

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

№ 40  
(452)

2017

Центр Аллена Карра  
**Easyway**

ЛЕГКИЙ СПОСОБ БРОСИТЬ КУРИТЬ

ЗДОРОВЬЕ ПЕРСОНАЛА

Главная тема:

**Артём Касьянов**  
**Я много общаюсь с HRD и спрашиваю  
у них, почему они не уделяют  
внимания проблеме курения персонала**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Посмотрев на проблему курения на работе как на БОЛЕЗНЬ, которую нужно и можно лечить, мы, наконец, приступим к её искоренению.**

**И здесь уже защитники вредной привычки не смогут возражать.**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Лонгаров*



стр. 5

**Л** ишь недавно топ-менеджмент, в том числе и российский, начал осознавать, что дело не только в ужасной статистике...

**Артём Касьянов,  
Центр Аллена Карра  
«Лёгкий Способ бросить  
курить»**



стр. 15

# Лидеры России



**Вячеслав Евсеев,  
Ассоциация менеджеров**



**Вячеслав Емельянов,  
EVCLID**



**Катерина Кириллова,  
Skillteam**

**стр. 15**



**Алексей Крапивин,  
Группа компаний 1520**



**Николай Ложников,  
MD крупных международных  
компаний**



**Ольга Лукина,  
«Интердентос»**



**Андрей Устюжанин,  
«Эксперт»**



**Денис Шилкин,  
«Lifestyle»**



**Владимир Кутуев,  
ООО «Волгакамазавтосервис»**

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

### ЗДОРОВЬЕ ПЕРСОНАЛА

**Я много общаюсь с HRD и спрашиваю у них,  
почему они не уделяют внимания  
проблеме курения персонала**

**Артём Касьянов, Центр Аллена Карра  
«Лёгкий Способ бросить курить»**

### ЛИДЕРСТВО

**Лидеры России**

**Вячеслав Евсеев, Ассоциация менеджеров**

**Вячеслав Емельянов, EVCLID**

**Катерина Кириллова, Skillteam**

**Алексей Крапивин, Группа компаний 1520**

**Николай Ложников, MD крупных международных компаний**

**Ольга Лукина, «Интердентос»**

**Андрей Устюжанин, «Эксперт»**

**Денис Шилкин, «Lifestyle»**

**Владимир Кутуев, ООО «Волгакамазавтосервис»**

**Алексей Загумёнов, ГК «Авира»**

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Сеть и бабочка: Искусство и практика  
революционного мышления**

**Фокс Кабейн О, Джуда Поллак**

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

**Шерил Кара Сэндберг**

№40  
(452)

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

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

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

Подписано в печать 16.10.2017 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 >

# Я много общаюсь с HRD и спрашиваю у них, почему они не уделяют внимания проблеме курения персонала


*Здоровье сотрудников — не модный тренд, а суровая необходимость и один из важных показателей эффективности бизнеса. Успешные руководители давно усвоили: понятия «здоровый сотрудник» и «продуктивный сотрудник» равнозначны. Иными словами, от здоровья персонала зависит успех всего бизнеса. Ни один уважающий себя HR-бренд не обходит стороной вопросы здорового образа жизни.*




**Артём Касьянов**

**глава российского представительства международной сети Центров Аллена Карра «Лёгкий Способ бросить курить»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

*Бизнесу нужна независимость.  
В том числе и от сигарет!*



Никотиновая зависимость лишает человека той энергии, которая в нём заложена. Это отражается на продуктивности и результативности его работы. Курение, как и употребление любых других никотиносодержащих продуктов (же-

Об этом расскажет Артём Касьянов, глава российского представительства международной сети Центров Аллена Карра «Лёгкий Способ бросить курить».

Центр Аллена Карра — это официальное и единственное в России представительство известного метода. Здесь с 2008 года проводятся курсы, которые помогли бросить курить более чем 12 000 человек. Перед Центром стоит амбициозная задача — помочь как можно большему количеству россиян избавиться от никотиновой зависимости.

## ЛИШЬ НЕДАВНО ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ, В ТОМ ЧИСЛЕ И РОССИЙСКИЙ, НАЧАЛ ОСОЗНАВАТЬ, ЧТО ДЕЛО НЕ ТОЛЬКО В УЖАСНОЙ СТАТИСТИКЕ

вательный табак, электронные сигареты и др.), является важнейшей проблемой в охране здоровья персонала. Поэтому мы решили более подробно узнать о том, как компании реагируют на проблему курения сотрудников, и пригласили в гости представителя самой авторитетной и известной, на наш взгляд, компании, работающей в данной сфере.

За 35 лет по методике, созданной Алленом Карром, бросили курить уже более 30 миллионов человек. Сегодня Центры Аллена Карра во всём мире активно развивают корпоративные программы отказа от курения. В настоящий момент в России и в филиалах других стран более 700 компаний являются корпоративными клиентами. Это свидетельствует о том, что всё

больше прогрессивных компаний внедряют программы здоровья и уделяют проблеме курения сотрудников повышенное внимание.

**У В России курит треть всего населения страны... Можно сказать, стихийное бедствие!**

— Ежегодно в нашей стране из-за болезней, вызванных употреблением табака, умирает более 400 тысяч человек, это больше тысячи в день! Сравнимо с населением города: год — и нет Сочи, год — и нет Курска. Представьте себе, если бы в самолетах ежедневно разбивалось более 1000 человек? Люди перестали бы летать.

Но такое количество смертей катастрофой не кажется: ведь умирают не за рабочим столом. Однако во многих странах курение считается убийцей номер один. Лишь недавно топ-менеджмент, в том числе и российский, начал осознавать, что дело не только в ужасной статистике.

**У В чём же ещё?**

— Цифры — лишь одна сторона медали. Другая позволит говорить с работодателем на языке его интересов. Курящий сотрудник стоит ему дополнительных денег. Могу подтвердить это с помощью многочисленных ис-

Если бы каждый день падали 5 самолетов, то люди перестали бы летать! Именно столько человек в день умирает от курения, но эта проблема никого не волнует!





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

следований, в том числе и в России (например, СК «АльфаСтрахование» в ноябре 2016 года). Курящий человек за время своего рабочего дня в среднем выкуривает 6–8 сигарет. На каждый перекур, а также путь до курилки и попутное общение с коллегами тратится около 10 минут. Таким образом, в день получается чуть больше часа, а в год — больше 300 часов.

А ведь время для бизнеса — деньги, и ещё какие. Возьмём компанию средних размеров, в которой один сотрудник получает, допустим, 1500 рублей за 8-часовой рабочий день. За час компания ему платит 187,5 рублей. Если вспомнить, что именно час он тратит на перекуры, получается, что фактически он работает 7 часов в день. Выходит, что компания дарит

ему 187,5 рублей ежедневно. А сколько денег в год будет потрачено на 50 курящих сотрудников? Больше 2 миллионов!

Но это только разминка. Добавьте к этому больничные. Доказано, что из-за больших рисков заболеваний, связанных с курением, а также с регулярными перекурами на улице в холодное время, курящие сотрудники берут больничные в среднем на 3–5 дней больше, чем некурящие.

Из-за регулярного отравления никотином и другими вредными веществами, которые находятся в сигарете, курящие могут даже не осознавать того, что находятся в состоянии апатии и усталости, а их работоспособность ниже, чем у некурящих.

**БОЛЕЕ 300 ЧАСОВ  
В ГОД КУРЯЩИЙ  
СОТРУДНИК ПРОВОДИТ  
В КУРИЛКЕ В РАБОЧЕЕ  
ВРЕМЯ.**



### Затраты вашей компании на курящих сотрудников в год



50%

Курящих сотрудников в  
вашей компании

13%

Рабочего времени курящие  
сотрудники не работают

12 500 ч/ч

Человеко-часов вы теряете  
на курящих сотрудниках ежегодно

2 343 750 руб.

Во столько вам обходятся  
куращие сотрудники в год

И ещё один серьёзный нюанс для компаний, ориентированных на взаимодействие с клиентами: снижение качества их обслуживания. На перекуре можно пропустить важный звонок, а неприятный запах табака многих просто отвращает. Некурящие же сотрудники недовольны: почему у кого-то больше перерывов на отдых, если зарплата одинаковая?

Рано или поздно работодатели монетизируют убытки и приходят к выводу: надо что-то делать!

#### И что же?

— Самое простое — можно не принимать на работу курящих кандидатов. Но тут появляются две проблемы. Во-первых, специалисты редких профессий, настоящие профессионалы своего дела, есть и среди курящих. Прибыль от вклада такого сотрудника и потери от его курения надо ещё взвесить. Во-вторых, как проверить на

собеседовании, что соискатель действительно не курит?

Можно включить метод кнута и пряника: некурящим — дополнительный выходной раз в месяц или премия, курящим — продление рабочего дня и штрафы.

Но эффективность таких мер незначительная. Сотрудники как курили, так и курят. Просто здесь не учитывается главное — наркотическая зависимость. Ещё многое зависит и от топ-менеджмента.

#### Руководство-то тут при чём?

— Условно компании можно разделить по двум моделям управления. Первая — когда сотрудника принуждают к здоровому образу жизни. Эта категория руководителей желает просто искоренить всё плохое и сократить издержки, и она вполне может добиться нужного результата. Вторая модель —

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



когда все кругом утверждают, что курить или не курить — личный выбор. Но это пример невежества и отсутствия знаний о проблеме.

Я много общаюсь с HRD и спрашиваю у них, почему они не уделяют внимания проблеме курения персонала. И часто слышу про личный выбор. Но ведь на самом деле это миф!

Просто традиционные методы пытаются решить проблему исключительно на физическом уровне — снизить дискомфорт при отвыкании. К тому же некоторые из них имеют противопоказания и серьёзные побочные эффекты. Другие просто игнорируют саму суть проблемы курения, предлагая для лечения тот же наркотик — никотин в форме пластырей, таблеток, жвачек и т. п.

## **РАНО ИЛИ ПОЗДНО РАБОТОДАТЕЛИ МОНЕТИЗИРУЮТ УБЫТКИ И ПРИХОДЯТ К ВЫВОДУ: НАДО ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ!**

Курение как зависимость ничем не отличается от героиновой или алкогольной, исключающих возможность выбора. В реестре заболеваний ВОЗ у никотиновой зависимости есть свой код, который относит эту болезнь в разряд психических расстройств. Вдыхать в себя несколько тысяч ядовитых веществ и подвергать свою жизнь опаснейшим заболеваниям — это ненормально.

Даже тот, кто утверждает, что не хочет бросить курить, лукавит. У него просто не получается. Не знает, как сделать это раз и навсегда.

Вы задумывались, почему простая жвачка стоит 20 рублей, а никотиновая — в десятки раз больше? Почему перцовый пластырь стоит 50 рублей, а никотиновый — в 20 раз дороже? Там что, другая технология или используется дорогое вещество? Однозначно нет. Фармацевтические корпорации давно увидели перспективы рынка «эффективных средств» для тех, кто мечтает бросить курить. Когда у человека проблема, он более уязвим для рекламы, тем более когда об этом с экрана телевизора говорят люди в белых халатах. Если бы эти средства действительно работали, то мы заме-

тили бы их эффект лет 30 назад, когда они только стали продвигаться на рынке. Кто-то может сказать, что ему помогло. Но помогло не благодаря, а вопреки! Процент настолько мал, что сравним с эффектом плацебо.

Но проблема должна решаться на психологическом уровне, как при любой зависимости. Людям просто нравится курить в разных ситуациях. Вряд ли таблетки или какие-либо пластыри смогут отбить охоту играть в азартные игры или употреблять алкоголь!

Поэтому задача службы персонала и руководства компании — помочь сотруднику и предоставить выбор методов для лечения болезни.

## В чём тогда отличие метода Аллена Карра?

— Метод как раз подходит к решению проблемы с точки зрения человеческой психологии, при этом мы не рассказываем страшные вещи о вреде курения, поскольку знаем, что это не работает. Мы используем простые слова и объяснения. За 6 часов участник приходит к пониманию, что курить не только вредно и опасно, но и бесполезно. Именно на этом мы акцентируем своё внимание. Человек пересматривает своё отношение к курению и бросает легко, без напряжения: он просто перестаёт видеть в сигарете какую-либо ценность.



# КУРЕНИЕ ЭТО НЕ ЛИЧНЫЙ ВЫБОР СОТРУДНИКА, А БОЛЕЗНЬ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мы не используем никаких дополнительных средств, в том числе иглок, гипноза, НЛП и т. д. У метода вообще нет никаких побочных эффектов. Даже набора веса!

При этом метод Аллена Карра одинаково эффективен и для молодых, и для тех, у кого большой стаж курения; для любителей кальянов и электронных сигарет... Люди потом удивляются, что это оказалось так легко. А ведь я сам, как бывший курильщик, сомневался.

#### **УП** А если всё же не получится?

— Не в качестве рекламы: если сотрудник не бросает курить, то мы возвращаем деньги. Стоимость участия

составляет ровно ту сумму, которую курящий человек в среднем тратит на сигареты в течение 3 месяцев. Для сотрудников корпоративных клиентов эта стоимость ещё меньше.

Курс длится 6 часов и обычно проходит на территории компании, а участие сотрудника оплачивает работодатель. Но сейчас всё большую популярность приобретает партнёрская схема *worksite marketing*, когда сотрудник компании сам оплачивает курс на льготных условиях.

#### **УП** Что же достанется работодателю?

— То, что за счёт увеличения продуктивности труда, снижения числа

Ваш сотрудник  
БРОСИТ КУРИТЬ  
за 6 часов легко



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

больничных прямые и косвенные расходы на персонал сокращаются — это и так понятно. Сотрудникам больше не надо отвлекаться от поставленных задач и обслуживания клиентов, чтобы покурить.

Нас часто приглашают частные и государственные компании, и всё сказанное можно подтвердить на опыте любой из них. Например, в компании

в себя» и избавиться от зависимости. И компании уже не надо ничего выдумывать про нематериальную мотивацию и изобретать программы лояльности. HR-специалист и так получает самую ценную награду — искреннюю благодарность сотрудника, и понимает, что помог сделать лучше жизнь ещё одного человека. Ведь любой HR скажет, что самое ценное в компании — персонал. А что может быть самым

## КУРЯЩИЕ МОГУТ ДАЖЕ НЕ ОСОЗНАВАТЬ ТОГО, ЧТО НАХОДЯТСЯ В СОСТОЯНИИ АПАТИИ И УСТАЛОСТИ

Demis Group тщательно подошли к вопросу отказа сотрудников от курения и глубоко проанализировали результаты по итогам совместной работы с нами. За основу взяли критерии повышения по карьерной лестнице, выполнения KPI. Теперь нашу программу используют не только для того, чтобы помочь сотруднику бросить курить, но и чтобы реально повысить эффективность всего бизнеса.

И ещё один бонус от нашей программы. Сотрудник, который бросил курить, благодарит не Центр Аллена Карра, а свою компанию и в первую очередь HR-менеджера, который организовал этот курс, помог «поверить

ценным для сотрудника? Здоровье, от которого зависит его самочувствие и уровень заработка.

**■ Что ещё вы предлагаете своим клиентам, кроме курса?**

— За 9 лет практической помощи тысячам россиян мы накопили огромный опыт и сформировали авторитетное экспертное мнение, которому доверяет общественность. Компании часто приглашают нас провести семинар или мастер-класс на тему курения. Это не какая-то скучная лекция о вреде курения, мы не показываем страшные картинки, у нас нет цели кого-то напугать. Вместо этого на ма-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стер-классе будет представлена интересная информация, поданная в увлекательной форме. Посетить такое мероприятие будет очень интересно и полезно. Длительность мастер-класса составляет 1,5 часа.

### Как компании могут внедрить вашу программу отказа от курения?

— Нужно оставить заявку на нашем сайте [www.allencarmoscow.ru](http://www.allencarmoscow.ru) или позвонить по телефону 8 (800) 250-66-22. Все организационные мероприятия

по вовлечению сотрудников на курсы возьмём на себя.

- \* Артём Касьянов, глава российского представительства международной сети Центров Аллена Карра «Лёгкий Способ бросить курить».

Беседовала Елена Мамонтова

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** Исполнительный директор Центра Артём Касьянов прошёл Президентскую программу подготовки управленческих кадров и зарубежную стажировку. Имеет степень магистра экономики в РЭУ им. Плеханова. Много лет руководил корпоративными направлениями в крупнейших российских банках, международных сервисных и IT-компаниях.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

# Лидеры России

Конкурс «ЛИДЕРЫ РОССИИ», объявленный недавно (на базе РАНХ), явно был замечен руководителями всех уровней.



публикует наиболее интересные мнения экспертов.

## ❗ Реально ли найти «золотую рыбку» таким способом?



**Вячеслав Евсеев:**

— Вполне реально. Всё зависит от того, как на деле будет организован конкурс. В данном случае основная мотивация для реальных профессионалов в сфере управления — это попадание в кадровый резерв. Один миллион рублей для талантливых управленцев со стажем — это не такие уж большие деньги. Восемнадцатилетний опыт работы Ассоциации менеджеров над проектом «ТОП-1000 российских менеджеров» показывает, что репутационные элементы важны

для управленцев и они уделяют им серьёзное внимание.



**Вячеслав Емельянов:**

— Я считаю, что подобные конкурсы на федеральном уровне стимулируют активность предпринимателей. Самым талантливым бизнесменам необходима поддержка власти, а не бюрократические барьеры. Но это будет актуально лишь в том случае, если будет создана система объективных критериев оценки деятельности руководителей из разных сфер: бизнес,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



общественная деятельность, культура, образование, благотворительность. Важно исключить в этом процессе фактор коррупции. Если будет создан некий общественный комитет для проведения этого конкурса, тогда можно говорить об объективности. Также нужна система продвижения лидеров на длительную перспективу: например, те 300 человек, которые выиграли конкурс, должны в течение 3-5 лет показать рост своего бизнеса или развитие общественного проекта.



**Алексей Загумёнов:**

— Открытый конкурс по поиску управленцев — один из лучших способов решить кадровый вопрос. На поверхности лежат очевидные преимущества: тесты, особые вопросы и анкеты способны отсеять тех, кто не устраивает заказчика какими-то своими качествами. Те же, кто пройдёт во второй этап конкурса, на мой взгляд, должны будут продемонстрировать гибкость мышления и оперативность принятия решений в стрессовых ситуациях. Дело в том, что большинство молодых управленцев сегодня получили больше теоретических знаний, нежели практического опыта. Они знают, «как удержать клиента» или «пять правил эффективного топ-менеджера», но даже не представляют, что делать, если разъярённая толпа с вилами и факелами колотит в двери офиса.

Ещё один критерий поиска «золотой рыбки» — в обучаемости. Топ-менеджер может не уметь управлять городом или министерством, но должен уметь научиться этому в самый короткий срок. Обучаемость вообще можно назвать одним из главных качеств современного руководителя. Наравне с обучаемостью стоит и смелость в принятии решений. Многие современные топ-менеджеры любят перекладывать вину на свой персонал. Особенно это заметно в тех компаниях, где вертикаль власти сильно централизована или вообще сконцентрирована на одном человеке. Я считаю, что главное — это команда, где каждый, в особенности руководитель, может взять на себя ответственность за совершённые ошибки.

Но есть ещё и подводная часть конкурса. Открытый конкурс позволяет

*Поговорите с кандидатом «тем-а-тем» не о работе, и многое станет ясным...*

**Алексей Загумёнов,  
ГК «Авира»**

определить лояльность кандидатов, причём как на начальном уровне с тестами, так и на завершающих этапах. В случае «Лидеров России» лояльность будет стоять, может быть, даже на первом месте.



**Екатерина Кириллова:**

— Конкурсы всегда были эффективным способом поиска лучших, пока ещё не придумали более совершенного способа отбора. Сам формат является оптимальным, однако важно понимать, какие инструменты для отбора будут применять и насколько они эффективны. Необходимо использовать все существующие методики: это и тесты (причём и на психологические особенности, и мотиваторы, и на проверку интеллектуального уровня кандидата), и классические интервью с использованием вопросов на выявление компетенций, проективные вопросы и case-интервью. А также не стоит забывать и об ассессмент-центре, и о проверке кандидата «в полях». Только в совокупности всех инструментов можно отобрать действительно сильного кандидата.



**Алексей Крапивин:**

— Думаю, вполне реально. Но полагаю, что в данном случае «золотые рыбки» уже найдены, мы ведь прово-

дим конкурс среди уже действующих лидеров. Обратите внимание: главное требование к участникам — это уже имеющийся опыт руководства, как минимум двухгодичный, а лучше — пятилетний. Человек должен обладать сверхвыдающимися качествами, иметь блестящее образование и хорошую репутацию. Такие «самородки» обычно заметны сразу, они выделяются на фоне обычных людей, так что мы будем выбирать, образно выражаясь, самую блестящую рыбку из золотых.



**Николай Ложников:**

— В принципе, да, конечно. Но самый основной этап, как мне представляется, это живое человеческое общение. Потому что рекрутер может много тестирований проводить, сейчас это крайне модно, но без живой встречи с человеком, чтобы посидеть, посмотреть в глаза, понять, кто перед тобой, нужно ли с ним как-то дальше работать, обойтись, я думаю, невозможно.



**Ольга Лукина:**

— На мой взгляд, нет. Нужно понимать, что здесь есть несколько аспектов. Начнём с того, что лидерство — это природный дар сродни способностям к математике, к спорту или к живописи. Лидеров отличает фанатичное движе-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ние к цели, совершенно невероятная работоспособность, интуиция как способность уже сегодня чувствовать и видеть то, что большинству людей не доступно, категорическая неспособность действовать по шаблону — они буквально всё делают по-своему. Они способны принимать ответственность не только за себя, но и за других и устойчивы к риску — они готовы рисковать всем ради достижения цели. Таких людей в нашей популяции очень маленький процент.

Лидер — это не только про уровень интеллекта и деловые качества. Кроме этого, говорят и о так называемом эмоциональном интеллекте. Это способность понимать эмоции свои и других людей, читать картину отношений, желаний окружающих. Если хотите, это «чуйка». Без этого, какими бы другими формально лидерскими качествами человек ни обладал, желаемого результата не будет.

Они ищут  
инноваторов, а  
не лидеров

Ольга Лукина,  
«Интердентос»

Не буду приводить конкретных примеров, но поверьте: есть не так уж мало успешных политических или бизнес-лидеров, которые не имели высочайшего уровня интеллекта или развитых деловых способностей, но это не было определяющим. Уровень эмоционального интеллекта для лидера — очень важное качество. При этом надёжно измерять эмоциональный интеллект сегодня не умеют.

Во-вторых, надо понимать, а кого, собственно, собираются найти организаторы кадрового конкурса? Людей, которые будут изощёрённо приспособляться к имеющейся системе, разрушать её или же будут что-то создавать? Гипотетического Калинина, Ельцина или Столыпина? Или того же Черномырдина, который был способен созидать при всех его очевидных недостатках. Мы помним, как он коряво говорил, помним его смешные «крылатые выражения». И тем не менее...

И ещё... Какие задачи ставит администрация президента перед конкурентами, чего, собственно, от них ожидают? Лидеры по природе своей делают то, чего раньше не было. Ждут ли от них инновационности?

В-третьих, до сих пор не всем очевидно, что не все руководители — это лидеры. И не все лидеры — хорошие руководители. Лидерам зачастую

скучно заниматься тактикой, они, как правило, стратеги.

Для того, чтобы быть эффективным созидающим лидером, нужно очень много и кропотливо над собой, над своей личностью работать. А масштабный кадровый конкурс, на мой взгляд, привлечёт прежде всего людей с пораненными амбициями, стремящихся к власти. Их надо уметь распознать.

Из опубликованных текстов я не очень поняла, кого же именно организаторы ищут. Подозреваю, что и они — тоже. То, что сейчас действительно необходимо, — это сформировать кадровый резерв. На мой взгляд, если власть нуждается в «свежей крови», в людях — лидерах, то нужно искать и находить молодых и среднего возраста предпринимателей среди тех, у кого уже есть реальные достижения и эффективные работающие команды. Есть сильные последователи.

То, что предлагается, — это способ «мелким неводом что-то поймать». Если таким образом просто ищут новых чиновников, тогда шанс есть. Но пойдёт ли туда «золотая рыбка» — это совсем не факт.



Андрей Устюжанин:

— Почему бы и нет? При наличии надлежащего пи-

ара — а в нём, думается, не будет недостатка — информация может дойти до интересных людей, которые могут попробовать себя в новом качестве. По крайней мере, способ выглядит интересным, современным и в хорошем смысле слова демократичным.



Денис Шилкин:

— Да, реально. Другой вопрос, что необходимо понять психотип сотрудника, его потенциал и стиль поведения в стрессовых ситуациях и при сверхнагрузках. Как это сделать? Смоделировать подобные ситуации перед устройством на работу и оценить его реакцию. Таким же образом он поведёт себя и в реальной ситуации. Есть такое мнение, что серьёзные компании перестали набирать профессионалов и ставить им задачи. Сейчас нанимают талантов и вдохновляют их. Но проблема в другом. Надо определить: что такое «золотая рыбка»? Относительно какой системы координат она должна быть «золотой»? Часто сам собственник или HR не знает своей собственной системы координат. Тогда каким образом он определит, что этот человек является для компании «золотым»? Получается очень большая погрешность.

Все знают, что у компании есть четыре классических стадии развития:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

стартап, развитие, стабилизация, кризис. Если руководитель «стартапер», а компания находится на этапе стабилизации и сотрудники по большей части тоже «стабилизаторы», то руководителя они будут просто раздражать. Он будет недоумевать: «Ну почему все сидят на месте и ничего не делают?!». На самом деле руководителю надо сменить фокус внимания и идти заниматься следующим стартапом, так как это его сущность, а не лезть в стабилизацию и разрушать то, что было создано и не требует на данный момент никаких вмешательств.

Расскажу, как меня нанимал владелец-миллиардер. В 2011 году была закрытая вакансия, хантер меня нашёл и без всяких вводных данных и пояснений провёл собеседование и отправил к психологу. Далее было два интервью: одно стрессовое — с элементами провокации, второе — спокойное. Оба длились по 2-4 часа. Также были тесты на интеллект и на нестандартное мышление. Через одну неделю были готовы результаты, благодаря которым я был принят на работу. Как ни странно, одна из позиций в вакансии звучала так: «Неленивый».

Что такое «неленивый», я отчётливо понял, когда вышел на работу. Особенность работы в новой компании заключалась в том, что один человек здесь выполнял функции пяти-шести

человек одновременно. Этот тест был на психологическую совместимость и психологическую выдержку, стойкость и возможность работать при сверхнагрузках.



Владимир Кутуев:

— Всероссийский конкурс «Лидеры России» может помочь восполнить дефицит кадров среди управленцев страны. Но произойдёт это не раньше чем через 5-10 лет. Средний возраст бизнесменов и чиновников — 40-50 лет. Это те люди, которые получали образование в переломное время 90-х годов. С тех пор уровень образования изменился не сильно, особенно в региональных учебных заведениях.

Дипломированные специалисты оторваны от реальной жизни, не имеют за плечами достаточной практики в своей сфере, которая необходима всем управленцам.

Идея конкурса хорошая, но при отборе кандидатов нужно учитывать не только теоретические знания, которые проверят на заочных и очных этапах «Лидеров России», но и эффективность управленческого опыта. То есть важна не только запись в трудовой книжке о том, что кандидат в пул кадрового резерва руководил 5 или 10 лет, но и насколько эффективно он это делал.



Организаторы конкурса обещают, что максимально оградят его от так называемого кумовства. Надеюсь, что так и будет, и финалистами конкурса станут образованные и достойные люди, а не чьи-то сыновья, братья, внучатые племянники.

Кроме того, что человек должен иметь широкий кругозор, образование и управленческий опыт, он должен быть с «чистыми руками». Тот, кто однажды преступил закон, не может получать высокие должности. К тому же я бы ввёл тестирование на полиграфе на финальной стадии отбора.

Среди прочих критериев к участникам проекта должны предъявляться требования и морального характера. Но как их сформулировать и проверить — это вопрос сложный.

Все участники «Лидеров России», будущие топ-менеджеры страны, должны любить своё Отечество. Недопустимо чиновнику высокого ранга иметь двойное гражданство. Если политик или крупный управленец — гражданин сразу нескольких стран, это наводит на мысли о том, что он готовит пути к отступлению. Если, например, случится конфликт между двумя странами, чьи интересы он будет отстаивать?

На высоких постах не должны появляться люди «из ниоткуда». Граж-

дане должны знать тех, кто займёт высокие посты во власти. Думаю, что конкурс как раз и поможет вырастить топ-менеджеров, карьера которых будет прозрачна. Например, такие лидеры, как Пётр Столыпин и Маргарет Тэтчер, строили карьеру с молодости, их таланты и харизма проявлялись с ранних лет. И для этих личностей служение Родине было смыслом жизни.

И сейчас в России много настоящего одарённых и умных молодых людей. Хочется, чтобы в «Лидерах России» оказались именно такие личности.

Онлайн-тестирования, которые будут проходить на первых этапах конкурса, и вообще балльную систему оценки знаний считаю неэффективной. Только настоящий экзамен может проверить человека на прочность: выявить не только уровень образования, но и определить стрессоустойчивость. Ведь управление крупным предприятием, отраслью и даже страной — это каждодневный экзамен.

Возможно, те, кто станет победителями конкурса, в будущем будут работать премьер-министрами или даже президентами. Надеюсь, что сейчас эти люди занимаются реальным делом: укрепляют и совершенствуют свои знания на практике. Только так можно достичь высочайшего мастерства в своей сфере.



## Откуда и как появляются такие люди, как Талейран, Столыпин, Тэтчер, Аденауэр?



**Вячеслав Евсеев:**

— Каждый лидер такого масштаба уникален. Думаю, что сложно вывести какую-то единую закономерность, тем более которая будет работать в сегодняшней России. В каждой эпохе к лидерам предъявляются свои требования, дорога каждого из них к вершинам власти была сложна, но именно эта сложность сделала их эффективными в конкретных исторических условиях. Несомненно одно: все они были исключительно умны, коммуникабельны и много работали.



**Вячеслав Емельянов:**

— Выдающиеся лидеры мира, как и деятели искусства, — это редкие люди, гении в своём роде. Их объединяют общие качества — умение держать удар, не сдаваться перед трудностями и идти к своим целям вопреки всем проблемам. На их появление влияет либо кризисная ситуация в обществе, которая стимулирует активность сильного лидера, либо некий застой, когда лидеры стремятся реформировать «статус кво» и вывести страну на новый виток развития.



**Алексей Загумёнов:**

— Именно сочетание таких качеств, как опыт, обучаемость, смелость, ответственность, и порождает новых Аденауэров или Столыпиных. Если в человеке заложен талант управленца-реформатора, смелость поможет реализовать его, а ответственность — довести дело до конца. Кстати, именно этими качествами, на мой взгляд, должен обладать новый премьер-министр.



**Алексей Крапивин:**

— Откуда и как — это понятно всем. Думаю, эти люди своим талантом и трудом добились блестящей политической карьеры. В их автобиографиях об этом рассказывается весьма подробно. Лично мне запомнился факт, что Тэтчер могла находиться на переговорах по 8 часов, не отвлекаясь на личные дела, за что и стала называться «Железной леди». Уметь ставить интересы страны выше личных дорогого стоит. Но тут, на мой взгляд, важен баланс — списывать личные амбиции со счетов нельзя, ведь «выехать» вверх и вперёд можно только на амбициозности. Нам нужны новые Столыпины, новые Витте, новые Спе-

ранские, потому как только сильные, целеустремлённые люди могут двигать страну вперёд.



**Николай Ложников:**

— Они все берутся не с Луны, они все из народа. Народ у нас большой, талантливый, и сейчас много говорят о новых вертикальных лифтах. Возможно, кандидат работал раньше учителем в школе или клерком в крупной компании типа «Газпрома», делая карьеру. Мне кажется, что человек, который ведёт отбор, должен немножко абстрагироваться от прошлого кандидата. Не ставить на человеке клеймо. А именно посмотреть на него сегодняшнего, сидящего за столом перед тобой, попытаться смоделировать его поведение в другой ситуации, в частности на той позиции, о которой идёт разговор. То есть человек может прийти к вам с любого рабочего места, из любой компании и затем стать для вас бриллиантом, ведь алмазы можно найти и в простой горной породе. И наоборот, там, где мы предполагаем найти алмаз, зачастую могут лежать одни булыжники.

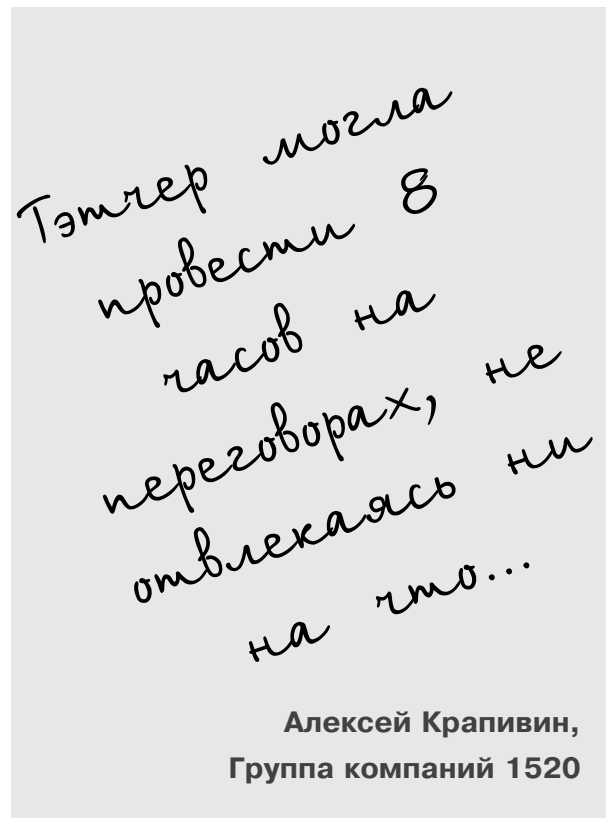


**Ольга Лукина:**

— Либо это дети эмоционально здоровых и зрелых родителей, либо у них получается вырасти в результате

серьёзной работы над собой. Я имею в виду не только интеллектуальное, но и личностное развитие, работу над своим характером. Детство может быть ужасным. Возьмём Абрахама Маслоу — человека, который вырос на окраине Бруклина в семье торговли рыбой и алкоголика. Это не помешало ему стать великим философом и заложить основы гуманистической психологии. Он строил себя сам, понимая: то, что было в детстве, не должно держать его «в клетке».

И когда сегодня видишь взрослого вроде бы лидера, который орёт и бросает предметы в подчинённых, оправдывая себя «тяжёлым детством», по-



Алексей Крапивин,  
Группа компаний 1520



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

нимаешь, что он просто «сбрасывает» причины своего неудовлетворения на окружающих его людей, потому что у него есть власть.

Деструктивными, разрушающими лидеры не рождаются. Они становятся деструктивными потому, что сталкиваются со своими собственными внутренними ограничениями, которые мешают им использовать свою лидерскую силу созидательно. Эти ограничения они зачастую не осознают, и поэтому бессильны перед ними.

Есть разные пути, чтобы контролировать свою деструктивную силу, держать её «в наморднике». Кто-то прыгает с парашютом или плавает в сантиметре от акулы в поисках адреналина, кто-то периодически устраивает экстремальные совещания, безбожно матеря своих подчинённых, — это способы временного купирования симптомов, для временного облегчения.

А кто-то выбирает регулярные поездки в буддистский монастырь, медитацию, ищет духовного наставника или мужественно работает над своими детскими травмами с психотерапевтом. Это уже путь глубоких и серьёзных изменений. Это не быстро и не легко. Важно, чтобы деструктивный лидер смог осознать свою деструктивность. Но не все к этому готовы.



**Андрей Устюжанин:**

— Их выдвигают время и обстоятельства. Существующий, «витающий в воздухе» запрос общества притягивает людей, обладающих природным умом, качественным образованием и/или хорошей школой жизни, плюс определённым складом характера. Эти люди реализуют политику, выгодную для своих государств, как они её понимают. Талейран не идеально, пожалуй, вписывается в этот список, но, раз его терпели и держали так долго, наверное, отчасти это верно и по отношению к нему.



**Денис Шилкин:**

— Они все «родом из детства». Учёные ссылаются на разные исследования, которые говорят о том, что до 50 % качеств человек наследует по генетическому коду, а остальные 50 % приобретает в течение жизни. Соответственно, личность, выросшая даже с неблагоприятной генетической предрасположенностью, может в течение жизни развиться достаточно, чтобы стать совершенно другой личностью. Примеров тому масса. Что касается лидеров, новаторов, которые приходят в этот мир с собственной миссией, то, говоря о вышперечисленных политических деятелях, рассмотрев их с точки зрения

соматипологии, можно многое объяснить.

Например, Столыпин, Тэтчер. Они были нонконформистами. Это по типологии люди «адреналинового» типа. Адреналин — не очень хороший дипломат в связи с тем, что человек такого типа говорит правду в лицо, даже если она неприятна. Он импульсивен, очень активен, предан своему делу и своим людям, но и ожидает от других прямо таки самурайской преданности. Зато у таких людей практически не бывает «двойного дна», ведь они предпочитают войну против худого мира. Когда они говорят правду, искренне не понимают, почему на них обижаются, ведь они не хотели обидеть, они делали, как лучше.

Идеальный лидер — миф или реальность?

Катерина Кириллова,  
Skillteam

Аденауэр — противник гитлеровского режима, по соматипу похож на «соматотропный» тип организма. Человек системный, последовательный, долго запрягающий, но много может потянуть. Медлителен, но может из самого хаоса построить чёткую систему, которая будет работать как часы. Такой человек долго формирует своё представление о чём-либо в мире. Но когда наконец сформировал своё представление, его практически невозможно переубедить. В этом его сила и сила его убеждений.

Талейран — очень интересный пример типа «мелатонин». Пример такого человека, который смог сохранить свои позиции при трёх совершенно разных режимах. Это и есть особенность мелатонинового типа: необычайная выживаемость, гибкость и интуиция. В то же время тип достаточно фаталистически смотрящий на мир. Это позволяет ему быть реалистом, трезво оценивать ситуацию и учитывать даже самые негативные последствия.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Собеседования — «убойные» вопросы, тесты, анкеты... Как ещё можно сузить «воронку» ценных топов?



**Вячеслав Евсеев:**

— Ценные топы — штучный товар. О топах говорят прежде всего результаты их работы. Вот на это и надо обращать внимание.



**Вячеслав Емельянов:**

— Толковые руководители проявляют себя прежде всего в деле. Насколько успешный и прибыльный бизнес он создал, насколько дружную и эффективную команду собрал — всё это видно по ключевым показателям его деятельности. Это показатели прибыли, оборота и другие финансовые факторы. А также о лидере могут многое рассказать его деловые партнёры, сотрудники и клиенты. В целом, нужно провести серьёзную аналитику, чтобы понять, насколько человек успешен.



**Алексей Загумёнов:**

— Добавить к перечисленному можно, пожалуй, итоговую встречу тет-а-тет с будущим руководителем. Вот, например, я сам как владелец бизнеса провожу итоговое собеседование

с будущим топ-менеджером. После того, как кандидат проходит нашу систему кадрового отбора, я обычно задаю вопросы, не совсем связанные с работой.

Вопрос первый — о достижениях в личной жизни. Это могут быть победы на конкурсе талантов или в шахматном турнире, победы над собой, например в борьбе с лишним весом, или победы над злобными соседями в сражении за место под гараж. Важно, чтобы человек здесь продемонстрировал, что умеет ставить себе конкретную цель и добиваться результата.

Вопрос второй — о последнем полученном навыке. Мне важно знать не то, чему научился кандидат, а сам факт того, что он учится. Пусть он выучил карточный фокус или даже сложное комбо в видеоигре — главное, что процесс обучения для человека не прекратился.

Третий вопрос — о причинах ухода с прошлого места работы. В ответе на такой вопрос будет важна субъективная оценка предыдущего места работы. Пожалуй, о кандидате она сможет сказать больше, чем он сам.



**Алексей Крапивин:**

— Думаю, сейчас есть отличное средство, позволяющее сузить линейку. Это полиграф. Используют же детектор лжи в частном бизнесе? «Мечтаете ли вы подсидеть своего начальника?» — вот это вот всё. Почему бы и нам не ввести подобную практику? Хотя, если серьёзно, это довольно сложный вопрос. Знаю, что полиграф используют при наборе сотрудников в правоохранительные органы в соседней стране, так что прецеденты имеются. Но, повторяю, все эти мысли нужно ещё прорабатывать.



**Николай Ложников:**

— Тестов существует n-ное количество. Я их сейчас называть не буду, их всегда можно найти в сети, этим должны заниматься психологи. А по вопросам для меня всегда первично следующее: как человек планирует своё будущее, чего он хочет от своей карьеры и от работодателя? Понятно, что все хотят много денег, все хотят получить высокую позицию, но, тем не менее, у каждого есть свои основные мотивирующие факторы. Это первый момент.

Дальше надо понять, чем человек занимался, какие он сам видит основные достижения в своей жизни. Кроме

этого, нужно понять, как человек себя чувствует в различных ситуациях, а для этого надо смоделировать кейсы. Это тоже очень важно — понять, как ощущает себя человек в ситуации, когда надо срочно принять решение, когда на тебя давят сверху и снизу. Например, возникли серьёзные проблемы с логистикой, компания разоряется, а тебе надо срочно принять решение. И вопрос кандидату: «Как ты в этой ситуации будешь себя вести?»

Ну, и чисто эйчаровские вопросы тоже никто не отменял. Например, как он работает в коллективе, как он вписывается в коллектив, как человек видит свои взаимоотношения с людьми, насколько он общителен, насколько он умеет строить отношения, проводить переговоры и т. д. Насколько он мотивирован, насколько настроен на результат, а не на процесс. Это важные моменты, которые во время личной встречи можно для себя прояснить. Но здесь, конечно, чётких рецептов нет и быть не может, важно помнить, что интервью — это прежде всего разговор, и, как и любой другой разговор, его не нужно и нельзя строить по одному трафарету.



**Ольга Лукина:**

— Конечно, можно ещё и психиатра привлечь, чтобы отсеять явных сумасшедших. Но скрытых — не получит-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ся, так что это не абсолютный вариант. Если серьёзно, на самом деле на ключевые позиции люди выбираются часто интуитивно. Открывается дверь, на него смотрят и решают: «Да». Другие могут приносить прекрасные резюме, кучу хороших дипломов — и ничего не происходит.

Хороший способ найти лидера — обращать внимание на достижения человека. На первый взгляд, это даст очень приблизительный результат, потому что достижения — это результат работы команды. Да, всё это делали его чудо-заместители и еще двадцать тысяч человек. Но он же сумел найти этих людей, организовать и выстроить процесс — и в этом заключается его гениальность.

Кроме того, а я называла уже это как одно из лидерских качеств — нужно выбирать тех, кто не только способен поставить перед собой высокую планку, но и нести ответственность за сделанное, за процессы, за людей. Потому что часто мы встречаем лидеров, которые ставят задачи перед собой, решают их, а потом — построенное у него рассыпается, потому что не может нести ответственность в динамике.

И ещё: созидающий лидер — это первый среди равных. По большому месту его это не бьёт, он готов жить в этой парадигме. Ему нужны люди не

глупее его, он готов работать с людьми, которым он даже в чём-то профессионально проигрывает.

Деструктивный лидер, тиран всегда будет выбирать рядом с собой «крысят». Если мы говорим об этом правительственном проекте, то вот отличный тест: попросите потенциального лидера привести двух-трех человек из тех, кто работает с ним. Если окажется, что второй и третий не менее интересны и сильны — значит, он настоящий лидер. Вот кто нужен.



Андрей Устюжанин:

— Я бы предложил финансовую воронку. Один из вариантов можно позаимствовать из Библии. До того, как давать 1 миллион трёмстам выигравшим, дать 300 тысяч одной тысяче участников и поставить срок возврата с условием приумножения. По результатам провести анализ компетентным жюри и выбрать наилучшие варианты. С учётом будущих (возможно, тяжёлых) последствий для экономики от выбора не той кандидатуры, эти потери — мелочи.



Денис Шилкин:

— Поделюсь своим кейсом — как я ищу своих топ-ов, лидеров. Первый критерий — не обращать ни в коем случае



внимания на регалии и быть осторожнее с образованием. Мой опыт найма сотрудников показывает, что чем больше человек учился, тем шаблоннее он начинает мыслить. Ведь кто делает открытие? Невежда! А почему? А потому что он не знает, что так нельзя. Я всегда обращаю внимание на готовность человека воспринимать новую информацию, опустошить сосуд собственных знаний и открыть дорогу новому, непонятному, неудобному. Мозг этому будет сопротивляться. Что важнее — опыт или желание? Исключительно второе. А почему? Потому что опыт — это не что иное, как желание, умноженное на время.

Если говорить о конкретных методиках, то лично я использую три вещи, помимо интервью. Первое — составляю портрет кандидата (кандидатки). Конечно, можно ошибиться. Но если составить так называемый опросник, в котором вопросы задаются не напрямую, а через метафоры, аллегории, практические примеры из жизни, то можно чётко понять его мотивацию и цели. Тогда легко понять, совпадают ли цели кандидата с целями моей компании. Только в этом случае можно рассчитывать на долгосрочное сотрудничество. Мне с кандидатом должно быть «по пути».

Второй этап — тестирование. Тестов несколько. Первый тест кандидат заполняет сразу после его отклика на

вакансию в интернете. Он ситуативный, с частью проективных методик. Вопросы из него я привожу ниже. Разрабатывал я сам. Второй тест — бумажный, заполняется кандидатом во время первого прихода в офис. Он проективный. Его предварительно кандидату не отправляю. Разрабатывали совместно с психологом. Он позволяет понять потенциал человека в стрессовой ситуации. Третий тест — устный, примерный перечень вопросов на собеседовании. Он ситуативный.

Вопросы из теста №1. Это тест позволяет определить психологический потолок размера сделки, которую может заключить человек. Так называемая «труба на вход». Для примера привожу только некоторые вопросы.

Сколько времени вам надо, чтоб достичь понятия «три люблю»:

- люблю себя,
- люблю компанию,
- люблю продукт?

Какая самая большая сумма денег, которую вы держали в руках, которая была именно ваша?

#### Вопросы теста №2

Каковы были ваши максимальные личные финансовые потери в бизне-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сах, сделках в абсолютных цифрах?

Семья, здоровье, карьера и вопрос денег решены. Вы достигли признания. Вы сделали научное открытие мирового масштаба. Каковы будут ваши дальнейшие планы?

Укажите не менее пяти ваших целей, достижение которых сделает вас счастливее, в достижении которых вам может помочь наша компания.

Что может вас остановить или заставить отказаться от поставленной истинной цели?

Лидеров надо  
искать, но  
фильтруя  
массы и  
не допуская  
кумовства и  
прочего

Владимир Кутуев,  
ООО «Волгакамазавтосервис»

Вопросы из теста №3

Вы присутствовали когда-нибудь на совещаниях с людьми, занимающими более высокие позиции в компании по сравнению с вами?

Если на подобном совещании назначенный руководитель или ваш личный начальник оповещает при всех, что вы становитесь ответственным за выполнение задачи (ставит вам срок её выполнения) из совершенно незнакомой для вас области (например, ракетостроение, а вы психолог), а также совершенно не соответствующей вашей должностной обязанности, какова будет ваша реакция и ваши действия?

У Вас полная семья? Как Вы считаете, кто вас больше любил: отец, мать, братья, сестры?

Лидер — это, по сути, слуга. Слуга тем, кто идёт за ним. Лидера нельзя путать с командиром. Это разные люди. И они никогда не останавливаются перед достижением своей цели. Ради выполнения своей миссии они готовы на многое. Лидеров в мире единицы. Их очень сложно найти.

Третий этап. Использование в подборе кадров новой научной методики «соматипология» (сома — тело, типология — наука о видах). Её автор — наш партнёр физиолог Константин

Шадрин. Эта технология позволяет определить без единого теста по внешности практически всё о человеке: сильные и слабые стороны, характер, эффективность на той или иной позиции, совместимость с другими людьми (типами).

Ещё использую стресс-интервью. С одной стороны, оно позволяет больше определить командиров, чем лидеров. На одно и то же время назначается встреча от 10 и более человек. На одну позицию. С самого начала начинается жёсткая конкуренция. Кто-то, приходя в офис, видит огромное количество людей и сразу уходит. У кого-то это, наоборот, вызывает азарт, и он остаётся. Далее идёт тестирование, в среднем занимающее один час на каждого. Организуется естественная очередь. Наблюдаем, как себя ведут претенденты в ожидании. Последние соискатели порой уходят домой после собеседования в 00:00 и в 01:00 ночи. Так определяем ценность для них предлагаемой позиции.



Катерина Кирилова:

— Как найти высокоэффективного топа? На этот вопрос пытались ответить не один HRD и не один директор. И каждый находил свои ответы. Что самое сложное на собеседовании? Понять: а насколько честен человек, как то, что он говорит, будет проявляться

в работе, что может всплыть через 3, 6, 12 месяцев работы. Как не ошибиться, идя по этому достаточно тёмному пути?

Подбирая персонал, а особенно топовый персонал, руководитель доверяет ему свою компанию, своё детище. Это высокорискованная операция, и каждый собственник хочет видеть на этом месте идеального кандидата, удовлетворяющего не только всем его требованиям с точки зрения компетенций, но и того, кто сможет слушать и слышать собственника.

Такой симбиоз найти достаточно трудно. Мы можем получить или сильного лидера, кто может вести за собой толпу, но при этом не будет подстраиваться под интересы или желания собственника, а иногда и саботировать их, или же хорошего исполнителя, который будет беспрекословно выполнять наши поручения, однако инициативности, нового взгляда, лидерских качеств мы от него не увидим.

Как это всё раскусить на собеседовании? Какие вопросы нужно задавать? Как построить собеседование?

Поделюсь своими наработками — по сути, своим кейсом, которые помогают искать ценных топов и «сужать их воронку». Мы воспринимаем человека исходя из первого впечатления, которое формируется бессознательно



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но и на 55 % ориентируется на то, что мы видим (это внешний вид человека, жесты, мимика, перемещения, поза), на 38 % — на то, что мы слышим (это скорость и громкость речи, интонации, тембр, слова и звуки «паразиты»). И лишь 7 % остаётся на смысл слов.

Проводя собеседование, нам очень важно убрать все отвлекающие факторы — слышать и слушать, а не видеть. Поэтому нужно убрать составляющую «видеть», чтобы обезопасить себя от необъективной оценки. Для этого необходимо проводить первичное собеседование по телефону. Таким образом мы будем более сосредоточены на смысле того, что говорит наш кандидат, а это так важно для топовых позиций.

Чтобы уравнивать шансы кандидатов и получить максимально объективную оценку, необходимо заранее составить опросник, в котором вы пропишете все вопросы, которые хотите задать вашему кандидату, а рядом — те ответы, которые хотите слышать от него.

Данный опросник вы должны «прогнать» по каждому кандидату. И тогда у вас появится возможность сравнить их ответы и выбрать наиболее подходящего и самого сильного кандидата.

Итак, мы сделали всё необходимое: подготовили опросник, провели собе-

седование по телефону, получили ответы кандидатов, сравнили их, но результат всё равно не устраивает, мы не до конца уверены в своём выборе. Что же делать?

Здесь на помощь нам придёт отличная типология DISC, с помощью которой мы сможем быстро определить тип личности человека, его сильные и слабые стороны, его мотиваторы и демотиваторы.

Это можно делать и при личной встрече, и по телефону, что для нас особенно важно, так как мы выбрали именно такой формат общения.

Суть модели сводится к разделению типов людей на 4 цвета: красный, синий, жёлтый, зелёный — с присущим им набором характеристик. Каждый тип проявляет себя по-разному. И, исходя из его поведения, можно выявить его цвет, а с ним и его сильные и слабые стороны.

Попробуем изобразить каждый тип с помощью таблицы, благодаря которой вы сможете быстро читать вашего оппонента за 3 минуты!

Используя данные таблицы, вы сможете быстро определить человека, понять его сильные стороны и выбрать необходимого кандидата на ту или иную должность. Приведу пример кейса подбора кандидата с помощью ти-

пологии DISC. Пример кейса. Подбор управляющего розничной сетью.

Исходные данные: Руководитель —

«жёлто-красный». Быстро принимает, решения исходя из ситуации, полон новых идей. Но категоричен и резок при контроле. Много пробелов в рабо-

Цвет	Внешний вид	Лексика, интонации	Невербальные проявления	Его базовые потребности	Примеры из истории
<b>Красный</b>	Дорогая и качественная одежда, убранные волосы у женщин, гладкие причёски. У мужчин классические стрижки. Одежда хорошая, добротная. Цвета: чёрный, красный, бордовый, тёмно-зелёный. Либо дорогие оттенки, либо давящие оттенки.	Резкие высказывания, профессиональные слова, крик, мат, подавление собеседника в интонациях и темпоритме. Темпоритм — быстрый. Говорит короткими предложениями.	Резкая жестикуляция, рубящая жестикуляция, тыкание пальцем, игра с кулаками, давящие позы (руки в бок, «поза надзирателя»), взгляд сверху вниз.	Доминирование, власть	Пётр Первый, Екатерина Великая
<b>Синий</b>	Спокойные тона в одежде, одевается как все. Любит мягкие и приятные ткани: хлопок, кашемир, флис и т. д. Главное правило: не выделяться.	Говорит медленно и с комфортом. Может говорить очень тихо. Кажется скромным и спокойным. Говорит длинными предложениями. Сложно вытянуть главное.	Невербалика или отсутствует, или очень ограничена. Жестикуляция ниже пояса, закрытые позы и жесты. Любит занимать мало пространства в комнате, на стуле. Взгляд снизу вверх на собеседника.	Постоянство, комфорт, безопасность	Семен Семёныч из «Бриллиантовой руки», Пятачок из «Винни-Пуха»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Цвет	Внешний вид	Лексика, интонации	Невербальные проявления	Его базовые потребности	Примеры из истории
<b>Жёлтый</b>	Яркие, позитивные цвета. Стильные и модные. Любят бренды, но не за качество, а за названия, поэтому могут носить подделки. И чтобы везде были названия видны. Даже если есть дресс-код, всегда выделяться или интересным галстуком, или шарфиком, или часами. Прически растрёпанные, лёгкие, свободные. Может быть лёгкая небрежность в одежде.	Лексика очень простая, предложения короткие и понятные, может присутствовать жаргонизм, придуманные слова, любят смешивать русские и английские слова вместе. Речь очень насыщена интонационными акцентами. Темпоритм — быстрый.	Жестикуляция яркая, активная, иллюстративная. Широкая и открытая жестикуляция. Позы свободные и раскованные, может сесть на стол, закинуть куда-нибудь ноги. Очень подвижен, не может сидеть на месте. Взгляд на равных.	Влияние, признание	Тигра из сказки про «Винни-Пуха», герой Миронова из фильма «Бриллиантовая рука»
<b>Зелёный</b>	Демократичная одежда, цвета соответствующие дресс-коду и мероприятию. Стиль одежды так же. Одежда аккуратная и со вкусом.	Интонационные акценты незначительны, предложения и короткие и длинные. Профессиональные термины. Любит задавать много вопросов. Темпоритм средний, но проговаривание слов очень чёткое.	Взгляд на равных. Позы спокойные, соответствующие ситуации и собеседнику. Жестикуляция в соответствии с ситуацией.	Соответствие, информация	В. Путин, Штирлиц, Сова из «Винни-Пуха»

те системы, не хватает аналитичности, чёткости и структуры.

Было решено искать управляющего «зелёного» с жёстким внутренним контролем, системностью мышления и глубокой проработкой процессов.

#### Этапы подбора

- Создание опросника по компетенциям с желаемыми ответами и выраженностью компетенции в баллах.
- Поиск кандидатов.
- Собеседование с кандидатами по телефону. Тип определяется исходя из темпоритма, длины предложений, наличия интонационных акцентов, количество цифр, информации и реальных кейсов, достижений, результатов.

На итоговое собеседование было отобрано 3 кандидата:

**Красно-зелёный аналитик.** Жёсткий аналитик, принимающий жёсткие решения, контроллер.

**Синий.** Спокойный, уверенный исполнитель с хорошим опытом. Но с отсутствием выдающихся цифр и результатов.

**Зелёный.** Структурированный, логичный, системный, с хорошим опытом и результатами.

- Очное собеседование с кандидатами и собственником.

Очное собеседование подтвердило обоснованность собеседования по телефону. «Синий» кандидат проявлял себя как «зелёный». Для руководящих позиций характерна «прокачка» по другим типам и другим качествам. Но по итогу общения было понятно, что он «синий», так как в итоге не было сказано конкретных цифр и достижений, хотя коммуникативные навыки развиты хорошо. Кандидат в процессе беседы утверждал, что сможет построить систему, но конкретных шагов так и не озвучил. «Красно-зелёный» аналитик не подошёл под текущие задачи. «Зелёный» понравился собственнику, рассказывал конкретные примеры и озвучивал план по структуризации бизнеса.

Было решено сделать проверку «Зелёному». Было дано задание прописать план работы на ближайшие 3 месяца.

«Зелёный» принят на работу.

#### Резюме

Если вы точно знаете, какие компетенции вы хотите видеть в кандидате на позицию топа, вы можете создать профиль исходя из цветовой типологии и искать подходящего кандидата.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если вам нужен активный, быстро принимающий решения лидер, управленец по натуре, но человек со своим видением событий и мнением — то вам нужен «красный».

Если вам нужен коммуникатор, переговорщик, умеющий выстроить дружеские, партнёрские отношения, то смело ищите «жёлтого» кандидата.

Если вам нужен хороший, спокойный, грамотный исполнитель, эмпатичный человек — ищите «синего» кандидата.

Если же вы хотите структурированного и глубокого сотрудника, дипломатичного и объективного, въедающегося во все детали, структурного, умеющего предусмотреть все стороны вопроса, то направьте свои усилия на поиск «зелёного» кандидата.

Типология DISC позволяет быстро оценить кандидата, его компетенции, без специальных тестов и методик, тем самым экономя время и интервьюеру, и заказчику. Вы точно понимаете психологический тип кандидата и знаете, чего от него ждать в будущем.

## **УП Нарисуйте портрет идеального кандидата в премьеры...**



**Вячеслав Евсеев:**

— Поймите меня правильно, но идеального премьера в природе не существует. Нигде, а не только в России. Работа главы правительства всегда связана с решениями, которые не могут нравиться всем, ему всегда приходится работать на острие различных общественных групп и интересов. Каждая государственная политика — это выбор, поддержка одних групп и ограничение других, а значит, по определению идеального премьера и политика не существует.



**Вячеслав Емельянов:**

— На мой взгляд, лучше всего, если это будет человек из реального, а не сырьевого сектора экономики, руководитель крупного производства. Также важен уровень образования: лучше всего, если у будущего премьера есть и профильное образование, и дополнительное — в сфере менеджмента. Важен и общий культурный уровень. Нам нужны во власти люди с интеллектом, которые способны аналитически мыслить категориями общественного блага. Есте-

ственно, хотелось бы, чтобы данный кандидат отличался высокими моральными принципами и не был склонен к коррупции.



**Алексей Загумёнов:**

— Как я уже говорил, он должен иметь управленческий опыт, быть способным к саморазвитию, обладать завидной долей смелости и уметь принимать на себя ответственность за свои действия, поступки и решения. Наверное, этими качествами может обладать только молодой специалист, ещё не отягощённый кулуарными связями, многочисленными направлениями бизнеса и скрытыми подрядами. Ко всему прочему идеальный премьер-министр должен иметь большой опыт взаимодействия со всеми ветвями власти, узнаваем в народе и иметь хотя бы минимальную поддержку.



**Катерина Кирилова:**

— Идеальный кандидат в премьеры — это прежде всего тот, кто умеет нестандартно мыслить, быть дипломатичным и уметь слушать. Революционеры не нужны стране на данный момент. Кандидат должен вселять уверенность в людей, иметь хороший слог, красивую русскую речь. Уметь дипломатично отвечать на вопросы, искать креативное нестандартное

решение существующих вопросов. Обязательно быть технически грамотным и подкованным. Технологии появляются со скоростью света — кандидат должен быть гибким, чтобы быстро подстраиваться под изменения.



**Алексей Крапивин:**

— Рисую я плохо. А если серьёзно, то политика — это зачастую искусство невозможного. То есть человек должен обладать разумом, волей, умением находить выход из сложнейших ситуаций и, конечно, быть харизматичным, образованным, хорошо говорящим и выглядящим. Умение преподнести себя, продемонстрировать, так сказать, на блюдечке свои таланты очень важно в карьере политика. Ты можешь быть безумно талантливым экономистом, политологом, социологом, но если ты не можешь двух слов связать, не можешь объяснить свои действия и готов спрятаться под трибуну от неудобных вопросов, то стать весомым политическим лицом тебе не суждено.



**Николай Ложников:**

— Думаю, это, прежде всего, человек, умеющий принимать решения взвешенно, грамотно и слушая других. Это принципиально важный момент — че-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ловек, который умеет слушать. Разумеется, человек, умеющий аналитически мыслить, разрешая кризисные ситуации. Такой человек имеет стратегическое мышление, умеет просчитывать ситуацию на много шагов вперед. Это человек, который открыт к изменениям, потому что мир и окружающая среда меняются. Последнее относится как к менеджеру по продажам, так и к премьеру.

Очень важно, чтобы у человека не было закорюзлости, была готовность к принятию изменений. Он должен быть готов меняться. То, что по-английски называется change-management — готовность изменяться по ходу действия пьесы. Ещё хотел бы отдельно отметить умение подбирать команду, умение разбираться в людях и правильно расставлять их на ключевые позиции.



**Ольга Лукина:**

— Премьер должен видеть страну не только сегодняшнюю, но и ту, какой она станет через десять или двадцать лет. Когда в своё время Маргарет Тэтчер закрывала шахты, её ненавидели, но теперь британцы чуть ли не молятся на неё, потому что она предугадала ситуацию и вовремя переориентировала экономику. Это пример того, что лидер — а премьер должен быть лидером — должен видеть что-то, чего

подавляющее большинство людей не видит и не готово принять. Это стратегический подход.

Это должен быть лидер с ярко выраженными созидательными способностями. Лидер с деструктивными чертами, который рвётся к власти как к самоцели, на таком уровне чрезвычайно опасен. Если лидер созидательный, то он в состоянии подобрать себе сильную команду ярких специалистов в самых разных областях, ведь он не может всего знать. И не побоится этой конкуренции. Не побоится, что его подсилят.

И всё-таки у него должно быть глубинное желание сделать жизнь людей лучше, принести прогресс. Не кровавыми способами. Цели у него должны быть с «плюсом» и стратегии с «плюсом».



**Андрей Устюжанин:**

— Честный, умный, сильный, дипломатичный, обаятельный. НАШ!



**Денис Шилкин:**

— Важно понять, в какую систему координат он должен войти. Если мы говорим о том, чтобы человек был активен, импульсивен, говорил всегда правду в лицо, не пытаясь вести себя

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

мягко и дипломатично, то это пример нашего президента. Если мы говорим о мягком, добром человеке, учитывающем порой чужие интересы в ущерб своим, который везде ищет позитив, то это другой случай. Впишется ли такой тип в существующую систему координат страны и задачи, которые перед ней стоят?

## Где могут сегодня «водиться» такие «караси»?



**Алексей Загумёнов:**

— Талантов сегодня много, только не каждый из них хочет с головой погружаться в систему. Как известно, существующая политическая система очень легко стирает людей в порошок или превращает в безвольные тени. Есть такой «карась», например, и среди тех, кто уже метит в президенты на ближайших выборах. Однако, чтобы его приняли, необходима лояльность действующей власти, чего пока не наблюдается.



**Катерина Кирилова:**

— Я бы обратила внимание на кандидатов из технической сферы, IT-сферы. Это обычно структурированные и логические люди. У них развито

В любом случае, это активный, честный человек, открытый к новому, готовый вдохновлять вокруг себя своих последователей. Причём не тем, что на него хотят быть похожими, а вдохновлять своими качествами, профессиональными и личностными, ради которых люди пойдут за ним.

аналитическое мышление, они умеют быть гибкими, но при этом последовательными. Однако среди них много интровертов, в качестве кандидата в премьеры лучше рассматривать экстраверта. Поэтому поиск будет логичным: необходимо искать экстраверта в IT-сфере.



**Алексей Крапивин:**

— Такие «караси», в моём понимании, — это выпускники хороших вузов, возможно, даже нескольких. У большинства из них помимо диплома отечественного вуза есть зарубежные «корочки», MBA, наконец. Многие из них стремятся к публичности и имеют чётко выраженную позицию, а не то, что им говорит телевизор. У настоящих лидеров всегда есть своё мнение, и оно вполне мо-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жет не совпадать с «курсом партии». Может, есть они и в числе муниципальных депутатов, которые решают проблемы людей, а не пиарятся на фото с губернаторами и главами городов и районов. Хотя данная опция, к великому сожалению, очень распространена в России, и в разного рода «резервы» попадают свои люди. Знаю это по предыдущей работе в подмосковных городах. Поэтому мы и устраиваем этот конкурс. У нас грандиозная задача — отсеять «зёрна от плевел», выбрать действительных лидеров, тех, кто стремится не только казаться, но и быть.



**Николай Ложников:**

— Абсолютно в разных местах. И в небольших коммерческих компаниях, и в больших международных холдингах. Конечно, международные компании имеют свои плюсы: проводят большое количество тренингов, ориентируют человека на определённые ценности. Но при этом если человек всю жизнь работал только в западных компаниях, если он не видел ничего вокруг этой оранжереи, то это будет типичный мальчик с розовым галстуком, который не может решать комплексные проблемы, не может посмотреть на ситуацию со стороны. Здесь есть свои плюсы-минусы.

Если же человека, имеющего «за-

*Они ищут  
чиновников, а  
не лидеров*

Ольга Лукина,  
«Интердентос»

падный» опыт, плавно ввести в реалии российской жизни, то может получиться хороший топ. Мне кажется, западные компании могут рассматриваться в виде первичных инкубаторов, откуда можно брать людей и потом их развивать.

Естественно, успешных лидеров можно найти и в российском бизнесе, и даже в науке. Я в своё время пришёл в бизнес из науки. Аналитический тип мышления, взвешенный, «научный» подход к решению проблем, безусловно, может помочь в бизнесе. Так что, думаю, можно смотреть людей из самых разных областей, не зацикливаясь на какой-то конкретной.

Я работал в таких международных компаниях как Mars, Sun Chemical, Alcan Packaging и других. Если сравнивать, как отбирают себе лидеров и топов международные и российские



компании, я назвал бы несколько различий. Важно, что в условно западных компаниях, как правило, отсутствует кумовство. Там не смотрят на то, чей ты друг, брат, зять и т. д. Мне кажется, что это очень важный момент. Это то, что, к сожалению, до сих пор свойственно российскому бизнесу.

Ещё важно, что в западных компаниях любят выращивать людей, что называется, под себя. То есть брать относительно молодого, начинающего специалиста и вкладывать в него своё мышление, свои ценности. Такая практика существует во многих международных компаниях.

Безусловно, можно искать людей в социальных сетях, посредством джоб-сайтов, кадровых агентств и так далее. Это всё хорошие, важные инструменты, главное — их правильно использовать. Очень важно, чтобы руководитель, принимающий сотрудника на работу, не боялся конкуренции. Это к вопросу, в чём отличие западных компаний от российских в плане подбора кадров. В российских компаниях я часто наблюдал боязнь конкурента. Когда руководитель видит, что кандидат на роль топа вполне может оказаться сильнее него, он ставит на нём крест. Этого бояться ни в коем случае нельзя, потому что иначе компания не будет двигаться вперёд, развиваться. Чем ярче, сильнее человек на роль топа — тем лучше.

И потом, очень важно, чтобы сразу было понимание, кого ты ищешь. Чтобы у руководителя или HR-менеджера было не просто желание найти парня или девушку в отдел, а потом «посмотрим». Важно чёткое понимание, чего ты ожидаешь от этого человека. Это не значит, что обязательно должен быть расписан полный функционал, хотя это тоже неплохо. Но необходимо чёткое понимание, каких профессиональных и личностных качеств вы ждёте от кандидата. Одно дело, когда вы ищете, скажем, технического директора, и совсем другое, если вам нужен финансовый директор. И третье, если ищете директора по продажам. Это совершенно разные применения, и у людей должны быть разные качества и опыт. То, что у одного будет минусом, у другого вполне может оказаться плюсом.



Ольга Лукина:

— Искать таких лидеров стоит в частном среднем и крупном бизнесе. И больше нигде. Только там можно найти мужественных людей, способных предпринимать, рисковать всем, что у них есть, и нести ответственность.

Ни в коем случае не в околосударственных структурах. Там гораздо чаще встречаются либо теоретики, либо консультанты, либо политики в плохом смысле этого слова.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Андрей Устюжанин:**

— Как пелось в своё время в одной песне: «... Вышли мы все из народа, дети семьи трудовой...». Водятся они среди молодых, и зрелых, и даже пожилых джентльменов и леди, но пожилых для участия в данном конкурсе не берут. Те, кто находится в данное время в политике, и так движутся в соответствующем лифте. Лично я искал бы этих людей в настоящем конкурентном бизнесе, где каждый год тонут многие и многие кораблики. Если человеку удаётся в этом бушующем море вести корабль удачным образом, можно попробовать дать ему порулить ещё бОльшим. Впрочем, и наличие ошибок и поражений лично я бы засчитывал в плюс, ибо товарищ Сталин, как говорят, утверждал, что «у большого человека большие ошибки».



**Денис Шилкин:**

— Они есть в каждой культуре и среде. Если принять модель, что 50 % для нашего характера даёт нам природа, а 50 % мы воспитываем в себе сами, то надо не подавлять и не ограничивать мышление наших детей, а давать им возможность исследовать, задавать вопросы, много вопросов. Провоцировать их, подвергать разумному сомнению информацию вокруг них и убедить их в самом главном — не бояться поднять

руку на уроке и сказать: «Я не понял! Объясните мне ещё раз!». И так, пока он не разберётся в самой сути. «Страшно не отсутствие знаний, а иллюзия их наличия!» — сказал Стивен Хокинг.

- \* Вячеслав Евсеев, исполнительный директор Ассоциации менеджеров
- \* Вячеслав Емельянов, директор компании EVCLID
- \* Катерина Кириллова, директор компании Skillteam, ведущий преподаватель программы MBA в Бизнес-школе НИУ ВШЭ
- \* Крапивин Алексей Андреевич, генеральный директор Группы компаний 1520
- \* Николай Ложников, автор книги «Свободная касса», MD крупных международных компаний
- \* Ольга Лукина, независимый директор компании «Интердентос», директор Института интегративной психотерапии и коучинга (Москва)
- \* Устюжанин Андрей Владимирович, генеральный директор кадрового центра «Эксперт»
- \* Денис Шилкин, основатель и директор компании «Lifestyle»
- \* Владимир Ершов, генеральный директор ООО «СВ-Трансэкспо»
- \* Владимир Кутуев, директор ООО «Волгакамазавтосервис»
- \* Алексей Загумённов, управляющий группой компаний «Авира»

Журнал



2017 г.

Ярослав Глазунов

# Сеть и бабочка: Искусство и практика революционного мышления



## ЧАСТЬ II.

### ГЛАВА 9. ЛЕДЯНАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

#### ПРИНЯТИЕ НЕИЗВЕСТНОГО

Бывало ли у вас когда-нибудь жуткое ощущение, что вот-вот случится что-то неприятное, и казалось ли, что лучше бы оно уже случилось, чем вот так сидеть и ждать?

Представьте себе, что вы приземлились в чужой стране, где-то за полмира от дома. Вы стоите в еле ползущей очереди на таможне, вы очень устали после перелета, вам нужно в душ, у вас син-

дром смены часовых поясов, и все, что вас окружает, для вас внове. Когда таможенник приглашает вас к своей стойке, вы подаете ему паспорт и стараетесь изобразить как можно более дружелюбное приветствие.

Таможенник долго смотрит на вас, потом начинает перелистывать страницы вашего паспорта. Потом снова открывает первую страницу. Он смотрит на фото, потом на вас, снова на фото. Он уже тянется за штампом, но тут бросает взгляд на экран компьютера и застывает. Потом закрывает ваш паспорт и говорит: «Подождите, пожалуйста, здесь».

И вы смотрите, как он уходит прочь, с вашим паспортом в руке.

Вы-то знаете, что вы не террорист, <sup>1</sup>не перевозите наркотики или краденые картины. И все равно — сердцебиение учащается, вены наполняются адреналином, и вы внезапно ощущаете, что совершенно проснулись и очень встревожены.

Что случилось?

Что таможенник увидел на экране? Неужели вас выделили по каким-то особым причинам? Может быть, это ошибка, может, вас перепутали с человеком с таким же именем? А вдруг вас задержат здесь надолго?

Вы начинаете прокручивать в уме самые разные сценарии, и тревога становится настолько невыносимой, что вы почти хотите, чтобы таможенник вернулся, пусть даже с плохими новостями, —

<sup>1</sup> Мы надеемся.

что угодно, лишь бы не эта полная неизвестность.

Теперь представьте себе, что таможенник, посмотрев на ваш паспорт, говорит: «У меня проблема со сканером. Можете подождать, пока я проверю у коллег? Это займет не больше минуты». В этом случае вы, вероятно, безразлично кивнете, достанете телефон и будете играть в Candy Crush и терпеливо ждать.

В чем единственное отличие этих двух сценариев? Неопределенность того, что происходит и что произойдет дальше.

У каждого из нас есть свой уровень неопределенности, за пределами которого эта неопределенность становится некомфортной. У каждого есть зона комфорта, где все совершенно предсказуемо, и жизнь кажется скучной, а попадая за ее пределы, вы начинаете беспокоиться, бояться и мучиться от непонимания. В крайней точке неопределенности вы получаете хаос — полную непредсказуемость.

Интересно, что в греческой мифологии хаосом называлась пустота, из которой появились титаны, создатели вселенной.

Можно ли сказать, что неопределенность равна повышению креативности? В каком-то смысле да. Далее мы увидим, что способность справляться с неопределенностью является абсолютно необходимой для процесса прорыва.

Неопределенность, так же как и неудача, — это неотъемлемая часть жизни. Учитывая постоянно растущие темпы



развития бизнеса и технологий, а также непредсказуемые экономические потрясения, наша повседневная жизнь так или иначе всегда будет связана с неопределенностью. Как сказал гуру бизнеса Алан Вайсс, «окружающая нас среда меняется ежечасно. Стратегия, выработанная утром, к обеду может перестать работать».

Неспособность выносить неопределенность влечет за собой многочисленные издержки, например принятие необдуманных и незрелых решений. В условиях неопределенности люди слишком часто чувствуют себя настолько некомфортно, что готовы на все, лишь бы вырваться из этого состояния. Они принимают решения до того, как у них складывается общая картина происходящего, или бракуют проекты на очень раннем этапе, потому что им слишком трудно сидеть и ждать, как все со временем обернется.

На самом деле неспособность находиться в условиях неопределенности — настоящий блокатор прорывов. Умение пребывать в неопределенности особенно важно для инновационных прорывов. Так же, как и в случае с неудачей, если вы не готовы делать что-то с неопределенным результатом, то будете заниматься только тем, что обречено на успех, то есть уже известно и по определению не инновационно.

Сама природа революционных инноваций такова, что вам приходится вступать на неизведанную территорию:

мы не знаем, где мы, куда идем и как туда добраться. Инновации требуют предусматривать определенный уровень неопределенности. Неопределенность в деле инноваций играет столь существенную роль, что большинство компаний добились бы значительного роста инноваций, если бы оказывали больше поддержки своим сотрудникам, работающим в условиях неопределенности.

Дискомфорт из-за неопределенности может проявлять себя исподволь, почти незаметным для нас образом. Иногда, если неопределенность для вас выходит за рамки комфорта, ваш вербальный процессор (который ученые называют «конфабулятор») придумывает историю или причину, создающую ощущение определенности.

Эта история становится рамкой, через которую вы рассматриваете происходящее, что может вас ограничивать: конфабулятор искушает вас ощущением определенности, но на самом деле действует подобно шорам на глазах лошади. Ваше поле зрения существенно уменьшается.

Что неприятно в прорыве? Пока он не произошел, вы не знаете, насколько близко вы к нему находитесь. Пока вы не вырветесь на поверхность, не увидите ни одного луча света, а потом перед вами внезапно засияет солнце. Но вы должны быть готовы выдержать весь этот путь, не зная, сколько времени он займет.



## ПОЧЕМУ ЭТО ТАК НЕКОМФОРТНО?

Неопределенность некомфортна для большинства из нас. На самом деле она вызывает реальный, физический дискомфорт в нашем мозге, который регистрирует ее как нечто вроде боли, активируя миндалину, как это бывает при боли.

Естественные для нас неприятные ощущения, связанные с неопределенностью, — это наследие наших инстинктов выживания. Нам всем спокойнее в знакомой обстановке, так как мы всё еще живы и очевидно, что нам ничего не угрожает. Неизвестное же может быть опасно, и нам всегда хочется побыстрее узнать, так ли это. Хотя в очереди на таможне вашей жизни ничего не угрожает, в этой неопределенной ситуации ваш мозг чувствует себя так же, как мозг наших далеких предков.

Мы жаждем определенности, потому что она дает нам ощущение контроля (часто иллюзорное). А большинству людей нравится чувствовать, что они контролируют ситуацию. Неопределенность же часто бывает следствием того, что нам не подвластно. Фактически это почти всегда так, если только неопределенность не является следствием нерешительности.

Неопределенность также особенно трудна для современного человека, потому что мы живем в эпоху ответов. С того момента, как мы идем в школу, нас

судят и оценивают по тому, сколько мы знаем, сколько мы можем дать правильных ответов. Знание ответа придает ситуации определенность. Родители хотят знать ответы на вопросы детей; учителя — ответы на вопросы своих учеников; ученые — ответы на загадки природы. Никто не хочет публично говорить: «Я не знаю».

Но во всем этом есть интересный парадокс. Если у нас есть ответы, мы получаем от социума вознаграждение, однако общество движется вперед только тогда, когда люди говорят «я не знаю», когда они заходят на неизведанную территорию и начинают исследовать ее.

Прорывы совершают не те люди, что остаются в мире определенности своих ответов; их совершают те, у кого хватает смелости пребывать в атмосфере неопределенности, создаваемой их вопросами.

Те самые ответы, которые мы используем, чтобы хорошо писать контрольные, были найдены людьми, которые были готовы оказаться там, где никто ничего не знает. Прорывы, которые объясняют мир и дают нам ответы, происходят только потому, что эти люди готовы выносить неопределенность, не морщась и не моргая. Они готовы оставаться в неопределенности и спрашивать «почему?». Без этого у нас бы вообще не было никаких ответов.

Вопросы и ответы — две стороны одной монеты. Наши естествоиспытатели, антропологи, экономисты, филосо-



фы, художники, математики и новаторы создали наш мир ответов, потому что им хватило душевных сил и смелости жить среди вопросов.

В XIX веке Британская империя владела половиной кораблей неограниченного морского плавания в мире. Это очень выгодное положение в мире, где океаны являются основными торговыми путями; но британцы при этом должны были противостоять неопределенностям пиратства, войн и сил природы. Чтобы справиться с пиратами, они построили самый крупный военный флот в мире. Чтобы справиться с потерями кораблей, они стали центром мирового страхования.

Методики, о которых мы расскажем в этой главе, служат, по сути, той же самой цели: защите и страховке, только на психологическом уровне. Некоторые из этих инструментов помогут защититься от неопределенности. Вы узнаете, как ее ограничить, «наполнив ведро определенности», и как снизить ее уровень, думая как игрок в покер. Также вы научитесь, как тренироваться в отношении неопределенности, чтобы избежать ее пагубных последствий и со временем легче ее переносить. Другие инструменты больше напоминают страховку. Они помогут вам нейтрализовать неопределенность, которая достигла слишком высокого уровня, и риск, создающий нетворческое состояние ума.

Итак, вы узнали, почему неопределенность может быть неприятной и по-

чему важно уметь выносить ее. Давайте рассмотрим ряд методик и упражнений, которые помогут вам справляться с собой в условиях неопределенности и, возможно, даже использовать ее и заставить работать на себя.

## СБАЛАНСИРУЙТЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

У каждого есть свой порог неопределенности, при переходе через который разум переключается на реакцию «бей или беги». Когда мы не знаем, где мы находимся, куда направляемся и как собираемся туда добраться, в нас естественным образом активируется симпатическая нервная система со всеми неприятными последствиями этого.

Мы инстинктивно стремимся оставаться ниже этого порога. Если ваши возможности выносить неопределенность исчерпаны и вы уже предприняли все, что могли, чтобы справиться с этой ситуацией, вы будете избегать любой дополнительной неопределенности, которая может возникнуть где-либо. Это может иметь катастрофические последствия, если вы работаете над прорывом, потому что неопределенность жизненно необходима для креативности. Поэтому имеет смысл снизить неопределенность там, где она не является необходимой.

Представьте себе коромысло с определенностью в одном ведре и неопределенностью — в другом. Если вы хотите





вынести большой вес неопределенности, вы должны на столько же нагрузить ведро с определенностью, чтобы сохранить равновесие коромысла. Чем же его наполнить?

### **Возвращение к старым любимцам**

В процессе написания книги испытываешь какие-то особые мучения. Мало кому из нас удавалось выполнить значимую творческую работу, не пройдя ряд трудных этапов. Наш путь отмечают чувства потерянности, дезориентации, подавленности и боязни последствий, но, как это ни парадоксально, они также часто означают вступление на очень интересную территорию.

Одна наша знакомая писательница рассказывала, что во время создания своих книг инстинктивно обращается к давно знакомым и любимым книгам других авторов. Она ищет в них определенности приятного времяпрепровождения; в этих книгах не может быть неопределенности. Сами знакомые фразы оказывают успокаивающий эффект.

Недавно она написала новую книгу и во время ее создания восемь раз прочла от корки до корки «Гордость и предубеждение» Джейн Остин. «Читая знакомые фразы, я обретала спокойствие и опору; каждое слово — совершенство, каждое предложение — наслаждение», — говорит она.

### **Наполните ведро определенности**

Одна из максим Гюстава Флобера звучит так: «Вести размеренную и упорядоченную жизнь... чтобы быть неистовым и самобытным в творчестве». Этому вторят многие творческие люди; вы удивитесь, сколько известных художников, писателей и дизайнеров придерживаются жесткого распорядка дня, определенных ритуалов и графика во всех нетворческих областях своей жизни.

Мэйсон Карри, уже упоминавшийся нами исследователь, который провел анализ жизни почти 200 самых плодотворных и успешных изобретателей и новаторов всех времен, пишет: «Жесткий распорядок способствует поддержанию хорошо накатанной колеи для мыслительных процессов и помогает избавиться от тирании настроений».

У многих людей, жизнь которых изучил Карри, каждый день был строго расписан с того момента, когда они открывали глаза, до того момента, когда они ложились спать. Легендарный хореограф Твайла Тарп, разрушившая все устоявшиеся правила балетной хореографии, всегда просыпается в одно и то же время, на завтрак ест одно и то же, делает одни и те же упражнения в спортзале и так в каждый момент дня, пока не отправляется в постель. Иммануил Кант каждый день отправлялся на прогулку, и эти прогулки настолько точно повторя-



лись, что люди утверждали: по Канту можно сверять часы.

Такая предсказуемость 90% повседневной жизни позволяет таким людям, как Тарп, быть фантастически креативными, смело погружаться в неопределенность в те 10% времени, когда креативность необходима. Если вы хотите выносить неопределенность в области вашего прорыва, следует свести ее к минимуму во всем остальном. Ограничив неопределенность только теми сферами, где она полезна и важна, вы сможете поддерживать устойчивую продуктивность во всех сферах вашей жизни.

Здесь вступают в действие распорядок и ритуалы<sup>2</sup>. Это одни из наиболее эффективных инструментов, которые можно использовать. Они добавляют в жизнь предсказуемость и надежность. Это базовая деятельность, на которую можно положиться в любых обстоятельствах. Их эффективность обусловлена постоянством: они служат чем-то вроде психологического фундамента, который обеспечивает наполнение ведра определенности и создает противовес неопределенности.

В последнее время человеческие привычки подвергаются внимательному изучению, и наука формирования привычек просто удивительна. В разделе ресурсов вы найдете несколько замечательных

книг на эту тему. Би Джей Фогг, глава стэнфордской лаборатории стимулирующих технологий, создатель метода «мелких привычек», считает выработку привычек очень важным навыком, которому следует обучать в школе, «особенно в наш век разбросанных повсюду отвлекающих факторов».

Кроме того, «привычки могут постоянно поднимать базовый уровень человеческого счастья», как говорит исследователь счастья Шон Эйкор. Даже если вы считаете себя совершенно недисциплинированным человеком, в вас больше дисциплины, чем вы думаете. У всех есть некие полезные элементы распорядка, например чистка зубов.

## НАУКА ФОРМИРОВАНИЯ ПРИВЫЧЕК

Если что-то и брать из работ Мэйсона Карри, так это следующее: нет какого-то конкретного ритуала, распорядка или привычки, которые обязательно приведут к прорыву. Но есть две общие тенденции.

*Химические вещества. Алкоголь, конечно, но кроме этого все наркотики, которые только можно себе вообразить. Оливия была в полном шоке, узнав, сколько знаменитых математиков и других ученых ежедневно принимали амфетамины. («Поэты — да, писатели, художники — возможно, но не физики, они же должны быть приличными людьми»*

<sup>2</sup> Мы используем оба эти термина, потому что, хотя люди нередко пользуются ими как взаимозаменяемыми, на самом деле они имеют несколько разное значение. Распорядку мы следуем не задумываясь; ритуал пред- полагает намерение.



ми!») Джуда провел достаточно времени на фестивале *Burning Man* и обнаружил, что все — от священников до политиков — находятся под воздействием самых разных веществ.

*Ежедневные прогулки. Это замечательный ритуал, выполняющий две функции: наполнение ведра определенности и прекрасный путь к достижению прорыва.*

Да, в идеале нужно, чтобы все ваши ритуалы выполняли эту двойную функцию. Но не попадите в ловушку, думая, что все они должны быть такими, это голос вашего максимализма. Не гонитесь за «лучшими» ритуалами. Если вы делаете что-то, этого уже достаточно.

Хорошо, если ваши ритуалы позволяют вам сменить темп по сравнению со всей остальной вашей деятельностью. Исследователь продуктивности и писатель Тони Шварц обнаружил, что мозг очень легко устает: ему нужны перерывы, чтобы перефокусироваться, создавать и производить.

«Когда мы не даем мозгу достаточно времени для перезарядки, — говорит он, — он начинает отключаться и капризничать, пока не вынуждает нас в конце концов прислушаться к нему. Часто оказывается, что к этому моменту мы уже провели за работой не один час, так ничего толком и не сделав. Если не давать мозгу времени на отдых и перезарядку, можно утратить креативность, будут нарушены когнитивные функции, снижена продуктивность и

появится риск возникновения страха и тревожности».

Надо стремиться к тому, чтобы ритуалы давали вам передышку, когда вы чем-то занимаетесь. Мозгу нужен отдых; он не может постоянно работать на максимальной мощности или в любом другом устойчивом режиме. Мозгу необходимо переключаться с высокопродуктивного режима на низкопродуктивный, как акуле необходимо все время плыть, чтобы не задохнуться.

Даже всего лишь 30 секунд любого ритуала, который способен очистить ваш разум, — что угодно, лишь бы это подходило вам, — могут дать вашему мозгу возможность снизить обороты и таким образом переключиться и избежать катастрофы.

Мы предлагаем ряд рекомендаций, которые помогут вам выработать полезный распорядок дня, ритуалы и привычки.

## Начинайте с малого

Все эксперты, с которыми мы обсуждали вопрос ритуалов, однозначно говорили, что важно начинать с малого. Метод мелких привычек Фогга учит людей формировать привычки, ставя себе небольшие цели для повышения вероятности успеха. Это не только обеспечивает вам маленькие победы, которые, накапливаясь, создают реальное ощущение уверенности, но и удовлетворяет основную человеческую потребность в



завершенности, которую нам не может дать работа.

Олимпийский тренер Чарли Браун говорит, что больше всего наша уверенность зависит от того, достигаем ли мы своих целей. Поэтому поставленные цели должны быть разумны: скромные цели, которых вы заведомо достигнете и которые укрепят уверенность в себе.

Вырабатывайте легкие привычки. Настолько легкие, чтобы это было даже смешно. Например, если вы хотите приучить себя регулярно чистить зубы нитью, Фогг рекомендует для начала поставить цель чистить всего один зуб. Вы выйдете на нужный уровень, когда будете уверены, что это действительно легко. Одна наша клиентка после 10 лет занятий медитацией решила отдохнуть несколько месяцев. Так же, как и с другими планами обучения или программой физической подготовки, оказалось очень легко пустить все на самотек, и вскоре эти несколько месяцев превратились в год, а затем в два.

Она решила, что должна сразу же вернуться к прежнему уровню занятий: 45 минут медитации каждый день. Но почему-то всегда находилась какая-нибудь «уважительная причина» отложить начало занятий на следующий день. Наконец она с неудовольствием признала, что начинать нужно с малого. Очень малого. Она начала всего лишь с двух минут. «Не станешь же утверждать, что за целый день невозможно выкроить две минуты. А дальше стало легче прибавить

еще одну минуту — «это же всего лишь еще 60 секунд» — потом пять, потом 10 и так далее».

Когда Шон начинал исследования по установлению привычек, в наибольшей степени способствующих счастью, он составил в Excel список из 15 привычек. «На второй день я был в совершенной растерянности; было уже два часа дня, а у меня так и не было ничего, кроме этого списка. На третий день я сдался». Сегодня он рекомендует выбирать за раз только одну привычку.

### **Будьте конкретны**

Переведите свои цели в конкретное поведение. Например, если вы стремитесь больше заниматься физкультурой, оформите это в конкретные необходимые поступки: выходите на пробежку каждое утро, купите батут и так далее. «Чтобы ритуалы были эффективными, — говорит Тони Шварц, — все должно быть точно: конкретизируйте время, место и прочие детали, которые можно прописать, чтобы ввести в привычку».

### **Найдите спусковой механизм**

Что стимулирует поведение? Некоторые виды поведения естественны (просыпаться). Другие надо вырабатывать или устанавливать (отвечать на телефонный звонок). Для нашей клиентки



правильным спусковым механизмом оказалось устройство места для медитаций таким образом, что ей приходилось проходить через него, чтобы добраться до гардероба с одеждой: пройти мимо и не заметить его было просто невозможно.

### Установите стимулы

Тим Феррис, автор невероятно успешной книги «Как работать по четыре часа в неделю»<sup>3</sup>, в беседе с нами сказал: «Когда люди хотят выработать новые привычки, новые ритуалы или достичь новых целей, они слишком много внимания уделяют технической стороне дела, а ведь вместо этого стоит сосредоточиться на стимулах. Выясните, почему и как, а все остальное само получится». Он объясняет, что людей очень привлекает техническая сторона процесса, потому что они воспринимают ее как переменные, которые можно бесконечно тестировать без значительных усилий.

Для подкрепления наша медитирующая клиентка использовала золотые звездочки, но добавила к обычному методу элемент боязни потери: она давала себе звездочку перед тем, как начать медитацию, но если не заканчивала ее, то забирала звездочку.

<sup>3</sup> Феррис Т. Как работать по четыре часа в неделю. — М.: Добрая книга, 2017. — Прим. ред.

### Запланируйте неудачу

Да-да. Исследования Келли Макгонигал показывают: если заранее предположить, как и когда у вас возникнет соблазн свернуть с пути, это увеличит шансы на то, что вы сохраните решимость и дойдете до конца. Когда вам, скорее всего, захочется все бросить? Что, скорее всего, может отвлечь вас от того, на чем вы сосредоточены? Какие оправдания может использовать ваш мозг, чтобы убедить пренебречь новой привычкой «всего один раз»? Представьте себя в такой ситуации — как вы будете себя чувствовать, что вы будете думать. Как эта ситуация будет развиваться в типичном случае? Подумайте, какие конкретные действия вам помогут. А потом визуализируйте успех.

«Рациональная часть вас устанавливает курс, по которому нужно следовать, но часто более слабая часть решает изменить его в самый последний момент, поддавшись какому-либо искушению, — говорит Макгонигал. — В конечном итоге вы саботируете собственное решение». В книге «Сила воли» она цитирует специалиста в области поведенческой экономики Джорджа Эйнсли: «Постарайтесь предугадать действия этой части себя и сдержать ее, как если бы это был кто-то другой». Изучите эту слабую, подверженную искушениям часть себя; узнайте, к каким решениям она склонна, и организуйте все так, чтобы иметь максимум шансов на успех.



## Не полагайтесь на силу воли

Макгонигал говорит о силе воли, которую еще называют самоконтролем, как о мышце. Когда она работает, то устает, и если не давать ей отдых, то наступит истощение. Проявления силы воли действительно физически утомляют нас. Это конечный ресурс, поэтому стратегически подходите к тому, где и когда тратить его.

Крайне важно понять, что каждый акт самоконтроля — попытка сохранять спокойствие, отказ от пирожного, присутствие на скучном совещании — истощает силу воли. Каждый раз, когда вам приходится бороться с импульсами, отсеивать отвлекающие факторы или заставлять себя делать что-то сложное, вы используете часть вашей силы воли. К этому относятся даже такие тривиальные действия, как, например, выбор одной из 20 марок стирального порошка. Каждый раз, принимая решение, вы тратите резервы вашей силы воли.

Когда в колодце силы воли показывается дно, мы начинаем идти по пути наименьшего сопротивления или переходим к схеме действий по умолчанию, то есть оставляем все так, как есть, чтобы не тратить энергию на изменения.

В своем фантастическом исследовании, опубликованном в 2003 году в престижном журнале *Science*, Эрик Джонсон и Дэниел Гольдштейн из Колумбийского университета выявили поразительное различие между европейскими страна-

ми по проценту людей, дающих согласие на посмертное донорство органов. Контраст особенно разителен между Германией (12%) и Австрией (99,98%) или между Данией (4,25%) и Швецией (85,9%).

Почему страны с очень сходной в других отношениях социальной и медицинской политикой настолько сильно расходятся по данному показателю? Из-за одного простого маленького различия. В Швеции по определению считается, что человек согласен на донорство органов, если только он специально не заполнил форму отказа. В Дании все наоборот. Форму нужно заполнить, чтобы стать донором, а по умолчанию считается, что вы не даете согласия.

Если вы думаете, что людей очень сильно беспокоит, будут ли их органы извлечены из тела после смерти, то это не так. По крайней мере не настолько, чтобы намеренно выражать свое предпочтение. В подавляющем большинстве случаев они согласны с введенными стандартами по умолчанию.

Вам нужно, чтобы переход к новому поведению был легким, фактически настолько легким, чтобы оно стало поведением по умолчанию. Классический пример — поставить спортивную обувь и сумку со всем, что нужно для тренировок, у двери.

Еще лучше — сделать так, чтобы вам было трудно не делать этого. Идеально, если на то, чтобы не вести себя так, как вы хотели бы, вам приходится тратить



больше усилий, чем обычно. Сделайте старые привычки более сложными, чем новые: один автор разобрал свой ноутбук, чтобы избавиться от искушения бродить по сети, откладывая какие-то важные дела. Другой вынул из компьютера сетевую карту и сломал Ethernet-порт.

Ваши шансы на успех существенно повысятся, если вы, представляя себе новое поведение, будете представлять в этой ситуации себя, но предельно уставшего, недовольного, замученного, голодного и сонного. Еще лучше — представьте капризного, уставшего ребенка. Перестаньте обращаться к взрослому в себе; взрослый (кора/неокортекс) и так на борту. Вместо этого сосредоточьтесь на менее рациональных, более первобытных частях мозга, которые как раз в первую очередь и будут сопротивляться переменам.

Тим Феррис говорит, что он достиг и продолжает достигать успеха вопреки себе, а не благодаря себе. Феррис, известный своими выдающимися достижениями как в области физических нагрузок (мышечная масса, боевые искусства, танго), так и в психологической области (скорочтение, изучение иностранных языков), поясняет, что большинство его читателей и зрителей считают, что у него железная воля и самодисциплина монаха. Но на самом деле, говорит он, «я обожаю тратить время впустую не меньше, чем любой другой человек. Значение дисциплины и силы воли сильно преувеличивают».

## СНИЗЬТЕ УРОВЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: МЫСЛИТЕ КАК ИГРОК В ПОКЕР

По мнению Анни Дьюк, главная черта, отличающая лучших игроков в покер, — это способность принять неопределенность. По ее словам, можно снизить уровень неопределенности, но, когда есть предел решений, вы знаете, что можете быть правы только в определенном проценте случаев. «Речь идет о том, насколько жесток этот предел, а дальше вам остается только принять факт, что вы никогда не будете ничего знать наверняка».

Осознаете вы это или нет, вы всегда живете в неких рамках вероятности. Когда профессиональные игроки в покер говорят друг с другом, часто можно слышать, что это проникает и в другие области их жизни.

Когда брат и зять Дьюк (оба — профессиональные игроки в покер) услышали, что она идет на свидание, они стали обсуждать вероятность свадьбы с этим мужчиной. «Мне кажется, вероятность того, что они поженятся, — два к одному», — сказал зять<sup>4</sup>.

«Мы делаем это в отношении чего угодно, — признается Дьюк. — Какова вероятность того, что столик освободится в ближайшие пять минут? Какова вероятность того, что она — просто официантка? Если ты игрок в покер, то по-

<sup>4</sup> Эта возможность получила название «ЭБАД» (по инициалам пары) и стала вечной семейной шуткой.



стоянно мыслишь вероятностно».

Почти все в жизни Анни Дьюк выражается таким образом; она просто так думает. При покупке подарка на Рождество, например пальто своему парню, она учитывает вероятность того, что оно ему не понравится. И если такое действительно происходит, Анни не обижается, потому что знала заранее, что шансы 50 на 50. Она просто делает ставку на наиболее вероятный результат.

Мы очень рекомендуем вам прочесть любую книгу Анни, которую найдете в разделе ресурсов, и следовать ее курсом. Руководители, которые должны принимать решения в неопределенных условиях, получают от этого чтения много пользы.

## ТРЕНИРУЙТЕСЬ ВЫНОСИТЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Писатель Крис Гермер объясняет, что большинство людей очень плохо переносят дискомфорт. Как только они начинают испытывать неприятные ощущения, то ищут, как бы побыстрее избавиться от них. Они пытаются найти способ успокоиться и отвлечься, иногда — полезные, иногда — нет.

Точно так же они могут инстинктивно пытаться победить неприятные эмоции и подавить их, что, увы, только усугубляет ситуацию. Как мы уже видели, подавление скорби может привести к хронической депрессии. Если заставлять себя

заснуть, можно проворочаться в постели всю ночь. Война с нашими внутренними чувствами абсолютно контрпродуктивна. Умение видеть в дискомфорте нормальную неотъемлемую часть жизни очень ценно. Любой человек, кем бы он ни был, чем бы он ни занимался, обязательно с этим столкнется. Так часто бывает.

Если принять тревогу, то это ее ослабляет даже у людей с хроническими тревожными расстройствами. Парадоксально, но люди с синдромом генерализованной тревожности освобождаются от многих ограничений, с которыми были вынуждены жить раньше, смирившись с этими ограничениями и своей хронической тревожностью и перестав с ними бороться.

Учитель медитации Кеннет Фолк рекомендует называть все эмоции, которые вы испытываете, прибавляя «...и это нормально». Например, вы можете сказать: «Сейчас я действительно очень обеспокоен(а), и это нормально». Попробуйте — вслух, если это возможно. Это действительно работает. Тара Брах предлагает другой вариант, с добавлением: «...и жизнь моя полна счастья». Как мы уже видели в разделе, посвященном благодарности, ваша жизнь действительно полна счастья, и вы можете задать своему мозгу прекрасный окситоциновый душ, сосредоточившись на неисчислимых поводах для счастья.

Так же, как мы тренируем переживание неудачи, мы можем тренировать





свое восприятие неопределенности, маленькими шажками, день за днем. Вы можете встраивать в свою повседневную жизнь по чуть-чуть неопределенности каждый день, делая что-то одно иначе. Это может быть другая дорога на работу, чтение другой газеты, надевание сначала левого носка, а не правого.

Нейрофизиолог Мари Пазински выступает за то, чтобы люди «наслаждались новизной» и вносили мелкие изменения в свой дневной распорядок, стимулируя таким образом мозг и в конечном счете расширяя интеллектуальные горизонты. «Меня поражает, как новый опыт имеет свойство превращаться в снежный ком, — говорит Пазински. — Утром вы останавливаетесь у другого лотка, чтобы купить кофе, и замечаете афишу об открытии галереи. Вы идете на это мероприятие и натываетесь на старую подругу, которая приглашает вас в свой книжный клуб. Никогда не следует недооценивать силу одиночного действия».

### Посмотрите кино

Выберите мистический фильм или триллер, причем хороший: почитайте рецензии и блоги или по старинке воспользуйтесь рекомендацией доброго друга. В идеале — попробуйте найти вслепую, зная о сюжете как можно меньше. Смотрите фильм, но, прежде чем тайна раскроется, выключите его.

А теперь посидите тихо. Ощутите, ка-

кие эмоции и чувства у вас возникают. Может быть, вам тревожно, как будто у вас чешется какое-то место, до которого вы не можете дотянуться? Возникло ли у вас желание куда-нибудь пойти, поесть, чего-нибудь выпить, поговорить с кем-нибудь? Как реагирует ваш разум? Проигрываете ли вы в голове возможные варианты? Обратите внимание на то, как ваш организм реагирует на неопределенность. Где локализовано больше всего чувств? Какого они рода? Давление, напряженность, скованность, зуд?

На самом деле сложно просто оставаться с ощущением дискомфорта или один на один с трудностями, которые вы переживаете в данный момент. Иногда самое трудное и мужественное из того, что вы можете предпринять, — ничего не делать со своими чувствами, мыслями и ощущениями и ждать момента. Всегда существует сильнейшее побуждение убежать от ощущения внутреннего дискомфорта. Те, кто занимается медитацией, порой шутят, говоря о трудных эмоциях: «Не надо пытаться что-то делать, сиди на месте!»

Или, как сказал Франц Кафка, «не нужно покидать собственную комнату. Продолжайте сидеть за своим столом и слушать. Не нужно даже слушать, просто ждите, просто учитесь спокойствию, неподвижности и одиночеству». Прекрасный совет. Однако дальше Кафка обнадеживает: «Мир сам предстанет перед вами в незамаскированном виде. У него



нет выбора; он с восторгом бросится к вашим ногам». Вот хорошо бы.

Выполняя это упражнение, обратите внимание, что любые ваши реакции никак не могут повлиять на исход.

### Посмотрите матч

Можно пребывать в неопределенности и при этом не испытывать чувства дискомфорта, наблюдая за спортивными соревнованиями. Именно от неопределенности во многом зависит привлекательность спортивных соревнований в реальном времени: мы не знаем, чем все закончится. Здесь неопределенность нас приятно возбуждает, и это показывает, что неопределенность не всегда связана с тревогой. В данном случае, как и в некоторых других, она может быть связана не с тревожным ожиданием, а с возбуждающим предвкушением.

Если вы когда-нибудь слышали от кого-то, что неизвестность его убивает, то это потому, что, как мы уже знаем, неопределенность регистрируется мозгом как боль. Даже если ситуации приятна в целом, мы относимся к ней как к чему-то, что тревожит и ранит. Спортивные состязания — превосходный способ испытать неопределенность в безопасной среде и научиться спокойно переживать это ощущение.

Выберите любой вид спорта, который вам нравится. В идеале это должна быть

игра в плей-офф или на чемпионате, так как это делает ощущения более острыми. Наблюдая за игрой или соревнованиями, отдайтесь чувствам, которые вы испытываете. Обратите внимание, как ваш организм ощущает неопределенность.

Отметьте, как вы чувствуете себя, когда ваша команда выигрывает и когда она проигрывает. Как меняются физические ощущения? Как меняется ваше поведение? Может быть, вы встаете и начинаете ходить? Появляется ли у вас желание, чтобы все уже закончилось, чтобы вы узнали результат и ощущение дискомфорта наконец улеглось? Может быть, вы вспоминаете все сведения об участниках, чтобы догадаться, что может произойти? Все ваше внимание занимают ожидание и неопределенность? Стремление побороть неопределенность способно на это.

А что вы чувствуете, когда игра окончена? Радуетесь, что ваша команда победила? Грустите, что она проиграла? В любом случае обратите внимание на то, что вы почувствовали, когда неопределенность наконец разрешилась.

Назначение этих упражнений — научиться отстраняться от ощущений, которые вызывает неопределенность, взглянуть на них объективно, как на любые другие физические ощущения, например тепло или холод. Это поможет ослабить хватку неопределенности. Знание себя, то есть того, к каким чувствам, физическим ощущениям и поведению вы



склонны в условиях неопределенности, может сделать вас более внимательным и помочь предотвратить необдуманные действия. Иногда мы даже не понимаем, что у нас проблемы с неопределенностью, и делаем что-то, прежде чем успеваем понять, что решение мотивировано не разумными рассуждениями, а бессознательным желанием покончить с неопределенностью.

## **НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ПЕРЕНОС ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Оборотная сторона страха перед неопределенностью — потребность в определенности. Представьте, что вы находитесь в трудной ситуации, исход которой неизвестен. Вы представляете себе разнообразные варианты развития событий и строите планы, как лучше всего поступить в каждом случае. Пока все нормально. После того, как вы продумали каждый сценарий, самым разумным, рациональным и логичным будет отодвинуть все эти мысли в сторону и заняться другими делами, пока не потребуется действовать.

Но наверняка многие из вас продолжают снова и снова перебирать варианты, перестраивать планы, которые уже составлены, заново проигрывать все сценарии, мысленно репетировать предстоящие разговоры, не один или два раза, а до тошноты. И все это потому, что мы не можем спокойно жить с

неопределенностью. Так в какой момент мы поймем, что эти бесконечные повторы иррациональны?

Как сделать неопределенность менее пугающей и более комфортной? Большинство компульсивных привычек в мышлении и в поведении по своей сути — это способ почувствовать себя уверенно и надежно, успокоиться тем, что мы сделали все, что могли, чтобы снизить вероятность неудачи.

Когда мы переживаем из-за неопределенной ситуации, на самом деле мы переживаем из-за того, будет ли все хорошо. Если бы мы могли убедить себя в том, что все так и будет, то наверняка легче смирились бы с тем, что не знаем, как именно это произойдет.

За годы работы Оливия выработала психологическую методику под названием «Перенос ответственности». Она помогает людям примириться с неопределенностью и избавиться от настоящей потребности в определенности или, скорее, найти эту определенность более разумным способом. Мы предлагаем несколько видоизмененный вариант этой методики всем нашим клиентам, и многие из них, от опытных руководителей до начинающих студентов, говорят, что она эффективна.

### **Практика: перенос ответственности**

- Сядьте поудобнее или прилягте, расслабьтесь и закройте глаза.



- **Сделайте два-три глубоких вдоха.** Вдыхая, представьте, как чистый воздух доходит до вашей макушки, а выдыхая — как струя воздуха проносится по всему телу и уносит с собой все переживания и беспокойство.

- **Выберите субъект — Бога, Судьбу, Вселенную — все, что соответствует вашим верованиям и представляется вам благим.**

- **Представьте, что вы снимаете груз всех своих переживаний — эту неприятную встречу, ненужное общение, весь этот ужасный день — со своих плеч и перекладываете его на плечи выбранного вами субъекта. Теперь он несет за это ответственность.**

- **Мысленно представьте, как этот груз поднимается с ваших плеч, и... почувствуйте разницу! Вы больше не несете ответственность за все это. Обо всем позаботятся без вас. Теперь можно сесть, откинуться на спинку кресла, расслабиться и радоваться всему, что ждет вас впереди.**

Многие клиенты говорят, что после этого упражнения ощутили легкость, как будто они дышат полной грудью. Если, выполнив это упражнение, вы не почувствовали физической реакции или морального облегчения, это может просто означать, что неопределенность не вызвала у вас тревогу. Если вы что-то почувствовали — прекрасно, вы осуществили перенос ответственности.

Когда в следующий раз вы начнете рассматривать альтернативные варианты исхода ситуации, обратите при-

стальное внимание на то, что происходит. Если ваши мысли ходят по кругу и мозг одержим возможными исходами, попробуйте применить перенос ответственности, чтобы снизить уровень тревожности. Подумайте о том, что где-то есть всемогущий субъект — Вселенная, Господь, Судьба, — и доверьте ему все ваши переживания.

Многие из наших клиентов со временем ловят себя на том, что обращаются к этой методике так часто, что она становится рефлекторной. С каждой тренировкой вам становится все проще визуализировать, снимать с себя свои повседневные заботы и переживания и наслаждаться физиологическим эффектом этого переноса.

Эта техника работает потому, что, как вам уже известно, когда мозгу дают сценарий, его первая реакция — счесть его возможным. Уильям Бозл, ученый-исследователь, участвовавший в совместной научной программе Гарвардского университета и Массачусетского технологического института «Здравоохранение и технологии», комментирует выводы недавно проведенных фМРТ-исследований, направленных на изучение связи функционального состояния мозга с верой, неверием и неопределенностью.

«Наш мозг устроен так, что сначала должен понять, потом поверить и в итоге усомниться. Так как сомнения требуют дополнительных когнитивных усилий, сначала мы получаем физиологический эффект. И, хотя вера может просуще-



ствовать очень недолго, этого достаточно, чтобы эмоционально и физически успокоиться, что может изменить образ мышления и смягчить неприятные ощущения».

Иными словами, мысленные образы обгоняют более медленные когнитивные процессы и попадают непосредственно в эмоциональные центры мозга, и наша физиология реагирует гораздо быстрее, чем в дело вступает когнитивное неверие. А к этому моменту наш мозг уже принял оздоровительный душ.

С переносом ответственности неопределенность на самом деле не исчезает; результат все так же неизвестен. Но перенос ответственности, вы делаете неопределенность менее дискомфортной. Именно это и меняет дело. Люди прилагают все усилия, чтобы избавиться от тревоги, вызванной неопределенностью, и в итоге принимают преждевременные решения, провоцируют ненужный исход и пытаются подавить тревогу изменяющими сознание веществами.

В то же время прием переноса ответственности работает без отрицания неопределенности. Он просто помогает вам освободиться от ее влияния, выводя вас из негативного ментального и физического состояния, которое часто сопутствует неизвестности. Поэтому, несмотря на то, что исход ситуации по-прежнему остается неопределенным, это больше не вызывает у вас тревоги.

Одарив свой мозг возможностью перенести ответственность, вы применяете себе во благо чудесный эффект плацебо,

зигнующийся на неспособности мозга различать воображаемое и действительное. Эффект плацебо работает даже в том случае, если мы знаем, что обманываем себя, и происходит это, вероятно, благодаря естественному когнитивному запаздыванию неверия. Исследования, проведенные в Гарвардской медицинской школе, дают основания предполагать, что для возникновения эффекта плацебо заблуждение не обязательно; плацебо работает и творит чудеса, даже если люди прекрасно знают, что принимают плацебо.

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Неопределенность вызывает дискомфорт, но она необходима для достижения максимальной креативности и прорывов. Стараясь не допустить неопределенности, мы можем на короткое время освободиться от тревоги, но это ограничивает наш потенциал, приводя к преждевременным незрелым решениям и упущенным возможностям.
- Неопределенность можно сбалансировать здоровыми привычками, ритуалами и четким распорядком в других сферах жизни.
- Работая над формированием новых позитивных привычек, начинайте с малого. Определите конечную цель и найдите вдохновляющий элемент для поддержания вашего упорства в ее достижении. Создайте себе стимулы, но имейте в виду, что неудачи в работе неизбежны.



- **Силы воли недостаточно.** При формировании новых привычек сила воли — это ограниченный (и легко истощаемый) ресурс. Нельзя полагаться только на нее, если хотим выработать определенное новое поведение. Создайте условия, в которых ваш новый режим будет легко выполняться «по умолчанию».

- **Тренируйтесь выносить неопределенность.** Это можно делать разными способами, в том числе играть в такие игры, как покер, признать и принять неопределенность, окунуться в атмосферу

неопределенности в безопасных ситуациях — например, при просмотре кинофильмов или спортивных соревнований.

- **Используйте упражнение «Перенос ответственности»,** чтобы снизить тревожность в условиях неопределенности. Она никуда не денется, но чувство дискомфорта существенно ослабнет или вообще исчезнет. Выполняйте это упражнение по мере необходимости.

Журнал  РАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.



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 Лопова*

## **Победить «чёрных» риелторов**

# Шерил Кара Сэндберг



Шерил Кара Сэндберг, 48 лет, главный операционный директор Facebook, родилась 28 августа 1969 года в Вашингтоне (США), в еврейской семье. Её отец работал врачом-офтальмологом, а мать преподавала французский и английский языки. Несмотря на то, что семья жила в США, родители были активистами борьбы за права советских евреев. В 1970-е годы мать Шэрил основала благотворительную организацию для помощи детям, теряющим слух. Когда Шэрил было два года, семья переехала в

Норт-Майами-Бич. В местной школе North Miami Beach High School девочка стала лучшей по успеваемости в классе, была избрана президентом класса, а затем и членом совета директоров старшеклассников.

В 1987 году Сэндберг поступила на экономический факультет Гарвардского университета и в 1991 году получила степень бакалавра с отличием. Также за особые успехи в изучении экономики она была удостоена награды John H. Williams Prize. В Гарварде Шерил занималась и общественной деятельностью и даже стала соосновательницей организации «Женщины в экономике и правительстве».

Во время подготовки дипломной работы Шэрил познакомилась с профессором Ларри Саммерсом, который стал её руководителем и наставником. В качестве его ассистентки принимала участие в его исследовании во Всемирном Банке, где два года занималась проектами здравоохранения в Индии, направленными на борьбу с такими болезнями как проказа, СПИД и слепота.

С 1993 года Сэндберг три года учится в Гарвардской школе бизнеса и получает диплом MBA с отличием. В 1995 году работает консультантом в McKinsey &





Company, начиная с 1996 года в течение пяти лет возглавляет кадровую службу Ларри Саммерса, министра финансов США.

В 2002 году Сэндберг заняла пост вице-президента Google по вопросам, связанным с веб-продажами и глобальными операциями. Затем Марк Цукерберг предложил ей должность главного операционного директора в Facebook с оплатой 300 тыс. долларов в год (плюс доля пакета акций компании).

Основной вопрос, которым занималась Шерил, — как сделать социальную сеть прибыльной. Именно ей принадлежала идея использовать контекстную рекламу. В 2010 году финансовые результаты ее труда стали ощутимыми, и в июне 2012 года Сэндберг была избрана членом совета директоров компании. За всю историю существования Facebook это первая женщина, вошедшая в высший орган управления компании.

В настоящее время Сэндберг контролирует все бизнес-операции компании: реализацию стратегий развития, маркетинг, продажи, GR, коммуникации..

Состояние Сэндберг, с учетом стоимости акций компании, уже в 2005 году оценивалось свыше миллиарда долларов США. Тогда она заняла пятую строчку в списке Forbes «100 самых влиятельных женщин в мире». В 2009 году Шерил вошла в состав правления The Walt Disney

Company и в совет директоров Starbucks, а также ряда целого ряда других компаний.

Поскольку, по мнению Шерил, участие женщин в бизнесе по сравнению с мужчинами в процентном отношении мало, она решила привлечь к этому вопросу внимание общественности. Многие связанные с этим проблемы были поставлены Шерил в рамках TED-конференции. Позже она написала книгу «Не бойся действовать. Женщина, работа и воля к лидерству», основала фонд Lean In Foundation, который занимается поддержкой женщин всего мира.

В 2007 году Шерил Сэндберг заняла 29-ю строку в списке 50 самых влиятельных женщин в бизнесе по версии редакции журнала Fortune, и к тому же оказалась в нём самой молодой. В 2014 году в рейтинге журнала Forbes она заняла 9-е место в списке «100 самых влиятельных женщин в мире».

Сэндберг не вошла в список миллиардеров Forbes, хотя на март 2017 года её состояние оценивается в 1,38 млрд долларов. Редакция журнала включила её в список «Величайшие умы нашей современности». В списке Forbes, опубликованном 23 сентября 2017 года, 48-летняя Шерил находится в первой десятке участников моложе 50 лет.



*С помощью методов, изложенных в этой книге, вы откроете дверь к возможностям мозга преодолевать помехи и увидите собственные гениальные революционные идеи, которые изменят ваш бизнес, физическое и эмоциональное состояние, взгляд на мир и на себя самого, повысят обучаемость. Постепенно и неуклонно они изменят вас.*

### **Кто авторы**

Оливия Фокс Кабейн — автор бестселлера «Харизма». Читает лекции в Стэнфордском, Йельском, Гарвардском и Массачусетском университетах, а также в Организации Объединенных Наций. Работает с компаниями, входящими в список Fortune 500: Google, MGM и Deloitte.

Джуда Поллак читает лекции в Калифорнийском университете в Беркли, работает с Силами специального назначения Армии США, а также с компаниями Airbnb, IDEO.org и The North Face.

### **О чем**

Многие считают, что революционные идеи приходят либо к гениям, либо к везунчикам. Однако сделать открытие способен каждый. Мыслительные прорывы непредсказуемы, как полет бабочки, но их можно поймать, если правильно расставить сеть. Исследования в области нейрофизиологии показали, что внезапные озарения — на самом деле предсказуемая часть сложного мыслительного процесса. Авторы книги «Сеть и бабочка» рассказывают, как развивается процесс мышления, приводящий к прорыву, как его запустить, что может ему мешать и как придать ему дополнительный импульс. Они дают набор инструментов, повышающих шансы на озарение, и множество упражнений, которые помогут применить науку на практике.

### **Почему книга достойна прочтения**

- ✓ Вы узнаете, что такое прорывы и заглянете во внутреннюю механику этого процесса.
- ✓ Авторы рассказывают о структуре прорывов и дают набор инструментов, повышающих шансы придумать гениальную идею.
- ✓ Используются методы из широкого спектра дисциплин — от поведенческой и когнитивной психологии до нейрофизиологии и медитации, от достижения оптимальной физической формы до голливудского метода вживания в роль.
- ✓ Вы узнаете, как придать дополнительный заряд революционному потенциалу мозга и повысить уровень нейропластичности.



*Наталья Пластинина*

## **«Реестр тунеядцев»**

*Владимир Алистархов*

## **Спасение банков за счёт топов: анализ, перспективы, последствия**

*Екатерина Новикова*

## **Беременность и роды: споры с работодателем**

*Светлана Малютина*

## **Увольнение иностранных топов-экспатов: анализ новых судов за 2017 год**

*Олег Перов*

## **Постановка задач, формы отчётности, критерии отказа или приёма — это причины, по которым работодатели проигрывают суды с удалёнными работниками**

*Александр Чакински*

## **Топ-менеджеры и коррупция: анализ судебных споров**

*Кира Ованесова*

## **Почасовая оплата труда выгодна работодателям**

Для HR и T&D директоров  
бесплатно

Лекция

## ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Пять уровней  
корпоративной  
культуры

ДЭЙВ ЛОГАН

«Культура ест стратегию  
на завтрак»

*Питер Друкер*

СКОРО В МОСКВЕ



**СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  
ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

УКАЖИТЕ ПРИ РЕГИСТРАЦИИ НА ЛЕКЦИЮ  
СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОМО-КОД **TOPPERSONAL**  
И ПОЛУЧИТЕ **СКИДКУ 7%** НА БИЛЕТ.



8 (800) 333 67 02  
[www.bbi.club](http://www.bbi.club)