприниматель Дмитрий Потапенко считает, что современные бизнес-клубы напоминают «междусобойчики». По его мнению, бизнес-клубы призваны реализовывать амбиции их организаторов, а не решать конкретные бизнес-задачи.



Не вижу смысла в бизнес-клубах. Это всё достаточно банально. Бизнес-клуб — это, как правило, междусобойчик. Название «бизнес-клуб» должно вовлекать существенно большие коллективы. Это явление можно назвать «клубом по интересам». Но при чём тут бизнес? Просто «Клуб рыжих», «Клуб любителей бани», «Клуб тусовщиков» — и далее по списку.

То, что у каждого члена клуба есть бизнес, — это нормально, но деятельность этих бизнес-клубов к бизнес-активности имеет слабое отношение. В основном это обучающие клубы. У меня всегда когнитивный диссонанс случается — я не очень понимаю, какое всё это имеет отношение к сфере бизнеса. Это организация невнезапного лидера данного бизнес-клуба,

который реализует свои амбиции, так как не смог реализовать их в реальности. У меня большой опыт работы с разными аудиториями, но я делаю это в формате деловых мини-конференций. И считаю такой формат эффективным.

Многие бизнес-клубы развивают формат менторства, наставничества, за что этим «менторам» нужно ручки вырывать. Я не понимаю, как ты можешь быть наставником, когда работаешь в поте лица в своём бизнесе? Кого ты можешь наставлять? Ты либо работаешь, либо наставляешь — тут надо определиться. Зачем тебе «чайник», на которого приходится тратить время и силы, оторванные от своего бизнеса? Мне это непонятно. Раньше на предприятии наставником был мастер. Если у ученика руки-ноги не оттуда росли, он заставлял точить деталь. Это называлось подмастерье и мастер, но не наставник и его ученик.

В бизнесе такого быть не может, потому что каждый кейс, по сути, индивидуален. Распространённое явление, когда часть бизнес-клубов принимает участие в организации и приглашении на конференции. Это хоть какой-то кусок эффективности, которым можно объяснить правильные действия бизнес-клубов. Каждый расширяет в первую очередь свою аудиторию. Задача любого бизнес-клуба, бизнес-ассоциации — расширять свою аудиторию, а

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

не замыкаться в рамках междусобойчика, в чём основная проблема бизнес-клубов.

Многие члены клуба говорят, что вступают в подобные структуры, чтобы знакомиться и общаться между собой. Для этого есть другой эффективный метод. Чтобы люди познакомились, есть деловая конференция, выставка.

организаторов конференций и выставок — взять эту задачу под своё крыло как одну из бизнес-активностей и дополнять её иными. Дальше уже можно вместе ходить на сплав или прыгать в мешках. Тогда у бизнес-клубов, кроме названия и реализации амбиций организаторов, появится ещё и бизнес-активность.

## МНОГИЕ БИЗНЕС-КЛУБЫ РАЗВИВАЮТ ФОРМАТ МЕНТОРСТВА, НАСТАВНИЧЕСТВА, ЗА ЧТО ЭТИМ «МЕНТОРАМ» НУЖНО РУЧКИ-НОЖКИ ВЫРЫВАТЬ

Форматы все отработаны. Они для этой цели и были заточены. Проблема организаторов конференций, что они выпустили джинна из бутылки и организовались в бизнес-клубы. Бизнес-клубам бы перехватить упавшее знамя

\* Дмитрий Потапенко, управляющий партнёр Фонда стратегического управления Management Development Group, Inc.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** Фонд стратегического управления Management Development Group, Inc. Создание, аудит и управление предприятиями общепита; ритейла; DIY и производства в РФ и за рубежом.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Пир-группы — отличный инструмент бизнеса

*На Западе пир-группы уже давно стали реальностью. У нас — за ними будущее...*



*Кирилл Краснов*

**генеральный директор  
Системы развития  
бизнеса R2, «Рыбаков  
Фонд»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





сновное направление бизнес-клуба R2 — это пир-группы

(англ. peer groups — «группы равных») для предпринимателей, создаваемые для того, чтобы бизнес участников рос и развивался вместе со своими владельцами. Бизнес-клуб предлагает участникам подобранное окружение равных и методологию проведения встреч, которая делает каждое занятие в группе наиболее эффективным. Это формат «групп равных», адаптированный под потребности российского бизнес-сообщества. Для России пир-группы — феномен всё ещё непривычный, тогда как на Западе такие сообщества распространены очень широко. По некоторым данным, в них состоит практически половина списка Fortune 500.

В России создание аналогичного проекта инициировал Оскар Хартман (основатель KupiVIP.ru, член попечительского совета «Рыбаков Фонда») зимой 2016 года. Идея г-на Хартмана заключалась в создании в России нового, адаптированного для российского бизнеса сообщества, которое сделает возможным постоянное развитие и масштабирование бизнесов посредством налаживания эффективной

коммуникации между предпринимателями. Что, в свою очередь, способствует экономическому развитию России за счёт укрепления сектора МСП и развития культурного профиля бизнес-сообщества. Именно этот тезис впоследствии и лёг в основу R2, став его миссией.

«Взрачивать» новый бизнес-клуб было решено на базе «Рыбаков Фонда» Игоря Рыбакова. Я на тот момент занимался развитием своего консалтингового проекта, ранее на протяжении нескольких лет был HR бизнес-партнёром Tetra Pak. А до этого — совладельцем event-агентства, которое специализировалась на корпоративных мероприятиях для крупного бизнеса. Когда мне позвонил Оскар Хартман и рассказал об идее создания R2, я понял, что это именно то, что я искал все эти годы. Так я стал генеральным директором и идеологом системы развития бизнеса данного клуба.

Название R2 мы почерпнули из формулы: R1 (Resources) + R2 (Relationships) = R3 (Results). R2 позволяет задействовать имеющиеся ресурсы таким образом, чтобы достичь наилучшего результата. А именно:

- позволяет решать проблемы в бизнесе;
- открывает доступ к практикам;

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- функционирует адресно, по индивидуальным запросам каждого предпринимателя;
- обеспечивает поддержку близких по духу людей, ориентированных на развитие бизнеса и экосистемы вокруг себя.

рекламный бизнес, логистику, нефтехимию, инвестиционный бизнес, девелопмент, производственный бизнес, образование и другие. Вход в группу бизнес-клуба, в зависимости от уровня группы и состава пакета, составит от 600 до 700 тысяч рублей в год. В среднем по рынку стоимость участия

## ЧТОБЫ ПОДОБРАТЬ КАЖДОМУ МАКСИМАЛЬНО ПОДХОДЯЩЕЕ ОКРУЖЕНИЕ

Каждая группа R2 состоит из 8–12 бизнесменов равного уровня из неконкурирующих сфер бизнеса. Чтобы попасть в R2, участник должен соответствовать формальным критериям: быть владельцем бизнеса с оборотами от 200 млн рублей в год, а также заполнить заявку и пройти несколько этапов верификации: первичное интервью со специалистом R2, личную встречу с менеджером и мастером (модератором) группы, а также встречу-знакомство с действующими участниками группы. Если к нам приходит бизнесмен, которого по каким-то причинам нельзя включить в одну из существующих групп, мы подбираем для него новую. В R2 состоят предприниматели из самых различных сфер бизнеса, включая FMCG, IT,

в «группах равных» колеблется от 10 до 20 тысяч долларов в год.

Процесс включения новых участников в группу состоит из нескольких этапов, в том числе для того, чтобы подобрать каждому максимально подходящее окружение, которое будет помогать в решении необходимых вопросов. А также для того, чтобы убедиться в отсутствии любого конфликта интересов, ведь доверие и открытость являются ключевыми критериями работы эффективной группы.

Каждая групповая встреча начинается с краткого обсуждения текущего состояния дел всех участников и «сбора вопросов» — каждый участник выносит на повестку дня одну ситуацию,



которая требует решения в первую очередь. На озвучивание кейса каждому участнику выделяется 3-5 минут. Все вопросы фиксируются мастером группы и обсуждаются в порядке приоритета. Работа групп начинается с того, что каждый участник выносит на обсуждение вопрос, который является

Помимо групповых встреч, каждый месяц для всех участников проводятся индивидуальные встречи с мастером группы. На них мастер помогает участнику заполнить специальную форму (форму проработки проблем), фиксирует результаты, по необходимости предоставляет участнику лич-

## **ОБЩЕНИЕ С РАВНЫМИ В ГРУППЕ R2 ПОМОГЛО СЭКОНОМИТЬ ЕМУ ПОРЯДКА 2 МИЛЛИОНОВ РУБЛЕЙ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ ПО КОНКРЕТНОЙ СДЕЛКЕ**

для него наиболее важным на данном этапе. Далее группа разбирает вопросы каждого в порядке их приоритета. При этом советы, оценочные характеристики и пространственные рассуждения запрещены — участники делятся с остальными только собственным реальным опытом, пережитым в похожих ситуациях.

В итоге автор вопроса получает 7–10 кейсов решения своей ситуации, и на их основе планирует дальнейшие шаги с таймингом. «Дальнейшие шаги» фиксируются в плане действий. Копия плана остаётся у мастера, и на следующей индивидуальной встрече он отслеживает прогресс участника.

ную консультацию. Мастера бизнес-клуба — бизнесмены, топ-менеджеры крупных российских и глобальных компаний, а также профессиональные коучи.

Как понять, что работа в пир-группах подходящий для вас инструмент? Если в бизнесе или жизненных ситуациях наступает этап, когда приходит осознание факта, что для дальнейшего развития собственного понимания или опыта недостаточно. Преодоление «стеклянных потолков» — одно из основных показаний для работы в «группах равных».

На данный момент это проект, объединяющий внутри рабочих групп



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



десятки российских бизнесменов, 4 действующие группы и две на стадии предстарта, а также перечень продуктов для корпоративных заказчиков. В мае 2017 года мы начали работу по созданию своей франшизы. На текущий момент ведутся переговоры с премиальными подразделениями российских банков из топ-5. С сентября 2017 года география бизнес-клуба расширяется франшизой в Северо-Западном федеральном округе, а к концу года продукт появится в Южном федеральном округе.

Так как мы связаны политиками конфиденциальности, то не можем транслировать информацию, которую наши участники озвучивают в группах. Однако у нас есть публичный пример владельца оптовой компании, которая специализируется на скупке и продаже драгоценных металлов. По его словам, общение с равными в группе R2 помогло сэкономить ему порядка 2 миллионов рублей при принятии решения по конкретной сделке.

Система развития бизнеса — это сообщество бизнесменов равного с вами уровня; окружение, которое развивает вас, пока вы развиваете его. В рамках бизнес-клуба предприниматели близкого уровня из неконкурирующих сфер объединяются в группы и помогают друг другу выработать оптимальные решения в вопросах бизнеса и личного развития.

Эффективность методологии заключается в обмене реальным опытом действующих бизнесменов. Причём как успешными стратегиями решения конкретного вопроса, так и опытом ошибок. Ежемесячные конфиденциальные встречи профессионально модерированы, что позволяет сделать коммуникацию между участниками максимально эффективной.

\* Кирилл Краснов, генеральный директор Системы развития бизнеса R2, «Рыбаков Фонд».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** Сайт проекта — [www.gubakovfond.ru](http://www.gubakovfond.ru).

Система развития бизнеса R2 — это сообщество бизнесменов равного с вами уровня.

# «Планету» вашего бизнеса лучше наблюдать, «выйдя в космос» за пределы плоского видения

*В компании вам уже не с кем обсудить стратегию, и здесь клуб в самый раз...*



*Алексей Соловьёв*

партнёр компании  
iTech Capital, участник  
бизнес-клуба R2

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



читывая тот факт, что в бизнес-клуб входят собственники и топ-менеджеры, профиль вопросов, которые мы обсуждаем, носит не прикладной, а именно стратегический характер. И в этом заключается большой плюс для меня — в возможности узнать мнение и услышать о том, как

его проговаривать уже не с кем. Ведь, когда задача стратегическая, а вы — либо генеральный директор, либо собственник, то решение принимается единолично вне зависимости от того, уверены вы полностью или сомневаетесь. И вот здесь помощь группы R2 со своим опытом и видением бывает очень полезна.

Например, недавно я воспользовался такой опцией, как «Красная кнопка» — это экстренный созыв вашей группы для решения какого-то срочного во-

## ТРЕБУЕТСЯ МАКСИМУМ 20 МИНУТ, ЧТОБЫ ПОГРУЗИТЬ «ОДНОГРУППНИКОВ» В КОНТЕКСТ

аналогичные кейсы решались в бизнесах людей, находящихся со мной на одном этапе профессионального развития.

Когда я стал членом бизнес-клуба, передо мной не стояло цели наладить полезные знакомства, так как с этим аспектом у меня не возникает сложностей. На мой взгляд, с помощью групп эффективнее всего решать именно тот тип задач, который больше не с кем обсудить. Например, когда вопрос такого высокого уровня, что внутри компании, которой вы управляете,

проса. Мне предстояло принять очень важное решение. И от того, какую опцию я выбрал бы, зависело очень много аспектов моей жизни. При этом не только в настоящий момент, но и в долгосрочной перспективе: где я окажусь и в каком статусе, скажем, через 5 лет, очень сильно зависело от того, какое решение я тогда принял бы. Я собрал своих коллег по группе, рассказал им суть вопроса, и каждый из них высказал свою точку зрения. И уже с опорой на эти точки зрения я принял собственное решение, которое на данный момент считаю пра-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

вильным. То есть благодаря членству в бизнес-клубе у меня появилась надёжная опора в принятии решений.

Кстати, есть от групп ещё одна большая польза: так как люди в груп-

В будущем было бы здорово получать в рамках клуба стороннюю экспертизу профессионалов. Всегда хочется ещё больше интересных спикеров. Это уже происходит, но хотелось бы не сбавлять темп. По-

## НЕДАВНО Я ВОСПОЛЬЗОВАЛСЯ ТАКОЙ ОПЦИЕЙ, КАК «КРАСНАЯ КНОПКА» — ЭТО ЭКСТРЕННЫЙ СОЗЫВ ВАШЕЙ ГРУППЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ КАКОГО-ТО СРОЧНОГО ВОПРОСА

пе примерно на одном уровне «бизнесового» развития, требуется минимум времени, чтобы ввести их в курс дела. То есть, когда встаёт какой-то вопрос, вот как у меня в той ситуации, требуется максимум 20 минут, чтобы погрузить «одногоруппников» в контекст. А если бы они были, ну скажем, консультантами или наёмными сотрудниками, то понадобилось бы полдня для того, чтобы объяснить, что вообще происходит.

настоящему полезны были бы практики бизнеса высокого уровня из топ-100 Forbes.

\* Алексей Соловьёв, партнёр компании iTech Capital, участник бизнес-клуба R2.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Королевы бизнеса тоже имеют право на свой бизнес-клуб

*Бесплатный формат клуба удивляет в принципе на фоне дороговизны участия в других клубах*



**Надежда  
Мудрецова**

**директор бизнес-клуба женщин предпринимателей «Нежный бизнес»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





емь лет я проработала инженером-проектировщиком высоковольтных ЛЭП, участвуя в проек-

тировании и строительстве более десятка федеральных объектов по всей стране. Исполнив завет родителей, затем я ушла в бизнес и совместно с сестрой открыла магазин женской одежды. А затем, желая помочь начинающим и уже состоявшимся бизнес-леди познакомиться и перенять опыт, найти партнеров — стала организатором двух бизнес-клубов: «Нежный бизнес» и «Королева бизнеса». В бизнес-среде очень мало именно женских бизнес-клубов — в основном это мужская стихия, хотя современные бизнес-леди также стремятся общаться, делиться опытом, решать кейсы.

Проект «Нежный бизнес» появился в январе этого года — он для его членов бесплатный. Интересна история создания бизнес-клуба. Моя сестра живёт в Ярославле. Гости у неё, я посетила один такой «обед женщин-предпринимателей». Эти встречи служат тому, чтобы люди создавали бизнес-сообщества, знакомились, «партнёрлись» на бесплатной основе. У начинающих предпринимате-

лей масса вопросов. Например, мне в начале самостоятельного пути было очень важно узнать о потенциальных арендодателях. Но я не знала, к кому можно обратиться с этим вопросом. А предприниматели, которые поработали с этими организациями, могли бы дать мне обратную связь.

Мне очень понравилось то мероприятие в Ярославле. Женщины-предпринимательницы обсуждали бизнес-литературу, по которой «прокачивали» свой бизнес. По сути, разбирались практические кейсы. Бизнес-леди, применившая в своем бизнесе советы из книги, давала другим домашние задания. И потом участницы проекта отчитывались об успешности или провале внедрённых идей. Я была поражена ещё и тем фактом, что все мероприятия для участниц бизнес-клуба бесплатные. Ты принимаешь важную информацию, обрабатываешь её, думаешь, как использовать относительно своего бизнеса. И никому при этом не должен платить.

Я этой идеей заболела и решила внедрить похожий проект в Нижнем Новгороде. Была с этой идеей в «Опоре России», но там хватает своих проектов. Но «запрос в космос» всегда имеет результат. Я познакомилась с Петром Кудасовым, который организовал бизнес-клуб «Прорыв» с известным нетворкером и бизнес-тренером Денисом Исмаковым, и на нашей

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



встрече буквально за 5 минут родился проект «Нежный бизнес».

Мы пригласили всех знакомых девушек-предпринимательниц, и через неделю провели первую встречу в рамках «Нежного бизнеса». Сейчас этот проект ведётся в 5 городах страны — и постоянно расширяется. Идея

Телеграмм, вступают в группу в ВКонтakte.

В рамках проекта мы приняли у себя массу интересных экспертов. Приезжал Дмитрий Хара, были у нас и астрологи, и психологи, и сексологи, и коучи, и финансовые консультанты, и НЛП-тренер, блогеры. Мы «про-

## **ЭТИ ВСТРЕЧИ СЛУЖАТ ТОМУ, ЧТОБЫ ЛЮДИ СОЗДАВАЛИ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА, ЗНАКОМИЛИСЬ, «ПАРТНЁРИЛИСЬ» НА БЕСПЛАТНОЙ ОСНОВЕ**

такова — объединение женщин на федеральном уровне. Чтобы, приезжая в любой город, можно было найти информационную поддержку каждую пятницу на обеде среди предприимчивых девушек.

Раз в сезон мы проводим праздник в моём магазине, предварительно дав в соцсетях клич для желающих принять участие. В итоге на территории магазина проходят дегустации вин, выступают детские школы танцев, фотографии... И всё это на партнёрской основе — благодаря нашим партнёрским отношениям. Все мероприятия я анонсирую в соцсетях. В чате у нас более 100 человек. Кто не пользуется

качиваем» бизнесы не только с точки зрения денег и бизнеса, но и с точки зрения личности. Если основательница бизнеса развивается как личность — это непременно скажется и на её бизнесе. Больше всего людей было на лекциях бизнес-тренера Дениса Исмакова и моей сестры, даже на подоконниках сидели. Общались на тему, как «прокачать» свою личность, то есть о личном брендинге, о том, как выстроить стратегию бизнеса.

Я решила не останавливаться на «Нежном бизнесе» — в сентябре мы запустили федеральный проект «Королева бизнеса». В РЭУ им. Плеханова прописали целую программу по



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

обучению предпринимателей «Акселератор», на базе которой и был создан бизнес-клуб «Королевы бизнеса». В рамках клуба перед предпринимателями выступают федеральные спикеры — именно практики, а не только теоретики. Среди них есть эксперты, которые входят в бюро спикеров Игоря Манна. Проект уже работает в Иваново, Костроме, Ярославле, Кирове и Нижнем Новгороде.

В проекте «Королева бизнеса» примет участие 20 девушек, которые создали свой бизнес. Проект включает в себя 7 обучающих недель, 7 модулей с выполнением домашних заданий. За каждое из них будет выставляться баллы независимое жюри. В результате будут выбраны 10 человек для закрытой презентации и защиты результатов «прокачки» своего бизнеса, а в финал и на открытую защиту пройдут трое. Эти лучшие из лучших получают призы от партнёров проекта. Первый приз — обучение в «Акселераторе»! Также предусмотрен приз от Останкино и региональных партнёров.

Бизнес-леди, прошедшие этот проект, получают:

1) Избавление от страха дальнейшего роста. Не просто думать, но и делать!

2) Оптимизацию времени и понимание, что успеть можно абсолютно всё и даже больше.

3) Расширение круга знакомств внутри региона, а также знакомство с предпринимателями из других регионов и Москвы. Выгодное партнёрство, совместные проекты.

4) Мощный PR и рекламу. Значительное повышение уровня своего личного бренда. Пришедшие в бизнес-клуб увеличивают свою прибыль более чем в 1,5 раза!

\* Надежда Мудрецова, директор бизнес-клуба женщин предпринимателей «Нежный бизнес», организатор клуба «Королевы бизнеса».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Если видим негатив — сразу убираем его

*Помогать друг другу —  
это и есть основная идея  
и миссия клуба*



*Пётр Кудасов*

**руководитель  
межрегионального  
бизнес-клуба «Прорыв»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





2009 году, когда я ещё был студентом, создал межвузовский бизнес-клуб «Предприниматель». За два года мы вышли на 16 вузов — 2000 человек. Два-три раза в неделю мы собирали студентов, которым было интересно развитие бизнеса, поиск инвесторов, общение с местными предпринимателями, обсуждали все эти вопросы и весело проводили время. Это было фактически знакомство со сферой предпринимательства и мотивация поддержки друг друга.

Два года я занимался этим проектом, а потом ушёл работать директором в компанию. И два года назад решил для себя создать образовательную программу. Ещё несколько людей приняли участие в проекте. В итоге получилась мини-тренинговая программа для предпринимателей. Но поскольку у меня были знания и опыт организации сообществ, я понял, что снова получился бизнес-клуб.

Пока шла образовательная программа, одни выпуски наслаивались на другие. Потом я обнаружил, что количество членов клуба очень быстро растёт — 200, 300, 400, 500, а сейчас

уже 680 человек. Клуб разросся — от выпускников образовательной программы, которые хотят общаться, до крупного проекта, в котором принимают участие люди из разных регионов. Я стал открывать представительства бизнес-клуба, развивать франшизу.

Сейчас межрегиональный бизнес-клуб «Прорыв» работает в Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге, Казани, Иваново, Владимире, Ярославле, Чебоксарах, Костроме. В Москве действует неоформленное представительство: там просто очень много наших выпускников.

В бизнес-клубе действуют простые правила. Прежде всего это соблюдение культурных норм: помогать участникам клуба — давать советы, рекомендации, решать кейсы. И ещё одно правило — не вредить участникам клуба. Если видим негативные моменты, то сразу же убираем этих людей. Приведу пример. Участники клуба предоставляют друг другу услуги на льготных условиях. И, к примеру, один интегратор услуг Bitrix24 сообщила в головной офис, что другой даёт слишком высокие скидки. Мы тут же предупредили, что если такое повторится, то предприниматель будет исключён из клуба. Внутри клуба много конкурентных отраслей.

Плюс есть правило: поддерживать друг друга, чтобы расширились воз-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



возможности участников клуба. Если есть возможности, которые ты сам не можешь «переварить», использовать, то мы их сбрасываем в клуб, чтобы те компании, которым это может быть интересно, взяли заказы, подряды и т. д. Фактически, получается кипящий котел, в котором аккумулируются ресурсы, которые мы сами к себе не успели применить.

Бизнес-клуб изначально не был для меня бизнесом. Когда я обнаружил, что это ещё и бизнес, был удивлён. Мы предлагаем пройти образовательную программу, после которой можно попасть в сообщество. Это такой фильтр, позволяющий понять, что за человек перед нами. Качество компетенций и личных черт предпринимателя — уровень предпринимателя. Стоит программа около 15-20 тысяч рублей за 2 месяца интенсивного обучения. Именно во время обучения закладываются культурные слои, становится понятно, как происходит взаимодействие внутри потока. На потоке обучаются 82 человека из 6 регионов. Есть годовое членство в клубе — оно стоит около 15 тысяч рублей. И для меня это возможность заработать: только благодаря общению в чатах я пассивно мимоходом зарабатываю 30-50 тысяч рублей в неделю.

Историй о том, как людям помогло в бизнесе общение в клубе, очень много. Например, один участник зашёл на

проект с определённым финансовым долгом. Он выбирал бизнес-направление, в котором хотел развиваться. В результате стал заниматься автоматизацией предприятий, набрал себе внутри сообщества специалистов - исполнителей, которые могли бы выполнять перечень задач. Благодаря приобретённым в клубе знакомствам и связям, благодаря рекомендациям он получает в месяц около полумиллиона рублей.

Приведу другой пример. Полгода назад Александр, представитель одной строительной компании, проходил обучение по программе. У них в образовательной компании было ещё 6 строителей. Они объединились по разным направлениям строительных услуг, и Александр выиграл тендер на строительство здания в 40 млн рублей. Если вы понимаете, как с этими связями работать, вы, состоя в клубе, точно без денег не останетесь. Если вы не умеете общаться, себя рекламировать, то тогда вам нужно сидеть у себя в офисе.

Некоторые участники (около 10%) ещё до образовательной программы, благодаря общению внутри клуба, уже окупают стоимость программы. Около 60 % окупают членство в течение двух месяцев. И мне кажется, что 100 % окупают в течение года. Бизнес-клуб — это культура взаимопомощи, объединения. Например, предпринимате-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лю нужен сотрудник или консультации по изменениям в налоговой системе — тебя достаточно быстро и бесплатно проконсультируют, ответят на вопросы, дадут полную, объективную информацию.

Бизнес-клубы в России могут развиваться в нескольких направлениях. Первое — «Деловая Россия», «Партия роста» — это околосударственные структуры. Но я думаю, что клубы вырастут в огромную систему «виртуальной деревни» — это такое общество, где все всех знают, но не только формально, а знают репутацию каждого человека. Фактически, социальные сети создали платформу для бума бизнес-клубов. Поэтому сейчас кто первый в Интернете сможет грамотно себя позиционировать и создать достаточно крупную, лояльную базу сильных, активных, отдающих энергию и знания людей — те и станут старостами этих «бизнес-деревень» под названием «бизнес-клубы». Эффективные бизнес-клубы должны быть очень твёрдыми, жёсткими и регламентированными.

По статистике, те, кто вступает в бизнес-клуб, напрямую зависят от стоимости членства. Если членство в клубе стоит до 30-50 тысяч рублей в год, в него вступают малые предприниматели, фрилансеры. К сожалению, представители крупного бизнеса в такие клубы не вступают, потому что боятся потерять статус. Плюс крупные компании не любят изменений, либо не имеют времени, либо желания взаимодействовать в рамках более доступного бизнес-клуба. Крупный бизнес взаимодействует на дорогих площадках, где есть селекция участников по цене. И те, и другие бизнес-клубы будут развиваться.

\* Пётр Кудасов, руководитель межрегионального бизнес-клуба «Прорыв».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** Межрегиональный бизнес-клуб «Прорыв» — <http://proryv.biz/>. Это шестинедельный тренинг про внедрению бизнес-технологий в свою работу и жизнь. Участие в образовательной программе обеспечивает вход в настоящий «Прорыв» — закрытое сообщество единомышленников. В нём предприниматели, наёмные сотрудники и активные люди собираются вместе, чтобы учиться расти, достигать любых целей, жить ярко в атмосфере драйва, креатива и взаимоподдержки.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Ментор — это социальная роль и вклад в развитие общества

*Если есть изменения,  
значит, мы работаем не  
зря*



*Светлана  
Баланова*

**генеральный директор  
компании IBS, ментор  
бизнес-клуба «Эквиум»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





В ообщем, я стала ментором достаточно давно и участвовала в разных программах — как внутрикорпоративных, так и внешних. Просто в моей профессиональной жизни наступил момент, когда появилась потребность делиться своим опытом, помогать тем, кто

входит в программу, я с удовольствием согласилась.

Для меня роль ментора — это и социальная роль, и мой вклад в развитие бизнес-культуры и сообщества в России, и часть моего собственного развития, так как речь идёт об общем расширении кругозора, опыте взаимодействия с вполне успешным предпринимателем, который тем не менее нуждается во взгляде на свой бизнес со стороны, каком-то опыте более крупных структур. Для меня было

## **ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЧТОБЫ БИЗНЕС ЧЕЛОВЕКА, ДЛЯ КОТОРОГО Я ЯВЛЯЮСЬ МЕНТОРОМ, БЫЛ ИЗ НЕСКОЛЬКО ДРУГОЙ ОБЛАСТИ**

находится на тех стадиях профессионального развития, которые я уже прошла. Менторство (или наставничество) — это очень обогащающая история, она даёт как новый опыт взаимодействия с людьми, так и новые знания. С программой «Эквиум» я начала сотрудничество в роли ментора, потому что мне понравился их структурированный подход и качество отбора кандидатов в программу. Поэтому, когда они обратились ко мне с предложением поучаство-

вать, очень важно, чтобы бизнес человека, для которого я являюсь ментором, был из несколько другой области, чем бизнес, в котором я работаю: это даёт мне новые знания, новые бизнес-модели. Мне это очень интересно.

Вместе с участником программы, который является моим «наставляемым», мы смогли сформулировать некоторые изменения для его бизнеса, которые сейчас уже воплощены в жизнь. Это позволило лучше позици-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

онировать данный бизнес на рынке труда, улучшить экономику производства, более чётко определить маркетинговое позиционирование нового продукта и то, как он может монетизироваться. Мне было очень приятно, что уже по результатам нашей первой беседы произошли определённые изменения, и что мой наставляемый был очень доволен полученными результатами.

Вообще, мне кажется, что, прежде чем давать советы, в любом случае нужно задавать очень много вопросов. Вопросы про то, в каком состоянии бизнес сейчас, какие у участника планы, какие проблемы его мучают, и какие мечты окрыляют. К тому же, на мой взгляд, менторство далеко не всегда предполагает какие-то кон-

кретные советы. Конечно, иногда и они требуются, но чаще более продуктивным мне кажется совместный поиск и проработка путей решения проблем или достижения задач участника. Ведь, в конце концов, это его бизнес, и только ему нести ответственность за последствия своих решений.

\* Светлана Баланова, генеральный директор компании IBS, ментор бизнес-клуба «Эквиум».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** Сайт бизнес-клуба «Эквиум» — <http://equium.club/>. Миссия проекта — ускорение экономического роста путём развития high-impact предпринимательства, способного изменить существующую парадигму мышления и поведения предпринимателей страны.

Сайт компании — <https://www.ibs.ru/>. Компания IBS — крупный российский разработчик сложных ИТ-решений. Основана в 1992 году. IBS предоставляет услуги в области системной интеграции, внедрения бизнес-приложений, проектирования и построения ИТ-инфраструктуры, разработки программного обеспечения, создания систем сбора и анализа больших данных, аутсорсинга.

# Молодое поколение готово стартовать в бизнесе после обучения по видео в интернете

Бизнес-клуб  
двадцатилетних со  
свойственной молодости  
оптимизмом заявляет,  
что в его аудиторию в  
том числе входят люди  
с доходами до 40 млн в  
месяц...



**Пётр Осипов**

**сооснователь  
бизнес-клуба «Бизнес  
молодость»**

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



левая аудитория бизнес-клуба — люди со средним заработком 100 тысяч рублей, специалисты хорошего уровня, которые хотят уже не просто быть наёмными работниками, но приобрести определённые навыки и конвертировать их в умение зарабатывать деньги, работать на себя и строить собственный бизнес. Вторая аудитория — это люди со средним заработком от 800 тысяч до миллиона рублей в месяц. Это те предприниматели, которые проходят программы по развитию бизнеса. Далее следуют люди с месячной выручкой до 40-50 млн рублей в месяц.

Следующей целевой аудиторией являются предприниматели, которые только начинают расти в бизнесе. Они смотрят видео клуба в интернете на YouTube и ВКонтакте и начинают развивать себя в бесплатном режиме. Мы начали с решения проблемы для себя, и со временем в этот подход стал вовлекаться целый пласт активных молодых людей. Сейчас уже развилось целое поколение ребят от 20 до 25 лет, которые стартовали со своим бизнесом по видео бизнес-клуба. Это тысячи людей по всей стране. Охват людей, которые просто

соприкоснулись с видео, исчисляется миллионами. И молодое поколение разделяет идею о том, что нужно реально действовать, не жалуясь на государство, на страну, на кризис, на других людей. Можно жить и эффективно работать, влияя на себя, на свой результат и через это — на всю страну.

Роль бизнес-клуба значительна, потому что это направление энергии молодых создающих пассионариев в конструктивное русло, а не в русло разрушения и борьбы с проблемами вовне.

Мы часто ставили себе цели, которые измеряются в деньгах, в машинах, в самолётах. И видим в этом глубокий смысл, потому что то, что ты купил — машину, или квартиру, или ещё что-то — это факт того, что ты сделал шаг вперёд, который нельзя оспорить.

Часто в клуб вступают начинающие предприниматели — стартаперы. Я разделил проблемы, с которыми они обращаются, на несколько блоков. Проблема номер один — это непонимание того продукта, которым они хотят заниматься. То есть, как я могу стартовать свой бизнес. Проблема заключается в том, что люди придумывают бизнес или занятие в отрыве от собственных качеств, навыков и способностей. А бизнес, по сути, должен

быть продолжением качеств, навыков и способностей человека.

Вторая проблема возникает, когда человек не определился, как ему получить поток клиентов, который, собственно говоря, перерастёт в объём продаж и в деньги. Третья проблема — настройка исполнения обязательств, производство, реализация товаров, продуктов. И, конечно, юридической основы для этого. Есть масса страхов, что это всё непонятно, сложно. Но по факту эти вопросы являются проблемой только в голове человека.

Самое простой и единственный способ избежать этих препятствий — это общаться с теми людьми, которые уже прошли этот путь. Общаться не в боксе, не в теории, а с живыми людьми, которые сделали тот результат, который вы хотите получить. Добиться результатов могут и начинающие, и уже опытные предприниматели.

В завершение хочу дать совет читателям журнала. Если у вас давно есть желание что-то сделать, если вы вынашиваете идеи, мысли о том, чтобы изменить свою жизнь — начинайте действовать. Пока вы вынашиваете

эти идеи внутри себя, ничего не будет происходить. Чтобы что-то изменялось, надо это изменять. То есть нужно совершать действия, которые вы придумываете. Мысли в вашей голове и ваши желания возникают не просто так. Если они родились, значит, что вы можете это сделать, это ваши задачи, которые ждут своего дня. И чем дольше вы будете оттягивать момент действия, тем больше будете страдать. Поэтому действуйте, идите в новое, неизведанное. Совершайте маленькие шаги на пути к своему большому результату.

\* Пётр Осипов, сооснователь бизнес-клуба «Бизнес молодость».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал 

2017 г.

**Справка о компании:** Клуб «Бизнес молодость» — <http://molodost.bz/> — сообщество предпринимателей в России и СНГ.

## Марк Эллиот Цукерберг

*23 сентября 2017 года журнал Forbes опубликовал список бизнес-умов, которые, по его версии, оказали влияние на весь мир. На первом месте оказался Марк Цукерберг, американский программист и предприниматель, основатель социальной сети Facebook.*





Марк Эллиот Цукерберг родился 14 мая 1984 года в еврейской семье в городе Уайт-Плейнс штата Нью-Йорк (США). Его отец Эдвард работал стоматологом, а мать Карен по профессии — психиатр. Детство Марка прошло в посёлке Доббс Ферри в штате Нью-Йорк.

Отец Марка, который одним из первых в США начал использовать в своей работе новую компьютерную технологию и цифровую радиографию, научил сына программированию на языке Basic. Первой работой Марка стала программа ZuckNet, написанная в 1996 году по просьбе отца. С её помощью передавались по локальной сети различные данные — из дома в офис стоматологической клиники. Также Марк со своими друзьями создавал собственные компьютерные игры.

Начальное образование он получил в колледже Мерси, посещая вечерние компьютерные курсы. Затем поступил в престижную школу-пансион — Академию Филлипса Экзетера, где, помимо программирования, занимался классической литературой, ивритом, древнегреческим языком, а также спортом (был капитаном фехтовальной команды).

В академии Цукерберг вместе с одноклассником Адамом Д'Ангело в каче-

стве одного из курсовых проектов написал программу Synapse, после чего такие компании как AOL и Microsoft предложили продать её и пригласили пойти к ним на работу.

В 2002 году Цукерберг поступил в Гарвардский колледж и начал изучать компьютерные технологии и психологию. Он также занимался фрилансом: программированием на заказ на языках Visual Basic, VBScript, C, C++, Java, Javascript и ASP.

В октябре 2003 года, будучи студентом второго курса, Цукерберг запустил свой первый социальный проект, после которого стал известным среди студентов. Однако администрация вуза пригрозила ему исключением, и Марку пришлось закрыть проект.

В январе 2004 года Цукерберг решил создать социальную сеть и уже через месяц, 4 февраля, запустил её по адресу thefacebook.com для студентов Гарварда. В этом ему помогли Дастин Москович, Крис Хаг и Эдуардо Саверин.

Через несколько месяцев Цукерберг, как в своё время и Билл Гейтс, принял решение бросить обучение в Гарварде и переехал в Пало-Альто, где продолжил работать над своим сайтом.

В середине 2004 года он зарегистрировал компанию в качестве юридического лица и занял пост генерального директора. Первоначальные денежные средства в размере 85 тысяч долларов выделили родители, несколько поз-

же полмиллиона долларов в Facebook вложил основатель PayPal Питер Тиль. Летом того же года Цукерберг также запустил файлообменный сервис Wirehog, который просуществовал до января 2006 года.

В августе 2005 года домен facebook.com был выкуплен за 200 тысяч дол-

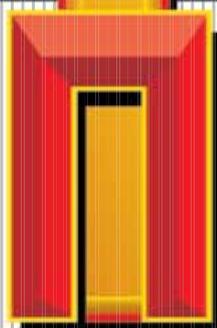
ларов, а Facebook стало официальным названием компании. Цукерберг получил предложение от Yahoo! продать Facebook за 1 млрд долларов.

В течение пяти лет, а именно к 2010 году, на Facebook зарегистрировались полмиллиарда пользователей и ресурс стал одним из самых посещаемых интернет-сайтов в мире. Кроме того, Цукерберг стал автором нескольких десятков патентов и патентных заявок.

Проекту под названием Diaspora, несмотря на то, что он был прямым конкурентом Facebook, Цукерберг дал на развитие несколько сотен тысяч долларов, 100 млн долларов Марк пожертвовал государственным школам в Нью-Арке (штат Нью-Йорк).

Журнал Vanity Fair в 2010 году назвал Цукерберга самым влиятельным человеком, а журнал Time в том же году наградил его титулом «Человек года». Журнал Fortune в 2011 году поставил его во главе списка сорока самых успешных бизнесменов в возрасте до 40 лет. По данным журнала Forbes, состояние 33-летнего основателя социальной сети Facebook Марка Цукерберга составляет \$71,5 млрд.





*Екатерина Човикова*

**Почасовая оплата труда штатных работников: законность трудового договора с таким форматом. Споры. Анализ вариаций**

*Наталья Гластичина*

**Прекращение полномочий судьи — вопрос спорный?!**

*Леонид Рудаков*

**Удалённые (дистанционные) сотрудники: доказательства причин их увольнения**

*Е.Ю. Евтеева*

**Профессиональные заболевания**

*Виктория Мариновская*

**Производственная травма в период сокращения штата**

*Андрей Комиссаров*

**Нельзя сказать, что сообщение о выявлении нечистого на руку высокопоставленного сотрудника организации негативно повлияет на её деловую репутацию**

*Вячеслав Рудич*

**Процедура сбора доказательств**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

октябрь 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Наталья Пластинина*

**А ты заплатил взносы в Фонд капремонта?**

*Артём Ломакин*

**Реновация и «хрущёвки»: анализ судебных споров**

*Вячеслав Рудич*

**Раздел недвижимости между детьми и супругом после смерти второго супруга**

*Ирина Силич*

**Доплаты к стоимости построенной квартиры: споры сторон**

*Ольга Москалева*

**Опасности, которые таит цифровизация**

*Светлана Казакова*

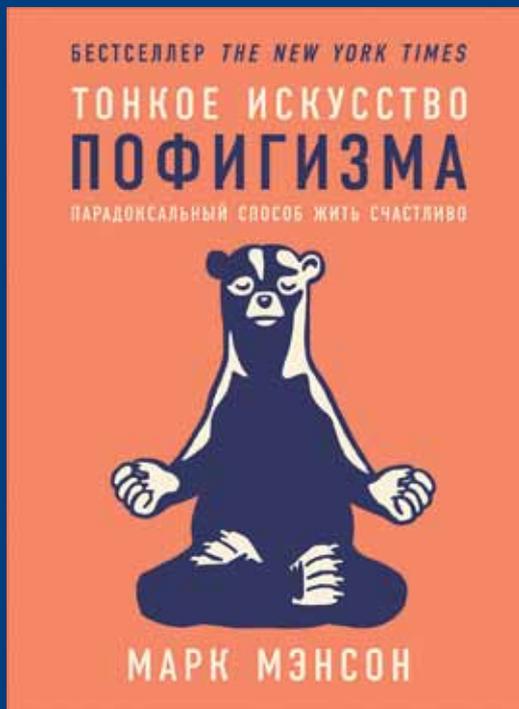
**Аренда водных объектов**

*Светлана Васильева*

**Опасные связи: посредники в сделках с коммерческой недвижимостью**

*Алина Попова*

**Победить «чёрных» риелторов**



*Эта книга не уменьшит ваши беды и проблемы. Я даже пытаться не буду. Как видите, я с вами честен. И к величию она не приведет, да и привести не может, поскольку величие — иллюзия ума, целиком надуманная цель и наша личная психологическая Атлантида. Зато научу, как обратить вашу боль в оружие, вашу травму — в силу, а ваши проблемы... в чуть более приятные проблемы. Чем не прогресс?*

*Марк Мэнсон*

### *О чем книга*

Современное общество пропагандирует культ успеха: будь умнее, богаче, продуктивнее — будь лучше всех. Соцсети изобилуют историями на тему, как какой-то малец придумал приложение и заработал кучу денег, статьями в духе «Тысяча и один способ быть счастливым», а фото во френдленте создают впечатление, что окружающие живут лучше и интереснее, чем мы. Однако наша заикленность на позитиве и успехе лишь напоминает о том, чего мы не достигли, о мечтах, которые не сбылись. Как же стать по-настоящему счастливым? Популярный блогер Марк Мэнсон в книге «Тонкое искусство пофигизма» предлагает свой, оригинальный подход к этому вопросу. Его жизненная философия проста — необходимо научиться искусству пофигизма. Определив то, до чего вам действительно есть дело, нужно уметь наплевать на все второстепенное, забить на трудности, послать к черту чужое мнение и быть готовым взглянуть в лицо неудачам и показать им средний палец.

### *Почему достойна прочтения*

✓ В своем остроумном бестселлере (№1 на Amazon), через истории жизненных неурядиц, провалов и лаж (как своих, так и известных людей) автор рассказывает, как овладеть тонким искусством пофигизма, зачем нужно быть менее уверенным в себе и что принцип «Делайте хоть что-нибудь» — отличная мотивация.

✓ Она поможет вам жить легко вопреки всем трудностям, меньше волноваться и получать удовольствие от жизни.

### *Для кого эта книга*

Для тех, кто пресытился советами, как стать лучше и успешнее, кто действительно хочет перестать циклиться на своих ошибках и начать жить на полную.