Главная тема: *PRESSFEED*



Конетантин Бочарский pressfeed

Партнёры УП













Ростелеком

○ СБЕР СЕРВИС







КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Pressfeed – не только отличная идея Кости Бочарского

и площадка для PR-директоров, но и поучительная

история роста стартапа.

Больше бы таких историй.

Александр Гонгаров

Номер готовили:



Бутова



Алена Верещагина



Алия Верисова







Надежда Гончарова



Дегнер



Александр Жильцов



Дмитрий Жирнов



Игорь Жуковский



Олеся Костив



Павел Кочетков



Анастасия Кочетова



Кристина . Кузнецова



Вероника . Курилова



Наталья Понятова



Наталия



Ольга Сагун



Анна Соснина



Ольга Филиппова



Анна Чернова



Елена Чечикова



Александр Чечиков



Алена Юрова

психология

ЛИДЕРСТВО

Не прекращайте думать никогда

Задана лидера, в этом смысле, заключается в том, чтобы максимально точно определить необходимые на каждом участке компетенции и потом подобрать на руководящую позицию в этом подразделении человека, максимально точно соответствующего профилю должности. Кризис не является переправой

A. for

рабочее время посвящать отчетам в экселе, написанию скриптов и анализу фи-

команду только из НЕПОХОЖИХ на тобя

с его РАЕІ теорией, то давайте в его сюге и найдем ответ. Потому что, по мнению Адизеса, идего менеджера не существует, от природы не может один человек обладать в равной стипени противоположными



качествани. А для эффективного управления командами и ком взгляд нивак не подгодит. Мужны комплексное видение и комплексные решения: Разделяю ли в мнение Адилеса? Безусловно! На разных учестках работы требуются разные компетенции. Я, например, не представляю, себе как можно все свое

ТРИБУНА ЛИДЕРОВ

стартовал «Pres

Константин Бочарский

pressfeed

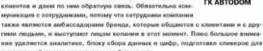
PR-директор - это хранитель бренда и репутации компании

С 2016 года я занимаюсь PR-продвижением в группе компаний «АвтоСпецЦентр» внутри компании, до этого еще работала на стороне подрядника, а с начала 2021 года я присоединилась к команде АВТОДОМа.

Таким образом я являюсь директором по коммуникациям двух крупных автомобильных холдингов.

A. formapos

сомом деле круг обяза зависит от масштаба компании, РВ-директор это хранитель бренда и репутации ком практике мы вонцинтрируемся на работе со СМИ, диджитал продвижения, отдельно мы обрабатываем отзывы клиентов и двем по ним обратную связь. Обязательна коммуникация с сотрудниками, потому что сотрудники компании



м с НЯ-департаментом? Как вы делите

— Мы не делим эте пространство, мы работаем в связке, когда у нас проходят какие-то корпоративные проекты для сотрудников или когда мы работаем вместе



ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ

ПРОФЕССИЯ РВ-ДИРЕКТОР



НАВЫК ОТВЕТСТВЕННОСТИ 4

Умение говорить и слушать неприятные вещи

часть з



ПУТЬ А: исправить себя

можно, самый путающий Паных отвемственности на ступени Восприю этал. Как мы уже говорили в части 2, Восприлиши - это способность увидеть и принять ситуацию такой, как она всть, чтобы вырабатывать праения и решать нуж пробламы. Трудно брать на себя ответственность за то, что вы не знаете. Чем полнее ваше Восприлине, тем легче вам будет продолжить свой путь к ответственности по следующим ступенны: Причастность, Решение и

Но от этого Намиха ответствем коит, встанете ли вы на верный путь.

Предложите другим мысленио занять ваше БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

родиним и маркетингу компании M-DISC, производящей цифровые носители, сказал нам, что руководителям необходимо выстранвать такие шения, которые позволяют людям свободно говорить то, что иужно ехазать. По его словам, неприятные вещи трудно слышать и говорить, только если они связаны с отрицательными эмоциями. Чтобы смягчить эмоциональную сторону общиния, ок задает мосм месте, клиже сроки вас беспокоили бы?», «Если бы вы были на моем месте, почему бы вы не стали поднинать этот вопрос?», «Что бы вы дела-



ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ

ИНТЕРНЕТ И БИЗНЕС

Все течет и быстро меняется

Эксперт дает анализ обвала рынка рекламы и советы бизнесц, куда бежать и что делата



ав с 4 марта, как вы знаете, в России пере сталь работать рекламная система Google Ads, с помощью которой можно было размещать ре-YouTube, Также была отключена RTB-платформа Google -Display&Video360. За остановкой Google Ads последовало



ИНТЕРНЕТ И БИЗ

同

итключение уже запрешенной в России Meta с ее Facebook Ads, через которую запускалась реклама в Facebook и Instagram. В TikTok можно кое-как запустить рекламу, но будем говорить, что для основной массы людей все это стало под запретом. В итоге большое количество рекламодителей лицилось сворее всего возможности эффективно вняестировать половниу своих рекламных бюджетов и, соятветственно, получать такое же количество измеримого трафика, на основе которого их бизнес существовал. И вот

ситуация, которая произошла в нашей стране, очень сильно ударила не только по разным сегментам бизнеса, которые вместе разным сегментам объягься, которые отесте с рекламными платформами лишились качественного трафика, но и по рекламным агентствам, Яндексу и VK, от которых ушли крупные международные рекламодатели с их бюджетами

Что изменится с уходом западных компаний

[ЗК] обещали месяца з/п персо Пока платит, что будет дальное - посмотре

иу дучшие специалисты ЗК прид ли сразу



TIPABO

- Кроме того, в ситуации неопределённости, когда невсно как авпадные компании будут работать, жикто не спешит расставаться с кадрами. Особенно в период ка-
- нии бросились в пустые ници ЗК? Но они и Работодатели надо сокращать персонал в вризис. Что вы наблюдиете на рынке?
- Пока особого рвения занять какие-то ниши не наблюдается. Во-первых, мно гне западные компании никуда не ушли, и пока не собираются сокращать персо-

● ДАЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ

РАВЛЕНИЕ ЕРСОНАЛОМ

Содержание



ТРИБУНА ЛИДЕРОВ
Когда стартовал «Pressfeed»,
я получал гигантское количество
неверных советов, критики,
мнений и рекомендаций
Константин Бочарский, «Pressfeed»



ЛИДЕРСТВО Не прекращайте думать никогда Анна Голикова, «Интерлизинг»



ПРОФЕССИЯ PR-ДИРЕКТОР PR-директор — это хранитель бренда и репутации компании Анна Уткина, ГК АВТОДОМ



ПСИХОЛОГИЯ НЯ НУЖНЫ НАВЫКИ НЕ ПРОСТО ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕКА, НО И ПОСТРОЕНИЯ КОМАНДЫ Юлия Дзюба, HRDZUBA



Бизнес-литература Роджер Коннорс, Том Смит, Крейг Хикман, Трейси Скоузен, Маркус Николс «Три пути в страну Оz. Как построить культуру настоящей ответственности.»



ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ Репутация — все, остальное достроим Полина Михайлова, ООО «ОПТИМПАК»



Все течет и быстро меняется Иван Барченков, MediaNation



ПРАВО **Что изменится с уходом западных компаний**Елена Фтиц, ООО «Кадры для Вас»

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

www.top-personal.r

Подписано в печать 20.04.2022 г. Формат 60х90 1/8. Печать офсетная. Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8. Заказ №

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.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

© 000 «Журнал «Управление персоналом», 1996
© 3AO «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006





Объединенная редакция

ИД РАВЛЕНИЕ ТЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес TP@TOP-PERSONAL.RU









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



Неожиданный взлет детища Константина стал кометой в сфере семи последних лет.

Он в прошлом журналист, всю свою жизнь работал в медиа, большую часть времени в качестве делового журналиста в издательском доме «Коммерсант».

«Я был и корреспондентом, и редактором, и заместителем главного редактора в журнале «Секрет фирмы», который выпускался «Коммерсантом». Мне очень-очень нравилась моя профессия, я в ней неплохо развивался, мои материалы на редколлегии признавали лучшими материалами номера. Я получил несколько главных российских наград в деловой журналистике, это премия «Призвание» (дважды становился ее лауреатом), получил даже приз народных симпатий от LiveJournal «Рында года». Я был в восторге от того, что нашёл себя в профессии, и мне нравилось то, что я делал. При этом, как ни странно, моё основное образование техническое, инженер-робототехник. Окончил петербургский «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова (аналог московской Бауманки), это ракеты, системы автоматического управления. Мой диплом был посвящен стабилизации платформы в космосе. Наверное, это и заложило какой-то бэкграунд интереса к технологиям, автоматизации, оптимизации, алгоритмизации», - рассказывает 💴 основатель Pressfeed.

С экспертом беседовал гл.редактор А. Гончаров

Вам пришла голову pecypca? идея

нашей профессии, журналистике, очень высок человеческий фактор, она вся со-

стоит из ручного труда. Я нарисовал себе метафору такого ремесленника XV века, который, допустим, делает чайник. И ему нужно из листовой меди или еще чего-то вручную собрать этот чайник каждый раз заново. И вот так же вручную мы собираем каждый текст: пальцами, руками, клавиатурой, телефоном. Каждый раз это уникальное произведение, как картина,

Эксклюзивное интервью

для

которую рисует художник, и это очень времяемко. То есть все считали, что это нормально, но объективно это занимает очень много времени. Я задумался, почему технологии обошли стороной нашу профессию, почему у нас нет того прогресса, который мы видим в других секторах. И я стал думать о том, что я делал, с точки зрения процесса, представлял себе это в виде некоего алгоритма, делил на операции, на этапы, размышлял о том, какую долю те или иные этапы занимают, как их можно оптимизировать.

Интересным открытием стало понимание того, что очень много времени занимает сбор фактуры. То есть сам процесс написания текста всегда был самой короткой процедурой. Представим себе это на дневном цикле корреспондента газеты «Коммерсант». Если ты работаешь в ежедневной газете, то сдаёшь одну заметку в день. Рабочий день начинается в 10.00 - 11.00, и вот ты проходишь какой-то дневной цикл, приходишь на редколлегию, согласовываешь темы, работаешь с инфоповодом, потом куда-то звонишь, с кем-то разговариваешь, что-то исследуешь, куда-то едешь. Только в 16:00 ты садишься за написание заметки, и собственно написание двух-трех тысяч знаков занимает 40 минут. И фактически большая часть рабочего дня у тебя уходит на работу с фактурой. Когда мы говорим, что пишем статью, в этом есть много лукавства, потому что

M

сам процесс занимает не так много времени.

Я подумал: по моим исследованиям порядка 40% времени у журналиста уходит на сбор фактуры для написания заметки. Тогда давайте попробуем сократить это время! Мне было очень интересно исключить рутинные неэффективные операции из нашей работы.

Несмотря на свой технический бэкграунд я его никогда не эксплуатировал, мне пришлось вернуться к истокам. Я стал учиться программировать, стал вспоминать, как делал это раньше на примитивных языках Fortran и Assembler, изучил PHP, JavaScript и другие технологии.

Примерно за полгода я научился программировать и стал писать свои первые, как я их называл, «машинные малые механизации» - какиенебольшие скрипты, сервисы, которые помогали мне работать с информацией.

Одним из экспериментов стал «Pressfeed» - машинка, которая помогает ускорить сбор фактуры. Часто бывает, что для написания статьи тебе нужны в каком-то обзоре несколько героев или требуется собрать какие-то кейсы, статистику, данные. Я обращаюсь к десяти человекам, из них кто-то не может со мной общаться, кто-то интервью



не хочет, кто-то не имеет нужной информации, с кем-то мы втягиваемся в коммуникацию, но выясняется, что он мне не совсем подходит. В результате из десяти коммуникационных цепочек выживают только 3, а это время, выброшенное в корзину. В этом никто не видел никакой проблемы, это время оплачивалось, мы получали хорошие зарплаты, но мне было обидно, потому что это же неэффективно.

И я обратил внимание, что сам интуитивно поступаю так: начинаю вбрасывать в социальные сети какие-то вопросы из серии «ищу людей, которые сдали ДНК-тест в США, чтобы они рассказали, как это всё происходит».

ми коммуникации, с общением с теми людьми, с которыми не надо было бы разговаривать, поиском чего-то.

Я с удовольствием открыл этот сервис для своих коллег в «Коммерсанте» и для всего рынка, потому что чем больше участников у этой системы, чем больше экспертов, тем больше фактуры, тем выше вероятность, что на любой вопрос журналиста найдётся компетентный спикер.

Я продолжал работать в «Коммерсанте» и тут произошёл взрыв: оказалось, что это история гораздо больший эффект произвела на рынок экспертов, то есть на бизнес. Оказалось, что я таким образом убрал барьер, кото-

В итоге я написал платформу «Pressfeed», на которой журналисты публикуют запросы на комментарии, фактуру, а эксперты следят за потоком этих запросов, выбирают те, на которые они могут ответить, так как у них есть компетенции, и отвечают

Я смотрю и вижу десять откликов и сразу понимаю, у кого есть интересная история, есть информация, кто адекватный, а кто нет, и фактически беру три готовых блока контента. Понятно, что дальше я это как-то дорабатываю, связываюсь с ними, что-то уточняю, но получается, что я «схлопываю» огромный предварительный участок работы со всеми неэффективными цепочка-

рый стоял между небольшими компаниями и медиа и очень сильно демократизировал рынок PR. До «Pressfeed» для того, чтобы взаимодействовать с медиа, компаниям был нужен пиарщик или PR-агентство. Это было сложно, стоило дорого, требовались специальные знания и компетенции. Как правило, PR-специалист появлялся только в крупной компании, где при-

Эксклюзивное интервью

сутствует какое-то понимание и есть ресурсы. Интересная статистика – на российском рынке по разным оценкам от 50 до 70 тысяч PR-специалистов, то есть, видимо, несколько десятков тысяч компаний, у которых в принципе есть PR-практика. При этом в России несколько миллионов компаний в сегменте малого и среднего бизнеса. Своим проектом я, по сути, открыл рынок PR или рынок продвижения с помощью публикаций в сети для миллионов небольших компаний. Оказалось.

крупное издание. Начался взрывообразный рост этой платформы.

Я занимался этим сервисом по утрам, вечерам и ночам, совмещая с работой в «Коммерсанте». Потом я вынужден был уволиться, сфокусироваться только на этом проекте, занимался этим 24 часа в сутки один. Потом у меня закончилось время в сутках, я привлёк небольшие инвестиции - продал 10% в этом стартапе инвестору.

Инвестором стала Инна Алексеева, владелец агентства «PR Partner»,

что им не нужно ничего, им не нужны специальные знания, не нужны пиарщики, не нужны какие-то дорогостоящие процедуры. Они просто заходят на платформу, смотрят над чем журналисты работают и в чём нуждаются, находят вопросы, в которых они могут быть полезны, и пишут какой-то простой эпистолярный ответ, как мы привыкли в переписке - как умеешь, так и рассказываешь. И если твоя история, твоя фактура, твой кейс подходит журналисту, он ставит «ОК», нажимает на кнопку «Принять», берёт в работу, както причёсывает, встраивает в свою канву и выходит публикация в прессе. Это произвело невероятный фурор десятки, сотни компаний писали, что это невероятно, что про них написал «Коммерсант», «Эксперт» или другое

одного из значимых PR-агентств на российском рынке, то есть это такая целевая инвестиция. На эти деньги мы развили команду, набрали программистов, запустили отдел продаж, дописали дополнительные функции, на основании которых запустили монетизацию сервиса. Раньше это была абсолютно бесплатная платформа. Мы сохранили бесплатный функционал, с которого стартовали, и сейчас любая компания может бесплатно использовать «Pressfeed» на базовых аккаунтах с определенными лимитами. Дополнительно к этому мы добавили платные премиальные функции, которые нужны при более глубоком профессиональном использовании платформы. Запустив коммерциализацию, мы стали рентабельными с первого дня и

интервью



дальше развиваемся на собственные средства. Компания растёт темпами 30% – 40% в год и всегда прибыльна.

я не допустил каких-то фатальных ошибок, у меня их особо не было, я все делал правильно. Это было трудно, это было тяжело, требовало боль-

Сейчас в нашей команде около 50 человек, ядро - около 40 человек. У нас более 120 тысяч зарегистрированных корпоративных пользователей.

запущено мобильное приложение, которое является уникальным даже для мирового рынка, потому что других подобных мобильных приложений не существует. Профессиональный американский журнал провёл большое научное исследование, и профессора из Чикаго назвали «Pressfeed» самым заметным в мире локальным сервисом такого типа. То есть мы уступаем только глобальному американскому сервису HARO (Help A Reporter Out), а среди всех локальных национальных проектов мы самые заметные в мире по признанию этого журнала. То есть как автомат Калашникова и Sputnik / Perestroyka. С помощью нашей платформы подготовлено более 50 тысяч публикаций в медиа, эксперты-компании отправили более 300 тысяч медиафич.

УЛГ Какие советы вы бы дали тем, кто хочет запустить стартап? Какие ошибки не нужно повторять?

— Может быть, это прозвучит немного хвастливо, но мне кажется, что

ших усилий, но в целом траектория была верная. Наверное, мне в этом очень помог опыт, приобретенный в «Секрете фирмы» — это уникальная школа, это целая бизнес-академия, это уникальный опыт, который ты получаешь, когда берешь интервью у ведущих предпринимателей. Мне кажется, что в запуске стартапа все правила игры, по которым ты должен играть, уже достаточно хорошо прописаны и проговорены. Я, наверное, не открою тут Америки. На мой взгляд, очень важно, чтобы ты сам был с этой территории, чтобы это была и твоя боль в том числе. То есть ты, как правило, решаешь свою проблему. Очень высока вероятность успеха, если стартап, который ты запускаешь, связан с проблемой, которая в первую очередь очень сильно беспокоит тебя самого. Понятно, что это помогает тебе очень хорошо понимать рынок, хорошо понимать целевую аудиторию, хорошо понимать какие-то нюансы. Я как раз и решал свою проблему, хорошо понимал психологию журналиста, пиарщика и знал, как все это устроено,

ТРИБУНА ЛИДЕРОВ

что важно, а что нет. Это и помогло на первом этапе делать правильную оценку, запускать правильные функции. Элементарно – когда я думал о чем-то или когда мне что-то предлагали, то всегда сразу задавался вопросом: я сам бы пользовался этим? Как это работает в нашем контексте, с моими коллегами? То есть решай свою проблему – это раз.

Второе - я очень сильно верю в bootstrap – первоначальный самостоятельный запуск и привлечение инвестиций как можно позже. Это, наверное, не абсолютное правило, есть и другие модели, но я исхожу из того, что инвестиции нужно привлекать чем позже, тем лучше, и постараться как можно больше сделать самому до привлечения внешних денег. Это я тоже отчасти выстрадал, потому что у меня были попытки делать по правилам. То есть я идеолог и у меня есть понимание, что нужно нанимать специалистов. Я брал свои деньги, которые откладывал из зарплаты, нанимал специалистов, нанимал программистов и дизайнеров и пытался склеить этот стартап так, как вроде бы принято каждый занимается своим делом, а я его финансирую. Не получалось ничего: это были постоянно какие-то неудачи, ничего не доводилось до конца, ничего не работало. И я все эти этапы стал проходить сам и в какойто момент сказал себе: может быть, проблема в том, что я плохо пишу

M

технические задания? Я разобрался, как написать хорошее техническое задание. Потом я подумал: может быть, проблема в том, что надо нарисовать какой-то хороший макет, чтобы у программиста был хороший дизайн? Сделаю дизайн сам. Я освоил Photoshop. продвинулся в вопросах продуктового дизайна, делал, как мне кажется, неплохие макеты. Но все равно не получалось. Тогда я решил, что научусь программировать. Я научился программировать, сам написал первую стартовую версию. Дальше, когда я её запустил, то один играл все роли - я был и саппортом, и PR-менеджером, и SMM-менеджером, давал интервью для телевидения и СМИ, был и программистом бэкенда, и верстальщиком фронтенда, и автором-копирайтером и привлекал инвестиции. В общем, все, что можно придумать, я делал сам. Со временем, почувствовав специфику этого процесса, я делегировал эти участки работы специалистам.

Итак, второй пункт, важный для меня, так называемый «bootstrap» запуск на свои, без привлечения денег извне, или запуск своими силами. Для меня очень важно пропустить через себя и понять, как это делается, делать своими руками, и затем наступает период делегирования специалистам. И вот в тот момент, когда ты начинаешь подтягивать людей и тебе нужны деньги на зарплаты, привлека듄

интервью



ются инвестиции, чтобы профинансировать это.

Здесь нужно выделить еще один фактор – инвестиции всегда должны идти в ногу с быстрым ростом. То есть идея стартапа — это быстрый рост, и нужно быть настроенным на то, что если ты взял деньги, то должен демонстрировать очень хорошие показатели, очень хорошую динамику, ты должен успеть добежать до прибыли до того момента, как закончатся деньги. То есть ты должен знать свой «burnrate», должно быть понимание точки, когда ты выходишь на собственную прибыльность, чтобы деньги не закончились (а желательно остались). У нас ровно так и вышло, я с этим успешно справился. Мы планировали выходить на монетизацию год, справились за 8 месяцев и у нас осталось процентов 20 от привлеченных инвестиций, такой страховочный запас.

🎹 Как Вы реагировали на советы, критику, которые получали на своем пути? Может ли кто-то повлиять на Вас, чтобы Вы изменили свое решение?

— Здесь есть несколько ключевых моментов. Я работал в деловой журналистике, имел доступ к лучшим бизнес-умам страны и прочитал тонны деловой литературы и меня в принципе интересовали эти темы. Но, как только я столкнулся с реальным бизнесом, то понял, что у меня катастрофически не хватает прикладных бизнес-знаний,

я не умею заниматься бизнесом. На практике это очень здорово отличается от того, с чем ты сталкиваешься, когда про это пишешь, когда как журналист исследуешь чужие истории. Мне нужно было лихорадочно учиться всему. И в этом смысле самое лучшее обучение это, конечно, люди. Люди, с которыми можно разговаривать и как бы примерять на себя их образ мыслей, их взгляды, модели, подходы. На этом пути мне помогало много людей, и я очень им признателен.

Сейчас у меня в голове два имени: первое – это наш инвестор Инна Алексеева, основатель и руководитель агентства «PR Partner». Я у неё очень многому научился, она была, наверное, одним из моих первых опытных учителей. Я смотрел, как устроена и как управляется большая компания. Услуги — это очень сложная история, тем более если это такая сфера как PR, работа с медиа, журналистика. Необходимо обеспечивать успех, качество, оправданные ожидания, при этом всё чётко планировать, структурировать и управлять большим количеством людей. Мне было очень интересно, как у Инны устроены процессы, каким образом она как управленец, как лидер подходит к этому. Я очень многому у неё научился, от концептуальных до прикладных вещей.

Второй такой человек — это Александр Ларьяновский, сооснователь и

для

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



топ-менеджер компании «Skyeng». До

этого он был топ-менеджером «Ян-

декса», занимался региональным раз-

витием, если не ошибаюсь, запускал

«Яндекс» в Казахстане и в Турции. Я не-

вероятно ему признателен за то время

и ту доброжелательность, которые он

мне уделял. Я рад, что смог оказаться

ему полезным, рассказывая, как устро-

ен мир PR, журналистики, чтобы это

принесло пользу «Skyeng» для продви-

жения в этой сфере, а у него я учился

каким-то вещам, которые нужны бизне-

су. На этот счет у меня есть метафора: я представляю себе условную Матрицу,

где у Нео есть разъем в затылке. И вот

он подключает этот разъем и говорит:

«Теперь я знаю кунг-фу!» или «Теперь я

умею управлять вертолетом!» Вот если

я встречаюсь с человеком, у которого

мне есть, что «выкачать» из головы, и

«подключаюсь» к нему, то через часдва очень много приобретаю за счёт

невербалики и какой-то магии. При

личном общении у человека, который

знает больше меня и имеет больше

опыта, приобретаешь очень много, го-

раздо больше, чем если бы читал кни-

ги или формально обучался. Главное,

чтобы это были правильные люди. Ви-

димо, эти люди должны быть на не-

сколько порядков круче тебя, обладать

принципиально большими знаниями,

чтобы у них было, что заимствовать.



личество неверных советов, критики, мнений и рекомендаций.

Все это я очень легко игнорировал. Меня бомбардировали идеями и советами, как надо всё правильно делать, но, видимо, я получал их от людей, которые не имели того опыта, того объема знаний или того видения, которые были нужны для того, чтобы давать верную рекомендацию. Поэтому выбирай правильных людей, чтобы учиться правильно. И при этом именно обучение «об людей» — это самое эффективное обучение и самое ценное, что только можно представить.

🧰 Как Вы воспринимаете конкурентов: как источник новых идей. как повод порадоваться ошибкам иначе? их или как-то

 Для начала показать фактическую картину. Через 2 года после нашего запуска появился один проект, «Deadline.Media», который полностью скопировал нас, и сейчас он умер. Он уже достаточно давно находился в неактивном состоянии, и сегодня я получил рассылку в Вотсапп, что проект продается. И из такого прецедента не получается сделать большие выводы, потому что эта история началась не очень красиво (было видно, что это очень сильное заимствование, вплоть до копирования текстов), и закончилось все неудачно. Сайт сейчас доступен, там есть небольшая жизнь,

С другой стороны, когда стартовал «Pressfeed», я получал гигантское ко-

Вот это важно.

듄

интервью

Эксклюзивное



но сейчас проект выставлен на продажу. Это что касается конкретного примера.

А вообще с конкуренцией у меня связаны такие чувства: угроза, которая вызывает спектр эмоций от страха до выброса адреналина. То есть у тебя на затылке буквально встает дыбом подшерсток, и тебе страшно, но адреналин помогает тебе бежать вперед. Я хорошо помню момент, когда запустились «Deadline.Media», и у меня было впечатление, что в тот момент они были сильнее, чем мы, потому что их делало крупное агентство «Красное слово». Когда у тебя за спиной стоит большое диджитал-агентство, то ты понимаешь, что там есть уже отлаженная разработка, они сильны в маркетинге, у них есть свои финансовые потоки, сотрудники на зарплатах на клиентских проектах. Поэтому было страшновато, это была потенциальная опасность. А мы тогда только развивались и, мне кажется, были существенно меньше, чем они по количеству сотрудников, по каким-то мощностям, по крайней мере, нам так казалось. Но у нас в принципе всегда есть длинная дорожная карта, мы понимаем, куда мы идем, к каким целям, под эти цели есть разработка. В тот момент мы делали чаты, чтобы пользователи могли списываться на платформе друг с другом, и смотрели, как сделан мессенджер у Facebook, у Google Hangouts и т. п. То есть мы просто продолжили

свой путь и, по-моему, даже не корректировали те планы и цели, которые у нас были, тот план продуктовой разработки. Да, мы мобилизовались, наверное, стали более активны в маркетинге, это заставило стать более активными в поведении на рынке, во внешнем проявлении, во взаимодействии с миром, а сущностно-продуктово оказалось, что нам нечего менять. То есть наш долгосрочный план развития всё равно правильный.

А если смотреть с философской точки зрения, то, конечно же, у конкуренции есть несколько важных положительных факторов, хоть мне и больно это признавать. Конкуренты раскачивают рынок, особенно когда ты выходишь с продуктом, который отражает некую новую идею. На нас лежала тяжёлая задача рассказать рынку, что мы делаем, что такое запросы журналистов, как можно на них отвечать, что такое платформа по работе с запросами журналистов. И у нас был важный момент, когда мы переключились с аудитории пиарщиков, профессиональных игроков, на широкую аудиторию малого и среднего бизнеса. В стране было (и сейчас тоже есть) по разным оценкам от 50 до 70 тысяч PR-специалистов, это конечный и не очень большой рынок. Если ты ориентируешься на аудиторию пиарщиков, то всегда зажат в тисках этого небольшого рынка. При этом в России около двух миллионов компа-

Эксклюзивное интервью

для

ний малого и среднего бизнеса, и мы поняли, что делаем продукт для них. То есть мы убираем барьер, чтобы миллионы небольших компаний получили возможность свободно, спокойно, почти бесплатно без специальных знаний взаимодействовать с медиа и продвигать свой бизнес с помощью публикаций в СМИ. И произошло такое вот переключение с узкого рынка на широкий.

Получается, что, если ты работаешь на маленькую компетентную аудиторию, им ничего не нужно объяснять, они понимают, что такое «Pressfeed», они радуются, знают, для чего это, знают, как его использовать, благодарны, что такая возможность появилась. Если ты выходишь на рынок малого и среднего бизнеса, который вообще не в курсе, что такое журналистика, зачем это может быть нужно, как работают публикации в СМИ, как вообще устроен PR, как это можно использовать и какую выгоду получить, то на тебя ложится очень большое бремя вот этой в хорошем смысле слова пропаганды. Их нужно образовывать, на тебя ложится просветительская функция. И вот, как ни странно, конкуренты очень полезны тем, что мы начинаем вместе «разогревать» рынок. Условно говоря, мы вкладываем в рекламу миллион рублей, и они вкладывают в рекламу миллион рублей. Наш совокупный рекламный бюджет, направленный на разогрев рынка, уд-

M

воился. Это значит, что мы охватим большее количество людей, что мы по-разному им объясним одни и те же вещи. Мы вспахиваем эту целину вместе и понимаем, какое количество потенциальных пользователей существует. Кто-то пойдет к нам, кто-то уйдет к ним, но на новом невспаханном рынке с аудиторией, к которой нужно прилагать очень серьезные просветительские усилия, наличие конкурентов очень полезно, мы вместе «разогреваем» рынок.

Второй фактор банален, про это говорят все – это быть в тонусе, смотреть за чужими придумками. Получается такая распределённая креативная лаборатория, потому что ты, конечно, считаешь себя самым умным, самым толковым и крутым, но потом замечаешь, что у конкурента есть какаято классная вещь или какую-то вещь, которая у тебя тоже есть, они сделали по-другому, ты начинаешь это исследовать и изучать и какие-то идеи тут тоже заимствуешь. Это очень полезный плавильный котёл, в котором плавятся разные видения, идеи. Конкуренты - это страшно, тревожно, но это полезно.

УМ Почему, по Вашему мнению, угас интерес к сети Clubhouse, популярность которой сначала стремительно взлетела?

— Мне кажется, что успех Clubhouse формулируется в двух словах - «Илон

45

интервью

Эксклюзивное



Маск». Этим описывается и взлет, и падение. Я очень скептически относился к этому буму, и когда наши маркетологи прибегали ко мне и с горящими глазами говорили: «Клабхаус, Клабхаус! Надо срочно что-то делать!», у меня не было абсолютно никакого энтузиазма, я в эту историю не верил. Допустим, ты умеешь хайпить на коротких волнах, то есть заниматься ньюсджекингом, отрабатывать и очень быстро внедрять новые проекты. Тут появляется Clubhouse, и ты понимаешь, что окно возможностей у тебя буквально два месяца. Тебе нужно срочно придумать какой-то проект, запустить его там и успеть снять сливки, побывав на гребне волны. Но если ты запускаешь новые проекты медленно, то есть риск, что когда ты привлечешь людей, реализуешь какую-то задумку, продакшн, построишь процессы и заведешь этот Clubhouse, то будешь уже катиться под горочку. Там уже не будет никакой жизни, а ты под это выстроил какую-то инфраструктуру, потратил время и усилия. Я в Clubhouse не верил, я там не регистрировался, ничего там не делал, ничего там не слушал. У маркетологов были инициативы, я им свою позицию объяснил. В общем, это работа на инфоповодах - если ты умеешь это делать, если твоя команда под это адаптирована, если адаптированы ваши процессы, люди, то ОК. Если стиль, с которым вы работаете, другой, более системный, тогда лучше, наоборот,

дождаться, когда какая-то инициатива

себя зарекомендует (либо устоится, либо умрет) и приходить туда, где уже всё нормально, всё понятно и всё в порядке.

Кстати, когда рванул Tiktok, я в него поверил практически сразу, я сразу зарегистрировался, следил, что там происходит. Я сразу понял и почувствовал, что вот эти разговоры о том, что Tiktok – это подростки, неправда, это неправильное представление о модели. Мы стали готовить свои материалы для Tiktok, заходить туда, делать там контент. Еще, кстати, помогло то, что в начале пандемии у нас был свой собственный большой образовательный проект, мы делали еженедельные эфиры с лидерами рынка про то, как заниматься маркетингом в эти тяжёлые времена, и один из эфиров у меня был с Рустемом Богдановым, человеком, который привел Tiktok в Россию. Он долгое время со своей командой был фактически российской штабквартирой Tiktok. От него мы узнали много чего интересного, я понял, поверил в эту историю, и мы ее эксплуатировали.

A вот в Clubhouse я не поверил, там мы ничего не делали. Я считаю, что фундаментальной потребности рынка у этой истории нет, и бум основан только на Илоне Маске, на том, что они привлекли такого мощного инфлюенсера, вокруг которого возник хайп и все туда побежали. На примере

Эксклюзивное интервью

для

Clubhouse я сделал для себя такой вывод: если ты запускаешь новый проект и сможешь затащить туда мега-звезду, то есть обеспечить присутствие лидеров мнений, то через их присутствие ты получишь фантастический буст для развития своего проекта.

Видимо, нечто подобное и произошло с «Pressfeed», потому что мы запустили его из недр издательского дома «Коммерсант», и первые журналисты, которые там были, это была элита российской журналистики. Это примерно, как Facebook запускался в Гарварде. И когда Facebook запустился в самом элитном учебном заведении, потом ты из Гарварда приходишь в Массачусетский технологический институт и говоришь, что из Гарварда все уже здесь, давайте и вы. Когда у тебя Гарвард, МІТ и потом что-нибудь еще, то тебе легко подключать потом другие вузы. То есть нужно, чтобы ядро аудитории, первые юзеры, были элитой, и тогда процессы раскрутки запустятся гораздо лучше. Если ты начинаешь с обычных людей, не инфлюенсеров, а потом пытаешься привлечь звёзд, то это процесс гораздо более тяжелый. Отсюда можно извлечь такое понимание на будущее, такое ноу-хау. Я эту мысль оттуда вынес, и она мне потом очень здорово пригодилась в размышлениях о запуске других инициатив. Вот здесь Clubhouse оказался полезен, он продемонстрировал роль личности в истории.

🗯 Почему стали уходить с рынка многие компании онлайн-образования?

 Я очень верю в рынок онлайн-образования, в то его перерождение, как сейчас говорят, «edoteh» (education technology), в том формате, в котором его создали «Нетология», «Skyeng», «Skillbox», «GeekBrains» и т. д. Это реально новая нефть, это огромный рынок и стремительное развитие, когда этот рынок рос кратно каждый год. Мы видим, насколько он действительно очень емкий с точки зрения денег и какой огромный объём потребностей в денежном выражении есть у людей. Причем потребности самые разнообразные - от микрообразования, от покупки каких-то микрокурсов или просто видеолекции за несколько тысяч рублей до гигантских образовательных программ «Нетологии» или «Skillbox», которые говорят о том, что ты можешь получить с ними новую профессию и изменить свою жизнь. Ты был водителем «Газели» и получал 30 рублей, стань дата-сайентистом или дизайнером и получай 150 тысяч рублей. И многие люди реально трансформируют так свою жизнь, и стоимость таких программ порядка 200 тысяч рублей. В это вовлечено огромное количество людей, это огромный рынок. У каждого из нас есть потребность в росте, развитии - от микротюнинга, когда тебе нужно решить какойто небольшой частный вопрос и ты готов заплатить за это одну-две-три

듄

интервью





тысячи рублей и до фундаментальных изменений в своей жизни. У всех нас есть какая-то своя тревожность, неудовлетворенность и в этом смысле такое платное образование может даже быть средством снятия этой тревожности. Это как ты покупаешь абонемент в фитнес-клуб и не ходишь. То есть ты чем-то недоволен в себе и вот с помощью тренировок это исправишь. Ты купил абонемент, потратил деньги, при этом в клуб не ходишь. Но у тебя как бы закрыт гештальт. Ты же предпринял активные действия и даже как бы закоммитился финансово на эту историю.

Все это реально очень большая история, в ней очень много денег, каждый человек в стране имеет какие-то потребности в этой сфере, и все предыдущие годы подтверждали этот факт. Рынок образования рос гигантскими темпами, составлял миллиарды и миллиарды рублей, если не ошибаюсь, счет идет на сотни миллиардов. Что произошло сейчас, почему сейчас на это смотрят скептически? Они перегрели рынок, создали «красный океан» (супержесткую конкуренцию), очень быстро его вычерпывали, и сейчас столкнулись с ситуацией «идеального шторма». Они построили свои бизнес-модели на дорогих продуктах, и понятно, что вытащить из человека 100-200 тысяч выгоднее, чем вытащить из него три тысячи рублей. Чтобы вытащить из человека 100-200 тысяч, нужны гигантские затраты на маркетинг. И эта бизнес-модель была построена на том, что будут потрачены гигантские деньги на маркетинг, но потом всеми правдами и неправдами из человека выбьют эти 100-200 тысяч. Это более-менее работало и показывало гигантские обороты, и тут наступает 24 февраля.

Буквально на днях я читал статью в РБК-трендах, где как раз на эту тему опросили экспертов, и они спрогнозировали падение выручки на рынке онлайн-образования до 50%. Когда люди чувствуют, что пахнет жареным, они зажимают затраты и уже не будут тратить эти большие деньги, эти 100-200 тысяч, которые направлены как бы на изменение жизни.

*Константин Бочарский, основатель «Pressfeed»

Эксклюзивно для





Организация, сопровождение и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru



Не прекращайте думать никогда

Задача лидера, в этом смысле, заключается в том, чтобы максимально точно определить необходимые на каждом участке компетенции и потом подобрать на руководящую позицию в этом подразделении человека, максимально точно соответствующего профилю должности. Кризис не является переправой

С экспертом беседовал гл.редактор

А. Гончаров

УП Почему эксперты настоятельно рекомендуют лидеру формировать команду только из **НЕПОХОЖИХ** на тебя топов?

сли речь в данном вопросе идет об Ицхаке Адизесе с его PAEI теорией, то давайте в его книге и найдем ответ. Потому что, по мнению Адизеса, идеального менеджера не существует, от природы не может один человек обладать в равной степени противоположными



Анна Голикова «Интерлизинг»

качествами. А для эффективного управления командами и компаниями однобокий взгляд никак не подходит. Нужны комплексное видение и комплексные решения! Разделяю ли я мнение Адизеса? Безусловно! На разных участках работы требуются разные компетенции. Я, например, не представляю, себе как можно все свое рабочее время посвящать отчетам в экселе, написанию скриптов и анализу фи-



нансово-хозяйственной деятельности, а мои коллеги из финансового блока с ужасом думают о выступлении перед двумя сотнями сотрудников с трансляцией, например, непопулярного решения и отработкой всех соответствующих возражений.

Сложно представить, что обе эти функции с одинаковой эффективностью может выполнять один человек.

Задача лидера, в этом смысле, заключается в том, чтобы максимально точно определить необходимые на каждом участке компетенции и потом подобрать на руководящую позицию в этом подразделении человека, макси-

Встречала ли я такие компании как сотрудник или как потребитель товаров/услуг?

Мне хочется верить, что, например, банк Олега Тинькова является таковой или очень близко подошла к бирюзовому.

От коллег часто слышу положительные отзывы о системе управления и организации в одном банке.

Мне не кажется, что бирюзовые организации — это утопия. Другое дело, насколько такой тип подходит для корпораций или все-таки больше для небольшого частного бизнеса?

Все же самоуправляемые системы требуют определенного уровня осознанности от всех членов команды, а то, что я наблюдаю на рынке труда, сейчас не внушает оптимизма в этом смысле

мально точно соответствующего профилю должности.

У Бирюзовые компании есть или они только в придуманном мире?

— Опять же обратимся к автору книги «Создавая организации будущего» Фредерику Лалу. Он считает, что существуют и приводит в книге совершенно конкретные примеры таких организаций.

Например, молодые соискатели часто бывают с низкой мотивацией и не**умением** самостоятельно ставить себе задачи.

Возможно, это связано как раз со спецификой работы в корпорации, когда каждый отдельный сотрудник слишком далек от акционера, чтобы полностью разделять его идеи и ценности. В крупных компаниях это действительно непростая задача - подо-

Эксклюзивное интервью

для

Эксклюзивное интервью

ДЛЯ

Эксклюзивное интервью

для

Эксклюзивное интервью

брать команду, в которой каждый ее член одинаково горит общим делом.

УПР Опрошенные лидеры думают о стратегии KTO как, но без специальных комнат. времени Ваши советы им в этом? и т. д.

— Знаете, я, как многие, очень люблю фразу Стива Джобса «Можно работать много, а можно головой».

Но для меня в ней помимо основного смысла, есть еще вторичный. Я слышу в этой идее призыв не прекращать думать никогда. И я ему следую. Многие решения приходят ко мне за рамками офиса: на спорте, во время игры с ребенком, при чтении профильной литературы и публицистики, просто в каких-то мелких бытовых ситуациях, в которых я выступаю как потребитель чьей-то услуги и так далее.

Этот процесс здорово описывает Ирина Хакамада в своей книге «Рестарт». Идея заключается в том, что какие-то определенные медитативные, полутрансовые состояния требуются только для формирования запроса, формулирования задачи, которую необходимо решить, а решение приходит уже свободно в момент пересечения в нашем сознании научного знания и практического опыта с иррационально-интуитивным. Мой совет - не пренебрегать такими практиками, выбрать наиболее близкий себе вариант

и практиковать постоянно. Я для себя выбираю циклические виды спорта, с длительными однообразными нагрузками, например, бег, плавание 1,5-2 часа. В это время голова как бы отключается, включается совершенно другие процессы в мозге, которые помогают обнаружить глубинные знания и складывать самые сложные пазлы. В этот же момент включается так называемое латеральное мышление, которое может подсказать неожиданное, нестандартное решение.

Я не очень люблю мозговые штурмы. На меня они действуют паралитически, из серии «не думай о розовом слоне». То есть, когда тебе говорят срочно придумывай идеи на такую-то тему, срабатывает обратный эффект, и в голову приходит все что угодно, кроме необходимого. Но это не означает, во-первых, что я совсем не способна рождать идеи в мозговом штурме, я просто в этом формате менее эффективна, а, во-вторых, всем подходят разные инструменты, совсем отрицать мозговой штурм я не рискну.

У А. Усманов подарил своему СЕО много акций, чем приятно удивил многих. Ваш комментарий таких подарков?

— Я не слышала эту историю. Но это довольно распространённая западная практика, которая постепенно приходит и в Россию. На мой взгляд, такая модель интересна и эффективна, она



делает из менеджера соинвестора и, таким образом, поднимает его мотивацию. Как раз то, о чем ранее я говорила в контексте бирюзовых организаций. Как акционеру заинтересовать менеджмент? Да вот так, пригласив менеджмент в состав акционеров. И вы уже на одной стороне, и интересы компании находятся в непосредственной сфере интересов сотрудников.

Под переправой в данном контексте я как раз понимаю реализацию какойлибо стратегии, в том числе долгосрочной на 3-5 лет в относительно стабильных внешних условиях.

А вот кризис я вижу, как резкий незапланированный поворот, обрыв или что-то подобное. То есть в любом случае совершенно новые обстоятельства. И в этом часть ответа. Дело

Я НЕ ОЧЕНЬ ЛЮБЛЮ МОЗГОВЫЕ ШТУРМЫ

Ma Ha переправе «коней» меняют или нет кризис)?

 На мой взгляд кризис не является переправой.

в том, что в условиях неопределенности, в обстоятельствах, в которых ранее не был никто из команды, ты не знаешь, как проявит себя каждый. Другое дело, что предсказать модель

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ ПОДПИСЧИКАМ УЛЬ НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ

(Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агенств)

УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКИ - TP@TOP-PERSONAL.RU (и начнете получать и электронную версию)

Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на 7447273@bk.ru и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)

©КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ

PR-директор – это хранитель бренда и репутации компании

С 2016 года я занимаюсь PR-продвижением в группе компаний «АвтоСпецЦентр» внутри компании, до этого еще работала на стороне подрядчика, а с начала 2021 года я присоединилась к команде АВТОДОМа.

Таким образом я являюсь директором по коммуникациям двух крупных автомобильных холдингов.

С экспертом беседовал гл.редактор

А. Гончаров

УТ Что сегодня входит в обязанности PR-директора?

а самом деле круг обязанностей PR-директора зависит от масштаба компании. PR-директор — это хранитель бренда и репутации компании. На моей практике мы концентрируемся на работе со СМИ, диджитал продвижении, отдельно мы обрабатываем отзывы клиентов и даем по ним обратную связь. Обязательна коммуникация с сотрудниками, потому что сотрудники компании



Анна Умкина ГК АВТОДОМ

также являются амбассадорами бренда, которые общаются с клиентами и с другими людьми, и выступают лицом копании в этот момент. Плюс большое внимание уделяется аналитике, блоку сбора данных и цифр, подготовке спикеров для выступлений на мероприятиях и конференциях.

УП Вы сказали «амбассадоры бренда». Нет ли конфликта с пересечением с HR-департаментом? Как вы делите это пространство?

— Мы не делим это пространство, мы работаем в связке, когда у нас проходят какие-то корпоративные проекты для сотрудников или когда мы работаем вместе

듄

интервью

Эксклюзивное



с департаментами персонала. Мы проводим спортивные соревнования, тимбилдинги.

Если речь идет об информационной составляющей, то у нас за это отвечает блок PR.

С точки зрения корпоративной культуры наше подразделение в компании курирует такие направления, как корпоративный спорт, благотворительность и социальная ответственность, развлекательные мероприятия для сотрудников. Мы не учувствуем в образовательных процессах, тренингах, подборе.

УЛ Насколько важен СКОЛЬКО времени отнимает блок работы со СМИ?

— У нас все комментарии спикеров, все интервью и все новости компании проходят через меня. В компании принята единая информационная политика, есть информационные стандарты, и наши спикеры должны говорить в едином информационном ключе. Не может быть такого, что наш генеральный директор в интервью скажет о том, что продажи выросли на 20%, а потом руководитель одного из направления скажет про падение в 15% и пр. – не должно быть никаких расхождений, поэтому вся транслируемая в паблик информация проходит через единое окно.

Что касается интервью, я вношу корректировки очень часто. Правки,

как правило, не по фактам, а по стилистике, потому что я знаю, как говорят наши спикеры, их стиль речи, в каком виде подать их высказывания и цитаты. У нас был опыт, когда в одном из ведущих СМИ попросили интервью особо не править. Я внесла какие-то мелкие корректировки и отправила генеральному директору, на что он сказал, что это читать невозможно, пожалуйста, перепишите сами. Так у нас обычно и происходит.

УЛГ Как Вы считаете. что изменится Вашем функционале, если ваша компания увеличится десятки раз? Измените ли Вы всю модель управления департаментом PR?

 Продвижение автомобильных дилеров отличается по своей специфике от продвижения автомобильной компании. Я бы разделила наше продвижение на имиджевую и продуктовую составляющие.

Имиджевая составляющая - это продвижение самого холдинга, бренда компании. А продуктовое продвижение - это продвижение наших дилерских центров, их товаров и услуг: презентация новых автомобилей, мероприятий для клиента, каких-то акций.

Что касается продуктового продвижения, здесь мы ориентируемся на стандарты автопроизводителей. Мы не можем делать какие-то вещи без

ПРОФЕССИЯ PR-ДИРЕКТОР

Эксклюзивное интервью для



согласования с ними, и у них есть утвержденные рамки, за которые мы не можем выходить.

Например, есть перечень терминов, которые мы можем или не можем использовать. У одного из наших премиальных брендов запрещено использовать в коммуникациях слово «скидки», вместо этого предпочтительны термины «привилегии» или «преимущества». Есть стандарт, который регулирует нас в работе с репутацией. У еще одного бренда есть регламент ответов на отзывы, которые клиенты размещают в интернете. На уровне холдинга у нас чуть больше развязаны руки.

Поэтому если говорить о переходе в автомобильную компанию, нужно понимать, что мои коллеги, которые работают в представительствах марки в той или иной стране, выполняют функцию трансляции стандартов и активностей головной компании на свой регион и отвечают за контроль соблюдения дилерами этих стандартов. Т. е. у них в принципе не так много возможностей для какого-то креатива.

Если говорить о переходе в штабквартиру, конечно, это был бы очень интересный опыт, это был бы другой масштаб деятельности. На данный момент у нас в компании по каждому направлению работают отдельные подрядчики – агентства и есть внутренние специалисты, которые с ними взаимодействуют: специалист по репутации, по SMM и др.

Соответственно, если говорить об управлении компанией международного уровня, то, на мой взгляд, было бы правильно больше функций переносить внутрь компании и замыкать на себе, потому что внутренние специалисты всегда более погружены в деятельность компании, у них больше понимания специфики рынка, они все рабочее время работают на одну компанию, а не отвлекаются на других клиентов. Поэтому функции я бы выводила из аутсорсинга и переводила внутрь компании.

УП Понятно, что у рекламщиков есть свои регламенты и правила, но они к Вам ходят за согласованием?

— Есть департамент маркетинга, который у нас также объединен на 2 компании. Мы 2 независимых департамента, никто никому не подчиняется.

В департаменте маркетинга есть диджитал-отдел, который может помогать нам с разработкой визуальных макетов, с запуском виртуальных кампаний, созданием чат-ботов и т. д. Есть бренд-менеджеры, которые работают непосредственно на дилерских центрах. Это люди, которые полностью знают все стандарты брендов, с которыми мы плотно взаимодействуем по продуктовому продвижению. Они нас



ПРОФЕССИЯ PR-ДИРЕКТОР

информируют о том, когда у них происходят какие-то активности в дилерских центрах, и мы смотрим, какую PRподдержку можем им оказать в рамках этих активностей.

На самом деле, функция PR — это в первую очередь коммуникации. И коммуницируем мы абсолютно со всей компанией, со всеми сотрудниками, со всеми подразделениями. Это, конечно, и собственник компании, и генеральный директор, и директора дилерских центров, и директора подразделений по продажам автомобилей с пробегом, сервиса т. д.

🧰 Как считаете. секрет успеха Олега Тинькова? личная заслуга или его PR-компании?

 Олег очень популярен, и это зависит в том числе и от личных качеств человека. Он сам по себе открыт к коммуникациям, напрямую общается с avдиторией.

Большинству собственников компаний все это не очень нравится. Они дистанцируются от СМИ и предпочитают общаться через PR-службу. И тут уже от PR-специалистов зависит, насколько долго будет держаться интерес к персоне. Когда собственник компании открыт к общению, и любой журналист или блогер может ему позвонить, и он ответит на его вопросы, то это всегда располагает. Плюс бренд, построенный на фамилии Олега, поэтому его бизнес ассоциируется только с ним.

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ ПОДПИСЧИКАМ УЛЬ НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ (Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агенств)

УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКИ - TP@TOP-PERSONAL.RU (и начнете получать и электронную версию)

Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на 7447273@bk.ru и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)

®КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ





Эксперт рассказал о роли НР в абыюзивных отношениях... О том, как велбин их тормозит...

С экспертом беседовал гл.редактор

А. Гончаров

🧰 Как абьюз влияет отношениях бизнес целом?

сть тема, мимо которой нельзя пройти. Но, с другой стороны, у нас как бы этой проблемы и нет - потому что о ней практически не говорят. Речь идет об абьюзе на работе.

Абьюз – в целом, тема межличностных отношений. Это насилие, чаще всего психологическое, если речь идет о работе, но не исключаем также и сексуальное насилие на работе, что не является редкостью.

Из межличностных связей складывается групповая динамика и работа в коллективе - а значит тема абьюза напрямую влияет на работу бизнеса.

Самое интересное – что влияет не всегда контрпродуктивно. Напротив, чаще я наблюдаю ситуацию, что В МО-МЕНТЕ – абьюзивные отношения могут сыграть на руку бизнесу - потому что жертвенным человеком проще управлять и манипулировать, быстрее достигать результат.

В стратегии и долгосрочном управлении - абьюзивный тип внутренней корпоративной культуры проигрывает, потому что Жертва — это человек со сниженной энергией, волей и не берущий ответственность на себя. Он быстро выгорает и, в целом, мы не можем говорить, что он полностью раскрывает себя и свой потенциал. Плюс конфликты, токсичный фон внутри компании резко снижают желание и возможности работать. Абьюз на работе крадет потенциал людей, который вытягивает соки из бизнеса и не дает развития.

Поэтому бизнес страдает от абьюза и непродуктивных отношений между людьми. С этим нужно работать. Если брать на уровне компании, то ни в коем случае не заниматься спасательством наказывать абьюзера и жалеть жертву. Нет. Создавать высокий уровень управленческой культуры, которая соответствует задачам бизнеса.

УП Какие формы может принимать абьюз на работе? Как он проявляется?

- Здесь мы видим весь спектр нездоровых манипуляций. Как проявляется абьюз на работе:
- психологическое давление Сделай, или ты здесь не работаешь!



для

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

для

Эксклюзивное интервью

ДЛЯ

ПСИХОЛОГИЯ

- необоснованная критика Как всегда ты подводишь меня!
- оскорбления, переход на личности Куда ты с такой внешностью!
- угрозы, манипуляции Выйди в выходные, иначе из-за тебя провалится весь проект!
- взращивание чувства вины Это не я конфликтую, это ты сам своими действиями создаешь конфликт.

Как отличить абьюз от простого срыва? Абьюз носит системный постепенный характер. Абьюзер втирается в доверие, создает близкий контакт. Абьюзер отрицает конфликтную ситуацию, всю вину перекидывая на Жертву.

Чтобы диагностировать абьюз на работе важно выделить 3 составляющие: давление, которое нарушает личные границы человека; попытка решения задачи без воли другого человека, но его усилиями; внушение токсичной информации.

📆 Фильтр на входе может гарантировать только хороший персонал?

Давайте порассуждаем.

В вашей компании есть прецедент на руководителя-тирана, который психологически подавляет коллектив. Текучка в коллективе средняя. Потому что так ча-

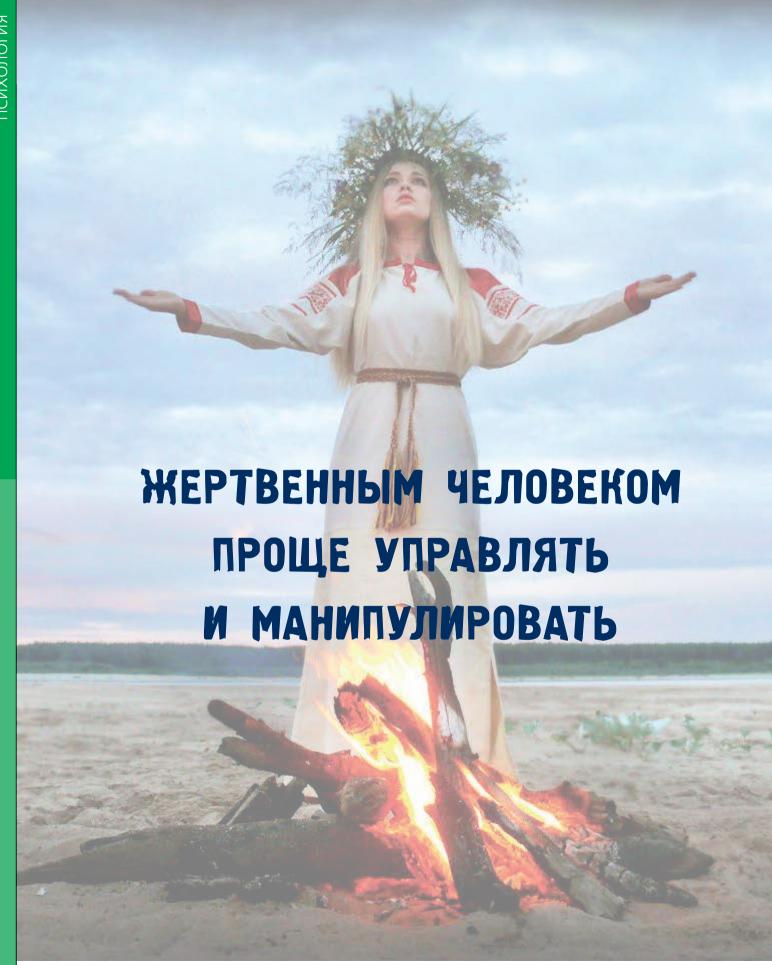
сто бывает, что жертвы редко уходят от агрессора. Если вам будут каждый день говорить - «тебя никто не возьмет на работу, кроме нашей компании, с твоим отсутствием мозгов и знаний» - в конечном счете ты в это начинаешь верить. Создается определенный фильтр. Тебе реально начинает казаться, что ты слабый игрок на рынке и твой удел – работа с начальником-самодуром, который хоть как-то тебя терпит.

Так вот – с точки зрения бизнеса – коллектив прекрасен. Текучка средняя, задача выполняется, сотрудники тихо ненавидят своего босса, но работу свою делают. Компанию здесь и сейчас это устраивает. Не устроит тогда, когда в перспективе мы поймем, что люди-то ничего сделать без своего руководителя не могут и это зона риска.

Выстроить критерии подбора на входе, выбирая «хороших сотрудников», достаточно сложно. HR нужны навыки не просто оценки человека, но и построения команды. Поэтому гарантий нет, это внутренняя работа по созданию благоприятного климата.

западных фирмах, **4TO** уходят нашего рынка. меньше абьюза или также, но «под ковром»?

 Многое зависит от корпоративной культуры. От атмосферы, от того, как компания развивает своих руководителей.



Я вообще не люблю делать выводы на сравнении – ЗАПАД и РОССИЯ. Мое видение - такое сравнение как общая муникацию, уважает других - такого человека сложно загнать в позицию Жертвы.

Жертва обвиняет других или себя, не ищет решений, а ждет помощи, не проявляет инициативу, плывет по течению, недоволен, ограничен своими установками

температура по больнице, хотя знаю, что мои коллеги здесь будут со мной несогласны. Я опираюсь на свою практику и работу на своих консультациях с клиентами – жертвами абьюза на работе.

Коррелирует количество случаев с типом корпоративной культуры и географией. Как ни крути, в маленьких городах эта тема имеет большую актуальность, где человек не может уйти с работы, где над ним издеваются - просто потому, что некуда. Он вынужден терпеть и быть Жертвой.

🌃 Велбин сегодня тренде. Он абьюз? как-то тормозит

В целом, да.

Изменение подхода к работе помогает перестраивать наше мышление на более ресурсное. А это и является профилактикой токсичных отношений.

Если человек уверен в себе, если он мыслит позитивно, берет ответственность за свои действия и бездействия, умеет выстраивать продуктивную ком-

MI

Чем ресурснее ваше мышление, чем больше возможностей вы видите в жизни, чем больше у вас уважения к другим и к самому себе - тем проще вам не впадать в абьюзивные отношения. Просто потому, что абьюзер к вам не «приклеится».

ТОЧЕМУ сегодня возраст **HRD** 35+ примерно еше 10 лет назад был

— А почему нет? Что в этом плохого? У нас в России очень принято говорить о возрасте. Мыслить возрастом. Это ли не абьюз?

В целом, портрет профессии HRD поменялся, путь стал короче. Стало больше программ и школ, обучающих целеустремленных HR до руководящих позиций. Ну и помним про поколение Ү и Z – они не готовы ждать 45 лет, чтобы реализовать себя.

И кстати, потребности тех, кому 45+ тоже трансформировались - не всем, хочется постоянно стрессовать и быть руководителем, многие «словили» вы-



горание и переоценили свои ценности - ушли в карьерные консультанты, фриланс, свой бизнес, чтобы работать спокойнее и иметь тот самый «велбин».

Почему в IT абьюзивных отношений меньше или это миф об их бирюзе?

— SMиф. У меня много клиентов с IT.

Вообще, для меня миф - что IT какието другие. Вот на мой взгляд, производственники совсем другие.

должен вмешиваться и HR не должен вмешиваться. Оба варианта – непродуктивные. В работе с абьюзом на работе важно знать механику этого явления.

В абьюзе есть 3 роли – абьюзер (или насильник), жертва (страдалец), спасатель.

Именно действия спасателя порой приводят к тому, что абьюзер и жертва не могут выйти из своего треугольника.

СОТРУДНИКИ ТИХО НЕНАВИДЯТ СВОЕГО БОССА, НО РАБОТУ СВОЮ ДЕЛАЮТ. КОМПАНИЮ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС **3TO YCTPAMBAET**

Сами HR и построили этот миф, чтобы отстроиться на рынке и иметь возможность зарабатывать больше. Там, где речь идет про межличностные отношения - возраст, сфера, принадлежность к стране уходят на второй план.

Главное – личность человека, она должна быть здоровой.

УЛГ Какова роль решении вопросов абьюза работе?

- Ключевой вопрос. Мой ролик на YouTube про Абьюз на работе набрал больше 3,5 тыс. просмотров и, если почитать комментарии под видео, можно увидеть, что есть 2 точки зрения - HR

Представьте, что руководитель кричит на своего подчиненного, унижает, оскорбляет. Приходит HR в плаще супергероя или суперженщины и начинает вступаться за Жертву. Что происходит? Провокация Агрессора. Стоит HR отойти в сторонку, и Агрессор с двойной силой вымещает зло на Жертве. Не реагировать тоже неправильно. Это будет означать поощрение действий Агрессора.

HR в ситуации абьюза:

1. не берет на себя ответственность за действия абьюзера и жертвы, HR устанавливает границы допустимого (замечание каждому).

- 2. обозначает ответственность каждой из сторон. Важно подчеркнуть самостоятельность в решении ситуации. Иначе будет применены меры дисциплинарной ответственности к каждому участнику конфликта.
- 3. Не советует дает варианты развития событий. Оставляет выбор за сотрудником.
- 4. Не играет в сильного HR или HRжилетку. Задача HR в ситуации абьюза восстановить баланс ответственности каждого участника.

Как мы понимаем, что HR должен сам дорасти до такого понимания и решения проблемы? Я бы поставила акцент компании на обучении HR-специалистов вопросам взаимоотношений.

У Компании. работают где схемы четкие правила, редко засвечены как бывают скандальные?

- Смотря, что это за правила. Ведь они являются порождением корпоративной культуры и ценностей коллектива.
- Я, например, знаю компании, где не принято уходить вовремя, а нужно уйти через 15 минут после окончания рабочего дня, или не принято уходить на обед из офиса.

Это нарушение личных границ человека. Значит, в самом этом правиле есть почва для токсичных взаимоотношений.

У Можно Ваш кейс ИЗ разруливания конфликта? опыта

— Я приведу сразу 3 примера. Уверена, чем больше ситуаций из жизни мы знаем, тем проще диагностировать абьюз на работе как таковой.

Первый кейс – моя личная история. Я была тем самым молодым руководителем отдела персонала, который «не принимался» коллективом. А на самом деле – мною. В 24 года я работала менеджером по обучению небольшой компании. Со мной работала коллега, которая занималась подбором персонала. Руководитель отдела персонала перешел в другую компанию, и место было вакантным. Исполняющим обязанности назначили меня. но неофициально - то есть ты как бы делай, но для себя, для опыта. Но мы требовать с тебя будем. На совещаниях требовали, как с руководителя, а отношение было, как к молодому специалисту. Я злилась, находилась в роли Агрессора. На самом деле проблема была не в них, а во мне – я сама не верила, что я могу и не понимала, как выстраивать взаимоотношения. Жалела себя, велась на провокации. Из компании я ушла - но через выгорание и стресс. Зато после началась долгая история моего перерождения как специалиста.



В истории про абьюз важно сделать правильный выбор и взять ответственность на себя. Других выходов нет.

Второй кейс – история сотрудников компании, в которой я работала.

Руководитель сотрудника абьюзил, кричал, ругался матом – только на 1 человека. Были публичные унижения. Это было неприятно. Руководитель обладал высоким статусом и использовал это. Сотруднику пришлось уйти.

Это пример ситуации, которая крайне трудно решаема со стороны коллектива. Вмешаться – значит, заниматься Спасательством, что не есть правильно и верно с точки зрения технологии работы с абьюзом. Этот случай наглядно показывает, что проблема абьюза на работе – это задача роста для конкретного человека и для компании с точки зрения построения здоровых коммуникаций и правил.

Третий кейс – история моего клиента.

Поскольку зачастую человек, терпящий психологический прессинг, не может справиться ресурсами компании или своими ресурсами с проблемой – на помощь приходит карьерный консультант, коуч или психолог.

Клиент пришел с «жалобой» на начальника, который психологически терроризирует, унижает и манипулирует сотрудником – ушел с другой моделью поведения, где результат коммуникации с начальником - это поле его ответственности и уверенности в себе.

Как итог скажу следующее. Абьюз на работе — это тема без права на оглашение, но это не значит, что проблемы нет. Проблема переживается на уровне маленького человечка, который иногда не в силах противостоять гигантской корпоративной культуре и традиции унижать и властвовать.

Желаю каждому – прежде всего, быть ответственным за свою карьеру и за свои отношения - не выбирать и уходить из компаний, где вам токсично и душно. Выбор за вами. И силы у вас на это есть.

*Юлия Дзюба,

основатель Школы профессионального рекрутинга HRDZUBA, практикующий карьерный консультант, HR-блогер, автор проекта по работе с выгоранием «Я-в ресурсе!», 14 лет в профессии, г. Казань





Организация, сопровождение и согласование: А. Чернова anna.chernova.pr.top. personal@gmail.com



НАВЫК ОТВЕТСТВЕННОСТИ 4

Умение говорить и слушать неприятные вещи

ЧАСТЬ 3



ПУТЬ А: исправить себя

Итак, перед вами последний и, возможно, самый пугающий Навык ответственности на ступени Восприятия. Как мы уже говорили в части 2, Восприятие — это способность увидеть и принять ситуацию такой, как она есть, чтобы вырабатывать правильные решения и решать нужные проблемы. Трудно брать на себя ответственность за то, что вы не знаете. Чем полнее ваше Восприятие, тем легче вам будет продолжить свой путь к ответственности по следующим ступеням: Причастность, Решение и Действие.

Но от этого Haвыка ответственности зависит, встанете ли вы на верный путь.

Предложите другим мысленно занять ваше место

Мэтт Стивенс, вице-президент по продажам и маркетингу компании M-DISC, производящей цифровые носители, сказал нам, что руководителям необходимо выстраивать такие отношения, которые позволяют людям свободно говорить то, что нужно сказать. По его словам, неприятные вещи трудно слышать и говорить, только если они связаны с отрицательными эмоциями. Чтобы смягчить эмоциональную сторону общения, он задает вопросы вроде: «Если бы вы были на моем месте, какие сроки вас беспокоили бы?», «Если бы вы были на моем месте, почему бы вы не стали поднимать этот вопрос?», «Что бы вы дела-



ли по-другому, оказавшись на моем месте?», «Какие проблемы не давали бы вам спать по ночам на моем месте?». Если вы предлагаете собеседнику мысленно занять ваше место, то, как правило, люди начинают говорить вещи, которые труднее сказать.

Позвольте людям выплеснуть эмоции

Еще один полезный совет мы услышали от Криса Болдуина, президента подразделения Kohler Co. по выпуску смесителей, который подчеркивает, насколько важно позволять людям выражать свои эмоции. Крис понимает, что все мы люди, - а люди иногда расстраиваются. Крис рекомендует принимать это. Не подавляйте эмоции других людей. Под влиянием вырвавшихся наружу эмоций человек может высказать жесткую и неприятную правду, чего он не сделал бы, будучи скован смирительной рубашкой приличия, самоконтроля или страха. Крис предлагает давать людям раскрывать свои эмоции, потому что именно выражение чувств ставит важные вопросы для обсуждения. Хитрость заключается в том, чтобы понимать, как далеко можно дать им зайти, прежде чем вернуться к конструктивным решениям. «Если вы не позволяете людям выразить эмоции, они чувствуют, что их не слушают. Мудрость в том, чтобы найти золотую середину, уловить момент, когда нужно остановиться». Здесь

нет готового рецепта, так что следует ориентироваться по ситуации, но, если вы дадите своим сотрудникам определенную свободу выражения чувств, они безусловно поймут, что вы готовы выслушать неприятные вещи, которые вам следует знать.

Задайте вопрос, который боитесь задать

Денис Мид — директор по обучению и развитию некоммерческого банка донорских органов AlloSource и любитель задавать вопросы, особенно такие, которые вы больше всего боитесь задавать. Почему вы боитесь задать вопрос? Денис сказал нам: «Самый страшный вопрос — это тот, на который вы не хотите услышать ответ».

Он предлагает применить эту идею на практике, определив, какие вопросы пугают вас больше всего, особенно если они касаются 1) вашей команды или коллег, 2) вашего начальника и 3) ваших непосредственных подчиненных. Как правило, самые страшные вопросы относятся к получению оценки: «Как я выгляжу в ваших глазах?», «Что мне нужно исправить?», «Как мне стать лучше?». Если вы не знаете, какие вопросы задать, попробуйте получить обратную связь от кого-то, кто действительно хорошо знает вас и вашу ситуацию: супруга, партнера или другого близкого человека. Даже на обычной деловой встрече вы може-



те спросить: «Какой вопрос я должен вам задать, но, как вам кажется, боюсь?» Наш совет: не бойтесь самого страшного вопроса, ваша смелость и решительность обязательно принесут очень хорошие результаты.

Раз в день уделяйте время личному общению

Джо Нильсон, директор по развитию бизнеса Tolero Pharmaceuticals, считает, что слышать и говорить неприятные вещи легче, если отказаться от технологий и перейти к личному общению. Он сказал, что, чрезмерно полагаясь на коммуникационные технологии, вы устанавливаете только поверхностные отношения. Слишком сложно говорить и слушать неприятные вещи. Слишком легко избежать острых дискуссий. Джо сказал: «От разговора с глазу на глаз мы ушли к телефонам, а потом к электронной почте и СМС. Бизнес стал менее личным и, следовательно, более холодным и отстраненным». Чтобы решить эту проблему, он каждый день сознательно возвращается к приемам старой школы. Раз в день, вместо того чтобы написать сообщение в мессенджере или электронное письмо, он берет трубку телефона. Он также советует иногда выключить телефон и пройтись по офису, чтобы лично встретиться с людьми. Ежедневная замена электронных коммуникаций на личное общение со временем укрепит подлинные человеческие отношения, благодаря которым будет легче говорить и слушать сложные вещи.

Не бойтесь говорить: «Я не знаю»

Чак Кнутсон, основатель и партнер консалтинговой компании Ironwood **Experts**, считает, что люди избегают слышать и говорить неприятные вещи, потому что не хотят, чтобы их считали необразованными или некомпетентными. Возможно, они думают, что успех означает наличие ответов на все вопросы, а не умение их найти. В результате на собраниях они сидят с растерянным видом и ничего не говорят. Чак сказал нам: «Сегодня мы все должны пообещать себе признать, что мы в самом деле что-то не знаем! Высказывайтесь на собраниях своей команды, демонстрируйте интеллектуальный голод на личных встречах. Осознание того, что вы что-то не знаете, должно стать одним из ваших самых захватывающих открытий». Итак, публичное признание, что вы что-то не знаете, может стать одним из самых важных ваших заявлений. Будьте готовы признать, что вы что-то не знаете, всякий раз, когда представится возможность, и открыто примите прямые и, возможно, неприятные и резкие суждения. Подумайте, кому вы должны прямо сейчас сказать: «Я не знаю...» — и спросите его: «Что вы думаете?»



ПУТЬ В: исправить свою команду

Используйте «ассимиляцию лидера»

старший Адам Портер, директор по персоналу компании Edwards Lifesciences, мирового лидера в области исследований сердечных клапанов и гемодинамического мониторинга, предложил методику, которую он назвал ассимиляцией лидера. Когда новый руководитель присоединяется к бизнес- подразделению Edwards Lifesciences, специализирующемуся на интенсивной терапии, компания реализует программу «ассимиляция лидера», которая начинается через 3-6 месяцев после того, как руководитель приступит к своей новой должности. Она проходит в один день и предусматривает участие непосредственных подчиненных этого руководителя. В откровенном двустороннем обсуждении звучат четыре трудных вопроса:

- 1. Что команда знает о лидере?
- 2. Что команда хотела бы знать о лидере?
- 3. Что беспокоит команду по отношению к лидеру и организации?
- 4. Что лидер должен знать об этой команде?

Новый лидер входит в комнату со своими подчиненными, и ведущий начинает встречу. Затем лидер покидает комнату, а ведущий обсуждает с командой ответы на четыре вопроса.

В перерыве ведущий получает ответы на те же вопросы, беседуя один на один с лидером. Затем все снова собираются вместе и обсуждают вопросы в группе. Открытое обсуждение «хорошего, плохого и злого» неизбежно — в таких дискуссиях говорят и слушают в том числе и неприятные вещи. Чтобы прояснить отношения с командой, попробуйте сами использовать «ассимиляцию лидера».

Создайте Команду Равных

Майк Ниблок, начальник пожарной службы Салема, штат Орегон, сказал нам, что для выяснения и изучения внутренних проблем они создали Kоманду Pавных. Команда состоит из 10-15 пожарных, которых выбрали члены 11 пожарных станций. Члены команды стараются встречаться с каждым пожарным не реже одного раза в квартал, просто чтобы выпить с ним чашку кофе и выслушать его, предоставляя ему безопасную возможность поделиться своими опасениями с «одним из своих». По словам Майка, «пожарный не может все носить в своем рюкзаке». Человеку нужен кто-то, с кем он может поделиться, рассказать о проблемах, о жизни на станции, о стрессах, обо всем, что его беспокоит в работе. Команда Равных дает воз-



можность сказать все, что нужно, не опасаясь последствий. Группа коллег собирается исключительно для того, чтобы сотрудники могли получить необходимую им помощь на условиях конфиденциальности. Воспользуйтесь опытом пожарных и создайте свою Команду Равных, которой ваши работники смогут высказать трудные веши.

Установите правило разумного обоснования

Кейси Джонс, президент компании Altaquip, специализирующейся на обслуживании оборудования, считает, что продуктивный конфликт — это хорошо. Компания придерживается политики «не соглашайтесь ради спокойствия» — групповое мышление не допускается. Кейси не верит в скучные командные встречи и глянцевые слова, вместо этого он настаивает на живых обсуждениях, когда реальные идеи предлагаются людьми, которые не боятся высказать свое мнение. Он добивается этого, проводя собрания своей команды в духе «желания увидеть реальность», заставляя людей обосновывать свое мнение. Людей поощряют использовать подход «вот как я это вижу и вот почему я так думаю», а не обычное противостояние «я прав, а вы ошибаетесь». Кейси считает, что, научив команду вести себя таким образом, вы сможете избавиться от непродуктивных эмоций и поощрять откровенность. Если «вы устранили ненужные эмоции, у людей не будет ощущения, что на них нападают, и им не нужно будет нападать, чтобы защитить себя. Неуместными, опрометчивыми или неэффективными могут быть действия и поведение, а не человек». Сделайте искренность основным правилом команды — и вы увидите, насколько легче вашей команде будет участвовать в сложных разговорах.

Найдите время для обмена опытом в личных беседах

Элизабет Пимпер — директор по обучению в Ryan, отмеченной наградами международной фирме по предоставлению налоговых услуг. Она говорит, что каждые две недели проводит индивидуальные встречи с каждым членом своей команды и с коллегами одного с ней уровня, чтобы убедиться, что все находятся на одной волне. В личных встречах, конечно, нет ничего уникального, но Элизабет обязательно использует их для обмена опытом. Она начинает с того, что делится с собеседником новым опытом, который приобрела со времени их последней встречи. Так она задает тон разговора, делая другого человека более открытым для того, чтобы и тот поделился с ней личным опытом. Этот обмен мнениями в итоге приводит к откровенно-



му обсуждению действительно важных вещей. В ходе разговора собеседники делают заметки, которыми потом делятся с членами своих команд, чтобы все могли извлечь нужные уроки и не повторять ошибок.

Создайте команду обратной связи

Поскольку людям трудно говорить и слушать неприятные вещи, Марк Ландес, глобальный директор по информационным технологиям химической и инженерной компании Dymax, создал то, что он называет командой обратной связи. «Люди часто видят проблемы и неполадки, но не устраняют их, потому что перейти от констатации фактов к действиям сложно». Марк пояснил нам, что команда обратной связи — это группа штатных сотрудников, перед которой поставлена задача получения обратной связи без риска негативных последствий для работников. Метод оказался очень эффективным и показательным. Довольно часто люди даже не подозревают, что говорят неприятные вещи, просто потому что делают это в дружеском разговоре. В непринужденной обстановке легче высказать жесткое или неудобное мнение. Выводы передаются на рассмотрение высшему руководству, которое уточняет стратегию и принимает нужные меры. Чтобы получить доступ к источнику новых идей и объективных мнений, создайте команду обратной связи и отправьте ее искать возможности исправления культуры ответственности.

ПУТЬ C: исправить свою организацию

Научиться говорить и слушать неприятные вещи лично или в команде не так сложно, как внедрить эту практику в масштабе организации. Чтобы оказать стратегическое влияние на всю компанию, этот Навык ответственности должен стать частью культуры организации в целом, а не только в некоторых ее частях, где он хорошо работает благодаря индивидуальности и подходу отдельных менеджеров. Мы пришли к выводу, что ответственность становится действительно значимым компонентом культуры компании, когда она начинается сверху. Мы хотим познакомить вас с рекомендациями нескольких руководителей высшего звена, которые смогли создать культуру, где каждый способен слышать и говорить неприятные вещи, формируя достоверное Восприятие.

Попросите остальных быть уважительно прямолинейными

Майк Дюфрен, региональный вицепрезидент LKQ Corporation, компании



по поставкам запчастей для автомобилей вторичного рынка, рассказал, как его компания безуспешно пыталась заставить свой рассредоточенный по отделениям персонал использовать хоть какие-то эффективные прозрачные коммуникации, пока она не научила людей быть уважительно прямолинейными. Он сказал: «Мы больше ничего не приукрашиваем, мы просто говорим: "Мне нужно ваше мнение по тому или иному поводу. У нас проблемы, и мы хотим знать, что вы об этом думаете"». По словам Майка, люди больше не склонны замыкаться в оборонительной позиции, когда возникают трудности. «Мы все научились слушать, как окружающие говорят о вещах, какие они есть на самом деле». Как следствие, их культура стала более открыта, чем когда-либо, и люди стали эффективнее работать. Сотрудники лучше ладят и получают больше удовольствия от работы, потому что большая часть вещей, о которых они когда-то говорили в кулуарах, теперь обсуждаются открыто. Майк заметил, что, когда все в компании знают, что от них ожидают резкой и даже жестокой честности, «это идет на пользу всем».

Устраивайте «пятницы без писем»

Сэнди Гай, партнер Carr, Riggs & Ingram, ведущей бухгалтерской

фирмы, поделилась одним из своих любимых приемов, который она практиковала, еще когда была исполнительным директором по кадровому потенциалу в BDO. В то время ее подчиненные были разбросаны по нескольким офисам в разных штатах. Они страдали от недостатка эффективного общения. Ее компания так активно использовала электронную почту, что часто уходило до 30 электронных писем на решение вопроса, для которого было достаточно одного звонка. Чтобы наладить более разумный диалог, команда отдела кадров запустила в своем отделе «пятницы без электронной почты», озвучив правило: «Когда вам нужно пообщаться с кем-то по пятницам, вы должны делать это лично, посетив его в офисе или позвонив по телефону, если вы находитесь в другом штате. Никаких писем. Точка». Люди начали ходить по коридорам и звонить по телефону, планируя личные рабочие встречи. Результаты не заставили себя долго ждать. Когда люди привыкли к новому методу коммуникации, они стали лучше узнавать друг друга и оперативно обсуждать и решать возникающие проблемы. Улучшились даже отношения между компанией и ее клиентами. Чтобы способствовать взаимному участию в решении проблем, попробуйте запретить электронные письма по пятницам.



Организуйте регулярные «встречи с боссом»

Дэвид Боннетт, генеральный дипроизводителя облачного ректор программного обеспечения Lanyon, разработал официальный план коммуникаций для всей компании, который включает еженедельное совещание в узком кругу. Встреча длится 90 минут, допускаются только 10 сотрудников, и сотрудник не может присутствовать чаще одного раза в месяц. Нет никакой повестки дня, единственное правило: «Вы можете задать любой вопрос». Поскольку сотрудники со временем убедились, что их начальство действительно готово слушать

неприятные вещи, сложные проблемы стали общими для всей организации. Люди знают, что они всегда могут сказать все, что у них на уме. И это работает в обе стороны. Те, кто приезжает на встречу, знают, что в ответ смогут услышать, что думает руко- водитель. Подобные регулярные встречи ясно показывают каждому работнику компании, какое значение Дэвид придает культуре жестких разговоров, которые способствуют Восприятию.



Отрывок из книги:

Роджер Коннорс, Том Смит, Крейг Хикман, Трейси Скоузен, Маркус Николс

Три пути в страну Оz: Как построить культуру настоящей ответственности



Издательство «Альпина» 8 (800) 550-53-22 www.alpinabook.ru





УП Как можно оценить вклад именно Деловой Репутации (ДР) компании вашего типа? успех компании

еловая репутация может как открыть нужные двери, так и с треском моментально их захлопнуть.

Деловая репутация компании в первую очередь базируется на репутации руководителя, а только потом идут другие составляющие деловой репутации: выполнение финансовых обязательств, имидж и репутация компании и многое другое. Хорошая деловая репутация является важной составляющей в начале переговоров с новым партнёром и даёт преференции при заключении договоров.

1 Привлекательный Бренд компании лучше им воспользоваться?

- Повысить цены? Больше продавать...?

Привлекательный бренд компании позволяет увеличивать объём продаж, облегчает введение нового ассортимента и помогает развивать сервисную составляющую продаж.

У Удерживать сотрудников деловую репутацию легче? имея

Удержать сотрудника, который обдуманно принял решение о смене работы, деловая репутация компании не поможет. А вот привлечь нового сотрудника компании, которая обладает хорошей репутацией, гораздо легче. Работа – это не только финансы, но и комфорт в работе, карьерный рост, повышение своей квалификации.

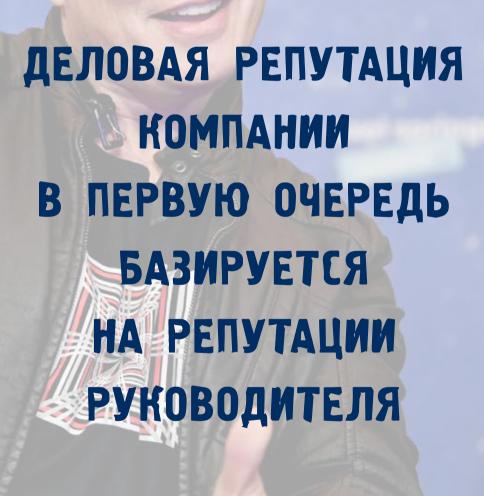
🌃 Работа поставшиками что может формировать Репутацию. что eë ? атитаоп

 При работе с поставщиками одной из важных составляющих является своевременная оплата, а далее уже идут остальные пункты договора: своевременный вывоз продукции, соответствие заявленным объёмам, своевременное размещение заказов и т. д. Конечно, человеческую составляющую никто не отменял. Нельзя всё прописать в договоре, поэтому человеческий фактор играет важную роль. Мы работаем зачастую не с компанией, а с конкретным человеком, который несёт весомый вклад во взаимодействие между компаниями.

Т Личная харизма лидера компании и ДР - как они связаны?

 Связь неоспорима. Руководитель компании - лицо компании! Слово,

ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
МОЖЕТ КАК ОТКРЫТЬ
НУЖНЫЕ ДВЕРИ,
ТАК И С ТРЕСКОМ
МОМЕНТАЛЬНО
ИХ ЗАХЛОПНУТЬ



Эксклюзивное интервью

259

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для





данное руководителем, дорого стоит. Первые лица компании несут непосредственную ответственность за деловую репутацию компании.

Действие или бездействие руководителя формирует деловую репутацию руководителя, а следом и деловую репутацию компании.

УЛ Назойливая какая-то мутная реклама может не помогать компании. пилить ee репутацию?

 Иногда реклама настолько назойлива, что не хочется её слышать и остаётся осадок не на саму рекламу, а на компанию. Тут эффект двоякий - компания, конечно, на слуху, но вряд ли это приведёт к увеличению продаж.

УЛТ Иногда СМИ конкуренты проплачивают и создают негативную информацию о компании. Что делать?

— Не паниковать! Нужно внимательно проанализировать охват данной информации и донести до необходимого количества людей нужную Вам информацию, не вдаваясь в подробности о том, что негатив вышел в массы.

Не всегда кто больше кричит, того и слышно. Нужно быть выше сплетен и хорошо делать свою работу, а время всё расставит на свои места.

M

🧰 Как правильно расставаться C токсичными недовольными сотрудниками, чтобы сохранить ДΡ фирмы?

— Внушить ему, что он сам принял такое решение и способен на большее. Тогда расставание менее драматично.

Расставаться нужно всегда похорошему даже с не очень порядочными людьми, чтобы спустя время Вы могли встретиться на улице и не отвернуться, а выпить вместе кофе, например.

🧰 Чем опасен путь искусственной ДР (когда много СМИ компании)? пишут пиар статьи

 СМИ не напишут о Вашей компании так, как сам руководитель о ней напишет или расскажет. Всё искусственное рано или поздно вылезет наружу и тогда станет ещё хуже. Тут нужно или расти до выбранной планки, или не завышать свои успехи и возможности.

УЛГ Какие ошибки Вы обошли совершили или их на ДΡ ПУТИ становления компании?

- Переживала из-за козней конкурентов. На эти эмоции уходит много сил и энергии. Лучше потратить эту энергию на важные дела, результат вас приятно удивит.

интервью



УП Как вы говорите «НЕТ» партнерам без ущерба для вашей ДР, когда их условия или действия наносят вам вред?

— Говорить «нет» в открытую не стоит, если отношения с партнёром вам дороги. Лучше предложить альтернативные варианты. Лучше, чтобы их было минимум 3. Пусть только 1 будет реально рабочим, но нужно показать заботу о партнёре и важность ваших отношений.

УЛГ Фирменная одежда, обучение. корпоративы, велбин. благотворительность фестивали, как с этим работать ради ДР?

 Все эти факторы очень важны для каждой компании, т. к. способны сплотить коллектив. Но для каждого путь свой. Одним корпоратив нужен в ресторане, а для других отдых на шашлыках гораздо важнее. Правильная оценка коллектива, его особенностей и потребностей - важная особенность руководителя.

Благотворительным фондам мы помогаем, но кичиться этим и выставлять на показ считаю не очень разумным. Есть возможность, мы помогаем.

*Полина Михайлова. генеральный директор ООО «ОПТИМПАК» optimpack.ru

Эксклюзивно для



Организация, сопровождение и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА 📆,

УЛ ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ почта для связи: 7447273@bk.ru *формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

В поисках стратегического гвоздя







Тахир Базаров

Не было гвоздя— Подкова Пропала.

Не было подковы — Лошадь Захромала.

Лошадь захромала — Командир Убит.

Конница разбита— Армия Бежит.

Враг вступает в город, Пленных не щадя, Оттого, что в кузнице Не было гвоздя.

С. Я. Маршак

Все течет и быстро меняется

Эксперт дает анализ обвала рынка рекламы и советы бизнесу, куда бежать и что делать

С экспертом беседовал гл.редактор 377 А. Гончаров

УП Что делать в современных реалиях бизнесу в интернете?

ачиная с 4 марта, как вы знаете, в России перестала работать рекламная система Google Ads, с помощью которой можно было размещать рекламу в результатах поисковый выдачи, на сайтах сети и в YouTube. Также была отключена RTB-платформа Google — Display&Video360. За остановкой Google Ads последовало



Иван Барченков MediaNation

отключение уже запрещенной в России Meta с ее Facebook Ads, через которую запускалась реклама в Facebook и Instagram. В TikTok можно кое-как запустить рекламу, но будем говорить, что для основной массы людей все это стало под запретом. В итоге большое количество рекламодателей лишилось скорее всего возможности эффективно инвестировать половину своих рекламных бюджетов и, соответственно, получать такое же количество измеримого трафика, на основе которого их бизнес существовал. И вот

ситуация, которая произошла в нашей стране, очень сильно ударила не только по разным сегментам бизнеса, которые вместе с рекламными платформами лишились качественного трафика, но и по рекламным агентствам, Яндексу и VK, от которых ушли крупные международные рекламодатели с их бюджетами

ž

интервью

Эксклюзивное



В общем на рынке сейчас творится, нельзя сказать, что это вакханалия, но истерия и непонимание, куда бежать и что делать.

Естественно, на рынке есть те, кто занимался фундаментальным интернет-маркетингом с самого начала и тем самым подложил себе соломку. Их бизнес за прошедшие годы сумел занять лидирующие позиции в органической поисковой выдаче Google, поисходить из тезиса, что у компании не может существовать бизнеса, если она не представлена в интернете. Потому что любой современный человек в процессе поиска чего-либо в первую очередь обращается к интернету и к поисковым системам в частности. Если говорить о России, то здесь представлены в основном две поисковые системы - Яндекс и Google. Если верить данным Яндекс.Радар, то на прошлой неделе поисковые запросы

СЕЙЧАС ТВОРИТСЯ, НЕЛЬЗЯ СКАЗАТЬ. 470 ВАКХАНАЛИЯ, НО ИСТЕРИЯ И НЕПОНИМАНИЕ, КУДА БЕЖАТЬ И ЧТО ДЕЛАТЬ

этому отключение рекламы в Google Ads сыграло им скорее на руку: львиная доля трафика, которую Google перенаправлял на сайт с помощью поисковой рекламы, просто мигрировала в органическую выдачу. Если раньше эти компании закупали контекстную рекламу, то сейчас, получается, они сэкономили деньги, получив весь трафик через органику бесплатно. Тем, кто не занимался SEO в Google, сейчас очень-очень плохо.

сейчас где И как находить достоверную информацию новых товарах?

 Сложный вопрос. Кажется, что на него нет правильного ответа. Давайте распределились следующим образом: на Яндекс - 61,79 %, Google - 37,3 %. Остальное распределилось между Mail, Rambler и другими нишевыми поисковиками. Если компания хочет, чтобы ее нашли, она должна быть хоть как-то представлена в этих поисковых системах. Для этого можно использовать две основные технологии. Первая - это методика поискового продвижения (SEO), когда для каждого сайта подбирается определенный набор поисковых запросов, популярных среди потенциальных клиентов компании, и проводятся работы над сайтом, чтобы он выводился в топ выдачи по этим ключевым словам. И вторая - контекстная реклама от Яндекс. Директ и Google Ads (который, к сожалению, в

Эксклюзивное

интервью

밁

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

для

Эксклюзивное

интервью

для

России сейчас не работает), с которой можно запустить рекламу в ответ на ввод определенного поискового запроса пользователя. Вот таким образом компании взаимодействуют с поисковыми системами.

Несмотря на блокировку, там много русскоязычных менеджеров, особенно айтишников, которые заходят в LinkedIn через VPN и там коммуницируют между собой, объединяются в разные группы. Это первая история.

БЫЛ ТАКОЙ СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ CLUBHOUSE **3TO** M такая же БЫСТРАЯ КОНЧИНО YCHEX **3T**0**C**0 ПРОЕКТА

M A как. на Ваш взгляд, интересных сегодня находить талантливых **КИНЖУН** бизнесу ведь редко людей светятся?

 Прогрессивные ребята пользуются LinkedIn, который в России заблокирован.

1

Вторая — это Facebook, который с недавних пор у нас также заблокирован. Так получилось, что после блокировки LinkedIn Facebook в России стал социальной сетью для бизнесменов и предпринимателей. Куда они сейчас перетекут - не знаю. Возможно, никуда – все обзаведутся платными и бес-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ ПОДПИСЧИКАМ ЖИ НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ

(Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агенств)

УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКИ - TP@TOP-PERSONAL.RU (и начнете получать и электронную версию)

Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на 7447273@bk.ru и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)

©КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ