

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

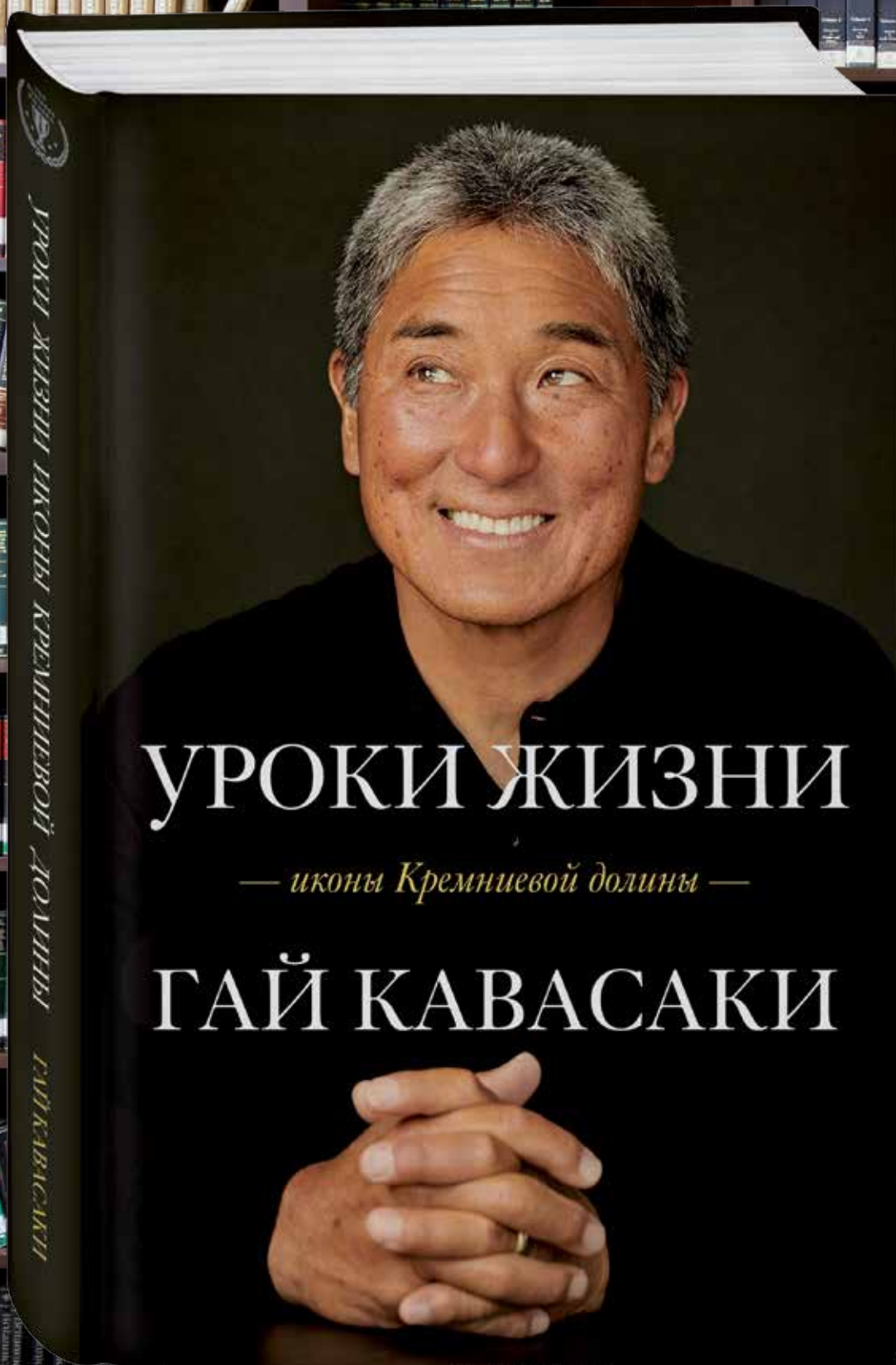
# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 24  
(628)

2021

Ведущий эксперт по стратегии "Прогноз" – 71852, 70555, 72635

Главная тема: **ГАЙ КАВАСАКИ**



## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Капитан — это всегда личность, не отделимая от команды, страны и грядущего.**

**Поэтому важно оценивать:**

- лидерские качества капитана (здесь — целый набор характеристик, главная из которых способность воспитывать лидеров вокруг себя)
- социальный капитал команды (доверие, сплоченность, атмосфера)
- инновационность, как способность переводить изобретения в практические приложения
- вклад в гордость, которую мы испытываем за страну
- заслуги перед будущим

*Махир Базаров,  
Доктор психологических наук,  
Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова,  
научный руководитель Московской школы  
практической психологии*



Главный редактор — Александр Гончаров,  
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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»

**Г**де-то в архивах BBC хранится досье с моим делом...

**З**а шесть лет в ювелирном бизнесе я ни разу не слышал слов «партнерство» или «стратегический». Зато я каждый день слышал фразу: «Я могу купить такой же дизайн в два раза дешевле»....

Гай Кавасаки,  
"УРОКИ ЖИЗНИ ИКОНЫ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ"



**С**тив Джобс был в общем-то нехорошим человеком...

**С**уть книги Кавасаки – обзаводитесь связями с людьми богаче и успешнее вас, лезьте к ним в жизнь, и он вас втащит на этот пьедестал...

Святослав Альбирео,  
«АЛЬБИРЕО МКГ»



стр. 19

**В** кандидата на время собеседования нужно влюбиться. Вот прямо искренне проникнуться интересом к нему....

**О**ни открывают рот — и ты забываешь об их внешности напрочь, потому что это продавцы от бога...



Оксана Яцкевич,  
«ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ»

стр. 63

**В**ажно – не забыть донести до сотрудников, что, как и почему меняется, чтобы они были полностью погружены в процесс...



Олег Картамышев

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Глава 5. БИЗНЕС**  
Гай Кавасаки «Уроки жизни иконы Кремниевой долины»

12

### ДЕЛОВЫЕ КНИГИ

**Правда и неуместная искренность – разные вещи**  
Святослав Альбирио, «Альбирио МКГ»

19

### СОБЕСЕДОВАНИЕ

**В эффективном собеседовании нет шаблонов**  
Оксана Яцкевич, «Технологии Кадровых Решений»

31

### ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

**Через проблемы – к результату!**  
Павел Новожилов, Невская энергосервисная компания

34

### МЕНЕДЖМЕНТ

**Метанавыки – мультивселенная внутри, которая поможет стать супергероем**  
Оксана Набок, Train your brain

39

### УСПЕХ

**Успешные люди двигаются от одной неудачи к другой?**  
Юлия Сурикова, Автор 

47

### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

**Не бывает такого, чтобы наши сотрудники получали одни сигналы, а внешний рынок противоположные**  
Светлана Першина, ООО «ЛокоТех»

49

### ОБЗОР (ГЛАВА 12)

**Мы должны были это предвидеть**  
Александр Гончаров, Главный редактор 

53

### НОВОСТИ

**Виновником чуть ненаступившего конца света является один человек – майор, который передал ошибочную последовательность кодов**

59

### КОММЕНТАРИИ

**Можно ли создать «защиту от дурака»?**  
Михаил Молоканов, коуч глав компаний

62

### МЕНТОР

**В начале я ставлю диагноз...**  
Олег Картамышев

№24  
(628)  
Издается с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Ведущие эксперты УП



Тажир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова

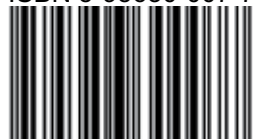


Сергей Пронин

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 24.08.2021 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

Подписные индексы  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

## Глава 5

# БИЗНЕС

*Успешный воин – это обычный человек с фокусом точным, как лазер.*  
*Брюс Ли*

Я учился вести бизнес на практике, работая продавцом у производителя ювелирных изделий, евангелистом в Apple, генеральным директором нескольких высокотехнологичных компаний, венчурным капиталистом, главным евангелистом в Canva и бренд-амбассадором Mercedes-Benz. Я совершил множество ошибок на этих позициях и рассказываю о них здесь, чтобы вы, по крайней мере, совершали *другие* ошибки.

### **Умение продавать — это важнейший навык**

Бросив юридическую школу, я не закончил с формальным образованием. Осенью 1977 года я поступил на программу MBA в Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе (UCLA).

Меня также приняли в Северо-Западный университет (Northwestern), но я посмотрел на среднюю температуру зимой в Иллинойсе и прошел тест на IQ, выбрав Южную Калифорнию — еще

одно подтверждение того, что мозги у меня были всегда.

Калифорнийский университет в Санта-Монике и программа MBA подходили мне куда больше, чем юридическая школа. Мне нравилась сама концепция управления бизнесом и зарабатывания денег. Мне даже нравились финансы, статистика и исследование операций. По программе MBA в UCLA я учился четыре дня в неделю.

Пятница была свободной, чтобы мы могли получить реальный опыт работы или просто бездельничать. Во время первого года обучения я познакомился с женщиной по имени Линн Накамура. Она тоже была родом с Гавайских островов. Линн была настоящим энерджайзером и работала в компании-производителе ювелирных изделий Nova Stylings. Компания принадлежала семье Груберов и продавала украшения розничным магазинам, включая Tiffany, Cartier, Tivol, Mayors и Zales.

Линн возглавляла отдел сортировки бриллиантов. Она сортировала их по размеру и качеству, а затем отбирала подходящие для ювелиров, которые вставляли бриллианты в оправу. Она предложила мне работу на полставки — считать бриллианты и помогать в



отделе приема и отгрузки. С четырехдневной учебной неделей у меня было достаточно времени для работы, и мне нужны были деньги на расходы.

В результате моя жизнь приняла неожиданный поворот, поскольку карьера «ювелира» не была в числе приоритетных для американцев азиатского происхождения. После окончания UCLA я

магии — поисковая оптимизация, A/B-тестирование, большие данные, список email-адресов. Считайте, что у вас вообще не было опыта продаж в этом бизнесе, пока закупщик не взвесил ваш товар, чтобы определить, сколько в нем грамм золота, и не предложил заплатить на 10% больше, чем за лом<sup>1</sup>, в течение 120 дней.

## **ЗА ШЕСТЬ ЛЕТ В ЮВЕЛИРНОМ БИЗНЕСЕ Я НИ РАЗУ НЕ СЛЫШАЛ СЛОВ «ПАРТНЕРСТВО» ИЛИ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ». ЗАТО Я КАЖДЫЙ ДЕНЬ СЛЫШАЛ ФРАЗУ: «Я МОГУ КУПИТЬ ТАКОЙ ЖЕ ДИЗАЙН В ДВА РАЗА ДЕШЕВЛЕ».**

не стал искать работу в инвестиционных банках и консалтинговых фирмах, как мои однокурсники, потому что Nova Stylings предложили мне такую сумму денег и обязанности, от которых я не мог отказаться.

Пойти работать в Nova было лучшим решением в моей жизни, потому что генеральный директор компании, Марти Грубер, научил меня одному из самых ценных навыков: умению продавать. Ювелирные изделия — это товар: дорогой, но тем не менее товар. Соответственно, умение продавать имеет решающее значение для успеха в этой сфере.

Ювелирный бизнес — это рукопашный бой. Там не работают современные методы из разряда черной

За шесть лет в ювелирном бизнесе я ни разу не слышал слов «партнерство» или «стратегический». Зато каждый день слышал фразу: «Я могу купить такой же дизайн в два раза дешевле». Иными словами, ювелирный бизнес куда жестче, чем технологический.

### **ЖИТЕЙСКАЯ МУДРОСТЬ**

*Научитесь продавать.* Жизнь состоит из продаж. Пригодился ли мне этот аналоговый<sup>2</sup> навык в цифровом мире? Абсолютно точно — да. Такие задачи, как маркетинговый евангелизм, привлечение капитала, вербовка пер-

1 Лом золота — это отслужившие свой срок ювелирные изделия из сплавов золота, подлежащие дальнейшей переработке.

2 Аналоговый сигнал считается устаревшим.



сонала, — это тоже рукопашный бой. Я бы не смог добиться успеха без навыка продаж.

*Заслужите доверие людей.* В ювелирной отрасли розничные магазины и их покупатели не должны сомневаться в том, что чистота золота, а также цвет, огранка и прозрачность бриллиантов, — именно те, что вы говорите. Через три года после того, как я ушел из компании, я попросил бутик Tivol в Канзас-Сити, клиента Nova Stylings, прислать мне бриллиант стоимостью 16 000 долларов, чтобы посмотреть, подойдет ли он для обручального кольца. Через несколько дней бриллиант пришел по почте, и никто не попросил у меня номер кредитной карты или депозит: все, что было нужно, — это моя репутация.

*Проявляйте себя.* Не важно, как вы попали в компанию. Важно лишь то, как вы работаете. Я пришел в Nova считать бриллианты. Это была семейная компания: ей управляли Марти Грубер и два его брата. Его отец работал на производстве. Его мама и дядя упаковывали коробки. Это была еврейская семья. Они относились ко мне с бесконечным уважением, добротой и щедростью. В благодарность я работал, не жалея сил. И я лучше говорю на идише, чем на японском.

*Расширьте ваш круг знакомств.* Работники Nova мексиканского происхождения были трудолюбивыми, порядочными, веселыми — и талантливыми

ремесленниками, а вовсе не «плохими парнями», как однажды их назвал президент Соединенных Штатов. Если послушать некоторых политиков и экспертов Fox News, можно начать с опаской и недоверием относиться к людям другого происхождения. Но если вы проведете с ними какое-то время, то поймете, что у людей больше общего, чем различий — вне зависимости от их расы, идеологии, религии, пола или сексуальной ориентации.

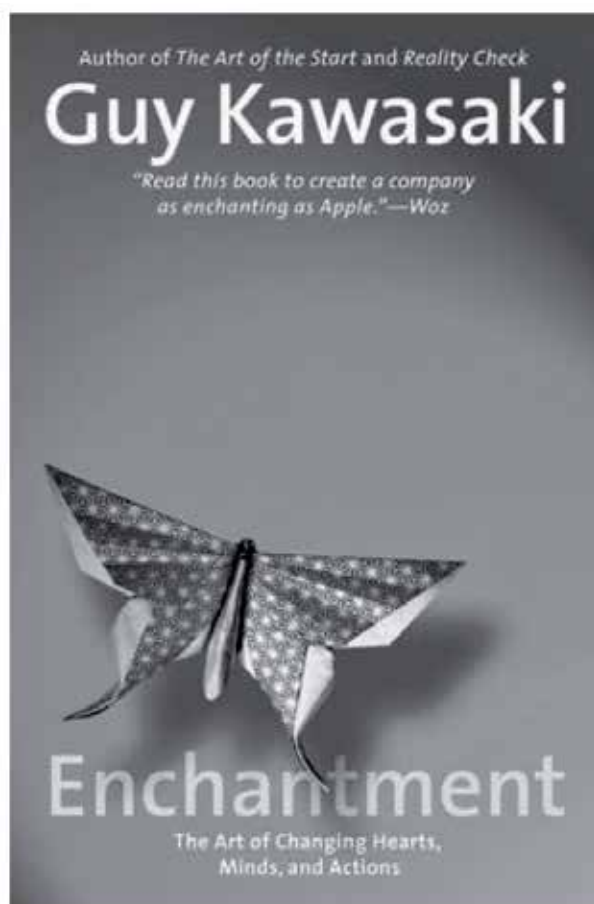
Работа в небольшой семейной компании дала мне отличный старт для будущей карьеры. Так что, если вам или вашим детям не удалось попасть на стажировку в Google, Facebook или Apple, не воспринимайте это как конец света. На самом деле, может быть, даже лучше начать карьеру не в «компаниях мечты» с их бесплатной едой и волейбольными площадками. Это даст вам более прочный задел на будущее.

### Иногда стоит поработать бесплатно

Аде Харнуса Азрил, студент электротехнического факультета Бандунгского технологического института в Индонезии, придумал концепцию обложки для одной из моих книг «Как очаровывать людей. Искусство влиять на умы и поступки».<sup>3</sup>

3 Г. Кавасаки. Как очаровывать людей. Искусство влиять на умы и поступки. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012 г.





### Финальная обложка книги «Как очаровывать людей».

Я нашел его с помощью дизайнерского конкурса, который провел онлайн.

Конкурс проходил следующим образом. Я объявил в своих аккаунтах в социальных сетях, что ищу подходящий дизайн обложки для своей книги. Я дал основную информацию о книге — название и подзаголовок — и разрешил всем присылать свои идеи. К моему восторгу, 250 человек прислали 760 вариантов дизайна.

Я выбрал работу Азрила и заплатил ему 1000 долларов. В истории не было бы ничего примечательного, если бы не шквал злобной критики, которую вызвал конкурс.

Люди обвиняли меня в эксплуатации дизайнеров, угрожали бойкотировать мою книгу и призвать всех знакомых не читать ее.

Они утверждали, что нечестно было выбирать из работ 250 человек, но заплатить только одному. Так я эксплуатировал всех, кто принял участие в конкурсе, но не выиграл. Кроме того, я создал прецедент для дальнейшего проведения таких конкурсов, что приведет к эксплуатации еще большего числа дизайнеров.

Профессиональная ассоциация дизайнеров называется Американский институт графических искусств (AIGA). На своем сайте они предупреждают об опасностях спекулятивной работы, то есть работы без заранее оговоренного вознаграждения:

*Дизайнеры рискуют оказаться быть использованными в чужих интересах. Некоторые клиенты могут увидеть здесь возможность получить работу бесплатно. Это также уменьшает истинную экономическую ценность вклада дизайнеров в достижение целей клиента.*

Согласно «общепринятой» практике в индустрии, клиент должен встретиться



с несколькими дизайнерами, объяснить, в чем состоит проект, запросить их предложения (но не конкретные дизайны) и затем сделать выбор. Только один дизайнер работает над проектом и получает деньги за свою работу.

Я хотел дать всем в мире шанс придумать обложку для моей книги, а не только профессиональным дизайнерам из моего близкого окружения. И я не хотел ограничивать выбор идея-

платит. Я выступил бесплатно на сотнях мероприятий, прежде чем меня стали приглашать выступать за деньги. К тому же я улучшил свои навыки благодаря огромному количеству речей, которые произнес.

Так и продвигаются в карьере. Где другие видят эксплуатацию, я вижу возможности. Вы же не хотите оглянуться назад на свой карьерный путь и сказать: «Я мог бы добиться успеха,

## КОГДА САМОЛЕТ СОВЕРШИЛ РЕЗКИЙ ПОВОРОТ, МНЕ ПОКАЗАЛОСЬ, ЧТО Я НАХОЖУСЬ В ПОЛОТЕНЦЕ, КОТОРОЕ ВЫЖИМАЕТ БОГ.

ми одного человека. Однако, эти цели вступили в противоречие со взглядами многих дизайнеров, которые сочли их неприемлемыми.

Оглядываясь назад, я понимаю, что все равно бы провел конкурс. Я получил обложку, которая привела меня в восторг, а Азрил — продвижение в карьере и немного денег в свой карман.

Я сомневаюсь, что бойкот, реальный или обещанный, хоть как-то повлиял на продажи книги.

### ЖИТЕЙСКАЯ МУДРОСТЬ

Делайте то, что требуется, и платите цену за успех. Писатели участвуют в литературных конкурсах. Программисты участвуют в хакатонах. Конкурсантам шоу «Минута славы» никто не

но решил ничего не делать бесплатно и поэтому потерпел неудачу».

Хватайтесь за возможности и выжимайте из них все. Даже если для этого нужно работать за копейки или вообще бесплатно. Чувство, что вас эксплуатируют, может быть вашим внутренним состоянием, совсем как роль жертвы, и не иметь никакого отношения к деньгам. Конференция TEDx, например, не платит своим спикерам, но шанс выступить на сцене TEDx нельзя упускать: это даст вам узнаваемость и признание.

### Делитесь своими увлечениями

В конце 1980-х я выступал перед пользовательской группой Mac в Пен-



тагоне. Группу основал майор Стив Брэгхолл, чтобы помочь военным научиться работать на Mac. Во время своего выступления я пошутил, что с радостью бы променял Macintosh II (самая желанная модель в то время) на возможность полетать на истребителе. Каким-то образом мои слова дошли до командира Военно-воздушных сил США на Аляске, и он пригласил меня совершить полет на истребителе F-15E на базе ВВС Эльмендорф в Анкоридже, Аляска. Я сразу отправился в Анкоридж, потому что это была редкая

Когда самолет совершил резкий поворот, мне показалось, что я нахожусь в полотенце, которое выжимает Бог.

Я не представляю, как пилоты летают, атакуют и уклоняются одновременно. Мне было сложно даже просто сидеть там. Пилот разрешил мне один раз взять штурвал, и я никогда не чувствовал больше силы между ног.

В довершение всего, на следующий день после полета на Аляске произошло извержение вулкана (я думаю, это было извержение вулкана Редут в 1989 году), и воздушное пространство было

## ГДЕ-ТО В АРХИВАХ ВВС ХРАНИТСЯ ДОСЬЕ С МОИМ ДЕЛОМ.

возможность: мало кому из военных доводилось летать на истребителе, не говоря уже о гражданских.

Самый крутой аттракцион в парке развлечений — ничто по сравнению с полетом на истребителе. Это был долгий, изнуряющий, но меняющий сознание опыт:

- Перед полетом я прошел четырехчасовой наземный инструктаж и подготовку.
- Меня как минимум пять раз предупредили об опасности дергать рычаг катапультирования.
- В кабине я едва мог пошевелиться. В течение всего полета я был до смерти напуган и меня тошнило.

закрыто, так что я застрял на Аляске еще на несколько дней. Земля была покрыта пеплом. Почти апокалиптический финал идеально подходил этой истории.

Но и это еще не все. Я написал колонку в журнал Macworld о своем удивительном приключении и упомянул шутку об обмене Macintosh II на полет. Кто-то из читателей принял все за чистую монету и сообщил о даче взятки генеральному инспектору ВВС США.

Спустя некоторое время мне позвонили от следователя из офиса генерального инспектора, и пришлось быстро объяснить ситуацию, чтобы не навлекать неприятности на себя и командира.



Где-то в архивах ВВС хранится досье с моим делом — когда нибудь я попытаюсь его получить, ссылаясь на Закон о свободе информации.

### ЖИТЕЙСКАЯ МУДРОСТЬ

Рассказывайте людям о ваших увлечениях. Они могут стать «крючками» для развития более глубоких и тесных взаимоотношений. Не стоит давать всем знать о чем-то неприличном, незаконном или спорном, но показать, кто вы за пределами работы, — отличный способ стать более интересным и открытым человеком в глазах других.

Позже я расскажу, как сильно я люблю хоккей и серфинг. Я часто выставлял свои фото на льду или с доской в социальных сетях. Такая «открытость» помогла мне завязать общение с людьми по всему миру. Эти отношения привели к дружбе, приключениям и даже финансовой выгоде. Моя жизнь была бы куда менее увлекательной, если бы я не «открыл кимоно» и не показал бы, чем интересуюсь.

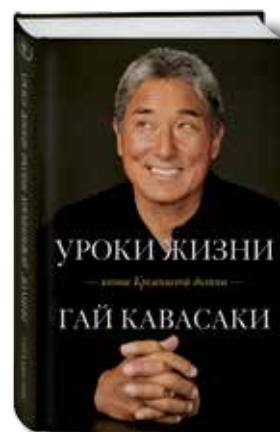
Журнал 

*Отрывок из книги:*

**Гай Кавасаки**

**Уроки жизни иконы**

**Кремниевой долины**




*Издательство «БОМБОРА»  
+7 (495) 411-68-59  
www.bombora.ru*

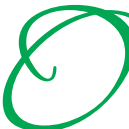
**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
НОВОЕ НАЗВАНИЕ ЭКСПЕРТНО-КОМПАНИИ  
ВСЕГДА НА ВОЛНЕ!

# Правда и неуместная искренность – разные вещи

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Ваше первое впечатление о книге. Кому она полезна с точки зрения бизнеса?

 на, скорее всего, полезна капиталистам, даже не тому человеку, который ее написал, хоть он туда и стремится, а гораздо более крупным капиталистам, потому что там есть советы для несчастных, стрессовых менеджеров среднего звена и топ-менеджеров, которые стремятся вверх. Там ужасно лживые советы. Это для тех менеджеров, которые любят тратить деньги на всякие тренинги, бизнес-тренинги, чтобы попытаться прорваться наверх. И такие авторы, как Гай Кавасаки, зарабатывают на таких людях. По сути, это не книга-совет, это книга-товар. У меня есть такой принцип, я подобным «разводилам» не плачу.



*Святослав Альбирео*  
«Альбирео МКГ»

Я эту книгу прочитал бесплатно, но легально, взял ее в онлайн-библиотеке по абонементу.

Даже не читая, я точно знаю, что там будет. Но книгу я прочитал. Я сам писатель, переводчик и по долгу службы я

дин Брэнсон не знает, что он занимается диалектикой, смежая эти две сферы. Ему понадобилось несколько походов на Эверест, чтобы понять, что этот опыт можно переложить на бизнес. Можно было учебник Кедрина почитать и заняться тем же. Но каждому свое. По-

## «ИЩИТЕ И ОКРУЖАЙТЕ СЕБЯ ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БРОСИТЬ ВАМ ВЫЗОВ»

отслеживаю какие-то новинки и т.д. Но, во-первых, либо эта книга ужасно написана, либо она ужасно переведена. И вероятно, что и то, и другое. Это очень некачественный продукт. Во-вторых, она тошнотворно шаблонная. Если вы уже давно в бизнесе и вывели что-то свое, какие-то свои советы, если вы, конечно, интересуетесь бизнес-процессами и читаете такие книги, то такие советы

этому если вы давно в бизнесе и у вас уже есть какая-то схема, но вам нужен какой-то фон типа телевизора, чтобы вы могли подумать о своем, вот для этого книга полезна.

Эта книга одна из тех, которые написаны про то, как стать богатым и знаменитым за 15 минут. Из плюсов там есть два хороших совета.

## СТИВ ДЖОБС БЫЛ В ОБЩЕМ-ТО НЕХОРОШИМ ЧЕЛОВЕКОМ

на основе вашей базы могут привести на неплохие мысли.

Мне очень нравится бизнесмен Ричард Брэнсон, он ходит на Эверест. И он рассказывал, что когда туда взбирается, то думает о бизнесе. Он перекладывает вот этот альпинистский опыт на бизнес. Мое образование и мышление, скажем, научно-совковое, по моему мнению, несмотря на богатство госпо-

Первый – бросайте на полпути, если чувствуете, что не получается, не пытайтесь что-то доказать и т. д. Эта идея хорошая, потому что в нас работает психологическая программа, что надо идти до конца.

В интернете есть хорошая шутка на эту же тему, которая гораздо лучше объясняет эту идею: есть два совета – никогда не сдавайся и когда лошадь


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сдохла, слезь с нее – а как узнать, где эта грань.

Кавасаки пишет: «Ищите и окружайте себя людьми, которые могут бросить вам вызов. Они научат вас куда большему, чем те, кто опускает планку низко».


говорит о хорошей идее, я тоже за безжалостность. Это действительно сильных делает сильнее. Но видите, у нас сейчас инфантилизм везде цветет и пахнет, все оскорбляются, все травмированные, все фиалки трепетные, естественно, ни о каких вызовах речь сейчас не идет. Поэтому идея хорошая,

## Я БЫ СТАРАЛСЯ ДЕРЖАТЬСЯ ОТ НЕГО ПОДАЛЬШЕ

 «Спустя годы, оглядываясь назад, Вы поймете, что самые строгие учителя и руководители дали Вам больше всего». Ваше мнение об этом совете Кавасаки?

оценка этой идеи неправильная. Потому что должна быть грань. Вы спрашиваете – кто эти люди? Эти люди должны не самоутверждаться на тебе, эти люди должны быть реально сильными.

— Опять же, идея отличная. Беда в том, что психологическая семантика книги – капиталистически-подстилочная. Он же приводит примеры в этой

 Рядом с Вами были люди, которые выше вас?

## КАВАСАКИ ОТНОСИТСЯ К ТАКИМ ЛЮДЯМ ХОРОШО, ПОТОМУ ЧТО САМ СЧИТАЕТ СЕБЯ ТАКИМ ЖЕ


главе. Он приводит примеры про то, как его гнобили. Не про то, как он это воспринимал, а реально про то, как он сталкивался с неуважением. Он дальше рассказывает про свои отношения со Стивом Джобсом, и он называет его человеком, который его научил. Но Стив Джобс был в общем-то нехорошим человеком. Я сейчас, кстати, с одним из учеников читаю в оригинале такую же ужасную книжку про Стива Джобса. Он

— Конечно. Я их ценю как учителей и т.д. Я никогда не считал выше себя тех людей, которые были выше меня по финансовому статусу, или тех людей, которые считали, что выше меня по социальному статусу, именно тех, которые самоутверждались. А те, которые были выше, это были очень безжалостные люди, очень умные. Чаще это какие-то учителя, где-то они мне встречались, чему-то они меня учили. Не у всех, ко-

нечно, можно чему-то научиться, но у многих. Теми, кто выше, окружать себя приятно, но они встречаются по одному, а не стаями.

 **А если бы Стив был рядом с Вами?**

— Если бы со мной оказался такой же человек как Стив Джобс, я бы старался

 **Дальше у Кавасаки есть мысль: «Говорите правду». Честно говоря, жизнь заставила меня не говорить правду еще в конце советских времен. Вы говорите правду?**

— Идея книги Гая Кавасаки про родоплеменные отношения. В книге он говорил, что на все свои должности попадал

## ЖИЗНЬ ВЫНУЖДАЕТ БЫТЬ НЕИСКРЕННИМ

держаться от него подальше. Ко мне, кстати, такие люди иногда липнут и через них можно масштабировать бизнес или куда-то пройти. Но у меня появляется тошнотворное чувство, потому что ты же будешь тратить каждый день на такого человека. И поэтому я стараюсь их избегать. Но если бы это был человек, который мне бы понравился, я бы постарался с ним подружиться, чтобы этот

по знакомству. Нельзя вот так прочитать эту книгу, восхититься и так же делать. Потому что его родители платили за университет 62 тыс. долларов в год. И в этом университете он познакомился с человеком, который потом устроил его в Apple. Это не история успеха. Это золотая молодежь какая-то, это не обычные люди.

## ЖЕНА ВАШЕГО ПРИЯТЕЛЯ ПРИГОТОВИЛА, НАПРИМЕР, КУРИЦУ И ОНА НЕВКУСНАЯ. ЧТО ДЕЛАТЬ?

человек хоть как-то был в моей жизни и не обязательно в карьерном плане. С людьми, которые умнее или выше меня, я всегда старался завязать дружеские отношения. А если такие люди не нравятся, то все равно с помощью их знаний можно продвинуться по карьере, а потом сбросить их с хвоста.

Это как сейчас Иванка Трамп книжку напишет, если уже не написала, и будет говорить, как она строила бизнес по связям папы. Чему может научить книга Иванки Трамп? Вот и книга Кавасаки так же. Это по поводу родоплеменных отношений. А говорить правду... Чисто психологически правда – это очень мощное



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

оружие и самая сильная защита. Потому что если ты говоришь именно правду, то на нее нечего ответить. Нет контраргумента на правду. Переспорить человека, переубедить его можно, если есть лазейка для лжи.

Правда и неуместная искренность – разные вещи. Потому что искренность – это желание говорить эту правду, это говорение правды там, где ее можно не говорить. Любой нормальный человек

что, если мы не можем устроиться в одной системе, мы устраиваемся в анти-системе. У нас так сознание работает. Есть вежливость, которую часто путают с лицемерием. Я как лингвист считаю, что люди просто не знают определение слов, что такое вежливость, искренность, правда и т.д. И Гай Кавасаки не знает. Я еще в начале говорил, что эта книга тошнотворно шаблонная, вот это «всегда говорите правду», «работайте бесплатно», «хватайтесь за возможно-


## **ЭТО КАК СЕЙЧАС ИВАНКА ТРАМП КНИЖКУ НАПИШЕТ, ЕСЛИ УЖЕ НЕ НАПИСАЛА, И БУДЕТ ГОВОРИТЬ, КАК ОНА СТРОИЛА БИЗНЕС ПО СВЯЗЯМ ПАПЫ**

изначально хороший, он не предрасположен врать. Его, действительно, жизнь вынуждает быть неискренним.

Еще в совковых психологических книжках писали про правду. Вы пришли, например, в гости.

Жена вашего приятеля приготовила, например, курицу и она невкусная. Что делать? Какая здесь правда? Это элементарный пример. Вы скажете, что не вкусно, вы ее обидите. Что принесет эта правда? Вы скажете, что вкусно, вам придется устраиваться в рамках лжи, вам придется называть себя нечестным человеком и продолжать врать даже там, где можно не врать. Потому

сти» – это такие шаблоны, которые тебя ничему научить не могут.

 **Если в частную компанию приходит правдоруб, какое к нему отношение?**

— Конечно, плохое. Потому что непонятно, зачем он это несет. Беда в том, что плохое отношение к людям складывается только тогда, когда человек говорит что-то, не важно в какой форме, и людям с ним неудобно, они не знают, что делать. Это, знаете, как сейчас оппозиция. Когда идут все эти разоблачения по всему миру. Это все еще Хазанов рассказывал: «Не могу молчать, львам в клетках не докладывают мясо». И что дальше делать с этой правдой?



**УП** Как Кавасаки относится к таким гениальным людям, как Королев, Алексеев?

— Я думаю, что Кавасаки относится к таким людям хорошо, потому что сам считает себя таким же. У Кавасаки из-за того, что он в своей жизни никогда не переживал 90-е ни в каком масштабе, нет никакой враждебности к чьему-то успеху. Хоть у все этих «эпловцев» ручки вовнутрь и мозги туда же, они реально себя считают некими свободными твор-

новой долине хотелось, чтобы они были среди вот таких гениев, которые совершают невозможное. По сути, читая все эти вдохновенные книжки: «15 советов от специалистов Apple», «15 советов от директора такой-то фирмы» и т.д. – все эти советы вроде бы и хорошие, но мы же все пользуемся всеми этими инструментами, и они же все ухудшаются год от года, а не улучшаются. И ухудшаются они конкретно по капиталистической оптимизации, по тенденции в экономии на производстве и на снижении функци-

## СУТЬ КНИГИ КАВАСАКИ – ОБЗАВОДИТЕСЬ СВЯЗЯМИ С ЛЮДЬМИ БОГАЧЕ И УСПЕШНЕЕ ВАС, ЛЕЗЬТЕ К НИМ В ЖИЗНЬ, И ОН ВАС ВТАЩИТ НА ЭТОТ ПЬЕДЕСТАЛ

цами-художниками, что у них границы сознания раздвинутые. Поэтому любого гениального человека, творца они записывают в свои, но, по моему мнению, они примазываются. Потому что вся компания Apple рядом не стоит с рядовым инженером из команды Алексеева.

Потому что много лет лепить дизайн и уменьшать функциональность – это совсем не то, чем занимались советские Алексеевы.

Поэтому я считаю, что сам Кавасаки к таким людям относится хорошо, потому что всей Apple или всей Силико-

нала и повышении капитализации. Про это еще Маркс писал.

**УП** Что-то полезное для себя Вы можете выжать из книги?

— Есть, но это не что-то новое, это подтверждение стратегии. Эта книжка очередная история успеха. Я говорил, что там два хороших совета. Второй совет есть во всех книжках успеха – для того, чтобы преуспеть, нужно найти того, кто уже преуспел в этой сфере, и к нему примазаться. Кавасаки говорит от этом напрямую – найдите знаменитого крупного клиента, и он вас дальше



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

втащит. Мне все это, когда читаю эти истории успеха, напоминает анекдот: помыли 2 яблока – продали, помыли 2 яблока – продали, потом умерла тетуш-

вот у них так бах-бах и выстрелило. Он в книге пишет про аналогичных ребят, только американских – Canva. Эти ребята тоже сидели в подвале лепили свой

## ВСЯ КОМПАНИЯ APPLE РЯДОМ НЕ СТОИТ С РЯДОВЫМ ИНЖЕНЕРОМ ИЗ КОМАНДЫ АЛЕКСЕЕВА


ка, оставила в наследство 2 миллиона. Так и здесь. Суть книги Кавасаки – обзаводитесь связями с людьми богаче и успешнее вас, лезьте к ним в жизнь, и он вас втащит на этот пьедестал.

 В очередном номере  есть статья о братьях Бухманах из Вологды, о них сейчас пишут все сми. Чтобы Кавасаки о них написал, ведь там нет никаких знакомств?

— Поздравил бы. Кавасаки не обладает каким-то уникальным мышлением, он повторяет расхожую повестку. Эти ребята называются «единорог». Если бы Кавасаки о них писал, он бы написал, что ребята из Вологды работали в подвале,

сервис. Кавасаки пишет, что его помощница вела его твиттер и картинки делала в этой Canva. И он заметил и стал продвигать. И ребята вышли на капитализацию в миллиард долларов.

**\*Святослав Альбирео,**  
директор творческой студии  
**«Альбирео МКГ»**

Эксклюзивно для 

### Справка о спикере:

Святослав Альбирео, фамилия дала название моей творческой группе Альбирео МКГ - МКГ — это аббревиатура для «Моя креативная группа». Тем более я иногда пишу в соавторстве, и мои соавторы — это моя семья. Поэтому не суть важно, какое имя стоит на книгах - Святослав Альбирео или Альбирео МКГ, это все я/мы - как сейчас модно говорить. Альбирео МКГ — это группа творческих людей - программистов, художников, писателей, мастеров кукол, мастеров тату, музыкантов, декламаторов и многих других, мы постоянно расширяем спектр творческих услуг, поэтому вы можете быть уверены, любую вашу творческую идею мы сможем воплотить. Я психолог-лингвист по образованию, полиглот (30+ языков в активе), антиксенофоб, эсперантист, человек в счастливых отношениях, переводчик, преподаватель иностранных языков, писатель. Я сверхквалифицирован и сверхсертифицирован, как любой человек с нормальной любовью к жизни и советским образованием и мышлением. Имею международную специальность по творческому письму Уэслианского гуманитарного университета и специальность по Академическому английскому Ирвинского калифорнийского университета.

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

# Можно ли создать "защиту от дурака"?



С экспертом беседовал гл. редактор

А. Гончаров

Как бы Вы предложили в будущем предотвратить подобные риски с ракетами?

**П**одобные риски будут всегда. Один из курсов, который я веду для управленцев – «Лидерство в безопасности». Он построен на основе анализа причин возникновения множества ситуаций в мирное время, в которых погибли люди или был нанесен другой



**Михаил Молоканов**  
коуч глав компаний

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



невиданный ущерб. Почти 100% таких ситуаций, начиная от крушения самолетов, разливов нефти и заканчивая фатальными врачебными ошибками, – результат не злого умысла или вредительства, а случайной череды событий.

Каждое из этих событий само по себе могло быть совершенно нейтральным. Например, чтобы сэкономить топливо, экипаж самолета DHL в 2003 г. попросил дать ему более высокий воздушный коридор. Но именно в нем в этот день вылетел из Москвы самолет Уфимских авиалиний.

А может быть и нарушением правил, хотя и незначительным. В той ситуации один из двух авиадиспетчеров привычно пошел спать. Таких событий там была целая дюжина. В результате – столкновение в воздухе двух самолетов.

Во всех трех ситуациях, описанных в статье, есть такие события (в реальности их, наверняка, было больше): передача ошибочной последовательности кода; засветка датчиков спутников солнечным светом, отраженным от высотных облаков, и неправильная интерпретация действий американцев – сбрасывания небольших глубинных зарядов.

Самый важное, чему я обучаю в «Лидерстве в безопасности» для пре-

дотвращения губительных ситуаций – не замалчивать никакие ошибки и нарушения. Наоборот, приветствовать их обнаружение и принимать меры для их устранения. Даже если они кажутся несущественными. Напоминаю, вся череда событий, приводящая к катастрофе, состоит в основном из таких несущественных инцидентов.

А ведь, наверняка, когда-то уже и майор код неправильно передавал, и датчики засвечивались, и какие-то действия американцев неправильно интерпретировались.

Да, для того, чтобы сотрудники не боялись признавать свои ошибки, требуются дополнительные усилия: проведение сессии Стратегического диагностического согласования STRADIS и изменение культуры организации.

Второе, что необходимо делать для предотвращения подобных ситуаций – развивать у сотрудников критическое мышление и в хорошем смысле подзрительности. Помните: «Выживают только параноики»?!

В статье мало что сказано о том, почему «третий командир» не согласался с запуском торпеды, но вот и Уильям Бассет, и Станислав Петров просто включили критическое мышление и обнаружили факты, ставящие под сомнение вывод о том, что нужно вступать в войну.

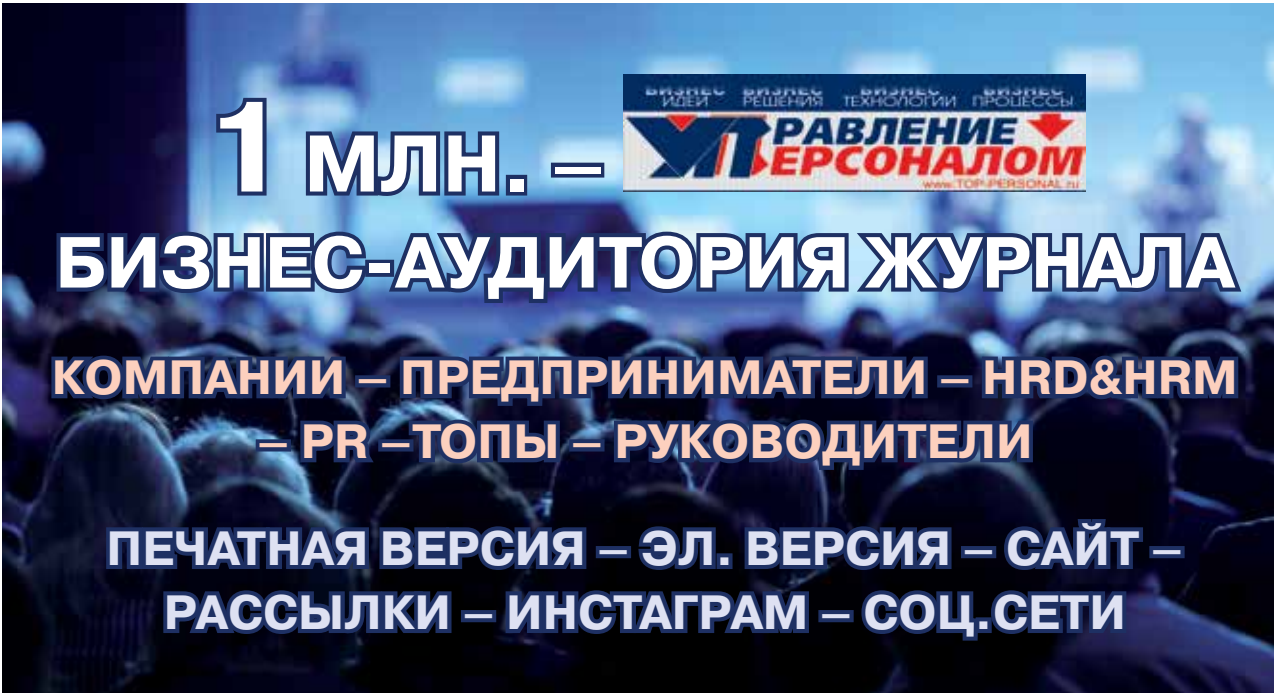
Кстати, если бы уже совершенные или возможные ошибки были предварительно критически проанализированы, то можно было бы заранее включить «защиту от дурака»: ввести процедуры (а в современных условиях и автоматизированные) предварительного автоматического анализа принимаемых решений: «Обозначенный уровень угрозы соответствует приказываемым действиям?» или «Количество баз, с которых запущены ракеты,

соответствует характеру начала военных действий?»

**\*Михаил Молоканов,**  
коуч глав компаний, создатель  
**STRADIS**  
[www.STRADIS.top](http://www.STRADIS.top)

Эксклюзивно для 

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




**1 млн. =**

**БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА**

**КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM**  
**– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ**

**ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –**  
**РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ**

# В начале я ставлю диагноз...

В этой рубрике  представляет вниманию бизнес аудитории опытных, интересных и перспективных менторов, с которыми рекомендуем попробовать работать.

Данная беседа, надеемся, поможет вам составить первое впечатление об эксперте.

## Справка о спикере:


Год и дата рождения 08.02.1964  
 Основные направления консалтинга: Всё, что касается товарно-денежной цепи «Бренд – Производство – Розница – Потребитель». Это всё, что касается создания и администрирования бизнес структуры, всех основных составляющих маркетинга (организация и анализ результатов трейд-активностей, PR-компаний, мотивационных программ, создания личного бренда собственника и компании), товарной аналитики, работы с товарными матрицами, расчетами оборачиваемости, построения производственного цикла выпуска продукции, логистики, работы с персоналом и его мотивации, работы с клиентами.  
 Рекомендации клиентов: Запрещено разглашение информации.  
 Опыт в консалтинге (лет): Около 10 лет.  
 Любимая бизнес книга: Моя книга «Бизнес в стиле Красота».  
 Принцип работы: Индивидуально, разрабатывая стратегию и модель развития каждому собственнику персонально.  
 Город проживания: г. Москва.




**Олег  
Картамышев**

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Миссия фирмы – могут ли ее создать у себя те успешные компании, где ее нет и правит бал мотивация в стиле страха увольнения? И зачем она им?


Тут не компании нужно помогать, тут нужно подбирать осознанных людей, понимающих, что для того, чтобы иметь блага, нужно работать. Не важно кем, не важно где, важно работать. Когда же человек просиживает рабочий день с отрицательной эффективностью, когда ему не нравится его работа, он обманывает всех – себя, работодателя, клиентов. Поэтому в таком случае ему лучше сменить работу.

 Как бы Вы помогли вылечить компанию, где “Система подкрепления может поощрять тех, кто работает на ложную цель, и наказывать тех, кто идет к правильной цели\*” (Адизес)

— С собственником обсуждаем стратегию, выявляем истинные цели,

после чего сравниваем полученную карту с существующей системой мотивации.

Если инструменты не соответствуют стратегии, их нужно изменить. Важно – не забыть донести до сотрудников, что, как и почему меняется, чтобы они были полностью погружены в процесс.

 Обязанности людей – наряду со стратегией и тактикой компании – не могут оставаться неизменными (Адизес), но люди хотят стабильности и роста благ? Чем Вы можете помочь компании?

— Миссия компании. Создать её могут любые компании, вопрос – нужна ли она им. Зачастую собственники, пытаясь решить существующие проблемы, находят выход в том, что начинают создавать кучу неработающих документов, тратя на это массу энергии, времени, средств.

Это напоминает косметический ремонт в доме, где фундамент разрушен. Именно поэтому я в своих консультациях сначала провожу диагностику, потом даю рекомендации. Что самое интересное – это то, что я ни разу не порекомендовал среди первоочередных задач прописать миссию компании.

---

ЗАКАЗАТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ МОЖНО ПО ПОЧТЕ: [OLEGK11@YANDEX.RU](mailto:OLEGK11@YANDEX.RU)

---



**УП** Зачем и как менять управление если "организация продолжает поощрять личные достижения, тогда как новая структура требует работы в команде"?

переменам. Мы делаем стратегию, которая должна решить существующие проблемы, но для этого нужно много и упорно работать, в том числе и самому собственнику. Вот это неподъ-

## **ВАЖНО – НА ЗАБЫТЬ ДОНЕСТИ ДО СОТРУДНИКОВ, ЧТО, КАК И ПОЧЕМУ МЕНЯЕТСЯ, ЧТОБЫ ОНИ БЫЛИ ПОЛНОСТЬЮ ПОГРУЖЕНЫ В ПРОЦЕСС**

— Откуда взялось утверждение, что нужна работа в команде? Если это прописано в стратегии, то все должны выполнять. Если это придумали сотрудники, то почему нужно менять управление? Повторюсь, нужно смотреть на реальную ситуацию, тогда можно ставить правильный диагноз.

ёмные для некоторых собственников требования.

**\*Олег Картамышев**

**УП** Можете привести пример ситуации, когда Вам не удалось выполнить задачу?

— Да, несколько раз было такое, что собственник просто лично не готов к

Эксклюзивно для



**ЗАКАЗАТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ МОЖНО ПО ПОЧТЕ: OLEGK11@YANDEX.RU**