

*Борис Акунин*



*Жорес Алферов*



*Валерий Газзаев*



*Сергей Лукьяненко*



*Евгений Касперский*



*Татьяна Тарасова*



*Ник Перумов*



*Юрий Оганесян*



*Вячеслав Быков*

# Почему руководители не умеют по-другому руководить?

**И** это самая большая ошибка...

**А**бсолютно разрушительным на рабочем месте является стресс...

**Н**а все факторы здоровья и энергии сотрудника работодатель может влиять: на экологию, на стресс, на эргономичность рабочего места и условия труда...

**Д**аже когда люди работают, когда они загружены так, что у них пар из ушей валит, время тратится на то, что не служит реализации целей организации...

**Н**еобходимо установить показатели здоровья сотрудников...

**Б**ольшое количество разнообразных задач (multi-tasking) — очень серьезная проблема сегодняшнего времени...

**М**ногие компании, будучи не в состоянии контролировать поручения, ввели у себя систему электронных поручений и контроля. А это еще хуже...

**Р**уководители не умеют по-другому руководить, не умеют людей вовлекать в процессы и по принципу коучинга с ними взаимодействовать, а умеют приказывать, распоряжаться, давить, угрожать...



Виктория  
Петрова

«ЛюдиПипл»

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Общее условие попадания в число лучших в любой профессиональной сфере — это увлеченность, преданность делу, постоянство, талант... и без удачи никуда.**

**Уходящий 2018 год подарил нам много приятных и потрясающих ощущений благодаря этим людям и всем, кто честно делает свою работу...**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*

*Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров  
 PR-директор — Надежда Гончарова  
 Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»  
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков  
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова  
 Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч» (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)  
 Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол  
 Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)  
 Главный бухгалтер — Наталья Фомичева  
 Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)  
 Юридическая поддержка — «Тарес»

## Содержание

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Критическое мышление: Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение**

Том Чатфилд

### ЛУЧШИЕ ПИСАТЕЛИ РОССИИ

**Лучшие писатели России**

### ЛУЧШИЕ УЧЕНЫЕ РОССИИ

**Лучшие ученые России**

### ЛУЧШИЕ ХУДОЖНИКИ РОССИИ

**Лучшие художники России**

### ЛУЧШИЕ РЕЖИССЕРЫ РОССИИ

**Лучшие режиссеры России**

### ЛУЧШИЕ ВРАЧИ РОССИИ

**Лучшие врачи России**

### ЛУЧШИЕ АКТЕРЫ РОССИИ

**Лучшие актеры России**

### ЛУЧШИЕ СПОРТСМЕНЫ РОССИИ

**лучшие спортсмены России**

Элеонора Сандуленко, Executive Coach

### ЛУЧШИЕ СПОРТСМЕНЫ РОССИИ

**Лучшие спортсмены России**

### ЛУЧШИЕ СПОРТИВНЫЕ ТРЕНЕРЫ РОССИИ

**Лучшие спортивные тренеры России**

### ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ

**Любите своих супергероев и остальное приложится...**

Яна Гусева

### УПРАВЛЕНИЕ В СТРАНЕ

**Нам нужны не «звезды экрана», а эффективные управляющие домами, городами, областями...**

Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу

### ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ

**Корпоративная среда либо пресекает развитие «токсичности» либо позволяет ей развиваться**

Елена Салихова, «Открытие»

3

14

17

19

30

33

35

39

39

51

56

59

62

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

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

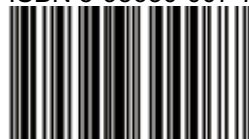
Подписано в печать 28.12.2018 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№47  
(507)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Жанна  
Завьялова



Светлана  
Николашина



Алекс  
Рубанов



Лев Сальц



Светлана  
Белодед



Ирина  
Баева



Павел Кочетков,  
выпускающий  
редактор



Ирина Галкина,  
менеджер по  
исследованиям  
2018-up@bk.ru

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

Том Чатфилд

# Критическое мышление: Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение



## ВВЕДЕНИЕ

### ЧТО ТАКОЕ КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ (И ЗАЧЕМ ОНО НУЖНО)?

### ПЯТЬ ВЕЩЕЙ, КОТОРЫЕ ВЫ УЗНАЕТЕ ИЗ ЭТОГО РАЗДЕЛА

1. Что отличает критическое мышление от некритического.
2. Как применять скептицизм в работе: практические рекомендации.
3. Как распределять свое время и внимание: советы по обучению с умом.
4. Почему важно замечать предвзятость подтверждения.



5. Как создать собственный арсенал критического мышления: пять ключевых приемов.

## ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬ КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Слово «критический» звучит не слишком дружелюбно. Если я отнесусь к вам критически, то рискую услышать: «Нельзя ли быть терпимее? Почему вы меня критикуете?» Люди не любят критику в свой адрес и не склонны ее принимать.

Однако критическое мышление заключается не в этом. Оно не подразумевает неприятия или критиканства. Это гораздо более интересная (и полезная) вещь. Для начала дадим ему определение, отталкиваясь от противоположного, кото-

### Некритическое мышление:

автоматическое принятие на веру прочитанной или услышанной информации, когда не делается пауза, чтобы задаться вопросом, является ли она точной, истинной или здоровой.

рым все мы порой грешим, — некритического мышления, заставляющего принимать все на веру, не задумываясь, насколько это рационально или обоснованно.

Взгляните на письмо, которое пришло мне на электронную почту 9 июля 2013 г.

*Привет!*

*Я пишу эти строки со слезами на глазах, Моя семья, мы приехали сюда, в Манилу, на Филиппины, в короткий отпуск, к несчастью*

*нас ограбили в парке в отеле где мы остановились, все наличные, бумажник, кредитная карта и телефоны – забрали всё. повезло ище, что у нас остался паспорт в номере отеля... Мы были тут в консульстве, и в полицию тоже, но они такими вещами не занимаются, вообще... Наш самолет улетает через пару часов от этого времени, но у нас проблемы оплатить свои счета в отеле.*

*Мы очень жалеем, если доставляем вас беспокойство, но у нас есть совсем мало человек, к кому обратиться. Мы будем правда очень благодарны, если вы сможете дать нам быстрый заем (2450). это позволит нам, злосчастным, разделаться со счетами и вернуться домой. Мы будем признательны за любую посильную помощь через western union. Мы обещаем все погасить в полном объеме, как только вернемся. сообщите, если можете чем-нибудь нам помочь. Пожалуйста, откликнитесь как можно быстрее. Спасибо, спасибо огромное!*

*Спасибо*

*Дэвид*

Прочсть это письмо некритически означало бы принять всю историю зачистую монету. Его отправили с личной электронной почты моего друга Дэвида.



ЕСЛИ МЫ  
**НЕКРИТИЧНЫ,**  
 ТО ВСЕГДА ВИДИМ ТО,  
 ЧТО **ХОТИМ** ВИДЕТЬ:  
 МЫ СТАНЕМ ИСКАТЬ  
 И НАХОДИТЬ

**ПОДТВЕРЖДЕНИЯ,**  
 А ТОГО, ЧТО БУДЕТ **УГРОЖАТЬ**  
 ДОРОГИМ НАШЕМУ СЕРДЦУ  
**ТЕОРИЯМ,** ПОПРОСТУ  
**НЕ ЗАМЕТИМ.**

КАРЛ ПОППЕР

#TalkCriticalThinking



Дело было в июле. Он вполне мог поехать в отпуск с семьей, попасть в переделку и отчаянно нуждаться в помощи. Скорее на выручку!

Мгновенная, некритическая реакция такого рода почти неизбежно обернулась бы для меня проблемами. Следовало поступить иначе: выдержать паузу, остыть и задействовать критическое мышление.

Прежде всего я внимательно перечитал письмо. Могли состряпать такое мой друг — писатель, редактор, опытный путешественник, человек, не склонный паниковать? Нет. Это послание не было похоже на текст, написанный им. Странные обороты речи («*позволит нам, злосчастным, вернуться домой*»), пунктуационные и грамматические ошибки, отсутствие пробелов и заглавных букв («*...в парки в отеле где мы остановились, все наличные, бумажник, кредитная карта и телефоны — забрали всё. повезло ище...*») — такого Дэвид не допустил бы даже в полном отчаянии.

Далее: стал бы он обращаться ко мне с подобной просьбой о деньгах, пусть даже оказавшись в безвыходной ситуации? Опять-таки, едва ли. Он бы иначе описал ситуацию, сообщив подробности, связался бы с родственниками и более близкими друзьями.

Нужно все проверить, но как? Если это письмо — фейк, значит, почтовый ящик Дэвида взломали или обратный адрес подделали: то есть писал другой человек. Я зашел в Google и ввел скопиро-

ванную первую строку письма, заключив ее в кавычки, — «*Я пишу эти строки со слезами на глазах*», — чтобы поискать в интернете точные совпадения.

Как и следовало ожидать, их оказалось множество. Можете сами проверить: это письмо всюду рассылают аферисты. На момент работы над этой главой, в 2017 г., нашлось 21 500 результатов, первые еще от 2010 г. Одной из самых популярных оказалась заметка в *Forbes* за сентябрь 2012 г., где объяснялось: мошенничество, с которым я столкнулся, называется «разведи бабушку», поскольку чаще всего на этот крючок попадают пожилые неопытные пользователи.

«Обман срабатывает, создавая ощущение неотложной нужды, — поясняет автор статьи эксперт по финансам Джон Уосик. — Он воздействует на эмоции, апеллируя к моментам одиночества, когда мы чувствуем себя абсолютно незащитными»<sup>1</sup>. Иными словами, этот мошеннический текст написан с таким расчетом, чтобы подталкивать нас к некритическому мышлению — к мгно-

*Это реальная история — сегодня многие из нас сталкиваются с проблемой фишинга.*

1 Wasik, J. (2012). «Hacked by a phisher? How the grandparent scam works», *Forbes*, 6 September. Электронная версия: <http://www.forbes.com/sites/johnwasik/2012/09/06/hijacked-by-a-phisher-how-the-grandparent-scamworks> (по состоянию на 28 января 2016 г.).





венной необдуманной реакции на волне сильных переживаний.

Удовлетворенный результатами онлайн-расследования, я отправил Дэвиду короткое текстовое сообщение, чтобы поделиться подозрениями относительно взлома его почтового ящика и удостовериться, что с ним и его семьей все хорошо. В ответе приятеля ощущалась усталость: они в полном порядке, а я уже десятый, кто за последний час отбил ему СМС с вопросом, не пострадал ли он на Филиппинах. В действительности Дэвид находился у себя дома в Суррее.

Схемой критического мышления, которую я применил после получения этого письма, владеет почти каждый, кто имеет какой-либо опыт пользования интернетом и электронной почтой. Это проявление базового механизма выживания в мире, где не все является тем, чем кажется. Сами того не замечая, мы в большинстве своем задействуем ряд критических фильтров при восприятии необычных электронных писем. Последовательность размышлений примерно следующая.

- Нет ли в этом письме чего-то непривычного, неожиданного или странного? Если есть, следует остановиться, вникнуть в текст и предусмотрительно задать себе несколько вопросов.
- От кого и откуда оно пришло?
- С какой целью было послано?
- Является ли его отправитель тем, за кого себя выдает?
- Верю ли я в то, о чем там говорится?
- Если не верю, то какими могут быть скрытые причины отправки письма?
- Из каких надежных источников информации можно узнать о реальном положении дел?
- И наконец — с учетом всего вышеперечисленного, — какие действия следует предпринять? Большинству людей, сколько-нибудь знакомых с электронной почтой и другими цифровыми технологиями, незачем проходить все эти этапы при оценке подозрительного сообщения. Они ограничиваются вопросом:
- На что это похоже — на нормальное сообщение или на спам? И удивляться тут не приходится. Что касается спама, то большинство из нас стали мастерами критического суждения в этой области. Мы прочитали сотни, если не тысячи, «мусорных» сообщений и прекрасно знаем, что это такое. У нас сформировались полезные навыки, определенные ожидания и рациональные приемы противодействия. Сами того не осознавая, мы стали опытными критиками спама. Это важный момент, к которому я еще вернусь: если вы многократно побывали в опреде-



ленной ситуации (и при условии, что отсутствуют случайные помехи, мешающие ее идентифицировать), то у вас выработались опыт и чутье, полезные в данном случае. А вот в отношении чего-либо непривычного и нового — в отсутствие опыта или информации для понимания происходящего — ваша непосредственная реакция, скорее всего, окажется ошибочной.

Мы постоянно, не отдавая себе в этом отчета, задействуем критическое мышление или опираемся на полученный с его помощью опыт. Принимая всё на веру, мы бы немало добились в жизни — вечно обманутые, сбитые

*Быть рациональным не значит отвергать свои эмоции!*

с толку, растерянные жертвы манипуляций. Представьте, что вы верили бы любым словам любого человека, всему, что видите, слышите и читаете в каждой рекламе, в каждом политическом заявлении!

Овладев критическим мышлением, вы не измените человеческую природу и не сможете всегда и во всем вести себя абсолютно рационально. Смысл здесь в том, чтобы научиться замечать собственные — и чужие — ограничения и понимать, когда нужно остановиться, лишний раз подумать и сформулировать правильные вопросы, дабы понять суть происходящего.

Итак, я следующим образом определяю *критическое мышление*, которым мы с вами постараемся овладеть. Когда человек мыслит критически, то он активно стремится к пониманию происходящего путем его осмысления, оценки свидетельств и глубокого постижения процесса мышления как такового.

### **Критическое мышление:**

активное стремление к пониманию происходящего путем его осмысления, оценки свидетельств и глубокого постижения процесса мышления как такового.

## **СКЕПТИЦИЗМ И ОБЪЕКТИВНОСТЬ**

Теперь, познакомившись с понятием критического мышления, рассмотрите критически восемь утверждений. Являются ли они обоснованными и внушающими доверие, или следует дважды подумать, прежде чем согласиться с ними? Почему?

1. Говорят, это лучшее пиво в мире? Значит, оно великолепно. Покупаю!
2. Она написала лучший в мире учебник по психологии: стоит принимать всерьез ее мнение по психологическим вопросам.
3. Она написала лучший в мире учебник по психологии: стоит принимать всерьез ее мнение о PlayStation 4.
4. Картофель фри очень вкусный. Буду есть только его.
5. Друг ушиб ногу и лежит прямо пе-





редо мной, мучаясь от боли: немедленно бросаюсь ему на помощь.

6. Друг ушиб ногу и лежит на другой стороне улицы с оживленным движением, мучаясь от боли: немедленно бросаюсь ему на помощь.

7. Видео, которое друг выложил в Facebook, очень смешное. Поставлю лайк.

8. Видео, которое друг выложил в Facebook, — убожество. Напишу обидный коммент.

Утверждение 1 — следует купить нечто, объявленное лучшим в мире пивом,

**Скептицизм:**  
отказ автоматически считать истиной все, что слышишь, читаешь или видишь.

— пример не критического мышления, к которому следует относиться со *скептицизмом*. Проявить скептицизм означает отказаться принимать утверждение на веру и вместо этого обдумать, насколько оно заслуживает доверия. В данном случае скептическое осмысление покажет, что перед нами рекламный слоган; следовательно, данное утверждение не является результатом экспертной оценки всех сортов пива в мире.

Утверждение 2 — ведущий психолог, вероятно, разбирается в психологии — не столь подозрительно. В данном случае представляется разумным прислушаться к мнению профессионала, хотя не помешало бы задать дополни-

тельные вопросы о его более узкой специализации. Иное дело — взгляды того же психолога на PlayStation 4, как в утверждении 3. Быть специалистом в области психологии не значит знать все об игровых консолях. Здесь нужно дважды подумать.

Оставшиеся утверждения, от 4 до 8, имеют общую черту: они представляют собой быстрое решение относительно дальнейших действий. Я собираюсь питаться картофелем фри, помочь другу, лайкнуть пост, написать грубый комментарий. Иногда необходимо действовать незамедлительно. Однако такие решения воплощают непосредственную эмоциональную реакцию, о которой, по зрелом размышлении, нередко приходится пожалеть. Бросившись наперерез автомобилям на помощь другу, рискуешь и сам пополнить список пострадавших; написав оскорбительный комментарий — спровоцируешь долгую ссору или приобретешь дурную репутацию.

Применять критическое мышление означает стремиться оценить ситуацию максимально *объективно*: абстрагироваться от своих непосредственных реакций и предпочтений и увидеть факты. Объективность и скептицизм взаимосвязаны. И то и другое предполагает осознанное стремле-

**Объективность:**  
стремление к неангажированному пониманию, к взгляду со стороны вместо принятия на веру единственного мнения или первой попавшейся информации.



ние получить как можно более полное и точное представление о происходящем, вместо того чтобы пассивно воспринимать первую попавшуюся информацию.

И объективность, и скептицизм *возможны лишь до определенной степени*. Нельзя быть совершенно объективным и подвергать сомнению абсолютно все. Фундаментом мышления всегда является ваша личность, ваши опыт и чувства. Нужно стремиться к балансу: углублять самопознание и применять приемы, помогающие воспринимать мир со всей доступной точностью и реалистичностью.

Не позволяйте  
лучшему  
становиться  
врагом  
хорошего.  
↑  
Великолепная  
мысль,  
которую  
стоит  
запомнить!

Восемь примеров, которые я привел выше, нельзя четко разделить на две категории: «да, это разумно и достоверно» или «нет, это глупо и неправдоподобно». На самом деле все эти утверждения вписываются в рамки весьма широкого спектра достоверности, крайними точками которого являются «очень сомнительно» и «полностью заслуживает доверия». Точно так же обстоит дело и с большинством заявлений, с которыми мы сталкиваемся в реальной жизни. И в данном случае важно не просто принять или отвергнуть их, но правильно проанализировать.

В сфере профессиональной и научной деятельности критическое мышление связано, помимо прочего, с

вопросом о том, что обуславливает полезность и важность или, напротив, никчемность информационных материалов. По аналогии с полицейским расследованием, чтобы установить истину, мы должны рассмотреть ряд возможностей и воспользоваться несколькими источниками сведений, а не ограничиваться первым впечатлением или просто первым, на что упадет взгляд.

Этот совет кажется настолько очевидным, что его не стоило бы включать в учебное пособие, если бы все мы — в том числе и я сам — поразительно часто не строили суждения на основе непосредственной реакции на первую попавшуюся информацию или своих субъективных ощущений, даже не подумав, а не нужно ли сначала узнать больше.

**ОБУЧЕНИЕ С УМОМ: четыре вопроса, помогающие стать разумным скептиком.** Скептицизм подразумевает отказ принимать на веру бездоказательные утверждения. Если вы хотите использовать его в жизни, работе и учебе, то возьмите за правило всякий раз, когда нужно подумать дважды, задавать себе четыре простых вопроса.

1. Почему я должен доверять этому утверждению?

2. Почему человек, делающий данное заявление, доверяет содержащейся в нем информации — или хочет склонить к этому меня?

3. Что еще известно по этому поводу из других источников?



4. Достаточно ли я знаю, чтобы уверенно ответить на предыдущие вопросы? В случае отрицательного ответа на последний вопрос следует признать, что вам не хватает сведений для принятия обоснованного решения и, стало быть, нужно собрать дополнительную информацию.

## БОРЬБА С ПРЕДВЗЯТОСТЬЮ

Если объективность и скептицизм подразумевают стремление понять реальное положение дел, то их противоположность, *предвзятость* — это вос-

### Предвзятость:

односторонний подход, приводящий к искаженному пониманию реальности.

приятию, полностью подчиненное предубеждению или определенной точке зрения. Существует много разновидностей предвзятости, которые мы в дальнейшем рассмотрим более подробно, но все они отвечают

общему определению: односторонний подход, искажающий понимание.

Например, если я страстно в вас влюблен, то могу предвзято оценивать ваше умение поддерживать разговор или остроумие. Впрочем, влюбляться необязательно: ваша невероятная привлекательность может склонить меня к тому, чтобы нанять вас на работу или заявить, что вы прекрасно поете в любительской постановке «Призрака оперы». Анало-

гично если я пытаюсь продать вам машину, то постараюсь всячески подчеркнуть ее преимущества и скрыть недостатки.

Давайте проведем различие между *осознанной предвзятостью* и *неосознанной предвзятостью*. Попробуйте отличить одну категорию от другой в приведенных примерах.

1. Пресс-секретарь премьер-министра утверждает, что его босс всегда поступал честно и руководствовался самыми лучшими побуждениями — в отличие от его подлых критиков.

2. Избиратели повсеместно отдали предпочтение более рослому и привлекательному кандидату, сравнив его с конкурентом по фотографиям.

В примере 1 имеет место осознанная предвзятость: пресс-секретарь премьер-министра намеренно и целенаправленно старается представить своего босса с наилучшей стороны, а его критиков характеризует как людей бесчестных. В примере 2 предвзятость является неосознанной. При взгляде на фотографии избиратели симпатизируют рослому и симпатичному кандидату, возможно при этом даже не отдавая себе отчета в том, каким образом его внешность сказыва-

### Осознанная предвзятость:

намеренное высказывание одностороннего взгляда или явное следование одностороннему суждению.

### Неосознанная предвзятость:

искажение мнений или решений факторами, о которых вы даже не подозреваете.



ется на их предпочтениях.

С неосознанной предвзятостью справиться сложнее. Если предвзятая точка зрения высказывается открыто — например, утверждается, что никто не станет голосовать за женщину, когда есть кандидат-мужчина, — заметить ее и подвергнуть сомнению относительно легко (изменить взгляды — другое дело). Неосознанную предвзятость бывает невероятно трудно даже идентифицировать, не говоря уже о том, чтобы оспорить ее. Например, можно ни в коей мере не счи-

тать себя сексистом и тем не менее часто действовать исходя из сексистских представлений, даже не замечая этого.

Как невозможна абсолютная объективность, так никто из нас не способен полностью избавиться от предвзятости — да мы к этому и не стремимся. Задача заключается в том, чтобы научиться замечать, когда мы действуем предвзято, и сводить к минимуму искажения, вызванные подобным подходом. Во второй части книги мы подробно рассмотрим этот вопрос.

**ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ.** Проанализируйте свои ответы на вопросы теста. Каковы ваши сильные и слабые стороны? Посвятите несколько минут честному изучению собственной личности.

.....

.....

.....

.....

.....

Журнал



2018 г.

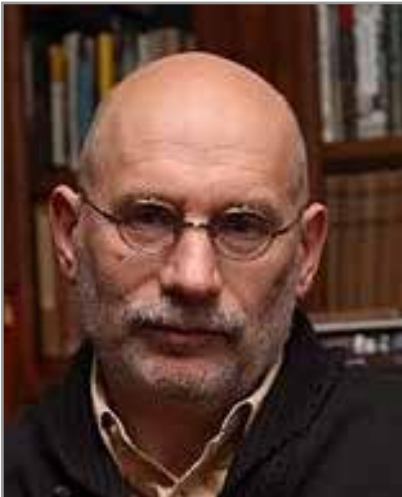
*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»*

*за право публикации отрывка из книги*

*+7 (495) 120-07-04*

*www.alpinabook.ru*

# лучшие писатели России



*Борис Акунин*



*Сергей Беляков*



*Анна Берсенева*



*Екатерина  
Вильмонт*



*Евгений Водолазкин*



*Алиса Ганиева*



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Евгений Гришковец



Полина Дашкова



Валерий Залотуха



Алексей Иванов

Анна и Сергей  
Литвиновы

Сергей Лукьяненко

Александра  
Маринина

Мария Метлицкая



Елена Михалкова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Ник Перумов



Захар Прилепин



Оксана Робски



Олег Рой



Андрей Рубанов



Дина Рубина



Павел Санаев



Людмила Улицкая



Макс Фрай

Эксклюзивное интервью для  
 Эксклюзивное интервью для  
 Эксклюзивное интервью для  
 Эксклюзивное интервью для



# лучшие ученые России



Жорес Алферов



Андрей Гейм



Евгений  
Касперский



Владимир  
Краснопольский



Михаил Лукин



Константин  
Новосёлов

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



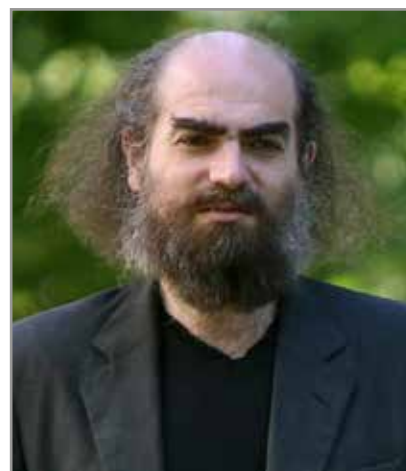
Эксклюзивное интервью для



Юрий Оганесян



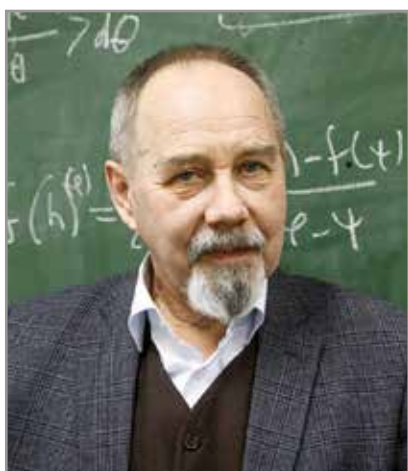
Артем Оганов

Григорий  
Перельман

Дмитрий Свергун

Алексей  
Стародинский

Рашид Сjunяев



Александр Холево

Журнал



2018 г.

# лучшие художники России



*Kirill Rave*



*Сергей Акрамов*



*Николай Алексеев*



*Людмила Аношенкова*



*Андрей Анро*



*Евгений Антупфьев*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Лиза Артамонова



Дмитрий Аске

Татьяна  
Ахметгалиева

Стас Багс



Сергей Баловин



Кирилл Басалаев



Алексей Боголепов



Анастасия Богомолова



Андрей Богуш

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Елизавета  
Бородинова



Ольга Бутеноп



Елена Важенина



Кира Выгривач



Кирилл Гаршин



Ян Гинзбург



Ксения Гнилицкая



Дмитрий Горбунов



Иван Горшков

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИОМ



Евгений  
Гранильщиков



Группа  
«RECYCLE»



Группа «Дмитрий  
Окружнов и Мария Шарова»

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИОМ



Группа SashaPasha



Алина Гуткина



Евгений Дедов

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИОМ



Ирина Дрозд



Иван Егельский



Елисавета Жилкина

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛИОМ





Анастасия Заборовская



Михаил Заиканов



Александра Ивлева



Андрей Ишонин



Алиса Йоффе



Полина Канис



Юлия Картошкина



Павел Киселёв



Анастасия Копытцева

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Иван Коршунов



Кирилл Котешов



Дарья Кудинова

Эксклюзивное интервью для

Анастасия  
Кузнецова-Руф

Настя Кузьмина



Володя Курашов

Эксклюзивное интервью для



Анна Курбатова



Дмитрий Лукьянов



Юлия Малинина



Евгения Мальцева

Виктория  
Марченкова

Ангелина Меренкова



Женя Миронов



Илья Мозги



Роман Мокров



Иван Новиков



Марго Овчаренко



Андрей Оленев

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Дарья Панфилова



Тимофей Парциков



Денис Патракеев



Таня Пёникер

Слава Птрк  
(Комиссаров)

Пасмур Рачуйко



Сергей Рожин



Илья Романов



Анастасия Рябова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



*Саша Салтанова*



*Анна Селина*



*Глеб Скубачевский*



*Юлия Спиридонова*



*Полина Стадник*



*Андрей Сяйлев*



*Наташа Тарр*



*Софья Татарина*



*Федор Телков*

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Данила Ткаченко



Михаил Толмачев



Олег Устинов



Алёна Федоткина



Илья Федотов-Федоров



Артем Филатов



Михаил Филюшин



Саша Фролова



Катя Царёва

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Леонид Цхэ



Владимир Чернышев



Никита Шохов



Стас Шпанин



Кир Эсадов



Устина Яковлева

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Журнал 

2018 г.

ЛУЧШИЕ РЕЖИССЕРЫ РОССИИ

ЛУЧШИЕ РЕЖИССЕРЫ РОССИИ

# лучшие режиссеры России



Артур  
Аристакисян



Алексей Балабанов



Тимур  
Бекмамбетов



Федор Бондарчук



Петр Буслов



Юрий Быков



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



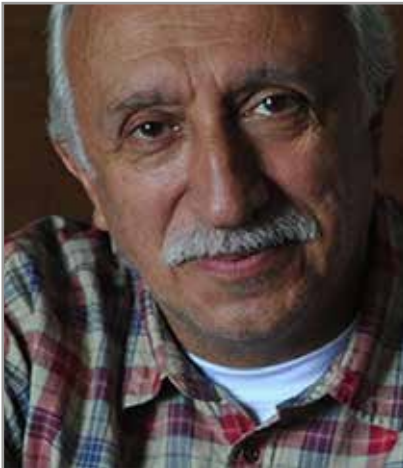
Марюс Вайсберг



Леван Габриадзе



Алексей Герман-младший



Николай Досталь



Дмитрий Дьяченко



Андрей Звягинцев



Дмитрий Киселев



Андрей Кравчук



Жора Крыжовников

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Николай Лебедев



Павел Лунгин



Кира Муратова



Александр Рогожкин

Кирилл  
Серебренников

Александр Сокуров

Валерий  
Тодоровский

Алексей Учитель



Борис Хлебников

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

# лучшие врачи России



*Александр Аганесов*



*Ренат Акчурин*



*Маргарита  
Аншина*



*Дарья Барышникова*



*Лео Бокерия*



*Олег Болдырев*



*Валерий Васильев*



*Юлия Вученович*



*Герман  
Гандельман*



# Лучшие актеры России



*Сергей Безруков*

род. 18 октября 1973  
фильмы: Псих, Мамы,  
Каникулы строгого режима,  
Вместо меня, Жизнь одна,  
Бригада



*Федор Бондарчук*

род. 9 мая 1967  
фильмы: Я остаюсь, Даун  
Хаус, 2 дня, Призрак,  
Батальонъ, Гибель  
Империи, Молодёжка



*Юлия Высоцкая*

род. 16 августа 1973  
фильмы: Лев зимой,  
Глянец, Солдатский  
декамерон, Меня зовут  
Счастье



*Виктория Исакова*

род. 12 октября 1976  
фильмы: Остров, Ученик,  
Оттепель, Братья  
Карамазовы, Частица  
вселенной



*Данила  
Козловский*

род. 3 мая 1985 года  
фильмы: Легенда №17,  
Одиночка, Экипаж, Мы из  
будущего, Пять невест



*Гоша Куценко*

род. 20 мая 1967  
фильмы: Турецкий  
гамбит, Упражнения в  
прекрасном, Со мною вот  
что происходит, Мамы

Эксклюзивное интервью для



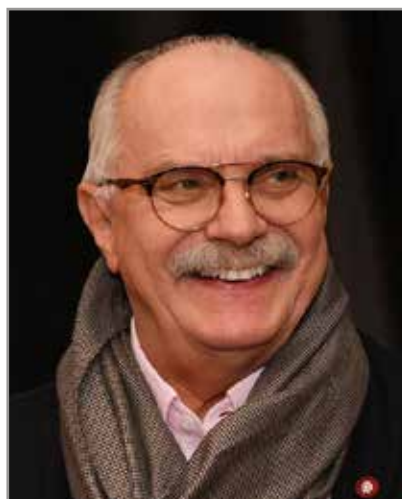
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

*Владимир Машков*

род. 27 ноября 1963  
фильмы: Вор, Движение  
вверх, Экипаж, Папа,  
Сирота казанская, Идиот,  
Ликвидация

*Никита Михалков*

род. 21 октября 1945  
фильмы: Приключения  
Шерлока Холмса и доктора  
Ватсона, Жестокий романс,  
Свой среди чужих

*Риналь Мухаметов*

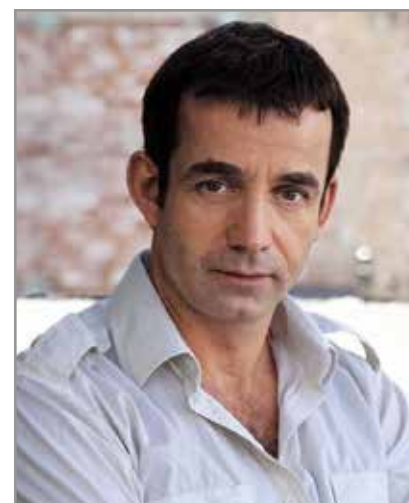
род. 21 августа 1989  
фильмы: Притяжение,  
Временные трудности, Без  
меня, Екатерина

*Дмитрий Нагиев*

род. 4 апреля 1967  
фильмы: Чистилище,  
Палач, Кухня, Катя:  
Военная история, Физрук,  
Маяковский. Два дня

*Иван Охлобыстин*

род. 22 июля 1966 года  
фильмы: ДМБ, Три  
истории, Даун Хаус,  
Дом Солнца, Мусорщик,  
Интерны, Метод Фрейда,

*Дмитрий Певцов*

род. 8 июля 1963  
фильмы: День радио, День  
выборов, Мать, Контракт  
со смертью, Львиная доля,  
Бандитский Петербург

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

*Игорь Петренко*

род. 23 августа 1977  
фильмы: Звезда, Кармен,  
Водитель для Веры,  
У каждого своя война,  
Герой нашего времени

*Александр Петров*

род. 25 января 1989  
фильмы: Обнимаю небо,  
Гоголь, Метод,  
Полицейский с Рублёвки,  
Т-34, Август. Восьмого

*Павел Прилучный*

род. 5 ноября 1987  
фильмы: Мажор, Квест,  
Беги!, Желтый глаз тигра,  
Самоубийцы, Мажор

*Олег Табаков*

род. 17 августа 1935  
фильмы: Глаз Божий,  
Шумный день, Война  
и мир, Семнадцать  
мгновений весны

*Петр Федоров*

род. 21 апреля 1982  
фильмы: Ёлки 2, ДМБ,  
Мамы, Территория,  
Крепость: щитом и мечом

*Дмитрий Фрид*

род. 28 февраля 1968  
фильмы: Движение  
вверх, Анна-детективъ,  
Склифосовский,  
Миротворец

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Константин  
Хабенский**

род. 11 января 1972,  
фильмы: Небесный суд,  
Богиня: Как я полюбила,  
Время первых, Свои



**Светлана  
Ходченкова**

род. 21 января 1983  
фильмы: Благословите  
женщину, Метро, Пять  
невест, Удиви меня, Мамы



**Виктор Хориняк**

род. 22 марта 1990  
фильмы: Молодая гвардия,  
Оттепель, Кухня, Обнимаю  
небо



**Анна Чиповская**

род. 16 июня 1987,  
фильмы: Ёлки, Братаны,  
Дирижёр, Без границ,  
Хождение по мукам

Журнал



2018 г.



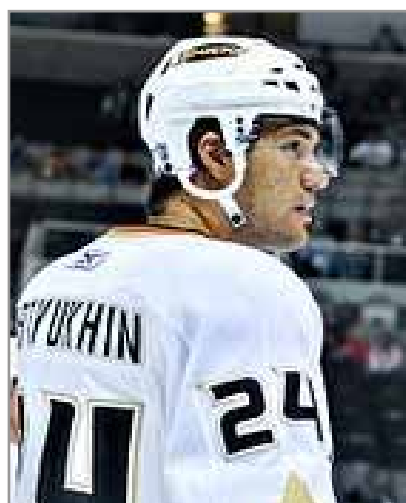
# лучшие спортсмены России



*Игорь Акинфеев*



*Виктор Ан*



*Евгений Артюхин*



*Андрей Аршавин*



*Василий Березуцкий*



*Динияр Билялетдинов*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



*Екатерина  
Боброва*



*Сергей Бобровский*



*Владимир  
Быстров*



*Семен Варламов*



*Андрей Василевский*



*Елена Веснина*



*Ольга Вилухина*



*Алексей Воевода*



*Вячеслав Войнов*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Татьяна  
Волосожар



Максим  
Вылегжанин



Екатерина Гамова



Денис Глушаков



Павел Дацюк



Алан Дзагоев



Артем Дзюба



Григорий Дрозд



Александр  
Емельяненко



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Юрий Жиркой



Алена Заварзина



Ольга Зайцева



Данис Зарипов



Вера Звонарева



Сергей Игнашевич



Елена Ильиных



Екатерина  
Илюхина



Сергей Калинин



Никита  
Кацалов



Даниил Квят



Александр  
Кержаков



Андрей Кириленко



Мария Кириленко



Дарья Клишина



Сергей Ковалев



Илья Ковальчук



Максим Ковтун

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



Александр  
Кокорин



Дмитрий  
Комбаров



Александра  
Костенюк



Василий Кошечкин



Владимир Крамник



Никита Крюков



Евгений Кузнецов



Светлана  
Кузнецова



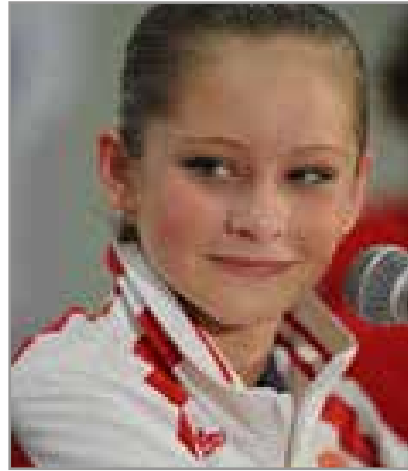
Мария Ласицкене



Лебедев Денис



Легков Александр



Липницкая Юлия



Лодыгин Юрий



Макарова  
Екатерина



Малафеев Вячеслав



Малкин Евгений



Малышко  
Дмитрий



Мозгов Тимофей

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



*Сергей Мозякин*



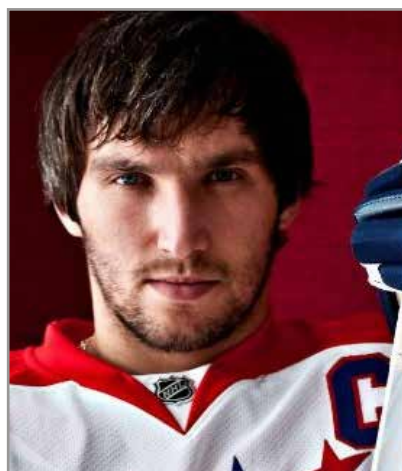
*Алия Мустафина*



*Илья Никулин*



*Хабиб Нурмагомедов*



*Александр Овечкин*



*Роман Павлюченко*



*Виталий Петров*



*Евгений Плющенко*



*Александр Поветкин*

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для





*Руслан  
Проводников*



*Александр Радулов*



*Александр Самедов*



*Петр Свидлер*



*Анна Сидорова*



*Иван Скобрев*



*Федор Смолов*



*Аделина Сотникова*



*Алексей Спиридонов*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Владимир  
Тарасенко



Дмитрий Тарасов



Татьяна  
Бородулина



Виктор Тихонов



Максим Траньков



Александр  
Третьяков



Екатерина  
Тудегешева



Дмитрий  
Турсунов



Вик Уайлд



Иван Ухов



Александр  
Филимонов



Маргарита  
Фомина



Илья Черноусов



Денис Черышев



Анна Чичерова



Сергей Чудинов



Мария Шарапова



Антон Шипулин

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Роман Широков



Сергей Широков



Александр Шлеменко



Михаил Южный

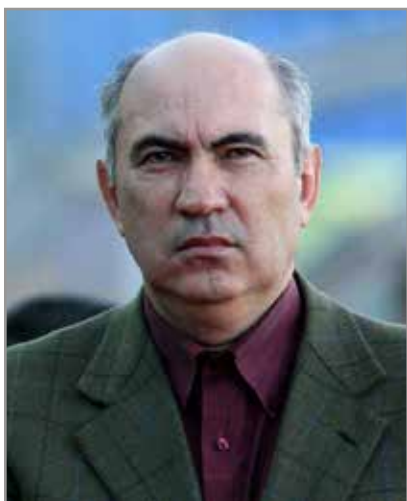
Журнал



2018 г.

# Лучшие спортивные тренеры России

## Футбол



*Курбан Бердыев*



*Гаджи Гаджиев*



*Валерий Газзаев*



*Олег Долматов*



*Валерий  
Непомнящий*



*Олег Романцев*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Юрий Семин



Леонид Слуцкий



Станислав Черчесов



Георгий Ярцев

## Спортивная гимнастика



Инна Быстрова



Ирина Винер-Усманова



Марина Говорова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Наталья  
Горбулина



Анна Дьяченко  
(Шумилова)



Амина Зарипова



Елена Карпушенко



Татьяна Сергаева



Вера Шаталина



Вера Штельбаумс



Алла Янина

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Коньки



Инна Гончаренко



Виктор Кудрявцев



Алексей Мишин



Николай Морозов



Евгений Рукавицын



Татьяна Тарасова



Этери Тутберидзе



## Хоккей



Вячеслав Быков



Олег Знарок

## Бокс



Эдуард Кравцов

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Журнал  2018 г.

# Лучшие материалы уходящего 2018 года

ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ

**Любите своих супергероев  
и остальное приложится...**



*Яна Гусева*

ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ



**УИ** Как бы Вы описали “токсичных” сотрудников?



Токсичными, не важно сотрудники, отношения, мысли всегда можно назвать последствия в первую очередь от общения. Сами люди не могут быть токсичными. Токсичны их взгляды на жизнь, подход к работе, манера обесценивать основные послы руководства и снижать мотивацию персонала. Токсичность в бизнесе – это заражение ядовитыми, а значит убивающими мотивацию, энергию и самооценку мыслями.

**УИ** Можно ли их “токсичность” изолировать от их вклада в работу? Как?

Проблема в том, что таких работников очень сложно вычислить. Ведь это не явное поведение. Авторы статьи дают информацию, что с активностью и производительностью у токсичных сотрудников все на высшем уровне. Так оно и есть. Первое. Есть ситуации, при которых даже лояльный сотрудник, становится токсичным. И чаще всего это связано с вопросами признания заслуг и борьбу амбиций.

Второе. Когда на место приходит токсичный специалист, это уже упущение в работе HR отдела. Ведь на этапе собеседования можно понять, насколько новый сотрудник будет вписываться в бизнес-модель компании. И будет ли он ее поддерживать.

Третье. Любая токсичность – это запрос. Вот только на что? Здесь уже надо разбираться.

Четвертое. Как изолировать самого работника от внутренней неустроенности, которая провоцирует выплески токсичности? Убрать ситуации при которых идет катализация этих проявлений.

**УИ** Согласны ли Вы с мыслью шефа МВД Франции (после Наполеона) о том, что 90% ущерба наносят организации лояльные и дружелюбные дураки, а не воры и токсичные люди?

Сложно сказать. Лучше вообще избегать таких сотрудников. Но часто случается наоборот. Для меня поговорка «Простота хуже воровства» имеет значение. Все упирается в правильно выстроенные бизнес-процессы в компании. Предусматривающие возможную работу и утилизацию последствий одних, и превентивные меры для других.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** И все же сколько “токсичных” может быть в компании?

Могут быть все, когда у руководства расходятся дела со словами.

**УП** Неужели токсичных можно учуять на собеседовании и не впустить?

Можно. И даже нужно.

**УП** Как они себя ведут с супергероями внутри фирмы?

Токсичность – это не болезнь. Это позиция. И очень часто эта позиция идет в разрез с целями компании. Поэтому эти убеждения сотрудника и можно назвать токсичными. Выстраивание отношений может быть в зависимости от уровня авторитета и доверия. От дружбы до соперничества.

**УП** Когда “ТС” приходится терпеть до упора?

Когда это сотрудник, на котором завязаны 80% договоров или большая часть дохода. И важно разобраться, как убрать или минимизировать токсичность, в целях сохранения микроклимата в коллективе.

**УП** Как удерживать в компании супергероев?

Любить их.

\*Яна Гусева

Журнал



2018 г.

**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как подписчик УП и получайте:**

- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

**ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ с адресом вашей подписки и имя агентства подписки на TP@TOP-PERSONAL.RU**

# Нам нужны не "звезды экрана", а эффективные управляющие домами, городами, областями...

*Неординарный взгляд на вопросы управления от эксперта УП, как и ранее, привлекает внимание и заставляет задуматься...*



*Сергей Пронин*

**главный эксперт по  
бизнесу**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ПРЕЗИДЕНТА ЖЕ НЕКОТОРЫЕ ПОДХАЛИМЫ  
ПЕРИОДИЧЕСКИ У НАС ХОТЯТ ЦАРЕМ НАЗНАЧИТЬ, А,  
ЕСЛИ НЕ ДАЙ БОГ, УМРЕТ, НАВЕРНЯКА ПРЕДЛОЖАТ  
В СВЯТЫЕ ЗАПИСАТЬ! ПРЕДСЕДАТЕЛЬ НАШЕГО  
ПРАВИТЕЛЬСТВА ВЕЧНО ДЕЛАЕТ «УМНОЕ ЛИЦО» И  
СЫПЕТ «ГЕНИАЛЬНЫМИ» ИЗРЕЧЕНИЯМИ**

**Я ЗНАЛ ОДНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ СЛЕДСТВЕННОГО  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НАЛОГОВОЙ ПОЛИЦИИ, КОТОРЫЙ ВСЕ  
УГОЛОВНЫЕ ДЕЛА ЛИЧНО ПРОВЕРЯЛ**

**НЕ ВМЕШИВАТЬСЯ В ИХ РАБОТУ, НЕ БРАТЬ ИХ  
ПОЛНОМОЧИЯ НА СЕБЯ**

**ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ  
ПОСТОЯННО БАНКРОТЯТСЯ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





## **ЧАСТО ЛЮДЕЙ ПОДБИРАЮТ ПО ПРИНЦИПУ ЛИЧНОЙ ПРЕДАННОСТИ**

### **ДО СТАДИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ СЛУШАТЬ ВСЕХ**

**Я ЧАСТО РАЗМЫШЛЯЮ В ВЫХОДНЫЕ ДНИ, ПОТОМУ  
ЧТО В БУДНИЕ ДНИ У МЕНЯ НЕТ ВРЕМЕНИ, ЧТОБЫ  
НА ЧАС-ДВА ОТВЛЕЧЬСЯ ОТ ВСЕГО ДРУГОГО РАДИ  
РАЗМЫШЛЕНИЙ**

**\*Сергей Пронин, главный эксперт по  
бизнесу**

Журнал

2018 г.

## Корпоративная среда либо пресекает развитие «токсичности» либо позволяет ей развиваться

*Банки и особенно частные, пожалуй, сегодня лучший образец корпоративной культуры, не позволяющей развиваться «токсичности» в работниках, даже если им удалось прорваться сквозь сито отбора...*



**Елена Салихова**

**«Открытие»**





В первую очередь, давайте определим, что такое «токсичность». Это состояние, в котором человек, по субъективным или объективным причинам, входит в разлад с окружающим его миром и начинает разрушительно влиять на коллег, подчиненных, партнеров. Это негативно отражается на эффективности рабочих процессов в компании, на взаимоотношениях с людьми за пределами рабочего пространства.

В большинстве случаев токсичностью «заболевают» работники, которые уже длительное время отработали в компании. Токсичность редко встречается среди работников, пришедших в организацию 6–12 месяцев назад: обычно они отсеиваются на этапе вхождения сотрудника в компанию (самый эффективный способ их выявления – сбор рекомендаций по предыдущим местам работы). Если пропустили на этапе подбора, корпоративная среда часто отвергает этих людей в первые месяцы работы.

Что может повергнуть человека в состояние «токсичности»? Масса причин, связанных и не связанных с ра-

ботой. Предлагаю разобрать те, что связаны с работой.

Первая группа причин – большие изменения в компании-работодателе. Изменение стратегии компании, смена менеджмента, реструктуризация, другие глобальные изменения часто делят коллектив на тех, кто поддерживает и понимает смысл изменений, и тех, кто не может принять и адаптироваться. В такие моменты от компании-работодателя требуется особо внимательное отношение к работникам, высокое качество и своевременность коммуникации, разъяснение происходящего и предоставление работникам инструментария, с помощью которого они смогут легче адаптироваться к изменениям. Например, разъяснение стратегии компании, прояснение целей и задач, обучение новым функциям, личностное развитие, предоставление возможности горизонтальной ротации. Это вовлечет людей в новый мир, в новые отношения, в новую культуру и приведет к повышению вовлеченности и лояльности работников.

Другая ситуация, позволяющая развиваться «токсичному» поведению – когда корпоративная среда позволяет и не пресекает подобное поведение. Человек повысил голос на подчиненного или коллегу, отказался от выполнения задачи, где-то нелестно отозвался о компании... Первые шаги

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сделаны, на них не обратили внимание, не отреагировали. Значит, можно продолжать вести себя как хочется, не сообразуясь с принципами корпоративной культуры. Здесь мы подходим к тому, что корпоративная культура – это некая мембрана, которая пропускает полезное и удаляет неполезное, которая удерживает одних людей и поддерживает их поведение и отторгает других, налагая вето на их поведение. Если в работе мембраны сбой, неполезное удерживается, не может быть названо в открытую «неполезным», создается культура двойных стандартов: «Да, Иван Иванович допустил некорректность, но он давний, уважаемый сотрудник, давайте закроем глаза и будем считать, что ничего не было». Формируется «выученная беспомощность», «токсично» ведущие себя работники начинают процветать.

Чтобы идентифицировать токсичность и изолировать ее, нужна здоровая среда, не допускающая двойных стандартов. Когда компания опреде-

ляет границы полезного и признаки бесполезного. Когда правила игры не декларативны, а искренне разделяемы работниками. И если они разделяемы, то работника «токсичного» среда распознает, явно обозначает, дает обратную связь, а если положительной динамики нет, то отторгнет, ограничит полномочия, удалит с ключевых постов.

\*Елена Салихова,  
вице-президент, руководитель блока  
по работе с персоналом банка  
«Открытие»

беседовала Верещагина А.

Журнал



2018 г.

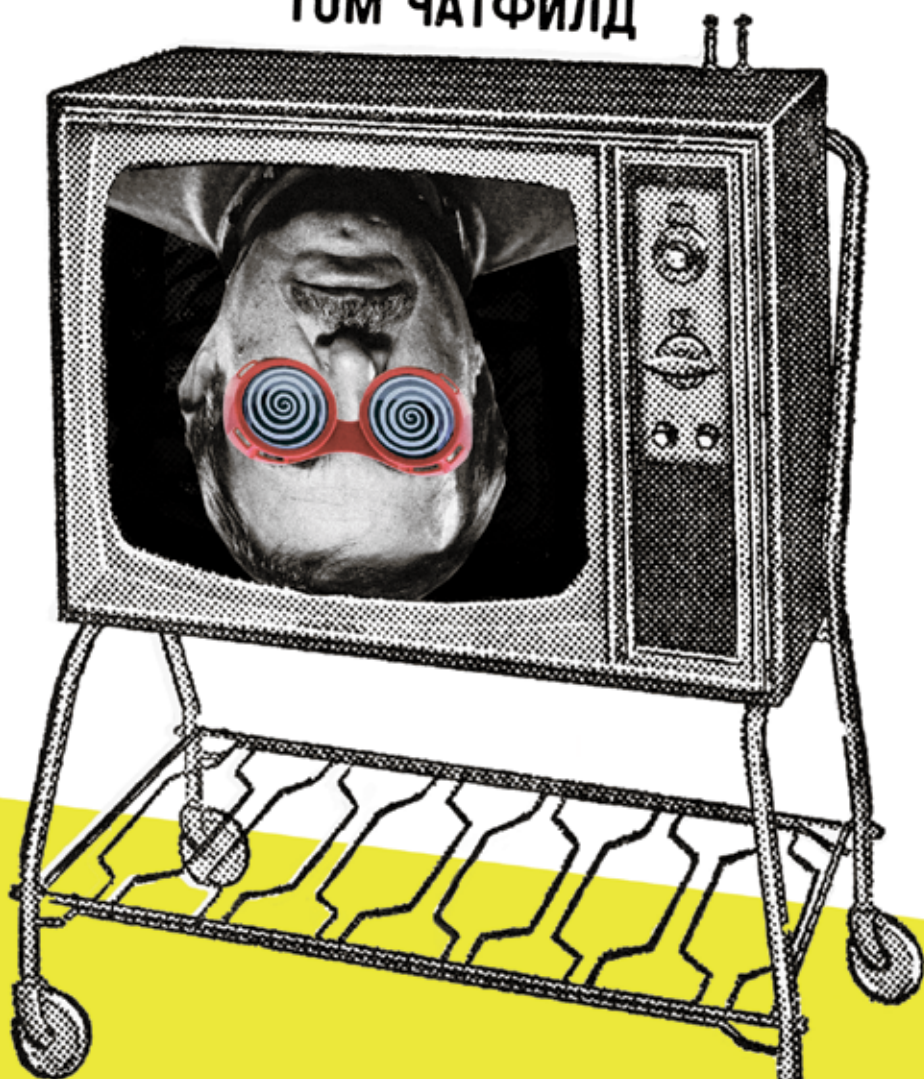
**Лучшие материалы  
уходящего 2018 года  
Продолжение в УП48**



# КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

АНАЛИЗИРУЙ,  
СОМНЕВАЙСЯ,  
ФОРМИРУЙ  
СВОЕ  
МНЕНИЕ

ТОМ ЧАТФИЛД



RED  
MIND  
ROBOT



альпина  
ПАБЛИШЕР



*Екатерина Мартельчнова*

**Соблюдение порядка проведения инвентаризации как условие взыскания причиненного ущерба**

*Павел Хлебников*

**Споры с CEO по выплатам бонусов в зависимости от результатов деятельности и эффективности**

*Сергей Смирнов*

**Когда работника можно привлечь к дисциплинарному взысканию за оскорбление коллег**

*Татьяна Кочанова*

**Отказ в назначении пенсии по вине работодателя**

*Анастасия Жукова*

**Медосмотр: как все на практике**

*Екатерина Човикова*

**Увольнение в силовых структурах**

*Александр Чакински*

**Споры с экспертами и новые акты по ним в трудовых спорах**

*Ксения Грановская*

**Забастовка на Ямале**

*Наталья Пластичина*

**Залог или продажа?**