

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 3 2016

Евгения Двосркая

Снижение зависимости от «незаменимых»

Яна Гостеева

Моббинг от работодателя может проходить скрытно

Андрей Курч

Как определить архетипы, как они помогают сделать бизнес эффективным и как их использовать

Юлия Савченко

Слухи надо уметь слушать! Их не истребить. Они «прорастут» даже в пустыне...

Мария Быкова

В начале у него была идея, и он купил её за 27 центов



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

EVOLYONZBOVCSBO

www.TOP-PERSONAL.ru

(июль–сентябрь)

В номере:

**Новые Правила делопроизводства
2016 года и работа с электронными
документами**



**Автоматизация процессов управления как
фактор возникновения профессий будущего**

**MFiles – платформа для разработки задач
службы ДОУ**

**Автоматизация бизнес-процессов по
обработке организационно-распорядительных
и внутренних документов на базе СЭД Directum**

**Как упорядочить применение
печатей/штампов в организации?**

**Договор о предоставлении труда работников
(персонала): требования к содержанию
и особенности структуры текста**

При поддержке:





ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (195)

СЕНТЯБРЬ 2016

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

Андрей Криницын

Особенности применения положений части 2 статьи 4.4 КоАП РФ при рассмотрении дел об административных правонарушениях в сфере трудового законодательства

Ольга Москалева

Признание должностной инструкции недействительной

Василий Войнов

Трудовые отношения — весьма специфичная область права и далеко не каждая юридическая компания может за них браться

Мария Бубнова

Агросектор: споры с сезонными работниками

Юлия Осипова

Комментарий к статье Алии Гатауллиной «Гражданско-правовые договоры с работниками: трудовой или не трудовой — вот в чем вопрос»

*Анна Абраменко, Владимир Зотов,
Чина Заварзина, Алексей Гатин,
Ирина Соловьева, Андрей Пистолька*

Эксперты  **анализируют актуальные проблемы трудовых отношений**



Ольга Москалева



Василий Войнов



Мария Бубнова



Юлия Осипова



Алексей Гатин



Чина Заварзина

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



Вторичные ресурсы по запросу "Ресурсы" - 71652, 71655, 71656

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 35
(399)

2016

СЕНТЯБРЬ 9-16

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

Главная тема номера:



Энтони П. Хурихан

**Два человека редко способны
делить власть в течение
длительного времени**

10-я, юбилейная, церемония Национальной Деловой Премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»



8 декабря 2016 г.
отель «Савой»

пройдет 8 декабря в гостеприимном
отеле «САВОЙ» (ул.Рождественская).
Более 150 лучших компаний России
получат дипломы в номинациях:

- **ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**
 - **ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**
 - **ЛУЧШИЕ СЕО**
 - **ЛУЧШИЕ HRD**
- и других.**

История премии началась в начале 2000-х годов в рамках исследования кадрового рынка (лучшие сайты и кадровые агентства) методом прямого опроса компаний Москвы.

Идея возникла от обратного – раз компании называют нам своих лучших провайдеров кадровых услуг, то наверняка кадровые агентства смогут немало сказать и о своих клиентах.

Действительно, проводя ежедневно массу собеседований в своих офисах, консультанты агентств постепенно получают очень четкую и достоверную картинку каждой компании, откуда к ним приходят кандидаты (к тому же в агентствах кандидаты более откровенны в своих оценках работодателей).

Итак, основными экспертами Премии стали консультанты кадровых агентств, тренинговых компаний, а позже к ним присоединились юридические и консалтинговые фирмы.

История премии – это некий срез неумолимого роста экономики России, быстрого появления в лидерах роста инновационных компаний, компаний новой экономики – ай-ти, вчера еще никому не известных компаний.

Некоммерческий характер премии дает организаторам возможность не зависеть от внешних факторов и от возможных лауреатов.

Деловая репутация – она просматривается сегодня легко с помощью СМИ, особенно соцсетей. В современном открытом мире практически невозможно скрыть негатив, изображать из себя «белую и пушистую» компанию. Социальная ответственность становится обязательным атрибутом нормальной успешной компании.

Лучшие работодатели – эта номинация стала привычной и весьма ценной для многих компаний.

**Итак, ждем гостей и лауреатов 8 декабря.
В программе: вручение дипломов, общение, фуршет.**

tp@top-personal.ru

КОУЧИНГ

для первых лиц компании

(для первых двадцати подписавшихся на УП – в подарок)



По случаю 20-летия журнала
(при годовой подписке через агентство ИнпринтМедиа)

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОГРАНИЧЕНО

8 495-2-057-057
olga@inprintmedia.ru

стр. 9

Обращений в суд по взысканию «черной» заработной платы становится все меньше, поскольку и судебная практика все чаще складывается не в пользу работника, и есть множество решений (и мнений судей), в которых подчеркивается, что закон придает юридическое значение только официальной заработной плате...

Хренов и партнеры

стр. 68

Если неправильно «слышать» и управлять слухами, могут возникнуть и негативные последствия для компании в целом...

Юлия Савченко

стр. 72

Если вы Странник — найдите себя в инвестициях и новаторстве, в путешествиях и построении моделей будущего...

Андрей Курч

стр. 68

Яткнул пальцем в небо и уповал на лучшее. Но маркетинговый опыт в музыкальной индустрии очень мне помог. Я понял, что авиаперелеты — огромный неосвоенный рынок в Малайзии. От меня требовались только деньги...

Тони Фернандес

Учредители: ООО «Журнал «Управление персоналом», Аудит-БО'С.
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати.
Свидетельство о регистрации № 014185 от 30 октября 1995 г.

Главный редактор:
Гончарова Надежда

Редакционная команда:
Лапинский Влад, Паничкина Оксана,
Зенирова Саша, Яковлева Наталья,
Федюкова Светлана, Юрова Елена,
Кахраман Екатерина, Андриенко Игорь,
Белова Ася, Кочетков Павел (редактура),
Марычева Валентина (иллюстрации),
Дегнер Оксана (дизайн-студия),
Москвичев Петр (сайт), Матюшина Наталья,
Липатова Ольга (печать),
Митряков Андрей (логистика).

Юридическая поддержка:
заслуженный юрист РФ
Бродский И.

Отдел оптовых продаж:
Обедова В.

Подписка: по каталогу «Роспечать»
(подписной индекс 72034).

Адрес редакции: 117036, Москва, а/я 10.
E-mail: tp@top-personal.ru.
www.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.

Основатель журнала
«Секретарское дело» Кузнецова Т.



Подписано в печать
28 февраля 2016 года.
Формат 60х90 1/8.
Печать офсетная.
Бумага офс. № 0067-14.
Тираж 12 000 экз. Печ. л. 19.
Заказ № 61-16.
Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета



Следите за новыми сотрудниками. Ваша наблюдательность и взгляд со стороны могут помочь вычислить «засланного казачка». Увы, этот метод все более применяется в бизнесе...

**Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»**

НЕЗАМЕНИМЫЕ

Снижение зависимости от «незаменимых» ..
..... **6**

Евгения Двосркая

ТРУДОВЫЕ ВОПРОСЫ

Конфликты работодателя и работника никому
не выгодны, но они случаются и нередко... **9**

Хренов и партнеры

ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Моббинг от работодателя может проходить
скрытно **17**

Яна Гостеева

ПСИХОЛОГИЯ

Как определить архетипы, как они помогают
сделать бизнес эффективным и как их
использовать **19**

Андрей Курч

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Увидеть решение. Визуальные методы
управления бизнесом **30**

Дэвид Сиббет

«Свободен! Как вырваться из ментальной
тюрьмы» **41**

Сергей Филиппов, Антон Мироненко

Империя стресса **46**

Кристоф Баго, Лоранс Баго

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ**СОБСТВЕННОСТЬ**

Интеллектуальная собственность (ИС) .. **53**

К.С. Шумляковский

КЕЙТЕРИНГ

Кейтеринг нам поможет **58**

Кирилл Погодин

МЕНЕДЖМЕНТ

Пять правил выдающейся эффективности
..... **63**

БЕЗОПАСНОСТЬ**И ПЕРСОНАЛ**

Слухи надо уметь слушать! Их не истребить.
Они «прорастут» даже в пустыне... **68**

Юлия Савченко

ЗА РУБЕЖОМ

В начале у него была идея, и он купил её
за 27 центов **77**

Мария Быкова

СНИЖЕНИЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ «НЕЗАМЕНИМЫХ»

Кого будем считать «незаменимыми» в компании?

— Незаменимых не бывает в большинстве случаев. В основном, незаменимыми называют тех, кто генерит очень большую выручку (бестбиллеры), в разы превышающую общие показатели по компании, чья эффективность и КПД чрезвычайно высоки, на порядок выше любого другого сотрудника. И потеря или замена такого сотрудника влечет за собой кратковременное падение выручки или понимание того, что «перекрыть» те же показатели смогут 2-3 сотрудника, а это двойные-тройные затраты.

Действительно незаменимые люди — это те, кто хранит какую-то ключевую экспертизу, какое-то узкое знание, напрямую влияющее на основной продукт компании. Те, от потери которых компания может не оправиться. Например, это разработчик, который напи-

сал какую-то специфическую программу, и только он знает код, который разработал непосредственно он. Я знаю такой пример. Это было 15 лет назад, и компания «тряслась» над этим сотрудником, особенно когда он уходил высоко в горы или уезжал на сплавы по рекам, ведь в его голове был единственный ключ к системе.

Сейчас такое в меньшей степени актуально, т.к. есть и документация кода, и языки программирования стандартизированы в большинстве своем.

Определимся с теми профессиями, которые могут позволить некоторым людям стать незаменимыми без caveats

— На мой взгляд, это наукоемкие отрасли, где есть место открытиям, это высокие технологии (включая IT), где развитие экспоненциально.



Евгения Двосркая

В каких профессиях не должно, по идее, появляться «незаменимых», но они появляются?

— Как это ни странно, но хороший электрик или химик-технолог может стать незаменимым. Квалифицированные рабочие, рабочие со специальным допуском, химики, биологи — это те люди, которых сейчас остро не хватает. А если еще производство находится в небольшом городке, и требуется специалист с английским языком, то вот тут время говорить о незаменимости такого человека.

Многие из вас подумают о топ-менеджерах, представляя

«незаменимых», но, давайте будем честными: Стивов Джобсов между нами немного. И иногда талантливый ремесленник — это тот, на ком держится бизнес, а не на всех директорах вместе взятых.

На каком этапе роста компании или ситуации в бизнесе могут появляться «незаменимые»?

— Пока компания небольшая, и каждый замыкает на себе львиную долю решений, задач. Здесь велика вероятность появления больших рисков для бизнеса при уходе каждого.

При интенсивном росте появляется больше людей. Функцию уже не замыкает только один сотрудник, а она делится между несколькими, риски незаменимости снижаются.

Почему руководители допускают, а то и способствуют незаменимости сотрудника?

— Мне сложно сказать, т.к. это не соответствует тому, что я встречаю в большинстве случаев, и, что важно, в том числе мне. Всегда должен быть «план Б». Иначе это откровенно рискованно для бизнеса.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

КОНФЛИКТЫ РАБОТОДАТЕЛЯ И РАБОТНИКА НИКОМУ НЕ ВЫГОДНЫ, НО ОНИ СЛУЧАЮТСЯ И НЕ РЕДКО...

Известный эксперт поставил важные акценты в вопросах основных правовых недоразумений и споров работодателя и работника. Следуя его советам, можно практически не попадать в сложные ситуации.

Обжалование отказа в приеме на работу

Обращение в юридические компании (фирмы), коллегии адвокатов по предмету обжалования отказа в приеме на работу — в настоящее время не так часто встречающаяся ситуация. Это связано, по моему мнению, с двумя важными аспектами. Первое — вопрос доверия человека к судебной системе, призванной защищать его интересы, но недостаточно предсказуемой, с отсутствием единой практики по одним и тем же вопросам.

Второй аспект лежит в сфере психологической — отношения между работодателем и работником должны быть (в идеале) выстроены по принципу обоюдной заинтересованности. А такие отношения невозможно создать путем обращения в суд. И, даже если отказ в приеме на работу будет признан судом незаконным, результатом длительной судебной процедуры может быть трудоустройство к работодателю, который не желает видеть именно этого человека на этой позиции. Не надо забывать и о возможности не

выиграть такой судебный процесс, однако понести расходы на услуги юристов. Все это в совокупности приводит к достаточно малому проценту таких споров.

Касательно обращений в суды с оспариванием отказа в приеме на работу

Практика показывает нам, что чаще всего в суды по предмету обжалования отказа в приеме на работу обращается та категория людей, которые не собираются работать в этой компании, напри-

мер, женщины, которым отказали в приеме на работу по причине беременности, либо наличия малолетних детей. Такие обращения преследуют цель либо трудоустройства с последующим уходом в отпуск по беременности и родам, либо эмоциональное желание «наказать» компанию за нанесенную обиду. Получить какую-либо значимую компенсацию за причинение морального вреда в этом случае невозможно.

возможности трудоустройства на предложенных условиях, либо получения значимой компенсации.

Судебная защита интересов работников

Одним из самых интересных дел в моей практике по защите интересов работников является успешная защита работника после его неправомерного увольнения

отношений с этим работодателем и впоследствии благополучно нашел себе новую работу в банковской сфере.

Судебная защита интересов работодателей

Самым распространенным предметом спора между работодателем и работником является восстановление на работе вследствие незаконного увольнения работника.

ПРИ НАЛИЧИИ НАДЛЕЖАЩЕ ОФОРМЛЕННОГО ССУДНОГО ДОГОВОРА И ПОДТВЕРЖДЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕМ ПРОИЗВЕДЕННЫХ ВЫПЛАТ, А ТАКЖЕ ОТСУТСТВИЯ КАКИХ-ЛИБО ИНЫХ СОГЛАШЕНИЙ ПО ЭТОМУ ВОПРОСУ, СУД ПРИЗНАЕТ ТРЕБОВАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ ЗАКОННЫМИ И ПОДЛЕЖАЩИМИ УДОВЛЕТВОРЕНИЮ

Вторая, и довольно малочисленная группа лиц, обращающаяся в суды по предмету обжалования отказа в приеме на работу, — это топ-менеджеры, которые получили предварительное приглашение (оферту) на какую-либо руководящую позицию (директор, вице-президент и др.), и именно в этом случае обращение в суд оправдано и разумно в силу наличия доказательства понесенных моральных страданий, материального ущерба и действительной

работодателем за (якобы) нарушение им банковской тайны. Судебное дело было рассмотрено в первой и апелляционной инстанциях и закончилось полной победой работника. Увольнение было признано незаконным, первоначальное требование о восстановлении на работе с выплатой компенсации за вынужденный прогул и возмещение морального вреда, причиненного лицу, удовлетворено. В ходе судебного процесса работник отказался от продолжения трудовых

Не ставя под сомнение тот факт, что работодатель действительно является более «сильной фигурой» в трудовых правоотношениях, поскольку наделен властными полномочиями, не могу все же не отметить, что некоторые работники применяют совершенно фантастическую изобретательность в добывании «доказательств» незаконности увольнения. Это могут быть переписанные несколько раз заявления работников, отсутствие возможности вручить работнику уведомление,

получить доказательство его ознакомления с распорядительными документами компании и многое другое. Многие в таких делах зависят от разумности в действиях

встречаются две ситуации, обе из которых приводят к рассмотрению дела в судебном порядке. Первая, когда при увольнении работника работодатель, производя

Возможность взыскания «черной» заработной платы

Так называемые «черные» зарплаты являются довольно распространенной практикой,

ОБРАЩЕНИЙ В СУД ПО ВЗЫСКАНИЮ «ЧЕРНОЙ» ЗАРПЛАТЫ СТАНОВИТСЯ ВСЕ МЕНЬШЕ, ПОСКОЛЬКУ И СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ВСЕ ЧАЩЕ СКЛАДЫВАЕТСЯ НЕ В ПОЛЬЗУ РАБОТНИКА, И ЕСТЬ МНОЖЕСТВО РЕШЕНИЙ (И МНЕНИЙ СУДЕЙ), В КОТОРЫХ ПОДЧЕРКИВАЕТСЯ, ЧТО ЗАКОН ПРИДАЕТ ЮРИДИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТОЛЬКО ОФИЦИАЛЬНОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ

работодателя, согласованности работы его служб (кадровой, юридической).

Касательно взыскания с работника невыплаченной части беспроцентной ссуды после его увольнения

При увольнении работника, которому работодатель предоставил беспроцентную ссуду, необходимо оформить дополнительное соглашение к ссудному договору с работником, в котором оговорить срок выплаты оставшейся суммы долга работника (например, 2 месяца), изменив таким образом условие о выплате посредством удержания из заработной платы.

На практике чаще всего

процедуру увольнения, не успевает (забывает) подписать с работником такое соглашение, и он вынужден обращаться впоследствии в суд. И вторая, когда работник подписывает соглашение об изменении ссудного договора, соглашается с указанным сроком погашения, увольняется, но никаких действий по погашению долга не предпринимает. В настоящее время судебная практика по этому вопросу достаточно устоялась и, при наличии надлежаще оформленного ссудного договора и подтверждения работодателем произведенных выплат, а также отсутствия каких-либо иных соглашений по этому вопросу, суд признает требования работодателя законными и подлежащими удовлетворению.

но за последние годы многое изменилось. Ранее работодатель передавал работнику в конверте всю (или почти всю) сумму зарплаты, а в платежной ведомости работник расписывался за какую-то сумму, и иные документы зачастую не оформлялись. Сейчас часть компаний отказалась от практики такого ведения дел, а те, кто продолжают, научились более грамотно оформлять документацию, что приводит к усложнению доказывания работником самого факта наличия «черных» зарплат.

Так, например, если работодатель выплачивает одну сумму (допустим, половину) заработной платы работнику официально, в размере, указанном в трудовом договоре, и все платежные ведомо-

сти содержат информацию о выплате заработной платы дважды в месяц, и все налоговые отчисления и иные данные не разнятся, работнику бывает совершенно нечего предъявить в суде в качестве обоснования своего требования.

Обращений в суд по взысканию «черной» зарплаты становится все меньше, поскольку и судебная практика все чаще складывается не в пользу работника, и есть множество решений (и

заинтересованными лицами по нахождению доказательств таких налоговых нарушений со стороны компаний, которые влекут за собой отсутствие поступления налогов в федеральный бюджет.

К вопросу о коллективных спорах

Коллективные споры все реже упоминаются в судебной практике и давно не встречались мне лично, поскольку очень многие вопросы удает-

решения споров по задержке выплаты заработной платы, вопросы проведения забастовки работников как механизма разрешения коллективного трудового спора, рассмотрение законности требований работников, а также соблюдения правовой процедуры проведения забастовки.

В трудовом законодательстве отсутствуют нормы, позволяющие работнику оспорить в суде нормы коллективного договора в порядке, установленном для

В ТРУДОВОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ ОТСУТСТВУЮТ НОРМЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ РАБОТНИКУ ОСПОРИТЬ В СУДЕ НОРМЫ КОЛЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРА В ПОРЯДКЕ, УСТАНОВЛЕННОМ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ТРУДОВЫХ СПОРОВ

мнений судей), в которых подчеркивается, что закон придает юридическое значение только официальной заработной плате.

С другой стороны, у работника появились иные каналы защиты своих прав — Федеральная налоговая служба России создала «горячую линию», форму письменного (он-лайн) обращения для работников, которые хотят сообщить о наличии таких «черных» схем в компаниях, где они работают. И в этом случае сами налоговые органы являются

ся разрешить на стадии переговоров. Однако необходимо отметить, что коллективные споры все еще могут являться серьезным рычагом влияния на работодателя. Это актуально не для всех компаний, а для тех, кто имеет достаточно большой коллектив работников и сильный профсоюз, не только первичную профсоюзную организацию, но и вышестоящие, например, отраслевые профсоюзы.

Наиболее часто встречающимися коллективными спорами являются вопросы раз-

решения индивидуальных трудовых споров. Профсоюзная организация, как орган, представляющий требования большинства работников, вправе оспаривать законность локальных нормативных актов, внесения изменений в коллективный договор и др.

К вопросу о выборе варианта правовой защиты компании от трудовых споров с работниками

Российские компании по-разному решают проблему

защиты от споров с работниками по вопросам трудовых взаимоотношений. Самый распространенный путь — выделение в правовом департаменте компании отдела по курированию всех вопросов трудовых правоотношений и дополнительно создание в департаменте управления персоналом рабочей группы

правовой службы и других аспектов.

Взыскание ущерба от ошибок в управлении компанией наемным менеджером CEO

Взыскание ущерба, причиненного компании топ-менеджером (CEO) всегда

Постановление Пленума ВАС РФ от 30 июля 2013 года № 62 закрепило понятия «недобросовестность» и «неразумность» действий или бездействия CEO, повлекших за собой причинение ущерба юридическому лицу, и обозначил ситуации, при которых недобросовестность и неразумность действий или

ЕСЛИ У РАБОТНИКА ЕСТЬ СОМНЕНИЯ В ВОЗМОЖНОСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНО ЗАЩИТИТЬ СЕБЯ И ДОКАЗАТЬ СВОЮ НЕВИНОВНОСТЬ, ЕСТЬ СМЫСЛ ОБРАТИТЬСЯ В ПРОКУРАТУРУ, ТРУДОВУЮ ИНСПЕКЦИЮ

(отдела) по ведению всех трудовых споров. Такая работа проводится в тесной взаимосвязи с другими структурными подразделениями, такими как ОТиЗ, бухгалтерия и др. Второй вариант — передача на аутсорсинг всего комплекса трудовых взаимоотношений, включая коллективные и индивидуальные споры.

Какой из вариантов выбрать — зависит от количества работников в компании, текучести кадров, объема сложных вопросов в сфере труда (вредные и опасные виды работ, работы, связанные с перевозкой людей, наличие нерешенных или сложных аспектов труда), наличия в компании собственной профессиональной кадровой и

является сложной проблемой. Проблематика, в основном, заключается в невозможности предоставить веские доказательства, что именно действия такого руководителя, а не объективные причины (например, показатели производственных процессов, форс-мажорные обстоятельства и др.), привели к убыткам, понесенным компанией. Если же такие доказательства имеются, суды чаще всего признают иски собственников бизнеса обоснованными, устанавливают наличие недобросовестности либо неразумности в действиях CEO (генеральный, исполнительный и др. директора) и выносят решения о возмещении убытков, причиненных собственникам компании.

бездействия CEO считаются доказанными. Истец, обращаясь с исковым заявлением о взыскании с CEO ущерба, причиненного компании, должен доказать:

- 1) наличие убытков, причиненных юридическому лицу;
- 2) наличие обстоятельств, свидетельствующих о недобросовестности или неразумности действий (бездействия) CEO, повлекших неблагоприятные для юридического лица последствия.

В Постановлении перечислено 5 случаев, когда недобросовестность действий (бездействия) CEO считается доказанной, а именно:

1) CEO действовал при наличии конфликта между его личными интересами (интересами аффилированных лиц CEO) и интересами юридического лица, в том числе при наличии фактической заинтересованности CEO в

совершении юридическим лицом сделки, за исключением случаев, когда информация о конфликте интересов была заблаговременно раскрыта, и действия CEO были одобрены в установленном законодательством порядке;

2) CEO скрывал информацию о совершенной им сделке от участников юридического лица (в частности, если сведения о такой сделке в нарушение закона, устава или внутренних документов юридического лица не были

ПРИ УСТАНОВЛЕНИИ ФАКТА СОВЕРШЕНИЯ ХИЩЕНИЯ, ВЗЯТОЧНИЧЕСТВА И ИНЫХ «КОРЫСТНЫХ» ПРАВОНАРУШЕНИЙ ТАКИЕ РАБОТНИКИ МОГУТ БЫТЬ УВОЛЕНЫ ПО ОСНОВАНИЮ УТРАТЫ К НИМ ДОВЕРИЯ И В ТОМ СЛУЧАЕ, КОГДА УКАЗАННЫЕ ДЕЙСТВИЯ НЕ СВЯЗАНЫ С ИХ РАБОТОЙ



включены в отчетность юридического лица) либо предоставлял участникам юридического лица недостоверную информацию в отношении соответствующей сделки;

3) CEO совершил сделку без требующегося в силу законодательства или устава одобрения соответствующих органов юридического лица;

4) после прекращения своих полномочий CEO удерживает и уклоняется от передачи юридическому лицу документов, касающихся обстоятельств, повлекших неблагоприятные последствия для юридического лица;

5) CEO знал или должен был знать о том, что его

действия (бездействие) на момент их совершения не отвечали интересам юридического лица, например, совершил сделку (голосовал за ее одобрение) на заведомо невыгодных для юридического лица условиях или с заведомо неспособным исполнить обязательство лицом (фирмой-однодневкой и т.п.).

В Постановлении также названы 3 случая, когда не-разумность действий (бездействия) CEO считается доказанной, а именно:

1) CEO принял решение без учета известной ему информации, имеющей значение в данной ситуации;

2) CEO до принятия реше-

ния не предпринял действий, направленных на получение необходимой и достаточной для его принятия информации, которые обычны для деловой практики при сходных обстоятельствах, в частности, если доказано, что при имеющихся обстоятельствах разумный директор отложил бы принятие решения до получения дополнительной информации;

3) CEO совершил сделку без соблюдения обычно требующихся или принятых в данном юридическом лице внутренних процедур для совершения аналогичных сделок (например, согласования с юридическим отделом, бухгалтерией и т.п.).

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

МОББИНГ ОТ РАБОТОДАТЕЛЯ МОЖЕТ ПРОХОДИТЬ СКРЫТНО



Яна Гостеева

Увольнять законно по принуждению — как Вы это понимаете?

— Пользуясь юридической безграмотностью работников, увольнять под давлением со стороны руководства фразой «Не уволишься по собственному желанию — уволю по статье». Особенно часты такие ситуации в тех случаях, когда компания проводит сокращение штата, чтобы не выплачивать положенное по Трудовому кодексу РФ, или когда узнают, что сотрудница беременна.

Что незаконно в принуждении работника уволиться?

— Нарушение его прав на получение гарантий и компенсаций, предусмотренных Трудовым кодексом РФ. В таких случаях я советую не соглашаться на увольнение по собственному желанию, а всевозможные записи в трудовой книжке на тему «уволен за прогул», «уволен за несоблюдение трудовой дисциплины» и прочее — обжаловать в судебном порядке и восстанавливаться на работе, получив не только отработанные денежные средства, компенсации, но и возмещение морального вреда.

Как законно компания может повысить нормы труда, например, секретаря?

— Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования. Это позволяет сделать статья 160 ТК РФ.

Как перевести сотрудника работать в теплый подвал, но без окон?

— В ТК РФ нет конкретных рекомендаций о «рабочем месте топа». Соответственно, всё решается на уровне руководства. Не нравится рабочее место — свободен...

Надбавки и премии — как законно лишить работника?

— Не указывают их в трудовом договоре, а в Положении о премировании, которое разрабатывается на предприятии, указывая что все на усмотрение руководства по итогам работы. Это позволяет ст. 129 ТК РФ.

Понижение заработной платы — как законно компания может это вопиющее и несправедливое действие обосновать?

— Часть 1 ст. 74 ТК РФ предусматривает возможность изменения определенных сторонами условий трудового договора по инициативе работодателя в связи с изменением организационных или технологических условий труда, за исключением изменения трудовой функции.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Яна Гостеева, частнопрактикующий юрист

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ АРХЕТИПЫ, КАК ОНИ ПОМОГАЮТ СДЕЛАТЬ БИЗНЕС ЭФФЕКТИВНЫМ И КАК ИХ ИСПОЛЬЗОВАТЬ



Всю свою сознательную жизнь я задавался вопросом: «Как эффективно управлять людьми». Этот вопрос был для меня самым актуальным как для эксперта, выбравшего путь топ-менеджера. Не потерял своей актуальности он и теперь, спустя 25 лет моей управленческой практики и изысканий в этом направлении.

За это время мне удалось перепробовать множество матриц и технологий, методик и подходов. Некоторые из них оказались достаточно удачными, однако не закрывали весь спектр вопросов или давали неточную, искаженную картину.

Большинство подходов имели сугубо теоретический и рекомендательный характер.

Андрей Курч

Однако последние 10 лет моё внимание приковала психология доктора Карла Густава Юнга. Имея два медицинских образования и одно прикладное, управленческое, мне казалось увлекательным найти связь между психологией доктора Юнга и современным подходом к бизнесу. Однако мне пришлось сильно систематизировать и адаптировать его теорию к современной бизнес практике. Полученный результат превзошел все мои ожидания.

Сегодня мне хочется поделиться небольшой частью практических наработок использования матрицы архетипов доктора Юнга. Так как она претерпела ряд авторских изменений и дополнений с моей стороны, то получила новое название: ТОП, что в полной транскрипции звучит как Теория Оптимального Позиционирования.

ТОП имеет два неразрывных и взаимодополняемых направления. Первое из них направлено на самоопределение, самомотивацию и саморазвитие личности не только в бизнесе, но и в жизни. Это направление LIFE (личный рост). Второе направление BUSINESS, которое, соответственно, занимается практикой управления сотрудниками и клиентами в прикладном векторе бизнес задач (бизнес рост). Поэто-

му методика, с которой вы сегодня познакомитесь, называется TOP LIFE&BUSINESS MANAGEMENT.

Шаг первый: Определяем экстраверсию и интроверсию...

Итак, прежде чем перейти к самоопределению ваших базовых Архетипов, которые прольют свет на ваши генетические ценности, на природную мотивацию и потребности, узнаем экстраверт вы или интроверт. А также, благодаря им, вы получите инструменты стимуляции и управления вашими архетипами.

Карл Юнг в результате своих исследований доказал, что в деятельности и мышлении человека важную роль играют как индивидуальные особенности в виде приобретенных навыков, опыта, страхов, так и коллективное бессознательное.

По данным последних исследований наше бессознательное принимает решения за нас до 90-96% всех случаев. То есть мы действуем не осознанно, а рефлекторно, используем навыки и привычки, не задумываясь о целесообразности их применения. Большая часть из них является не личностными, то есть уникальными, а коллективными, типичными

реакциями.

Коллективное бессознательное может оказывать огромное влияние на человека и передается через так называемые материнские матрицы, то есть наследственные матрицы. Проще говоря, от своих предков люди получают рефлексы, как простые, так и сложные.

Исследования К. Юнга привели к формированию новой методики, то есть ключа, который позволяет с большой вероятностью открыть базовые матрицы личности человека, определить его «исходный код».

Для открытия «исходного кода» личности нам нужен ключ с двумя бородками:

Первая бородка отвечает за модель, основанную на движении психической энергии человека вовне и внутрь. С этой точки зрения были выделены 2 личностные установки: экстраверсия и интроверсия.

Вторая бородка отвечает за формы чувственного познания человека, такие как логика (Т), сенсорика (S), чувства (F), интуиция (N).

Итак, давайте подберем правильный ключ к открытию своего «исходного кода».

Вам необходимо определить первую бородку ключа

Крайне тяжело иногда определить экстраверт вы или интроверт. При прямом подходе мы не получим практичного ответа на этот вопрос. Так как мы можем прибывать как в том, так и другом состоянии. В этом как раз и возникает основная путаница при определении своего Архетипа.

Мои долгие поиски в профессиональной литературе и на практике позволили мне найти достаточно простой ответ. Взглянем на этот вопрос с другого угла: наш мир дуален, биполярен. Учитывая закон подобия, можно увидеть дуальность и в человеческом сообществе в виде деления на мужчин и женщин. В каждом человеке есть мужские и женские гормоны, а вот пол определяется лишь доминированием одной группы при обязательном присутствии гормонов противоположного пола.

Юнг назвал подобное положение вещей Анима и Анимус (или более известное понятие для нас Инь и ЯН).

Такая трактовка обозначает, что любая личность заключает в себе проявления как женской матрицы, так и мужской. По сути, человек всегда имеет два Архетипа, которые отвечают за мужские и жен-

ские проявления в психике человека. Поэтому в методологии TOP LIFE&BUSINESS MANAGEMENT рассматривают не примитивное деление на экстравертов и интровертов (кстати, в этом фатальная ошибка многих соционических учений, которые пытаются вас примитивно привести к одному из типов личности, что в принципе полностью искажает картину личности), а более точный подход трех сочетаний.

Определяем сочетание экстраверсии (Е) и интроверсии (I) в вас

Вот характеристики экстраверсивной модели человека по Юнгу:

- чистосердечность,
- подвижность,
- уживчивость человека с другими,
- легкая приспособляемость к ситуации.

Натура с данным типом личности быстро создает социальные связи и привязанности, при этом легко отбрасывая дурные предчувствия и опасения. В незнакомой ситуации экстраверт легко предпринимает рискованные начинания.

Интроверсия же характе-

ризуется:

- рефлексивной реакцией,
- колеблющейся натурой,
- стремлением к уединению.

Такому индивиду свойственно сохранять себя, удаляясь от объектов и почти всегда находясь в оборонительной позиции.

Хотел бы акцентировать внимание на то, что мы определяем сочетание, которое может быть в абсолютно разном соотношении. Для определения модели необходимо вспомнить себя в крайних психических состояниях: на подъеме и упадке своих сил, чтобы более точно определить свою модель движения психической энергии.

1 сочетание: ЕЕ (две экстраверсии) человек-солнце, человек-зажигалка. В любой ситуации он социально активен, нуждается в постоянном общении. Трудности его не пугают, а дают лишь повод для установления новых коммуникационных связей.

2 сочетание: EI (Экстраверсия/интроверсия) сбалансированный тип, который в зависимости от энергетического состояния организма и окружающей среды может проявлять себя в том или ином типе.

3 сочетание: II (интроверсия/интроверсия) достаточно аутичный, закрытый, молчаливый человек. Мысли обращены внутрь, на изучение себя в пространстве.

Конечно, бывают сложные ситуации с определением сочетаний. Обычно в моей практике оказывается не более 20% респондентов, которые очень мало интересуются собой и практически ничего о себе не знают, поэтому не могут определить эти сочетания. И, как ни странно, относятся к первому типу сочетаний.

Шаг второй: определяем вторую бородку ключа...

Этот шаг намного сложнее, и именно здесь встречается наибольшее количество ошибок при самоопределении, когда желаемое выдают за действительное, а навязанное (воспитанное) за природное (генетическое).

Приступая к определению форм чувственного познания человека, важно учитывать два фактора:

1 фактор: обычно у человека есть две доминирующие формы познания, однако вы найдете проявления у себя всех четырех форм, так как обучение и воспитание развивает у вас равномерно все формы.

Используя чужие принципы, образы и идеи, вы тем самым пытаетесь неестественно менять себя, предавая свою «родовую матрицу». Поэтому крайне важно открыть свой «исходный код», а не сотворить себе кумира, копируя его по образу и подобию.

Вам важно определить доминирующие формы, которые вы используете в критических, жизненно важных ситуациях. Например, в момент стрессовой ситуации вы реагируете бурно, эмоционально, а в спокойном состоянии — логически, рассудительно. На лицо проявления Чувств (F) и Логики (T) в зависимости от внешнего и внутреннего контента, хотя в тот же момент вы иногда имеете свойства принимать решение Интуитивно (N). Ключевое слово «иногда». Значит у вас F и T форма реакции.

2 фактор: иногда сложно вычленил эти формы, так как они могут гармонично сочетаться или находиться в конфликте.

Например, сенсорика (S) находится в конфликте с интуицией (N), логика (T) с чувствами (F). То есть личность может быть одновременно и логичной и чувственной, а разницу можно почувствовать лишь во временном разрыве. Пять минут назад было принято эмоциональное решение, потому что было измененное

психическое состояние (подъем), однако чуть позже мнение меняется и принимается другое, абсолютно логичное решение.

«Накачка» работников отдела продаж в начале рабочего дня переводит их в «боевое» состояние, когда логичные речевки на высоком эмоциональном фоне переводят команду или личность в Архетип «Война». Однако когда это состояние длительно не поддерживается, то члены команды переходят в более слабые энергетические состояния, и тут включаются сомнения, нерешительность, эмоции, предчувствия и т.д.

Важно! Почему так важно вычленил именно два базовых проявления, а не развивать, как принято сейчас, все четыре формы? Дело в том, что таланты личности лежат именно в одной форме познания с использованием второй как инструмента развития первой.

Итак, ознакомьтесь с таблицей ниже и, учитывая вышесказанное, смело определите у себя две формы познания и реакции.

Даже если вы ошибетесь сейчас, то в дальнейшем, при описании Архетипов, вы сможете сделать коррекцию.

Название установки	Символ	Описание проявления признака	Аналогии		
Логика (Thinking)	T	Объективность, анализ, ориентация на факты, рациональность	Левое-полушарное мышление	Конкретность	Рассуждение
Чувства (Feeling)	F	Субъективность, эмоции, ориентация на отношения с окружающими	Правое-полушарное мышление	Образность	Переживание
Название установки	Символ	Описание проявления признака	Аналогии		
Интуиция (iNtuitive)	N	Мечты, фантазии, романтика, высшие потребности	Интуиция	Новизна	Информация
Сенсорика (Sensitive)	S	Практичность, сила, материальные потребности	Ощущения	Контроль	Объект

В результате двух первых шагов мы получили матрицу из двух бороздок ключа для открытия «исходного кода». Давайте сделаем третий шаг и откроем его.

Шаг третий: определяем свои Архетипы...

Мы с вами определили первую бороздку ключа, например, вы смешанный тип E+I. (шаг первый).

По второй матрице определили вторую бороздку ключа, например, S+N (шаг второй).

Мы получили матрицу Архетипов, которые описываются двумя символами (бороздками) ключа.

В данном примере у нас могут быть сочетания, которые дают сразу 4 Архетипа:

ES — Повелитель

EN — Ребенок

IS — Хранитель

IN — Странник

Теперь осталось изучить описание каждого Архетипа и выбрать два Архетипа, которые соответствуют вашей сущности. В случае если у вас EE или II, то определить свои Архетипы проще, так как у вас сразу будет всего лишь два сочетания.

Внимательно ознакомьтесь с описанием Архетипов и найдите окончательное соответствие со своим самоопределением.

В типологии Юнга принято выделять всего восемь цельных человеческих Архетипов. Вот они: «Повелитель», «Воин», «Мыслитель», «Хранитель», «Друг», «Эстет», «Странник» и «Ребенок».

Архетип Ребенок (EN)

Потребность: новизна, игра, обновление.



Проявление архетипа: человек, который считает, что жизнь прекрасна и удивительна. Для него жизнь — это веселая игра, праздник и развлечение. Оптимист, фантазер и выдумщик, он открыт всему новому, готов постоянно экспериментировать.

Крайнее проявление: строительство «воздушных замков», отрыв от реальности.

Стиль управления: творческий. Большое внимание уделяется развитию творческого потенциала

сотрудников, поддержанию высокого «креативного» тонуса. Дресс-код гибкий, как и рабочее расписание. Ценится юмор, оптимизм, новизна.

Особенности: компании с культурой подобного типа успешны в сфере развлечений, рекламном бизнесе, туризме, в работе с детьми, журналистике. В крайнем своем проявлении — творчество ради творчества, неорганизованность.

Профильная функция в каждой компании: обновление, творчество, юмор.

Архетип Воин (ЕТ)



Потребность: воинственность, победа, мастерство, предприимчивость, безопасность.

Проявление архетипа: человек, который легко справляется со сложным делом, требующим профессионализма. Его естественная среда — это поле битвы, спортивное состязание, работа, т.е. там, где трудности требуют мужественных и энергичных действий. Он с готовностью принимает вызов судьбы. Он ловок и предприимчив.

Архетип Эстет (ЕФ)

Потребность: сексуальная привлекательность, чувственность.

Проявление архетипа: человек, который склонен к проявлению бурных эмоций. Ценит прекрасное, внимательно следит за модой и искусством, общителен. Стараются всегда быть привлекательным для окружающих, находиться в центре внимания.

Стиль управления: эмоциональный. Большое внимание уделяется имиджу, созданию ярких впечатлений у клиентов, ориентации на изменения в общественном мнении.

Крайнее проявление: скандальность, эпатаж.

Особенности: подобные компании успешны в областях, связанных с искусством, модой, шоу-бизнесом, PR. Возможна частая смена приоритетов развития, бурные выяснения отношений между сотрудниками, отсутствие четких планов и инструкций.

Профильная функция в каждой компании: реклама, PR.

Крайнее проявление: «цель оправдывает средства», победа любой ценой.

Стиль управления: военно-полевой. Основной акцент — ориентация на результат, на победу. Повышение эффективности всех бизнес-процессов, развитие логистики, внедрение технологий, борьба за снижение издержек, повышение прибыльности. Уделяется особое внимание обучению сотрудников методам продвижения. Привлекаются «лучшие из лучших», ценятся личные до-

стижения, профессионализм. От худших сотрудников активно избавляются.

Особенности: подобные компании успешны в области продаж, логистики, технологий. Способны активно противодействовать конкурентному окружению.

Профильная функция в каждой компании: безопасность, продажи, логистика, финансы, технологии.

Потребность: логичность, планомерность, знания.

Архетип Повелитель (ES)



Потребность: контроль, доминирование.

Проявление архетипа: человек, который стремится управлять другими людьми, держать все под контролем. Он энергичен, напорист, уделяет внимание своему имиджу. Стараются занять в обществе высокое положение, укрепить свой авторитет и власть.

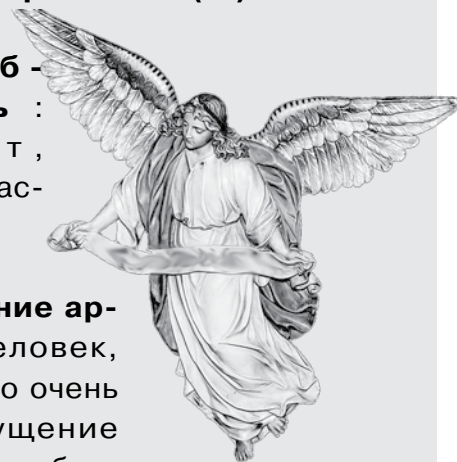
Крайнее проявление: тотальный контроль, авторитарность

Стиль управления: имперский. Полная централизация управления. Четкое исполнение решений головного офиса во всех подразделениях — «приказы не обсуждаются». Поддержание в компании четкого разделения на «топов», «мидлов» и чернорабочих. Большое внимание уделяется атрибутам успешности и власти — фирменный стиль, автомобили, офис, имидж.

Особенности: подобный стиль управления характерен для компаний, контролирующих ключевые позиции обширных рыночных сегментов, а также для властных структур. Позволяет управлять крупными, вертикально интегрированными бизнесами. Чрезмерное проявление архетипа приводит к проявлению элементов деспотизма, подавлению творческого подхода.

Профильная функция в каждой компании: управление, координация всех бизнес-процессов.

Архетип Хранитель (IS)



Потребность: комфорт, здоровье, расслабление.

Проявление архетипа: человек, для которого очень важно ощущение комфорта — удобная одежда, вкусная еда, хорошее здоровье, полноценный отдых. Он стремится жить без стрессов, ценит стабильность, уют и покой.

Крайнее проявление: консервативность, отторжение перемен.

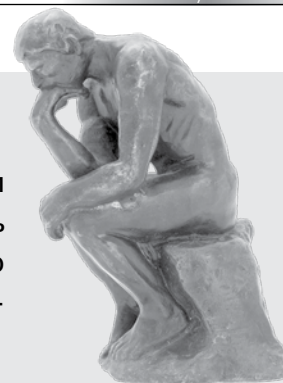
Стиль управления: консервативный. Основной акцент — создание комфорта для сотрудников и клиентов, поддержание сложившихся «исторически» бизнес-процессов, правил и традиций. Внимание к прошлым достижениям, к качеству товара и сервиса.

Особенности: подобные компании успешны в сфере услуг: здравоохранении, ресторанном и гостиничном бизнесе, антиквариате. Привлекательны для сотрудников и потребителей верностью традициям, поддержанием высокого качества обслуживания. Плохо реагируют на резкие изменения рыночной ситуации, отторгают новые идеи.

Профильная функция в каждой компании: комфортные рабочие места, медицинское обслуживание, качественное питание, поддержание традиций и ценностей компании.

Архетип Мыслитель (IT)

Проявление архетипа: человек, который стремится во всем быть объективным. Рассуждает логично, старается все разложить «по полочкам». По натуре — «технарь». Не склонен к проявлению эмоций. Хорошо ориентируется в законах, классификациях, способен дать мудрый совет.



Крайнее проявление: ни шагу без регламента и инструкции, бюрократизм.

Стиль управления: бюрократический. Основной акцент — вся деятельность четко регламентирована и детально прописана в инструкциях. Большое внимание уделяется сбору точной и достоверной информации. Проявление эмоций не приветствуется. Строгий классический дресс-код.

Особенности: подобные компании успешны в области высшего и профессионального образования, консалтинговых услуг, банковского бизнеса, информационных технологий, контроля качества, юридических услуг.

В крайнем своем проявлении: излишняя бюрократизация, «сухость».

Архетип Друг (IF)

Мотивация: принадлежность, взаимоотношения, забота, гуманность.

Проявление архетипа: человек, для которого очень важны дружба, взаимоуважение, верность слову, семейные ценности. Большое внимание в своей жизни уделяет человеческим взаимоотношениям, сентиментален. Ценит свою принадлежность к коллективу, «чувство локтя», душевность и искренность. Проявляет заботу и внимание к своим друзьям и близким.

Крайнее проявление: морализаторство.

Стиль управления: семейный. Большое внимание уделяется взаимоотношениям в коллективе, культивированию чувства принадлежности к команде.

Особенности: характерен для многих компаний семейного типа, гуманитарных и благотворительных организаций, клубов по интересам. В крайнем своем проявлении — нетерпимость к людям с иными взглядами, проявления сплетен и интриг, субъективизма.

Профильная функция в каждой компании: HR, управление мотивацией, обучение персонала, корпоративные мероприятия.

Архетип Странник (IN)

Потребность: поиск индивидуальности, раскрытие тайн мироздания, взгляд в будущее.

Проявление архетипа: человек, который стремится быть не таким как все, отстаивает свою индивидуальность. Его привлекают тайны природы, загадки истории. Он стремится познать смысл жизни, найти свое призвание, предназначение. Любит философствовать, путешествовать наяву и в своих фантазиях.

Стиль управления: новаторский.

Большое внимание уделяется исследованиям, работе над перспективными задачами, стратегическими планами, прогнозированию тенденций развития. Ценятся нестандартные идеи, гипотезы, индивидуальность, интуиция.

Особенности: компании с культурой подобного типа успешны в инновационной и инвестиционной деятельности, венчурных проектах, в медиа-бизнесе, научной деятельности. В крайнем своем проявлении — оторванность от жизни.

Профильная функция в каждой компании: маркетинговые исследования, стратегические разработки, моделирование.

Крайнее проявление: уход в себя, увлечение рефлексией.



Шаг четвертый: определяем свой базовый и добавочный Архетипы...

Мы дошли до самого интересного шага, который дает феноменальную матрицу личностей и понимание множества проявлений человеческой натуры. Объясняет, почему, с одной стороны, легко определить свой «исходный код», с другой стороны, как сложно следовать ему по жизни для осмысленного раскрытия своего потенциала.

Сочетание двух ваших Архетипов тоже дают матрицу.

Например, сочетание ES — Повелитель IN — Странник — формирует властную сильную натуру, которая добивается всего благодаря своей природной интуиции, «чуйке» или «смекалке». Кстати, это Архетип большинства российских предпринимателей, в компании которых нет системы, тем не менее до определенного момента они легко справляются с управлением коллективом благодаря некому предчувствию. Их компании процветают до определенной точки развития, пока не столкнутся с конкуренцией корпораций

и любого рода жестко интегрированных компаний.

Однако если сочетание поменять местами: IN — Странник + ES — Повелитель, то мы практически не увидим проявления Архетипа повелителя, а встретим только лишь Странника.

Шаг шестой: как работают Архетипы...

Это пункт поведает вам как правильно сочетать и использовать Архетипы в жизни и бизнесе.

Как вы смогли заметить, Архетипы имеют свои зеркальные отражения: Ребенок стоит напротив Странника, так оба используют Интуицию как форму познания мира. Они реально гармонируют между собой, так как у Ребенка избыток энергии за счет экстраверсии, а у Странника недостаток за счет интроверсии. В сочетании они часто дают неплохой результат.

Как это выглядит в бизнесе?

Вначале тяжело любому сатрапу, и он ищет инвесторов, которые сами уже не могут (не хотят) зарабатывать деньги, а используют для

этого потенциал молодых. Кстати, мы все на старости лет мечтаем быть просто инвесторами... К чему бы это?

Напротив Эстета (Любовника) всегда стоит друг. Рядом с красавицей — страшенькая подружка. Разве не так и в бизнесе? Первые отличные результаты всегда приходят от «сарафанного» радио, рекомендаций и друзей, от того же нетворкинга. А когда клиентов не хватает, возникает конкуренция! И на этом этапе нужны технологии активных продаж (Архетип Война), автоматизация и систематизация Мыслителя и кредиты банков (Архетип Мыслителей), реальные инструменты работы.

Что касается целеполагания, то, глядя на пирамиду, вы отчетливо видите внизу слабые Архетипы, во главе которых стоит Повелитель. Как бы горестно ни было сознавать, но из березовой бруньки дуб не вырастет, и не надо мечтать о карьере льва, будучи по жизни кроликом...

Так часто бывает, когда отличный продажник (Архетип Воина) становится посредственным, плохим руководителем, потому что это Архетип Повелителя. Он учится, работает над собой, тратит уйму времени на карьерный рост, который отбирает большие силы, и победы достигаются тяжелейшим трудом, не принося удовлетворения.

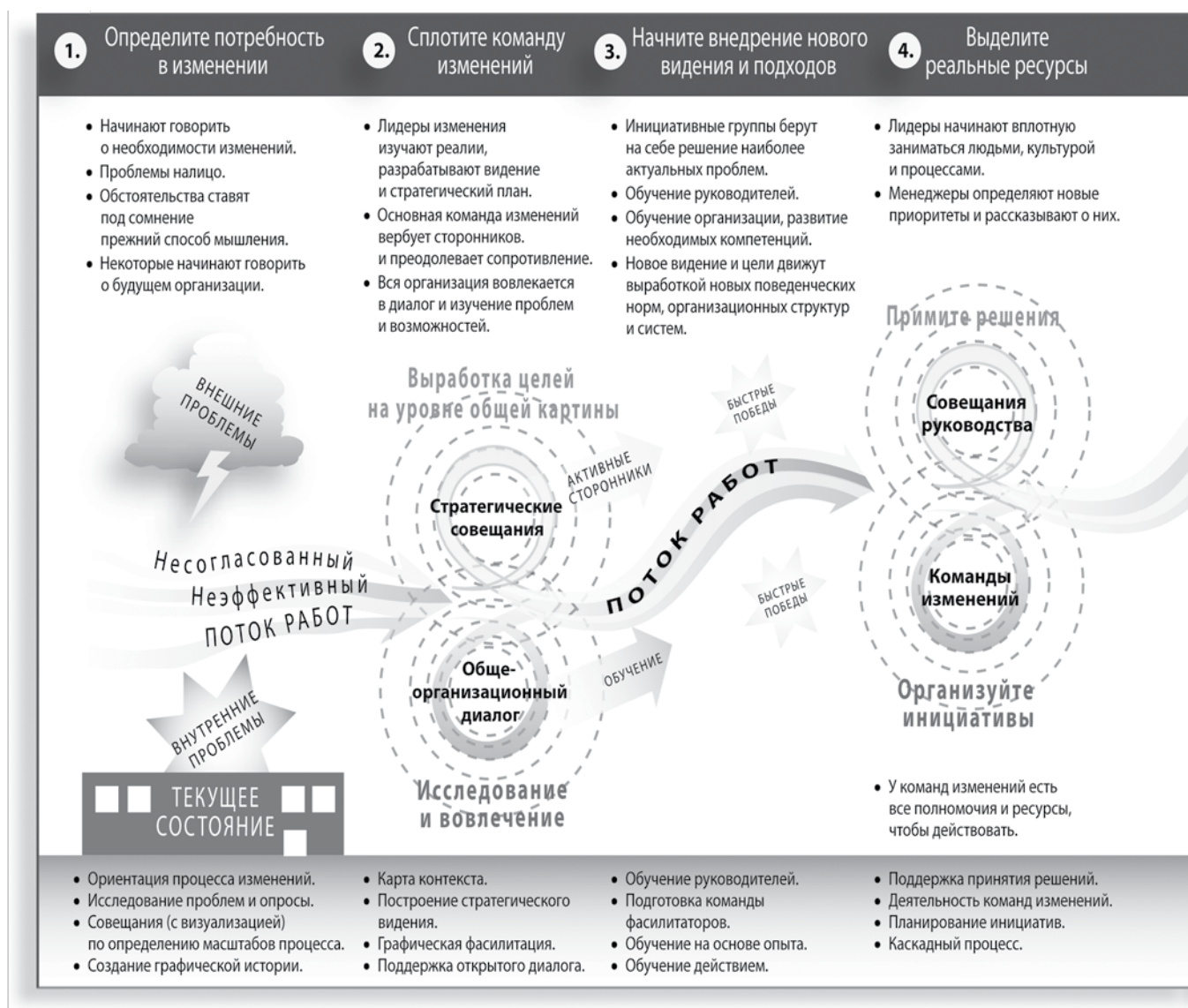
**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

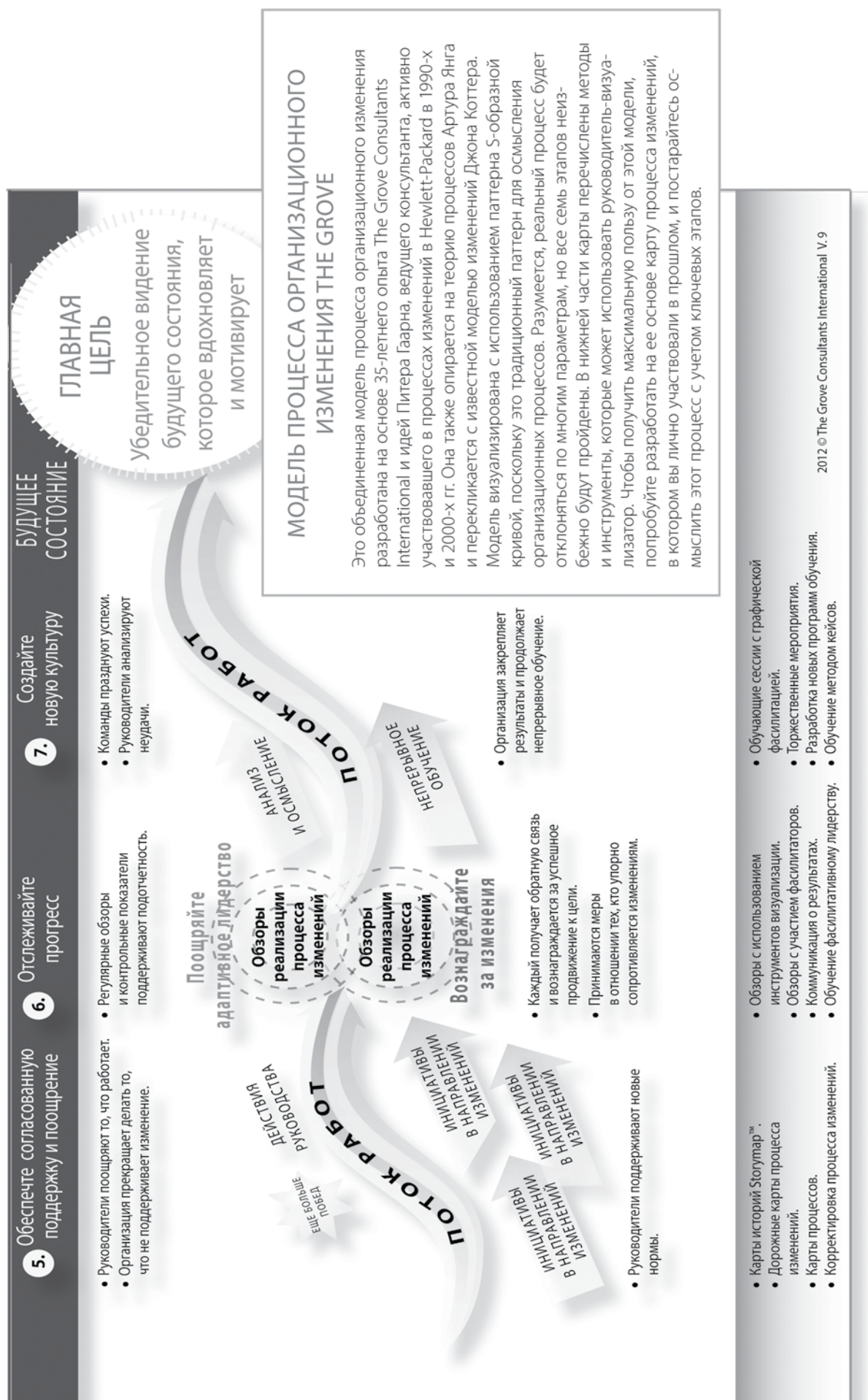
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Дэвид Сиббет

УВИДЕТЬ РЕШЕНИЕ. ВИЗУАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ИЗМЕНЕНИЯ THE GROVE





Модель как основа для импровизации

На диаграмме — модель процесса организационного изменения. Такого рода модели играют в реальности ту же роль, что и пианино для музыки. Фортепианная клавиатура стандартна, но музыка бесконечно разнообразна. Точно так действует и карта. В ней присутству-

ют гармония и диссонансы. Если вы попытаетесь разработать собственную карту процесса изменений, опираясь на эту модель, то по достоинству оцените этот инструмент. Но не забудьте, такие модели следует использовать как призму, через которую вы смотрите на реальную ситуацию, и не пытайтесь подогнать реальную ситуацию под модель.

Более того, после того как вы разработаете графическую карту нового видения, вы непременно столкнетесь с проблемой. Карта не есть территория. Реальный процесс не будет точь-в-точь соответствовать плану. Вот почему вы должны знать, как объяснить людям взаимосвязи между ментальной моделью и ее практической реализацией.



ТРАНСФОРМАЦИЯ SATURN

В 1988 г. General Motors открыла новый автомобильный завод, первый в США за последние несколько десятилетий, и столкнулась с необходимостью обучить 3000 новых сотрудников истории и видению Saturn. Эта карта историй была создана по инициативе Джона Виганда, старшего консультанта по организационному развитию, тесно работавшего с Ричардом «Скипом» Лефовом, президентом Saturn. Синие ленты представляют историю руководства, желтые — рабочей силы, красные — инжиниринга, оранжевые — маркетинга, зеленые — финансовой службы. Подъемы и спуски показывают периоды доверия и кризиса, за каждым из которых стоит своя история. Фреска оказалась настолько эффективной, что три года спустя руководство Saturn решило создать продолжение истории.

Реальная жизнь чрезвычайно динамична

В конце этой главы, сосредоточенной на общих концепциях и инструментах, я хочу рассказать об одном организационном преобразовании. Графическая история Saturn, подразделения General Motors, которую вы видите на этой странице, наглядно показывает, что в реальной жизни трансформация организаций является чрезвычайно динамичным и сложным процессом.

Карта была создана на встрече 20 основателей Saturn и была одобрена на собраниях высшего руководства и всего персонала. Штатный консультант по организационному развитию Джон

Виганд использовал эту фреску для того, чтобы вовлечь высшее руководство и представителей рабочих в разговор о целях и видении Saturn в тот момент, когда компания открывала новый завод в Спринг-Хилл, штат Теннесси. Эволюция Saturn представляла собой серию кризисов и импровизаций, проиллюстрированных на фреске переплетенными и ровными лентами. Этот паттерн отражает дугу развития процессов точно так же, как музыкальное произведение отражает абстрактные гармонические структуры фортепьянной клавиатуры. За недолгое время существования Saturn продемонстрировала новый тип культуры производства, но потом была поглощена General Motors. Это говорит о том, что единственное правило изменений — постоянство самих изменений.

17. Эффект куколки

Создание условий для трансформации

Одна из ключевых идей книги состоит в том, что восприятие организации как целостной системы, несмотря на изменения отдельных ее частей, дает вам огромное преимущество. Визуализация, особенно крупномасштабная, плюс надлежащие



ментальные модели позволяют реализовать это преимущество на практике. Если вы сумеете вывести всю организацию на новый уровень визуальной компетенции, это поможет вам распространить ключевые организационные знания среди всех сотрудников аналогично тому, как живые системы встраивают ДНК в каждую клетку. Возможно ли это?

Что дал HealthEast процесс по созданию карты?

Крейг Свендсен был назначен заместителем главврача по качеству медицинской помощи в 2005 г., когда стартовал процесс по созданию карты «Путешествие к качеству в HealthEast» (см. главу 1). Он участвовал во всем процессе и продолжает руководить им. Помогло ли руководство с применением визуализации изменить ситуацию? «Да, — говорит он. — Во многих отношениях».

1. Сплочение людей.

Этот процесс сделал каждого сотворцом и соавтором, заставил обратиться к организационной памяти, чтобы осмыслить наше наследие, посмотреть, где мы находимся в настоящий момент, и договориться о нашем будущем. Он создал площадку для продуктивной дискуссии. Это было невероятно ценно.

2. Общий язык. Он позволил нам создать единую согласованную картину, отражающую наше прошлое, настоящее и желаемое будущее. Теперь мы все могли говорить о «реке проблем», которая отделяла нас от плодородных полей, и о дороге, которая должна была привести нас к цели.

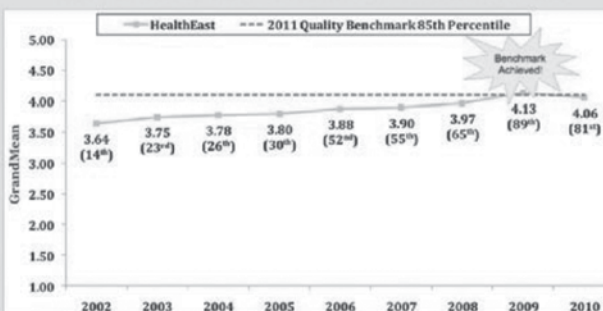
3. Новый опыт для левополушарных мыслителей. Подавляющее большинство медиков обладают логическим, математическим складом ума. Работа с графикой

активизирует образное, метафорическое мышление, так же как запах сирени пробуждает воспоминания.

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО В ЦИФРАХ

В процессе создания карты «Путешествие к качеству в HealthEast» были достигнуты договоренности о том, как организация будет оценивать свой прогресс. Результаты оценки позволили утверждать, что к 2010 г. организация стала эталоном качества в регионе Твин-Ситиз.

Comparing ourselves against the 2010 Health Care Company Database



Это один из слайдов, показанных на презентации для совета директоров в 2011 г. в преддверии нового раунда стратегического планирования, охватывающего следующее десятилетие.

4. Эффективность и гибкость коммуникации. При помощи этой карты я мог объяснить наше стратегическое видение за пять минут или за час — в зависимости от аудитории и цели встречи.

5. Основа для видео. Мы сняли видеоролик, где я объяснял нашу стратегию, и разместили в нашей внутренней сети, где каждый мог посмотреть его и прокомментировать. Как директор по качеству HealthEast, Крейг возглавляет виртуальный институт качества, в который входят руководители, отвечающие за качество в подразделениях. Совместный процесс по созданию карты позволил им достичь согласованного видения

в отношении реализации цели. По словам Крейга и Пэм Халл, они долго не могли решить, как следует измерять прогресс. После встречи все встало на свои места. Прогресс в продвижении к цели должен измеряться по четырем параметрам — опыт и сотрудников, клиническая и операционная эффективность. «В настоящее время мы вместе с новым генеральным директором разрабатываем стратегический план на следующие пять лет, — сказал Крейг осенью 2012 г. — И мы используем диаграммы Пэм!

Мы хотим инициировать процесс, аналитический процессу «Путешествие к качеству», и представить нашу стратегию в графической форме. Крейг описывает себя как «очень левополушарного человека». Он был удивлен своей реакцией на графику. «Я обнаружил, что она не мешает, а способствует аналитическому мышлению, — сказал он. — Интересно, левополушарным людям проще научиться правополушарным способам мышления, чем наоборот?» Эта тема не исследована учеными, но Крейг считает, что визуализация может использоваться как при аналитических, так и при интуитивных подходах.

HealthEast развивает культуру визуального планирования

Как ведущий стратег в HealthEast, Пэм Халл не перестала использовать визуализацию, когда завершился процесс создания карты «Путешествие к качеству». Вместе с Бетси Стайтс и Сьюзен Нельсон они стали опытными графическими фасилитаторами и экспертами по работе с шаблонами для визуального планирования. Они приобрели у The Grove право на использование графических шаблонов Graphic Guides, которые были размещены в свободном доступе во внутренней сети Infonet. Пэм сумела развить своей страстью к визуализации всю

организацию. Вот что она говорит:

✓ «Визуальные» совещания. Я не хожу на совещания с невразумительными повестками дня.

✓ Карты историй. Госпиталь Bethesda создал собственную карту «Плакат качества», взяв за основу карту «Путешествие к качеству в HealthEast» и привязав все ее элементы к специфике своей деятельности.

✓ Графические шаблоны. Графические шаблоны находятся в свободном доступе во внутренней сети и активно используются в планировании. «Мы используем все шаблоны, — говорит Пэм. — Но некоторые из них, такие как SPOT, считаем наиболее мощными. Она позволяет эффективно диагностировать ситуацию».

✓ Видео. Не только Крейг Свендсен записал видеоролик и разместил его во внутренней сети, но и новый генеральный директор HealthEast Кэтри Коррейя. Она каждые две недели записывает новое видео и публикует его в сети для получения обратной связи. «Иногда она подходит к флип-чарту и начинает рисовать свои идеи», — говорит Пэм.

✓ Карты процессов. Команда по совершенствованию бизнес-процессов в



ПЭМ ХАЛЛ — УСПЕШНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ-ВИЗУАЛИЗАТОР

«В прошлом я очень любила списки с множеством пунктов и рассылала людям 20-страничные документы с изложением стратегий, — говорит Пэм. — Теперь меня называют Леди Круг! Я ничего не могу сделать без графики».

Вот что дало ей руководство с применением визуализации:

✓ **Вовлеченность.** Мы сумели сплотить 7000 человек вокруг нашего видения и целей.

✓ **Формулировка стратегий.** Визуализация заставляет мыслить более четко.

✓ **Значимость.** Графика позволяет достигаться до людей.

✓ **Запоминаемость.** Вы можете показать снимки, сделанные на совещании, и все сразу поймут, о чем вы говорите.

HealthEast широко применяет графические шаблоны, в том числе мандалу, чтобы сформировать свое видение оптимальных процессов, а также использует LEAN-анализ.

✓ **Оценка опыта пациентов.** «Мы просим пациентов представить свой опыт при помощи конструктора Lego и затем преобразуем эти конструкции в истории», — говорит Пэм.

✓ **Визуальный интеллект.** И Крейг, и Пэм утверждают, что визуализация улучшает их способность к аналитическому мышлению. Такое же мнение высказывают и многие другие.

Графика обеспечивает фокус и четкость, а также помогает увидеть взаимосвязи.

Пэм и Крейг считают, что одной из причин, почему применение визуализации успешно привилось HealthEast, была полная поддержка со стороны руководства. Люди должны увидеть, испытать на собственном опыте и убедиться в том, что власть имущие одобряют новый способ работы. В случае HealthEast тот факт, что инициатива исходила от столь значимых в организации фигур, как Крейг и Пэм (а также от директоров госпиталей и клиник, главврача и самого генерального директора), дал каждому необходимую уверенность.

Давайте посмотрим более абстрагировано на проблему создания эффективной структуры и поддержки трансформационного изменения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ОТ HEALTHEAST

Ниже приведены несколько полезных уроков, которые можно извлечь из опыта



РАЗРАБОТКА ВИЗУАЛЬНОГО ПЛАНА

Теперь Пэм Халл использует визуализацию на регулярной основе, чему способствуют грамотные шаблоны от The Grove и ее готовность «размышлять на бумаге».

HealthEast и применить в вашей организации.

✓ **Сплотите управленческую команду.** Используйте методы «визуальных» совещаний, чтобы сплотить руководителей вокруг идеи о необходимости изменений и видения того, что может быть сделано.

✓ **Создайте дорожную карту процесса изменений.** Недостаточно выработать видение и новые ценности. Необходимо определить конкретные этапы, ключевые задачи и инициативы и представить их в виде большой графической фрески,

которая поможет наладить эффективную коммуникацию и поддерживать правильный фокус.

✓ **Сосредоточьтесь на ранних победах.** Пусть отдельные группы запустят свои процессы с использованием метода визуализации и получат результаты. В HealthEast это были госпиталь Bethesda, разработавший собственную карту «Плакат качества», и команда по совершенствованию бизнес-процессов.

✓ **Создайте приверженность среди руководства.** Убедитесь, что ваши руководители активно поддер-

живают новые процессы и инструменты, которые вы используете, если они отличаются от стандартной практики.

✓ Оценивайте прогресс и информируйте о нем. Определите критерии успеха и наглядно информируйте людей о прогрессе.

✓ Обеспечьте инструментами. Предоставьте людям свободный доступ к графическим шаблонам и инструментам визуализации.

✓ Используйте интерактивные медиа. Внутренняя сеть в HealthEast — ключевой компонент их системы коммуникации. Люди могут размещать в сети свои комментарии к видео, визуальным планам и т. д.

Эффект куколки

Авторы, пишущие о трансформационных изменениях, любят использовать метафору бабочки, позволяющую наглядно проиллюстрировать процесс трансформации организации. Как вы знаете, бабочки появляются из гусениц — существ, которые весьма сильно отличаются от них по внешнему виду и образу жизни. Чтобы произошло такое преобразование, в определенный момент гусеница формирует вокруг себя кокон и превращается

в куколку. Биологи говорят, что на стадии куколки все анатомические структуры личинки разрушаются, а потом в игру вступают так называемые имагинальные диски — скопления клеток, имеющие заданную биологическую программу. Эти диски начинают расти, спаиваться между собой и в конечном итоге развиваются в органы взрослого насекомого, используя клетки гусеницы как питательную среду. Вывод из этой аналогии следующий: когда организм находится в переходном состоянии, должна существовать прочная структура, которая удержит вместе все клетки. Только внутри куколки может произойти трансформация. В процессе изменения куколка — это план и четкость «удерживающей структуры», которые помогут организации пройти через трансформационный процесс. В организации может меняться все — физические системы, структура персонала и др., но ее «имагинальные клетки» — люди, ориентированные на изменение, поддерживающие его планы и готовые исследовать новое, — вот та сила, которая построит новую организацию.

Поставив цель стать «этапоном качества» к 2010 г., руководство HealthEast планировало запустить постепенный процесс, шаг за шагом улучшая качество то

тут, то там. Но серьезный процесс изменений начался лишь тогда, когда инициативная группа взяла дело в свои руки и организовала собрание по созданию карты «Путешествие к качеству». Этот процесс позволил сформировать кокон для изменений. Бетси, Пэм, Крейг, Сьюзен и др. укрепили кокон. В ходе диалога, сопровождавшего создание карты, и последующего рассказывания историй люди начали осознавать свои новые роли и задачи, объединяться и действовать. Многие из этого происходило за рамками формального процесса — в небольших группах, за ланчами и т. п.

Если вы внимательно изучите успешные методы фасилитации в больших группах, вы увидите, что все они нацелены на создание безопасной среды для изменений. Некоторые называют это контейнером. Другие могут использовать метафору куколки. Очень важно построить диаграмму или другим способом визуально представить все этапы процесса изменений. Без наглядного плана люди будут сдерживать инициативу и ждать, когда босс укажет им следующий шаг. Если же каждый будет понимать главную цель и путь к ней, процесс строительства новой организации станет самоподдерживающимся и динамичным.

ИМАГИНАЛЬНЫЕ ДИСКИ

Исследования роли имагинальных дисков в процессе превращения куколки в бабочку позволяют развить нашу метафору. Вот что пишет Википедия: Имагинальные диски — группы клеток у личинок насекомых с голометаморфозом (полным превращением), из которых формируются органы взрослого насекомого. В теле личинки содержатся имагинальные зачатки — пары дисков, из которых образуются крылья, антенны и другие

органы. Впервые роль имагинальных дисков в развитии насекомых была описана Яном Сваммердамом.

На стадии куколки многие анатомические структуры личинки распадаются и начинают формироваться взрослые структуры. Каждый имагинальный диск «выворачивается» так, что центральная часть диска становится дистальной частью того придатка или конечности, которую он формирует. На стадии личинки клетки дисков недифференцированных, однако они уже детерминированы к развитию в тот или иной взрослый орган. Примечательно, что ученые выбрали термин «имаго» для этой стадии. Слова *imago* и *image*

(образ) имеют общее происхождение. Когда клетки находят друг друга и создают новые структуры, они руководствуются неким «образом». Один из студентов Янга, врач Фрэнк Барр, обнаружил, что глиальные клетки, находящиеся на мембране, могут выполнять функцию карты, передавая информацию из внешнего мира.

Сила принципов и простых правил

В сентябрьском номере Harvard Business Review было опубликовано ряд статей о стратегическом планировании и о том, как можно существенно упростить этот процесс. Дональд Сулл и

Кэтлин Эйзенхардт в статье «Простые правила сложного бизнеса» проводят различие между планами, которые опираются на понятные возможности и работу на довольно стабильных рынках, и планами, которые требуют гибкости и импровизации. В последнем случае они более

эффективны как стратегии, чем как тщательно проработанные планы. Процесс по созданию карты историй, использующий инструменты визуализации, помогает организациям понять, какими должны быть эти правила. В случае HealthEast карта четко определяла конкретные модели поведения для каждого из стратегических направлений. В компании National Semiconductor подразделение аналоговых устройств осуществило похожий процесс и получило успешный результат. Когда Ди Хок создал Visa, он сделал то же самое, предложив небольшим банкам набор простых правил.

Если вы внимательно рассмотрите все ментальные модели, представленные в книге на с. 58–59, вы увидите, что этот паттерн — гибкость и свобода действий плюс определенные ограничения — присутствует тем или иным образом в каждой из них. Существование взаимозависимости между свободой и ограничениями подтверждается и специалистами, занимающимися моделированием сложного поведения. В 1986 г. Крейг Рейнольдс написал программу, позволяющую симулировать на компьютере полет стаи птиц. Программа, которую он назвал Boids, стала знаковой для людей, интересующихся тем, как в сложных



динамических системах могут появляться упорядоченные паттерны. Представьте, что вам нужно научить компьютерную стаю летать и реагировать на различные условия или препятствия так же, как это делает настоящая птичья стая. Эта задача во многом схожа с тем, как научить тысячи людей в большой организации действовать согласованно в условиях неопределенности. Крейг в буквальном смысле слова нашел самое простое решение: он не пытался запрограммировать каждую птицу в отдельности, а вместо этого создал типовое существо, бойда, и определил три простых правила, что позволило сформировать структуру, характеризующуюся одновременно постоянством и гибкостью.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Сергей Филиппов, Антон Мироненко

«СВОБОДЕН! КАК ВЫРВАТЬСЯ ИЗ МЕНТАЛЬНОЙ ТЮРЬМЫ»

Глава 3. План освобождения

Если играешь в казино, каждая пятьдесят третья попытка будет успешной, кем бы ты ни был!

Крупье с двенадцатилетним стажем

*Допустим, вам сейчас 30 лет. У вас есть еще 60 лет жизни.
Допустим, на один проект уходит три месяца.*

Это $60 \times 12 / 3 = 240$. 240 шансов на успех!

Неизвестный



Что же формирует стержень веры? Как победить, когда это кажется нереальным? Вы смотрели фильм «Рокки» с Сильвестром Сталлоне? Очень глубокий фильм, основанный на реальных событиях — легендарном бое абсолютного чемпиона мира по боксу Мохаммеда Али с боксером-любителем Чаком Вепнером. В девятом раунде

Чак Вепнер отправил чемпиона в нокдаун.

Вкратце напомним сюжет: чемпион мира по боксу Аполло Крид решает встретиться с каким-нибудь местным боксером-новичком и построить на этом помпезную рекламную акцию. Так чемпион планирует еще больше раскрутить свое имя и уве-

личить популярность. Аполло понравилась кличка одного неизвестного боксера — Рокки («итальянский жеребец»), и он решает дать ему шанс стать чемпионом мира. Рокки готовится к бою...

В этом замечательном фильме есть такая сцена. Перед решающим днем Рокки говорит: «Мне не победить его. Он чемпион мира, а я — никто. Но если я продержусь до конца, пройду все раунды и не упаду, то я докажу себе, чего я стою!» Рокки трезво оценивает ситуацию. Он не боится смотреть правде в глаза, но при этом верит, что продержаться до конца возможно. Он способен победить себя, свой страх и доказать самому себе, что может больше. В итоге Рокки выстоял пятнадцать раундов, отправил чемпиона мира в нокаунт, но в итоге все-таки проиграл по очкам.

К чему мы об этом? Наша с вами первая задача — укрепить веру в себя. Нужно, чтобы вы выстроили свой дом убеждений и установок заново, с самого начала. Для достижения результатов необходима кропотливая работа, которая требует времени. В нашем случае — минимум сорок минут в день. Готовы ли вы тратить на внутреннюю работу хотя бы сорок минут в день? Конечно, их можно использовать по-другому: на просмотр телевизора, сер-

финг в Интернете, друзей, мотивирующие ролики на Youtube... Ну, вам понятно. Только даст ли все это реальные результаты? Сорок минут в день. Это 14 600 минут в год. 243 часа. Всего лишь десять дней на то, чтобы в корне изменить свою жизнь. Вы готовы? Вперед!

Негативные мысли

Знаете, что самое ужасное в жизни каждого человека? Бояться, что ничего не получится, и бегать от своего страха всю жизнь. Самая ужасная трагедия — это отсутствие своего дела (не обязательно собственно бизнеса, а просто любимого дела) и нереализованность. Мы видели разные печальные примеры того, как люди бегут от своих проблем и страхов. Алкоголь, затворничество, одиночество, трудоголизм, мистицизм, религиозный фанатизм, сексоголизм... Преодолевать себя очень трудно. Дело в том, что все негативные мысли, страхи, тревоги и переживания мы держим в себе. Они бесконечно вертятся в голове: «Все будет плохо. Результат недостижим. Обязательно случится что-то ужасное. Я этого недостоин. Это неправильно. Меня осудят. Меня не поймут. Меня никто не будет любить. Я заболею». Энергия уходит не на реальные действия и улучшение жизни,

а на «мертвую спираль» — разрушающие негативные мысли, которые вертятся по кругу. На тренингах нам часто приходится разрушать эту «мертвую спираль», иначе изменения невозможны. И самое страшное, что если этот процесс не остановить, он будет длиться вечно. Наше мышление легко поддается плохим привычкам. Негативные шаблоны и стереотипы быстро приживаются в сознании. И мы даже получаем от этого удовольствие, хотя сами становимся жертвами...

История от Сергея Филиппова

Как-то раз я сидел в зале ожидания повышенной комфортности на Ленинградском вокзале в Москве. Заплатил 290 рублей за час. Вот что входило в стоимость: удобные кресла и диваны, столики, свежая пресса, телевизор, доступ к высокоскоростному Интернету, розетки для подзарядки мобильных телефонов, ноутбуков или планшетов, персональный компьютер с пакетом офисных программ, принтер. Однако зал был почти пуст. Многие люди заглядывали в него, но даже не входили внутрь поинтересоваться стоимостью.

Дело в том, что вывеска «Зал ожидания повышенной комфортности» обращалась к стереотипу — только для избранных, богатых. За два

часа пребывания в зале я насчитал двадцать три человека, которые с интересом заглядывали в дверь и уходили. Для них, судя по глазам, это было чем-то нереальным. Хотя, согласитесь, 290 рублей в час — не такая уж высокая цена. Поймали себя на мысли, что 290 рублей — это немало? За два часа — 580? За три — почти тысяча, а это уже совсем много! Вопрос: почему вы рассуждаете в этом направлении? Потому что считаете себя недостойным богатства и успеха! Потому что не разрешили себе быть счастливым. Вы вините и наказываете себя за что-то. Считаете, что быть успешным и сидеть в таком зале стыдно и неправильно? Это значит, у вас искривленный стержень веры. Как же вы станете успешным, богатым, здоровым, счастливым, если даже сейчас, не заплатив эту сумму, а просто прочитав о ней, вы думаете, что 290 рублей — это много?

А вот еще один пример. Представьте, что вы идете в государственное учреждение. Вы рассуждаете так: «Приду на полчаса раньше и займу очередь, чтобы сэкономить время». В итоге попадаете в огромную очередь и стоите куда дольше запланированного. С вами такое случалось? На тренингах я часто прошу поднять руки тех, кому знакома такая ситуация. Обычно это делает вся аудитория.

Тогда логичен следующий вопрос: как вы собираетесь опередить других, если мыслите, как все?

Из-за надоедливых негативных мыслей вы даже не представляете, как отличаться от других, как думать нешаблонно!

Вспомните упражнение из предыдущей главы. Мы поставили задачу позвонить незнакомцу. На тренингах мы делали это неоднократно. Знаете, сколько сомнений мы слышали? Оправданий? Иногда даже обвинений, почему якобы не нужно этого делать: «Мы же вторгаемся в личное пространство человека и отвлекаем его от дел!», «Мы издеваемся над ним и не уважаем его время». Абсурд, да и только! Скажите, как человек может, например, успешно продавать или вести важные переговоры, если он не способен всего лишь позвонить незнакомцу? Все, кто на наших тренингах отказывался выполнять это упражнение или делал это спустя рукава, продавали и вели переговоры плохо. О каком результате может идти речь, если вы делаете задание с негативными мыслями в голове? Голова должна быть от них свободной!

В 1939 г. Джордж Данциг однажды опоздал на занятия в университете и пришел к концу лекции по математике.

Он ошибочно подумал, что написанные на доске уравнения — это домашнее задание. Оно было трудным, но Джордж сумел его выполнить и на следующий день принес решение. Оказалось, что это были две проблемы статистики, с которыми маститые ученые не могли справиться уже много лет. Не удивительно, что Данциг стал знаменитым математиком и физиком. Как вы думаете, если бы Данциг обладал информацией о том, что эти уравнения не имеют решения, смог бы он найти ответы? Вряд ли. Вот что значит — подойти к делу с правильным настроем и ясной головой! В ближайшее время нам с вами нужно понять, как устроено ваше мышление. При выполнении упражнения «Чужие фильмы» вы записывали все свои мысли, так что мы уже продвинулись в этом направлении. Теперь пора пойти дальше!

Упражнение «Разведка мыслей»

Срок выполнения этого упражнения — неделя. Не рекомендуем читать книгу дальше, пока это упражнение не будет выполнено. Оно окажется полезным, только если вы будете честны с самим собой. В противном случае лучше вообще не делать это упражнение. Не врите самому главному человеку в вашей жизни — самому себе! Купите

два-три небольших блокнота и удобную ручку. На первой странице первого блокнота поставьте сегодняшнюю дату. Каждые пятнадцать минут записывайте три главные мысли, которые крутятся в вашей голове прямо сейчас. Делайте так весь день: с утреннего подъема до отхода ко сну. Записывать мысли вам нужно в течение семи дней (можно записывать мысли каждые полчаса-час, но тогда результат будет менее ярким и сильным). Через неделю прочитайте, что у вас получилось.

Несколько советов:

- чтобы не забыть записывать свои мысли, поставьте напоминание на телефоне;

- вести записи нужно именно в бумажном блокноте, а не с помощью какого-либо гаджета;

- пишите честно и открыто, не стесняйтесь и не бойтесь своих мыслей. Показывать свой блокнот вы никому не обязаны.

Пока вы не осознаете, как мыслите, никаких изменений не будет. Нужно определить, какие мысли формируют ваш жизненный настрой. Зная это, вы поймете, что стоит изменить.

Воспринимайте это упражнение как разведку перед боем. Тогда действия будут более четкими и последовательными. При помощи

разведки можно сэкономить массу времени — а это самое дорогое, что у нас с вами есть! Это упражнение наглядно показывает, как работает ваша голова. Вы мыслите хаотично: полно ассоциаций, вызванных информацией извне. Вы могли видеть, как это происходит, наблюдая за спором двух людей: они начинают с непонимания, затем цепляются к словам друг друга — и разговор уходит совсем в другое русло. Выполнив это упражнение, вы поймете, как именно мыслите сами. Как вы реагируете на поступающую информацию, в виде каких мыслей она остается в вашей голове.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Кристоф Баго, Лоранс Баго

ИМПЕРИЯ СТРЕССА

Когда стресс превращается в вашего работодателя



Глава 1

Понятие стресса

Хотя слово стресс имеет древнее происхождение, сам концепт сформировался в голове канадского исследователя менее века назад. Может, наших предков он вообще не касался?

Во время одного блестящего приёма повар узнаёт, что срывается поставка морепродуктов, необходимых для приготовления блюд. Мероприятие, организатором которого он является, соответственно, потерпит крах. Он берёт шпагу и кончает жизнь самоубийством. Речь идёт о знаменитом человеке, и это событие могло бы стать сенсацией телевизионного выпуска новостей... Но действие происходит 24 апреля 1671 года в Шантийи. Имя жертвы – Франсуа Ва-

тель. Праздник финансировал Великий Принц Конде, чтобы вернуть расположение своего государя. Эта смерть надолго запечатлелась в умах людей: её обсуждала вся интеллектуальная элита того века, два века спустя об этом будет рассказывать Александр Дюма, а в 2000 году выйдет фильм, в котором Вателя оживит Жерар Депардьё.

Таким образом, этот феномен гораздо старше, чем эпоха, в которую это понятие было сформулировано. Можно предположить, что наши предки были скорее всего озадачены поиском базовых средств существования. В ту эпоху их жизнь зависела в основном от милостей природы, социальные условия были достаточно стабильные, технический прогресс не был таким стремительным. Не стоит также забывать вездесущность смерти, поэтому срочными были

вещи, связанные с выживанием, а все остальные заботы отодвигались на второй план.

Со дня смерти повара минуло три века, а людей по-прежнему не оставляет в покое феномен, который сегодня называется стрессом. Он является причиной глубоких страданий, болезней тела и разума, смертельных случаев, список которых становится настолько длинным, что уже не вспомнить ни лиц, ни имён. Это слово стало настолько привычным, что оно сегодня у всех на устах. Оно употребляется как в положительном, так и в отрицательном смысле: «положительный стресс», «стресс-менеджмент», «всё будет нормально, перестань стрессовать». Поиск Google по запросу слова «стресс» выдаёт более 500 миллионов ссылок, включая варианты использования на разных языках.

Что такое стресс? Какие понятия лежат в основе этого феномена? Какие механизмы в нашем организме приводят к им в действие? На эти вопросы мы ответим в первой главе.

Следующая глава будет посвящена поиску инструментов для измерения его влияния на нашу личную жизнь и жизнь общества. После этого мы отправимся на поиски причин стресса. В конце этой книги у вас будет возможность измерить уровень вашего стрес-

са или профессионального выгорания (burnout) и найти способы защиты. Несмотря на то, что для нас важно было дать некоторые определения и представить фундаментальные теоретические модели, многочисленные примеры из повседневной жизни помогут этой книге стать практическим инструментом, полезным для всех.

Стресс и профессиональный стресс

Молодая певица готовится к своему первому выступлению в оперном театре одного итальянского города. Её родители здесь же, они обнимают её и шепчут на ушко: «Покажи им, что ты лучшее сопрано века!» Она выходит на сцену и чувствует, что её охватывает непреодолимый страх. Сердце колотится, руки становятся влажными и дрожат, в горле комок, взгляд затуманился. Она уверена, что потерпит крах, что не справится. В голове лишь одна мысль – уйти. Она возвращается за кулисы и падает без сил.

Под стрессом понимается состояние или чувство, возникающее тогда, когда мы понимаем, что ситуация требует от нас больше ресурсов, чем мы можем мобилизовать в личном или социальном аспекте. Оказавшись на сцене, обладательница сопрано отмечает признаки, убеждающие её в

том, что она не добьётся успеха. Она теряется и убегает.

Согласно определению Всемирной организации здравоохранения, под профессиональным стрессом понимается совокупность реакций, возникающих у сотрудников в результате столкновения с профессиональными требованиями или с давлением, не соответствующими уровню их знаний или способностей и вызывающими сомнение в возможности справиться с ситуацией. Это определение, таким образом, тесно пересекается с общим определением: стресс возникает тогда, когда требования и нагрузки профессиональной жизни кажутся значительнее, чем наши способности и ресурсы. В контексте же хронического экономического кризиса профессиональное давление усугубляется, так как страх потерять текущее рабочее место прямо пропорционален сложности поиска нового.

В начале было слово...

Слово стресс пришло к нам из английского через старый французский и берёт своё начало в латинском *stringere*, основное значение которого «гасить, сжимать, затягивать». В прежние времена это слово использовалось в значении «обуздывать, удерживать» или же «сжиматься, носить печаль» о сердце, а также в более во-

индивидуальном значении *stricta tanquam*, иначе говоря, «на кулаках, готовый к битве». История слов – материя загадочная, и даже спустя двадцать веков мы находим эти нюансы как в употреблении слова, так и в последствиях «стресса».

Потом появились концепции...

В современном значении слово «стресс» и в медицине, и в повседневной речи используется недавно. Начало использования можно связать с трудами Ганса Селье, учёного космополита – канадца венгерского происхождения, получившего образование в Праге. В 1936 году этот исследователь описал реакцию стресса у подопытных животных. Он вводил крысам различные вещества и констатировал, что, несмотря на разнообразие используемых жидкостей, последствия одинаковы – те же физические проявления у всех крыс и те же симптомы! Исследования позволили Селье вывести две очень важные концепции: «общего адаптационного синдрома» и дихотомии эустресс и дистресс.

Общим адаптационным синдромом называется реакция как человека, так и животного, появляющаяся в ответ на любой неприятный раздражитель. Он позволяет понять механизм запуска стресса. Выделяют три его стадии.

1-я стадия – тревога, краткосрочная реакция борьбы или бегства.

Реакция «борьба или бегство» хорошо известна в животном мире. У наших сородичей она может быть столь же очевидна, как и у той молодой певицы, которая убегает со сцены, но иногда она принимает утончённые, трудно различимые формы. «Борьба» выражается в вербальной или физической агрессии, столь распространённой в городах. «Бегство» наблюдается как в реакциях избегания других людей, так и в поведении людей, употребляющих запрещённые законом вещества, в поведении алкоголиков, фанатов спортзалов, людей, страдающих булимией, переживающих кризисы шопоголизма, людей, часами сидящих в квази-гипнотическом состоянии у экранов компьютера или телевизора.

Потребление алкоголя, безраздельное посвящение свободного времени для получения идеальной фигуры, изматывающий контроль за поддержанием правильного питания, безрассудные покупки одежды или гаджетов с риском уйти в минус по банковскому счету, «смакование» экрана, парализующее тело и разум... Вот несколько скрытых способов уйти от повседневной жизни и её реалий, отгородиться от текущих проблем.

Примером реакции «бегства» на работе является ситуация, когда вы убеждаете себя в необходимости покорно согласиться с тем, что считаете несправедливым, и избегаете обсуждать её с вашим руководителем.

Стратегия борьбы и бегства у человека перестаёт быть краткосрочной, как только она перерастает во вторую фазу – сопротивление.

2-я стадия – сопротивление; причина стресса не исчезает, наш организм приспосабливается и сопротивляется.

По мнению французского врача и философа Анри Лабори, губительными для организма последствия стресса становятся тогда, когда реакция бегства или борьбы подавляется. В наши дни это распространённое явление, так как подобные реакции в большинстве случаев являются социально неприемлемыми. Такое подавление действий является причиной патологических последствий стресса.

Как адаптироваться социально приемлемым способом? Предположим, что вы хорошо потрудились в течение года и считаете, что заслуживаете повышения зарплаты. К вашему удивлению руководитель вам отказывает! Ваши действия?

- Обновите ваше CV и отправьте его конкуренту, таким образом через действие вы уменьшите чувство фрустрации.

- Постарайтесь сдерживать разочарование и гнев, контролировать эмоциональные последствия фрустрации.

Описанные стратегии адаптации (по-английски – coping strategies) поведенческого или психологического свойства позволяют держать под контролем, терпеть, ослаблять или минимизировать последствия стрессовой ситуации. Эти стратегии описаны психологами Сьюзан Фолкман и Ричардом Лазарусом и определены как «разрешение проблемы» и «управление эмоциями».

Если фаза сопротивления затягивается, организм потребляет всё больше и больше собственных ресурсов и истощается.

3-я стадия – истощение как следствие продолжения стресса.

Третья стадия «расписывается в декомпенсации» организма, у которого больше нет доступных ресурсов, чтобы защититься от стрессовой ситуации. Он больше не в состоянии «заниматься компенсацией» для поддержания нормального функционирования. Как следствие, наступа-

ют физические расстройства (язва, сердечно-сосудистые заболевания и т. д.) и депрессивное состояние на психологическом уровне.

Перечисленные три фазы (тревога, сопротивление и истощение) описывают универсальную реакцию стресса, таким образом, концепция общего адаптационного синдрома является фундаментальным инструментом. А теперь посмотрим, какие у нас есть ещё инструменты, чтобы ответить на следующие вопросы.

Хороший стресс, плохой стресс – где граница?

Хороший и плохой стресс – это две противоположные реакции, которые, однако, существуют, меняя друг друга. Будь вы спортсменом, в томлении ожидающим старта, артистом, испытывающим страх перед концертом, или бизнесменом, готовящимся к публичному выступлению, вы стоите перед лицом вызова. Если в глубине вы знаете, что всё закончится благополучно, – это «хороший стресс», или «эустресс». Вы достигнете цели и справитесь с вызовом, тем самым получите результат.

И напротив, если вы заблокированы, как та юная певица, то ваша результативность пострадает – это «плохой стресс» или дистресс.

В этой книге рассказывается о второй реакции.

Стресс или не стресс?

Что склоняет чашу весов в сторону плохого стресса? Можем ли мы избежать его?

Для того чтобы ответить, мы можем прибегнуть к теории «когнитивной оценки стресса», предложенной Лазарусом в 1960-х годах.

Когда молодая певица выходит на сцену, она практически мгновенно производит оценку по двум фазам/вопросам.

1-й вопрос: «Является ли ситуация стрессовой?»

2-й вопрос: «Есть ли у меня ресурсы, чтобы с ней справиться?»

Ответы зависят от её опыта и её понимания собственных способностей противостоять факторам стресса. «Понимание» опирается на совокупность сознательных и подсознательных верований, которые у неё есть о ней самой. Последние опираются на всё пережитое с детства, на то, что она могла слышать или чему могла поверить, на то, чему её учили.

Процесс когнитивной оценки, лежащий в основе реакции стресса, протекает очень быстро и по большей части на

подсознательном уровне. При «хорошем стрессе» стресс-фактор проживается как вызов, и возникают позитивные эмоции. Если ответы на оба вопроса будут отрицательными, тогда появляются негативные эмоции: беспокойство, если стрессор воспринимается как угроза, или гнев и ярость, если мы предчувствуем поражение.

Модель «когнитивной оценки» полезна тем, что позволяет найти средства борьбы со стрессом. Как было бы правильно для меня ответить на эти два вопроса? Вот несколько подсказок, которые мы рассмотрим в конце этой книги: что произойдёт, если я буду лучше подготовлен, если общение вокруг будет более эффективным, если я воспользуюсь услугами коуча или даже обращусь за психологической поддержкой? Именно для этого в когнитивной терапии разработаны подходы, позволяющие подвергать анализу и справляться с негативными и блокирующими мыслями, для умирения голосов, которые шепчут нам: «У тебя не получится!» или: «Ты смешон». Это путь, выбранный молодой певицей после провала в Италии.

Можно ли предвидеть интенсивность реакции стресса?

Официанты-холостяки, живущие в городах вдали от друзей и семьи, испытывают

большой стресс, чем фермеры или сотрудники службы размещения. Что позволяет нам утверждать это? По мнению психолога Роберта Карасека, на интенсивность стресса влияют три фактора: степень психологической нагрузки (уровень требований), уровень автономности (контроль) и наличие социальной поддержки. Высокий уровень требований, отсутствие самостоятельности (или возможности контролировать рабочий процесс) и недостаток социальной поддержки являются верными индикаторами вероятного высокого уровня стресса.

Эти три фактора могут, тем не менее, компенсировать друг друга: высокий уровень контроля и социальной поддержки способен смягчить последствия высокого уровня требований.

Вот несколько примеров должностей и соответствующих им уровней требований и контроля (таб. 1).

Набор концепций как набор инструментов

Все следующие теории: общий синдром адаптации, эустресс-дистресс, когнитивная

оценка и стратегии адаптации, подавление реакции стресса и модель Карасека – в равной степени являются опорными точками для понимания, анализа и изучения средств управления стрессом и его последствиями. Понимание этих моделей и того, что за ними стоит, – первый шаг на пути управления профессиональным стрессом.

Внутренние пути протекания стресса

Потенциальной причиной возникновения стресса является стресс-фактор. Это условие или событие, способное спровоцировать реакцию стресса.

Стресс-фактор запускает реакцию тревоги, которая стимулирует зону основания мозга (гипоталамус) на выделение гормонов в железах, расположенных над почками (надпочечники). Эти гормоны – первый «путь», по которому может запуститься реакция стресса. Гормон, называемый «адреналин», запускает мгновенную реакцию. Он влияет на учащение сердечного ритма (сердцебиения), на увеличение артериального давления и частоту дыхания. При этом

Таб. 1

ТРЕБОВАНИЯ	КОНТРОЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ
Высокий	Низкий	Официант, водитель такси
Низкий	Высокий	Многие преподаватели вузов, нотариусы
Высокий	Высокий	Предприниматели, фермеры
Низкий	Низкий	Сотрудники службы охраны, размещения

зрачки расширяются, кровь, богатая кислородом, обильно орошает мозг, лёгкие и мускулы. Тело готово к борьбе или... к бегству!

Гормон, называемый кортизол, который иногда называется «гормон стресса», участвует в среднесрочных реакциях. Кровь обогащается глюкозой и аминокислотами, благодаря чему организм создаёт запасы энергии и питательных веществ, необходимых для борьбы или бегства. Всё, что не является необходимым для этой реакции, практически блокируется: пищеварение, воспроизводство, равно как и иммунная система. Совместное действие кортизола и адреналина лежит в основе накопления особого рода воспоминаний, называемых «вспышки – воспоминания» (по-английски : flashbulb memories). Особенность их в

том, что они откладываются вместе с яркими деталями, достаточными для того, чтобы помешать воспроизведению травмирующего опыта. Выгода с точки зрения адаптации очевидна: стоит вам хоть раз, будучи ребёнком, коснуться пальцем нагревательного элемента тостера, воспоминание об испытанной жгучей боли послужит вам вакциной против повторения рискованного опыта. И наоборот, реакция может стать травмирующей, если по неизвестным причинам вы почувствуете дискомфорт в аэропорту, а ваш мозг начнёт реагировать по шаблону «пальца на тостере».

И тогда у вас появляется фобия аэропортов.

Особенность гормонов в том, что они попадают в кровоток и, таким образом, могут оказаться в любом уголке тела.

Вот почему реакция стресса через посредничество гормонов влияет на все ваши органы.

Этот процесс протекает в автоматическом режиме: как только реакция запущена, вы больше не в состоянии контролировать происходящее.

Для того чтобы завершить описание картины, добавим, что существует ещё неврологический путь распространения, то есть через вашу «автономную» нервную систему, состоящую из систем «симпатической» и «парасимпатической». Эти две системы оказывают обратное направленное воздействие на ваши органы. При реакции стресса в первой включается «симпатическая» система, отвечающая за мобилизацию энергии, и позже – «парасимпатическая», позволяющая восстановить баланс.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ (ИС)



К.С. Шумляковский

Вокруг какой ИС сегодня чаще всего идут споры сторон?

— ГК РФ выделяет множество результатов интеллектуальной деятельности, которым предоставляется охрана. С ними связаны имущественные и неимущественные права авторов и обладателей исключительных прав. Следует упомянуть, что защита таких прав в настоящее время становится все более актуальной. И если группировать заявленные по данным направлениям иски, то можно выделить самые распространенные направления:

— защита коммерческими организациями фирменных наименований, товарных знаков, знаков обслуживания и коммерческих обозначений;

— защита авторских прав создателей произведений науки, литературы и искусства.

Патенты — как в стране обстоят дела с уважением патентов и прав их владельцев?

— Защита прав патентообладателей в России не имеет широкого распространения. Причин для этого несколько:

— сама процедура патентования имеет изъяны, при которых, внеся пусть даже незначи-

тельные изменения в ранее запатентованное изобретение, промышленный образец или полезную модель, можно запатентовать его как отдельный объект и получить на него правовую охрану. При этом с большой долей вероятности суды не будут усматривать нарушения прав обладателя ранее выданного патента. Иными словами, после анализа и проверки характеристик своего, например, промышленного образца, заявитель модернизирует его (пусть даже с минимальными изменениями) и имеет возможность получить патент на практически аналогичный с уже существующим промышленным образцом объект;

— процесс получения патента на первом этапе связан с заполнением заявки, в частности описанием формулы изобретения, которая зачастую описывается некорректно, что влияет в дальнейшем на его охраноспособность.

В результате защита прав становится достаточно проблематичной. При этом в получении патентов заинтересован в основном крупный и средний бизнес, имеющий средства и отработанную практику не только патентования, но и защиты своих патентных прав.

И даже если предположить, что все шаги по получению патента с подробным описанием

были выполнены надлежащим образом, правообладатель столкнется с несовершенством законодательства и крайне незначительной и противоречивой правоприменительной практикой судов.

Так, например, постановлением Суда по интеллектуальным правам от 30.03.2016 № С01-663/2014 по делу № А34-5780/2012 о взыскании компенсации за нарушение исключительного права на полезную модель в удовлетворении требования было отказано. В качестве обоснования указано, что ст. 1406.1 ГК РФ вступила в силу с 01.01.2015, в то время как отношения по изготовлению и продаже изделий, которые содержат каждый признак независимого пункта формулы полезной модели истца, прекратились в 2014 году.

Полагаю, что в настоящее время в связи с увеличением роли результатов интеллектуальной деятельности в обществе необходимо не только модернизировать законодательство, но и формировать правовую культуру участников правоотношений в этой сфере.

Как Вы рекомендуете клиентам юридически защищать ИС?

— В первую очередь необходимо оперативно подойти к оформлению своих прав.

Как пример, нотариальное заверение приоритета на произведение будет доказательством возникновения авторских прав и времени его создания в суде. За использование такого произведения третьим лицом без согласия автора законодателем предусмотрена ответственность по ст. 1301 ГК РФ. Подпункт 1 данной статьи предусматривает выплату компенсации в размере до 5 миллионов рублей.

Если говорить о тех результатах интеллектуальной деятельности, которые подлежат регистрации, то вопрос оперативности также имеет ключевое значение. Рассмотрим ситуацию на примере товарного знака.

Процесс получения свидетельства на товарный знак в настоящее время составляет около полутора лет. При этом приоритет товарного знака устанавливается по дате подачи заявки на товарный знак в федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности.

При подготовке к регистрации никогда нельзя упускать проверку объектов интеллектуальной собственности по базе Федерального института промышленной собственности (ФИПС). В противном случае есть риск подачи заявки, которая будет отклонена в связи с тем, что

аналогичный товарный знак уже существует.

Получив правовую охрану, необходимо обезопасить товарный знак от возможности его аннулирования по причине неиспользования или ненадлежащего использования. Одновременно необходимо мониторить использование третьими лицами товарного знака или сходного с ним до степени смешения.

После фиксирования факта использования товарного знака нужно соблюсти пре-

тензионный порядок урегулирования спора, а после — обращаться в суд за защитой своих нарушенных прав.

Контрафакта большое количество даже в аптеках. Ваши советы бизнесу, как с ним бороться?

— Предлагаю определить, что контрафактный товар — это товар, производство и дальнейшая продажа которого осуществляется под чужим товарным знаком, фирменным наименованием или

наименованием средства происхождения без разрешения правообладателя. Соккрытие информации о себе и выпуск такой продукции является нарушением прав интеллектуальной собственности.

Таким образом, основная задача, которая стоит перед представителями бизнес-сообщества, — это выработка действенных механизмов по выявлению такой контрафактной продукции и пресечение ее использования путем обеспечения доказательств наличия у третьих лиц в обороте



такой продукции и обращения в суд или соответствующие государственные органы.

Нередки споры компаний со своими работниками, использующими на стороне наработки и изобретения, сделанные по заданию и на оборудовании фирмы. Ваши советы компаниям, как надежнее защищать свою ИС?

— Защита интеллектуальной собственности в компании напрямую связана с тем комплексом мер, который она применяет для защиты конфиденциальности (Федеральный закон от 27.07.2006 «Об информации, информационных технологиях и защите информации» № 149-ФЗ) и защиты коммерческой тайны (Федеральный закон от 29.07.2014 «О коммерческой тайне» № 98-ФЗ).

Подробнее следует остановиться на коммерческой

тайне, ведь за ее несанкционированное распространение предусмотрены более жесткие санкции, а ее защита является приоритетной в организациях. Законом также устанавливается (необходимо использовать в совокупности с иными нормативными актами), что его нарушение для лиц, получивших доступ к коммерческой тайне, влечет за собой дисциплинарную (вплоть до увольнения), гражданско-правовую (возмещение ущерба), административную (административный штраф) или уголовную ответственность (квалифицированные составы предусматривают лишение свободы на срок до 7 лет).

Работники зачастую получают доступ к конфиденциальной информации и коммерческой тайне, при этом организация в лучшем случае устанавливает их обязанность подписывать соглашение о конфиденциальности в той или иной форме. Такой

документ сам по себе не обеспечит ответственность нарушителей. Необходимо разработать целый ряд внутренних локальных актов, который должен предусматривать отнесение информации к информации, составляющей коммерческую тайну, порядок обращения с такой информацией и контроля за соблюдением такого порядка как внутри компании, так и с внешними контрагентами, учет лиц, получивших доступ к информации, составляющей коммерческую тайну, и (или) лиц, которым такая информация была предоставлена или передана, обязанностей таких лиц, ответственность за ее разглашение, порядок образования и деятельности комиссии по режиму коммерческой тайны. Ссылки на такие внутренние документы должны находить отражение в иных локальных актах организации и корреспондировать с ними.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

КЕЙТЕРИНГ НАМ ПОМОЖЕТ

КЕЙТЕРИНГ



Photo: Dello's Catering

Выбор кейтеринговой компании для проведения того или иного корпоративного мероприятия, будь то легкий фуршет или полноценный банкет — дело не из лёгких. Ответственность, которая ложится на менеджера, заказывающего услуги кейтеринга, велика и любой промах может стоить очень дорого как ответственному лицу, так и всей компании. Мы решили узнать основные тонкости выбора кейтеринга у одного из самых авторитетных экспертов в этой сфере, независимого консультанта, автора нескольких книг о кейтеринге, учредителя премии «Кейтеринг года», руководителя проекта *CatezingConsulting.ru* Кирилла Погодина.

Кирилл, расскажите нашим читателям, есть ли какие-то общие критерии, которые не зависят от формата и масштаба мероприятия? На что стоит обратить внимание при выборе кейтеринговой компании?

— Стоит отметить, что выбор кейтеринга должен происходить в момент поиска и выбора площадки! Вопрос комфорта гостей мероприятия — первостепенен, но не стоит забывать и про рабочую зону кейтеринга. Рабочие подсобные помещения должны быть изолированы от зоны обслуживания гостей, и вместе с тем не должны быть слишком удалены, чтобы официанты не отлучались из зала надолго.

Хорошо, предположим, у нас есть площадка, проведенная временем, что мы делаем дальше?

— Одно из самых распространенных заблуждений (заблуждений, а не ошибок) — это сарафанное радио. Мол, «та компания провела банкет, всё хорошо, возьмём тех же». Однако потом может оказаться, что у «тех» была другая тематика, открытая площадка, в два раза меньше гостей, в три раза больше бюджет и так далее. Поэтому для начала проконсультируйтесь у самих кейтеринговых служб. Пообщайтесь, изучите портфолио. К сожалению, зачастую компании заинтересованы в большом заказе и порой забывают о важности своей репутации,

идут на неоправданные риски, берясь за работу, которая им не по плечу. Если мероприятие окажется ему не по зубам, то в проигрыше окажутся все. Не бойтесь спрашивать, любые вопросы могут оказаться весьма полезными как сейчас, так и в будущем.

К слову, о бюджете. Как не продешевить и не переплатить?

— Здесь нет каких-то особых секретов. Кейтеринговые компании давно работают в трёх понятных сегментах — экономе, среднем и премиальном. У каждого сегмента свои представители, свой рынок. Естественно, что простой корпоратив съест го-

раздо меньше бюджета, чем VIP-мероприятие. Правильный выбор компании на этапе первичного рассмотрения коммерческих предложений даст базовое понимание «рынка».

Если мы располагаем большим бюджетом и хорошей площадкой, то очевидно, что более крупные и опытные компании смогут отлично себя презентовать. Каждая лягушка хвалит своё болото, не так ли? Есть ли еще критерии выбора, которые позволят сократить выборку?

— Один из вариантов, который позволит выбрать наиболее квалифицированную компанию, — это наличие

у нее профессиональной аккредитации (например, Программа Аккредитации Профессиональных Кейтерингов CateringProfessional). На данный момент на рынке чуть больше 20 компаний, которые смогли получить эту аккредитацию. Сторонняя экспертная оценка качества работы может стоить больше, чем умение кейтерингового менеджера красиво говорить.

Уже интереснее. И вот мы сократили выбор до 3-4 компаний. Тут уже нужны детали.

— Когда вопрос встаёт о деталях, то прежде всего продумайте эти самые дета-

ли в голове, сформулируйте чётко и ясно, какой формат мероприятия у вас будет. Учтите все пожелания и решения, не идите на какие-либо компромиссы, потому что мероприятие — это ваша ответственность, а уже потом кейтеринговой компании. Несмотря на понимание профессионалов кейтеринга, не теряйте свою картинку и своё видение. Доверьте компании организационные вопросы, оставляя за собой общую концепцию.

Сократив выбор компаний до минимума, можете попробовать обратиться к отзывам. Обратите внимание на портфолио, производственную базу, партнёров и менеджмент. У



Фото Dellos Catering

Фото Dellos Catering



хорошего кейтеринга будут на слуху и имена его руководителей. Это же вам может сразу показать и репутацию компании. Здесь, возможно, будет интересен и полезен наш онлайн проект «Лидеры рынка», который показывает закулисы кейтеринга, про-

изводственные помещения и складские ресурсы.

Отталкиваясь от конкретики, есть ли какие-то стандарты при проведении мероприятия, которые стоит знать даже заказчику?

— Безусловно, даже в кейтеринге есть своя математика. Например, при проведении фуршета на каждые 10 гостей нужен 1 погонный метр фуршетной линии. Это поможет вам избежать очередей. При наличии обходной линии, соответственно, стоит учитывать длину обеих сторон.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

5 ПРАВИЛ ВЫДАЮЩЕЙСЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Хорошая новость состоит в том, что существуют пять правил, которые при их последовательном применении помогают овладеть нужными навыками. Эти пять правил неразрывно связаны с универсальными принципами повышения эффективности людей, которым мы вместе с коллегами из FranklinCovey обучаем более 30 лет.

Также они опираются на новейшие идеи в сферах исследования мозга, биологии, технологии и психологии деятельности. Пять правил опробованы десятки тысяч раз на практике, разные люди применяли их в бесчисленных ситуациях и организациях по всему миру. Они доказали свою эффективность и работоспособность.

Без знаний об управлении решениями, вниманием и энергией вы так и будете тонуть в бесконечном потоке внешних задач и запросов, т. е. выбрасывать 40% времени

и энергии на несущественные вещи, пускать ситуацию

на самотек и лишать себя возможности каждый день



ложиться спать с чувством удовлетворения.

Как ни крути, а на кону стоит качество вашей работы и жизни, а также удовлетворение от того уникального вклада, который только вы можете внести в дело.

ВЫВОДЫ:

1. Парадокс эффективности заключается в том, что теперь нам одновременно и легче, и труднее добиваться выдающейся эффективности и чувствовать удовлетворение.

2. Парадокс эффективности связан с тремя фундаментальными проблемами: мы принимаем больше решений, наше внимание чрезвычайно рассеивается и нам не хватает ментальной энергии.

3. Любой способен добиться выдающихся результатов в работе.

4. Существуют пять правил, которые при их последовательном применении помогают нам подняться над хаосом и чувствовать удовлетворение в конце каждого дня.

Правило 1

Воздействуйте на важное, не будьте реактивны* к срочности

Если мы не делаем осознанный выбор в пользу важного, то подсознательно выбираем несущественное.

Д-р Стивен Кови

Кива лежала, стараясь стряхнуть сонливость, оставшуюся после короткого ночного отдыха. До кровати ей удалось добраться довольно поздно. Звук будильника бил по ушам. Она знала, что нужно сделать зарядку. И такое намерение у нее было. Прежде чем лечь спать, она даже загрузила новейшее приложение для занятий силовой йогой. Кива шлепком выключила будильник.

Задачи на предстоящий день тут же нахлынули на нее. На работе близился срок сдачи крупного проекта, а кроме того надо было разобраться еще с миллионом несделанных дел. Она сразу же потянулась за смартфоном, чтобы проверить электронную почту от членов группы, работавшей над проектом. «Срочное

сообщение!» «Важная информация!» «Необходимо рассмотреть и принять решение сегодня!».

Из трех десятков писем, полученных с того момента, как она отложила телефон прошлой ночью, многие казались очень важными. Попадался спам, который сразу отправлялся в корзину. Тема некоторых сообщений была неясной, и Кива начала просматривать их, чтобы понять, заслуживают ли они внимания. На это занятие незаметно ушло целых 45 минут.

«Ну ладно», — вздохнула Кива, смирившись с потерей шанса попробовать новый комплекс йоги. И без того ясно, что если тотчас не вылететь из дома, то она опоздает на работу. Наспех приняв душ, подкрасившись и проинспектировав платяной шкаф в поисках наименее помятого наряда, она оделась и направилась к двери, остановившись только для того, чтобы оставить записку соседке с просьбой вынести мусор и купить кофе по пути домой.

Десять минут спустя она остановилась у одного из кофейных павильонов на

* Реактивность к срочности — рефлексорное стремление сразу хвататься за дела, которые воспринимаются как срочные, вместо того чтобы сделать паузу, прояснить ситуацию и принять решение о реальной срочности и важности дела. — Прим. ред.

железнодорожной станции, чтобы прихватить рогалик и латте (лучше двойной... или даже тройной), и вскочила в поезд, который должен был вот-вот отправиться. Она огляделась и нашла место рядом с мужчиной, который выглядел слишком расслабленным для этого времени суток. Кива не стала обращать на это внимания, полезла в сумку и достала планшет.

В этот день намечалось совещание по вопросам планирования, для которого требовались кое-какие показатели. Она надеялась получить их вчера, но ей пришлось отвечать на срочный запрос Карла, который всегда появляется в самые неподходящие моменты! У него было прямо-таки чутье на кризисы, позволявшее безошибочно дергать ее в стрессовых ситуациях. Только представьте себе, на прошлой неделе он набрался наглости пригласить ее на свидание. Что?! Ты шутишь? Извини, Карл.

Просматривая цифры, Кива поняла, что у нее не хватает информации от Келли. Она быстро отправила сообщение: «Мне нужны отчеты по запасам к 9:00. Можешь мне их прислать?». Через несколько секунд пришел ответ от Келли: «Я этим занимаюсь». «Прекрасно! — по-

думала Кива. — Келли так быстро отвечает. Хорошо, что она в моей команде, на нее всегда можно положиться в трудную минуту».

Кива шелестела бумагами, а сидевший рядом молодой человек смотрел на нее, не скрывая удивления и раздражения. «Ну, вот, наверняка у него нет настоящей работы. Наверное, внештатный преподаватель-гуманитарий или что-нибудь в этом роде. И уж точно не тот, у кого есть серьезное дело», — подумала она и с головой ушла в изучение отчетов.

Добравшись через 20 минут до города, Кива похвалила себя за то, что так умело распорядилась временем поездки. Она получила отчеты от Келли и отправила десять писем членам своей команды, чтобы они не забывали о ней и подготовили нужные данные к предстоящему совещанию.

Этот день мало чем отличался от остальных — она порхала с одного совещания на другое. И принимала решения одно за другим! Время завершения проекта почти не нарушало первоначального графика, и казалось, что каждый делает свое дело. Но один разработчик ничего не делал правильно с первого раза и всегда про-

сил больше денег в связи с ростом объемов. «Мы ведь знали, что расходы на интернет-приложения будут велики, не так ли?».

Если бы еще не приходилось тратить так много времени на корпоративную отчетность и внутренние разборки. Компания выполняла сразу несколько проектов, и всем требовались одни и те же ресурсы одновременно. Сегодня после обеда она убила полтора часа только на то, чтобы вернуть выделенных программистов, которых неожиданно перебросили на другой проект. Ну, разве это дело?

Кива закрыла свой ноутбук в 19:00, хотя еще не все электронные письма были разосланы. (К счастью, у нее будет немного времени в поезде!). Она подняла глаза и стала думать, как бы выскользнуть незаметно для Карла. Она вышла из здания и глубоко вдохнула свежий вечерний воздух. А-ах! Если повезет, то она придет домой вовремя, сможет купить готовую еду (Японскую? Итальянскую? Корейскую?) и посмотреть пару эпизодов любимого шоу в Интернете, чтобы развеяться.

Попробуем взглянуть на жизнь Кивы со стороны. Действительно ли она работает

эффективно? Задумайтесь об этом на минутку.

Она работает над важными вещами, даже критически важными. Она делает все для выполнения работы. Несколько электронных устройств позволяют ей поддерживать связь с остальными. Она всегда на связи. Она всегда онлайн. Она заставляет дела двигаться и добивается результата. Так эффективна ли она?

Ответ на этот вопрос упирается в индивидуальное видение, которое можно определить как способность правильно судить о вещах. Оно лежит в основе эффективного управления решениями, и от него за-

ЛОГИЧЕСКИЙ МОЗГ

- Планирование
- Концентрация внимания
- Самоконтроль
- Принятие решений
- Доведение дел до конца



РЕАКТИВНЫЙ МОЗГ

- Рефлексы
- Инстинкты
- Эмоции
- Реакции
- Импульсивное поведение

висит то, как мы используем свой мозг.

Эффективно ли вы используете свой мозг

В мире, основанном на знаниях, где платят за то, что мы думаем, творим и изобретаем, основным орудием

создания стоимости является мозг. Поэтому, прежде чем двигаться дальше, немного разберемся, как он работает.

Мы не будем углубляться в последние достижения психологии или биохимии мозга. Мы просто поговорим о двух основных его частях: реактивной и логической.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

СЛУХИ НАДО УМЕТЬ СЛУШАТЬ! ИХ НЕ ИСТРЕБИТЬ. ОНИ «ПРОРАСТУТ» ДАЖЕ В ПУСТЫНЕ...

Юлия Савченко



Слухи в компании — как Вы бы описали этот феномен?

— Для меня само понятие «слухи» достаточно многозначно. С одной стороны, это одна из форм межличностной коммуникации, с другой стороны, это объективный, а чаще всего, субъективный источник информации, направленный на определенную группу объекта. В большей степени я называю данный феномен неформальной ин-

Могут быть в мире компании, где не бывает совсем слухов?

— Универсального ответа я не выделяю, но, по моему мнению, исходя из опыта работы в Российских компаниях, — нет. Каждая компания имеет в своем штате сотрудников. Не будем забывать, что сотрудники, в первую очередь, обыкновенные люди, которые в той или иной степени нуждаются в информации.

ние этого коммуникативного элемента с «венами» организации, которые делятся на формальные и, конечно же, неформальные потоки. К сожалению, неформальная информация опережает формальную по времени и проигрывает по достоверности.

В зависимости от распространяемой информации слухи значительно усугубляют значение любой ситуации, это может негативным образом

НЕМАЛОВАЖНЫМ ПРИНЦИПОМ ЯВЛЯЕТСЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРЕДВИДЕНИЕ ЗАРОЖДЕНИЯ СЛУХОВ, А ЭТО УЖЕ ЦЕЛОЕ ИСКУССТВО

формацией, которая заполняет информационный вакуум любого живого организма, т.е. компании. Также слухи отображают коллективное поведение сотрудников, чаще это проявляется в больших коллективах, где работники находятся в тесном профессиональном контакте друг с другом, например, работают в одном структурном подразделении и в одной смене. Вне зависимости от источника происхождения слухи в большей или меньшей степени придают значение ситуации, которую сотрудники не понимают, и помогают им подготовиться к определенным действиям.

В зависимости от того, насколько быстро развивается компания, изменяется цикл ее жизни, у сотрудников возникает дефицит информации, который регулярно повторяется, в данном случае слухи дополняют потребность человека в информации.

Какой практический вред слухи могут нанести компании?

— Слухи это коммуникативный элемент. Они являются частью любой Российской компании. В данном случае я провожу образное сравне-

отразиться при разборе ситуационного кейса и принятии финального решения.

Если в бочку меда влить ложку дегтя. Может ли всего один сотрудник «поставить на уши» компанию?

— Безусловно, да. Недавно веками складываются поговорки, одну из которых можно применить к нашему обсуждению: «Одна паршивая овца все стадо портит». Возможно, моим коллегам данное сравнение покажется грубым, но такова реальность современного мира, взаи-

моотношений сотрудников в коллективе и позиционирование каждого сотрудника «как личности», личности, которая имеет свою точку зрения и в дальнейшем распространяет и «навязывает» эту точку зрения и свое мнение другим сотрудникам. Я считаю, что данным инструментом очень активно пользуются неформальные лидеры, которые преследуют

Я поддерживаю политику положительных «правильных» слухов среди сотрудников Российских компании.

А всегда ли надо бороться со слухами и привычкой к ним?

— Несмотря на мою позицию поддержания «правиль-

каналы слухов. Возможно, что формальные каналы не всегда удовлетворяют источники зародившихся слухов, в данном случае подключаются неформальные каналы. По моему мнению, сотрудники службы персонала являются ценным источником получения неформальной информации в компании. У любого сотрудника вне зависимости от занимаемой

ОДНИМ ИЗ ВАЖНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ЯВЛЯЕТСЯ ДЕТАЛЬНОЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕСТВА ПО ТЕМАМ, НА КОТОРЫЕ НАПРАВЛЕНЫ СЛУХИ

свои интересы в зарождении слухов и их «качественном» распространении с целью влияния на принятие финального решения в сложившейся ситуации.

Если в компании уже есть культура слухов, то есть ли шанс ее изжить?

— Я бы не относилась столь категорично к функции «изжить» культуру слухов. Однако это все сугубо индивидуально для каждой Российской компании, и зависит это непосредственно от вида слухов и преследуемой цели, какой же результат в итоге мы получим, к какому финишу мы придём при «жизни» слухов?

ных и позитивных» слухов, я согласна, что процесс работы, т.е. процесс непрерывной борьбы со слухами, не должен останавливаться, так как любое опустошение одного направления информационного потока приведет к зарождению нового и, возможно, это негативно скажется на внутреннем корпоративном климате среди сотрудников компании.

Как надо «слушать» слухи?

— Это очень интересный вопрос. Чтобы «слушать» слухи, нужно знать, в каких местах они чаще всего зарождаются и передаются. Я выделяю формальные и неформальные

им должности возникает желание зайти в отдел персонала по личным вопросам (написать заявление на отпуск, ознакомиться с приказом и т.д.) и поделиться своим мнением о каком-либо событии в компании. В данном случае специалисту по персоналу главное — не зевать, а плавно перейти к более интересным вопросам. Например, таким способом можно легко узнать от первоисточника «слухов», какова нагрузка на рабочем месте, какие методы управления использует руководитель, кто собирается увольняться и так далее.

В качестве сбора формальных слухов можно внедрить краткосрочный проект в компа-

нии. Например, проект «предложение» — сбор анонимных писем от сотрудников компании с описанием существующей ситуации/проблемы. На своем опыте в Российских компаниях могу сказать, что сотрудники охотно принимают участие в данном проекте. Некоторым сотрудникам, в силу определенных обстоятельств, сложно обсуждать вопросы на «острые» темы, анонимность в данном случае их конек. Самое главное — своевременно реагировать на все поступающие слухи. В случае если компания вовремя не доведет до сведений сотрудников ту информацию, в которой они нуждаются, эта информация будет выдумана, додумана и придумана самими сотрудниками. В итоге, слухи могут превратиться в более сложное свое проявление — сплетни и прочие вредоносные явления, что, безусловно, негативно скажется на компании.

Как стоит реагировать? Или не замечать их?

— Обязательно реагировать и обязательно замечать все слухи. В противном случае слухи будут появляться снова и снова, если мы не выясним причины их появления. В данном случае я придерживаюсь обязательного принципа обратной связи. Причем нужно получать обратную связь с двух сторон, необходимо получать обратную связь от менеджмента от сотрудников, и сотрудникам крайне необходимо получать обратную связь от менеджмента.

Многие психологи считают, что распространяют слухи, в основном, люди тревожные и неуверенные в себе. Данную категорию сотрудников можно выделить из состава вашей компании и на регулярной основе проводить с ними встречи с целью принципа работы на

опережение, т.е. искоренить преждевременное зарождение слухов.

Увольнение одного источника вредных слухов помогает?

— Уволив один источник вредных слухов, появится другой, как в поговорке «Свято место пусто не бывает». Главное — вовремя оценить риски, а в некоторых случаях и наоборот — возможности от нового источника слухов. Хочу отметить, что уволенный работник может позволить себе в определенной степени «высказаться без последствий». В данном случае советую выслушать все его недовольства или претензии в сторону работодателя и выделить основные темы, которые действительно обоснованы и могут послужить вредным воздействием дальнейших слухов.

Какие слухи распространялись о Вас лично, когда Вы выходили на работу в новую компанию?

— Это риторический вопрос. Любой новый сотрудник в Российских компаниях вызывает определенную волну слухов, а если в компанию приходит новый руководитель структурного подразделения, интерес повышается вдвойне. Моё появление в



новых Российских компаниях не стало исключением из данных правил, и про меня в первое время работы распространялись классические слухи, которые носили только характер межличностного обмена информацией, например, про мой возраст. К моему удивлению, некоторые коллеги были не готовы воспринимать действительность по моей персоне, и неоднократно интересовались моим профессиональным ростом. На что я с улыбкой всегда отвечала «...разработаем и для вас план профессионального развития!».

Надо ли шефу компании докладывать об особо вредных слухах и если да, то как?

— Считаю, что все, что мы услышим, стоит отфильтровать с целью выявления действительно важной, актуальной или даже опасной информации. Не стоит воспринимать любой вредный слух, как новость. Я думаю, коллеги по «цеху» согласятся с моим мнением. Вспомните плохой пример активистки Шурочки из фильма «Служебный роман». А если вы действительно уверены, что вредный слух активно распространяется и циркулирует в рамках вашего коллектива, обязательно сообщите об этом своему руководителю. Возможно, вы вместе выработаете стратегию устранения этих слухов.

Черчилль узнавал о слухах от своей жены (как и многие короли ранее), она же и «руководила» борьбой с ними. Не царское это дело — бороться со слухами?

— В данном случае я придерживаюсь мнения, что в Российских компаниях «руководить» борьбой со слухами — неотъемлемая часть «царского дела», также как и знать, что происходит вокруг. Управленческая профессиональная деятельность, будь то царя или руководителя, настолько успешна, насколько он лучше всего ориентируется и вовлечен в происходящую ситуацию, трезво и адекватно оценивает происходящее. Также главным фактором считаю объективность оценки ситуации, от которой следует финальное решение. В данном случае считаю некорректным «руководить» борьбой со слухами жене. Наоборот, близкий человек может быть «инструментом» управления слухов, например, в качестве проводника с целью опровержения или подтверждения той или иной информации.

Применительно к Вашей компании, какие слухи могли бы ей навредить? Как Вы этому противостоите?

— Применительно к своему опыту работы в Российских компаниях я выделяю категорию слухов, которые мо-

гут навредить в той или иной степени — это агрессивные слухи. Главный показатель агрессивных слухов это, прежде всего, скорость, с которой они распространяются. При решении вопросов, связанных с противостоянием слухам, важно придерживаться нескольких принципов, которые существенно снижают объем и поток слухов. Прежде всего, это предоставление сотрудникам компании или обществу значительного объема фактической информации от первоисточника, открытость и правдивость. Немаловажным принципом является ориентация на предвидение зарождения слухов, а это уже целое искусство.

Слухи вне компании, слухи от конкурентов — нередкий феномен. Порой они злые и очень неверные по принципу Геббельса. Как бороться с ними?

— Это очень интересный вопрос. Чаще всего слухи от конкурентов, это слухи, которые содержат негативную информацию. Они запутывают, сбивают с толку, искажают картину реальности, и, конечно же, провоцируют публику, на которую они ориентированы. Прежде всего, необходимо оперативно реагировать, предоставлять достоверную информацию со стороны официальных источников. Одним из важных инструментов является

детальное информирование общества по темам, на которые направлены слухи. Вместе с тем не забываем, что слухи от конкурентов могут иметь обратную сторону медали, и для нашей компании могут

Главным критерием отличия «оффлайн слухов» я выделяю принцип традиционного общения. Очень часто лица, которые заинтересованы в распространении слухов, не повторяют их, а добавляют

Итак, какие действия компании помогают держать слухи на низжайшем уровне?

— Я считаю, что необходимо разобраться в сущности

НАМНОГО ЛЕГЧЕ ПРЕДУПРЕДИТЬ НЕГАТИВНЫЕ СЛУХИ И УДЕРЖАТЬ ИХ НА НИЖАЙШЕМ УРОВНЕ

оказаться положительными. Я думаю, можем ли мы из этого извлечь какую-либо пользу? Наверное, да. К данной категории слухов я отношусь с философией «Слухи, которые работают на Вас!».

Соцсети сегодня — тоже источник слухов (и ресурс)? Чем они отличаются от «оффлайн» слухов?

— В нашем современном ритме жизни социальные сети, безусловно, являются источником слухов и одним из лидирующих ресурсов их распространения. После чтения какой-либо статьи мы имеем возможность оставлять свои комментарии и отзывы, которые в свою очередь и порождают определенную категорию слухов. Складывается такое впечатление, что слухи в социальной сети — это лучшие пресс-агенты.

что-нибудь от себя. И все это происходит в живом диалоге, в данном случае эмоции собеседника также выступают в определенной степени ресурсом передачи слухов.

Одна компания из числа лидеров мобильной связи особо борется с негативной информацией в сети (блокирует в течение 2-х часов). Это недешево, но насколько оправданно?

— Я убеждена, что данная функция оправдана на 100%. Имидж любой компании и ее репутация намного дороже для руководителя. Зарождение и старт бизнеса, дальнейшие его этапы жизнедеятельности — это огромный труд. Нельзя допускать, чтобы негативные слухи оказывали отрицательное влияние на бренд компании. Кстати, это тоже один из источников борьбы со слухами.

возникающих слухов. Не секрет, что легче предупредить, чем лечить. Исходя из этого, намного легче предупредить негативные слухи и удержать их на низжайшем уровне. Я думаю, что для этого необходимо «правильно слушать», что говорят в коллективе, например, слухи можно проследить из очереди сотрудников в корпоративной столовой, которые активно обсуждают насущные вопросы или в «курилках» компании. Главное, своевременно принимать профилактические меры. К последним можно отнести элементарный способ «удержания» слухов — предоставить сотрудникам исчерпывающую информацию по вопросам, которые вызывают наибольший интерес для обсуждения и распространения. Очень важно, чтобы ваша информация опередила «массовое» распространение слухов в компании.

Видеонаблюдение (легальное) за персоналом — как оно влияет на уровень слухов?

— Недавно я прочитала статью про влияние видеонаблюдения на психологию человека и сделала для себя вывод, что этот ресурс не имеет прямого отношения к распространению слухов в компании. Сотрудники, а если говорить более масштабно — российское общество, привыкли, что в помещениях либо в общественных местах ведется видеонаблюдение, соответственно, они стараются вести себя достойным образом.

Некоторые компании сводят коммуникации между сотрудниками к нулю или полному формализму именно ради нераспространения ненужных коммуникаций (ведь именно при них появляются слухи). Ваше мнение о таком методе?

— Мое мнение по данному примеру отрицательное.

Я считаю, что этот процесс не запретить, слухи всегда будут, а данный метод может провоцировать у работников демотивационный характер, что сложнее «лечить». У работников может сложиться впечатление, если работодатель «закрывает» или минимизирует каналы общения, значит, ему есть, что скрывать. Также на примере данных компаний необходимо оценить все риски, которые будут связаны с ограничением коммуникаций между сотрудниками. В зависимости от деятельности компании, ее отрасли необходимо выработать стратегию коммуникаций, которая будет работать на Вас.

Внутренний хороший HR-брендинг помогает нивелированию плохих слухов?

— Однозначно отвечу — да. Хороший HR-брендинг в Российских компаниях снижает поток плохих слухов. Также хочу заметить, что HR-

брендинг выступает одним из инструментов снижения потока плохих слухов в условиях «борьбы и управления» слухами. Однако считаю, что нельзя провести оценку данного показателя, пока в компании не будут отлажены внутренние HR-процессы. В свою очередь, я придерживаюсь политики выстраивания и регламентации HR-процессов, которая позволяет определить критерии для оценки любого процесса. Все процессы должны быть прозрачны и понятны для сотрудников любого уровня в компании. В случаях, когда сотрудник разбирается в процессе (алгоритмах работы и т.д.), у него не возникнут мысли распространять слухи, например, о профессиональной компетенции своего руководителя. Безусловно, положительный имидж работодателя изначально должен быть сформирован внутри компании, должен «идти» в массы от самих сотрудников компании с целью снижения слухов на внешнем рынке.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

В НАЧАЛЕ У НЕГО БЫЛА ИДЕЯ, И ОН КУПИЛ ЕЁ ЗА 27 ЦЕНТОВ

В 2001 году 37-летний управляющий *Waznez Music Malaysia* увольняется с работы и решает открыть собственное дело. Музыку он хочет сменить на самолеты. Идея открыть авиакомпанию родственникам Тони Фернандеса показалась сумасбродной, но он решил твердо стоять на своём.



«Я ткнул пальцем в небо и уповал на лучшее. Но маркетинговый опыт в музыкальной индустрии очень мне помог. Я понял, что авиаперелеты — огромный неосвоенный рынок в Малайзии. От меня требовались только деньги», — говорит об этом решении Фернандес.

Вместе с несколькими друзьями он заложил дом, собрал 500 тысяч долларов... и понял, что понятия не имеет, как получить лицензию на авиаперевозки. Пригодились связи с его прошлой работы. Бывший генеральный секретарь министерства внутренней торговли Датун Пахамин

Реджаб, вместе с которым Тони боролся с пиратской музыкой, помог устроить встречу с премьер-министром.

Начинающему бизнесмену дали «добро», но с оговоркой — он должен не открыть новую компанию, а выкупить одну из старых. Тони Фернандес пришёл к владельцу AirAsia, который принял его с распростертыми объятиями и высказал готовность продать ему бизнес в этот же день по сказочной цене — 27 центов. За символическую сумму Тони получает не только права на бренд, но и 2 старых Боинга, 200 сотрудников и 11 миллионов долга.

К не самым лучшим стартовым условиям добавилось

и не самое лучшее время для начала — договор о покупке был подписан 8 сентября 2001, а после роковых событий 11.09.2001 жизнь авиакомпаний по всему миру сильно осложнилась.

Но нет худа без добра. После сентябрьского теракта расходы по лизингу самолетов снизились на 40%, а уволенные из других авиакомпаний высококвалифицированные сотрудники пришли в AirAsia на более низкую зарплату, потому что им больше некуда было идти.

Маленький малазийский мальчик, который учился в Великобритании, не мог позволить себе летать домой на каникулах из-за высокой стоимости билетов. Но вот он вырос, открыл свою бюджетную авиакомпанию и в память о далеких временах, в качестве направления первого рейса выбрал Куала-Лумпур — Лондон.

AirAsia строилась по образу ирландского авиаперевозчика Ryanair — чтобы уменьшить стоимость перелета, пассажирам придется многое делать самим — регистрироваться, нести чемоданы к самолету и т.д. Слоган компании «Теперь каждый может летать!». Клиенты готовы принять неудобства в обмен на низкую цену билета.

Когда Фернандес начинал

свой бизнес, он знал, что местный рынок в нем нуждается:

«Авиаперевозки созданы для Азии. Вы можете спокойно проехать с одного конца Европы в другой на авто или поезде. Хотите проехать из Куала-Лумпура до Бангкока? Удачи, приятель!»

К слагаемым успеха Фернандеса стоит добавить и его особый стиль управления — горизонтальная система, при которой каждый может высказаться и будет услышан. Многие удачные решения AirAsia исходили от простых сотрудников и клиентов. Тони периодически сопровождает экипаж в полетах, присутствует при погрузке и старается не повторять своей ошибки, которую он допустил в ранние годы компании.

Когда Boeing 737 заменили на более высокий Airbus, Фернандесу было жаль тратить миллион на покупку специальных погрузочных ремней. Через несколько дней к нему пришел его сотрудник с жалобой на то, что он чуть не сорвал себе спину. Тони решил попробовать себя в роли грузчика и на собственном опыте понял необходимость нового оборудования. «Изначально я принял неправильное решение. Подорвал здоровье своих работников и доверие к себе». С тех пор сотрудники

для него на первом месте, а клиенты — на втором.

Большие суммы были вложены в безопасность и подготовку пилотов, при этом Фернандес не забывал и о рекламе. Один из первых он понял значимость социальных сетей и до сих пор активно ими пользуется — в день он выкладывает порядка десяти твитов. В тяжелые времена атипичной пневмонии, когда люди боялись летать в Азию, он начал масштабную рекламную кампанию. Когда другие перевозчики молчали, он заявил о себе и запомнился клиентам. «Становитесь спонсором! Если бы не спонсировали «Манчестер Юнайтед», мы никогда бы не вышли на 50 миллионов».

Менее чем за два года он погасил долг компании, а цена акций на IPO в 2004 выросла на 130%. Постепенно началась экспансия в странах Азии — появились филиалы в Таиланде, на Филиппинах, в Индии. Не везде этот процесс проходил гладко. Так появление бюджетного авиаперевозчика в Индии было принято в штыки местным гигантом IndiGo и федерацией Indian Airlines. Фернандес жаловался на то, что они пытаются его выжить, и смеялся, что его адвокат в Индии — самый счастливый человек, потому что сделал много денег на судебных делах, поданных против AirAsia.

Но Тони Фернандес не боится вызовов и борьбы, к своим трудностям и ошибкам относится с юмором. Однажды на пресс-конференции журналистка спросила его о неудачном опыте сотрудничества с японской авиакомпанией топ-класса ANA Holdings Inc., с которой не удалось найти общего языка. CEO AirAsia ответил: «ANA выглядела как сексуальная женщина и говорила приятные вещи, но когда мы легли в постель, это был ужасный опыт. Поэтому мы быстро развелись».

Не до шуток Фернандесу стало в конце 2014-го, когда впервые в истории компании их самолет потерпел крушение в Яванском море. Рейс QZ 8501 с 155 пассажирами на борту попал в зону мощнейшей турбулентности. Спустя час, после того как с командиром экипажа была

потеряна связь, Фернандес, как лидер компании, взял на себя всю ответственность, не стараясь переложить вину на кого-то другого, приносил извинения семьям погибших, давал интервью, сменил расцветку логотипа на сайте с красного на серый. В дни трагедии он проявил себя максимально тактично и эмпатично.

Сегодня AirAsia выполняет рейсы по 70 направлениям. Лайнер готовится к полету всего за 25 минут, а цена за кресло-километр считается самой низкой в мире — всего 2,2 цента. Особая гордость компании — награда Skytrax — лучшая мировая бюджетная авиакомпания, которую AirAsia получает 7 лет подряд.

Однако не всё в руках Фернандеса превращается в золото. Он с детства был поклонником английской фут-

больной команды Queen Park Rangers и в 2011 году выкупил 66% акций клуба у Берни Экклстоуна и эксцентричного Флавио Бриаторе.

Тони обещал отшлифовать «необработанный алмаз», но достичь в футболе таких же успехов, как и в авиаперевозках, ему пока не удастся. Достижения команды, попавшей под управление Фернандеса, оставляют желать лучшего — если в сезоне 2011-2012 было 10 побед из 38, то в 2012-2013-ом всего 4. Клуб вылетел из Премьер-Лиги, а руководство Фернандеса поражало своей хаотичностью — он менял менеджеров, вкладывал миллионы, но результата так и не было. Сезон 2013-го клуб закончил с долгом в 80 миллионов фунтов, в 2014-ом на год вернулся в Премьер-Лигу, но в 2015-ом снова вылетел.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**