

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71026

№ 17
(429)

2017



ЗАПАДНЫЕ ГУРУ В РОССИИ

Главная тема:

**НУЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ СВОЮ
ВЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Алексей Федоров

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Гуру бизнеса собирают на своих семинарах полные залы успешных менеджеров.

Алексей Федоров (на обложке номера) гениально выбирает тех, на кого точно придут тысячи почитателей, желающих вживую услышать и увидеть тех, на чьих бизнес-книгах они росли, задать свой вопрос и убедиться, глядя на коллег, что ты не одинок в своем интересе к перспективным бизнес-знаниям.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров*



Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

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

ЗАПАДНЫЕ ГУРУ В РОССИИ

Жажда новых бизнес-знаний в России налицо,
и тысячи участников на семинарах
западных гуру тому яркое подтверждение

Алексей Федоров, ВВІ

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Не верю! Как увидеть правду
в море дезинформации

Джон Грант

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Людьми управляет не страх,
а неотвратимость наказания

Оксана Ткачева, ГК InfoWatch

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД В БИЗНЕСЕ

Я не очень люблю брать на работу топов
с сильным персональным брендом

Ольга Никитина, «Симона»

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Дэвид Паккард

4

23

34

45

62

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

www.top-personal.ru

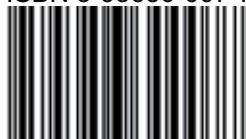
Подписано в печать 03.05.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

стр. 4

Даже сейчас, когда многие владельцы бизнеса заработали очень много и понимают, что у них совершенно не хватает образования, знаний, умений, для того чтобы руководить своей компанией дальше, они не доверяют своему менеджменту, а потому пытаются сами решать все вопросы компании, загоняя себя в минус....



Алексей Федоров,
ВВИ

стр. 34

Не рассчитывайте на постоянный положительный результат от подчиненных, запугивая их карательными мерами, пусть и легитимными с точки зрения действующего законодательства...



Оксана Ткачева,
ГК InfoWatch

стр. 45

Те люди, которые проработали 15 лет, сказали, что все плохо, еле работаем и скажите спасибо, что мы в принципе выходим на работу...



Ольга Никитина,
«Симона»

**Жажда новых бизнес-знаний
в России налицо, и тысячи
участников на семинарах
западных гуру тому яркое
подтверждение**





Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

Средний возраст гостей семинаров — около 35 лет. Большинство заплатили сами месячную зарплату менеджера компании за один день участия. Они активно слушают спикера весь день, задают вопросы, общаются с коллегами. А за окнами огромного холла на 1500 мест СМИ пугают новым кризисом.

Нет. Кризис, безусловно, есть, но он скорее в отмирании ряда отраслей и технологий, стилей управления, генерировании госкомпаниями дурной прибыли, но завтра эти менеджеры в зале организуют своим компаниям правильный рост. Именно за этим они сюда и приходят...



Алексей Дредоров

**генеральный директор
ВВИ**

Беседовала

Светлана Беженцева

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

У Джеффри Лайкер собрал на свой семинар более 500 гостей, заплативших минимум 20 тыс. руб. за 8 часов. Вы достигли этого с помощью технологий рекламы?



не могу сказать, что это какая-то фантастическая заслуга именно нас, что

именно мы собрали такое количество людей. Просто существует реальный спрос. Все мы знаем, как развивался бизнес в России, и помним и 90-е, и 2000-е. Все, кто начинал заниматься бизнесом, не думал о его качестве. Денег было много, куда палкой ни ткни — везде были деньги. Но после 2014 года все изменилось. У бизнесменов нет профильного образования, да и школ таких в России нет, за исключением парочки. В связи с этим у людей появилась потребность учить-

Алексей Федоров и Джеффри Лайкер





Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

ся — какие создавать новые бизнес-стратегии, как управлять людьми, как работать с маркетингом и т.д. Раньше эти вопросы было легко решать с

большинства бизнесменов нет времени на классические мини-программы в несколько месяцев. И с этим связано то, что люди стали читать больше

ЕСЛИ ВЫБИРАТЬ ЭТИХ ОДНОРАЗОВЫХ СПИКЕРОВ-ВЫСКОЧЕК И ПРИГЛАШАТЬ ИХ К СЕБЕ НА СОБЫТИЯ, НАША АУДИТОРИЯ — ЗНАЧИМАЯ И СОСТОЯТЕЛЬНАЯ — ПЕРЕСТАНЕТ ХОДИТЬ НА НАШИ МЕРОПРИЯТИЯ И ПЕРЕСТАНЕТ НАМ ДОВЕРЯТЬ

помощью западных консалтинговых компаний, особенно тем, у кого денег много, дескать, закажем самых лучших, например McKinsey, и они нам расскажут что и как делать. Но проверить, работают ли эти методики, никто не мог, да и незачем, неважно, как делаешь, все равно деньги и бизнес растут.

Сейчас все понимают, что все не так просто и нужно трезво оценивать любую услугу, которую вам предоставляет консалтинговая компания. Потребность на обучение есть, но у

книг и посещать разные образовательные программы. Соответственно вырос спрос на подобные мероприятия, которые мы проводим. Это первая причина, почему такие семинары собирают так много людей в последние годы.

Вторая не менее важная причина: сейчас появилось новое поколение молодых бизнесменов, кому, условно говоря, около 30 лет, те, кто заканчивал вузы в 2000-х годах. И уже тогда многие из них читали книги Лайкера, Талеба и других. А теперь эти молодые

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

бизнесмены могут увидеть авторов вочию, и мы создаем эту возможность.

После семинара Джеффри Лайкера ко мне подошел один из моих постоянных клиентов и рассказал, что давно хотел, чтобы мы привезли именно Лайкера. Он также рассказал, что он и его друзья-коллеги учились на книгах Лайкера. Это вторая причина, почему многие люди ходят на семинары, которые мы устраиваем, а мы в свою

очередь выбираем тех, кого люди готовы и хотят слушать и видеть.

■ Как вы мониторите перспективных спикеров, на которых придут люди?

— В нашем бизнесе это самая сложная задача, как и у любого нашего конкурента. Здесь есть два подхода. Первый: узнать, у кого из авторов бизнес-литературы большой тираж книг; как часто тот или иной автор ци-

Алексей Федоров и Нассим Талеб



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

тируется в интернет-пространстве, а оно на сегодняшний день определяет желания людей; также можно посмотреть оценку спроса у любой поиско-

платить эти деньги, понимают сами, за что стоит платить, а что мимолетно. И если выбирать этих одноразовых спикеров-выскачек и приглашать

ОТВЕТ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ЛЮДИ НЕ ИДИОТЫ. ПРОБЛЕМА В ТОМ, ЧТО ОН НЕ ДЕЛИТСЯ С НИМИ ИНФОРМАЦИЕЙ

вой системы. Это первая метрика — самая простая и удобная.

Но есть один момент: на сегодняшний день очень много популярных писателей и спикеров, но они сиюминутные, откровенно говоря, попсовые бизнес-спикеры. Они тоже собирают хорошую аудиторию, но мы не хотим их привозить, и есть на то причины. Во-первых, я сам не читаю их книги, и поэтому не хочется агитировать людей приходить и слушать их. У меня есть своя внутренняя интуиция, с кем нужно работать, а с кем нет. Вторая — мы достаточно дорого продаем наши семинары, а это говорит о том, что мы работаем на определенную аудиторию. У кого есть деньги и кто готов

их к себе, то наша аудитория — значимая и состоятельная — перестанет ходить на наши мероприятия и перестанет нам доверять. Это является вторым определяющим фактором — помимо сиюминутной популярности есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, лидерстве, и которые действительно сделали что-то важное и значимое. И самое главное — они являются первоисточником. Многие спикеры перерабатывают чужую профессиональную литературу и дают это аудитории.

Это самая тяжелая часть в выборе спикера, потому что книг с каждым годом все больше и очень трудно

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

становится определять, чья работа действительно стоящая. Здесь можно воспользоваться рейтингами, которые определяют ведущих бизнес-мыслителей и новаторов. Также есть мнение наших клиентов, которые рассказывают нам о книгах, которые они прочитали 10-12 лет назад и которые перевернули их понимание бизнеса и мнение об их компаниях.

УП На Лайкере мы встретили немало друзей и в прошлом спикеров **УП**. Все они светились от восторга. Как вы исследуете уровень и качество удовлетворенности гостей?

— Выбирая между этими двумя способами, опираясь на собственное чутье, мы решаем, кого привезти в Россию. А по итогам продаж, по полным залам и отзывам гостей мы можем сделать вывод, что наш выбор правильный.

УП Кого из известных спикеров вы уже привезли в Россию и как прошли их семинары?

— Из последних интересных спикеров, кого мы привозили, — это Джек Траут — легендарный дедушка-маркетолог, Ицхак Адизес, Нассим Талеб.

УП Лайкер приехал не с идеями Дао Тойота, а с чем? Что такого в Джеффри, что интригует людей бизнеса?

— Джеффри Лайкер всю свою жизнь изучал принципы японского менеджмент, в частности, компании «Тойота», а «Тойота» является отражением японской бизнес-культуры. Он интересен уже тем, что рассказывает не об американском менеджменте, а восточном. И все мы видим, как это работает в жизни — что произошло с Японией за 60 лет после полного развала страны, несмотря на полное отсутствие ресурсов. Джеффри Лайкер на своем семинаре рассказывает, за счет чего они смогли этого добиться.

В своих книгах он пишет о методах и инструментах в системе управления, а на семинаре он рассказывал о самом главном — о людях. Просто копирование технологий и методов работы японских компаний, оно, конечно, дает определенный прогресс, но, к сожалению, не дает выдающихся результатов. Это связано с взаимоотношением людей в компании, отношением людей к делу и компании, в которой они работают.

Его мысль заключается в том, что каждый человек в компании должен

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

искренне верить в то, что он является частью большого дела, что от него очень многое зависит. Он рассказывает о том, что представители

Одна из самых важных вещей, о которых говорил Джеффри, это о том, что компания, сокращая людей, к сожалению, лишается возможности

КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРЕСТАЛ СИДЕТЬ ЗА ДУБОВЫМИ ДВЕРЬМИ И ПЕРЕСТАЛ ЧИТАТЬ КНИГИ НА СОВЕЩАНИИ, А ПОТОМ СПУСКАТЬ ДИРЕКТИВЫ ВНИЗ, ЧТОБЫ ОНИ НАУЧИЛИСЬ ИСКАТЬ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ СОТРУДНИКОВ

руководящих должностей должны перестать командовать; о том, как перестать быть управленцем и спускать директивы сверху вниз, а стать наставником для своих сотрудников и поощрять инициативу снизу вверх, а не наоборот. Как сделать так, чтобы топ-менеджмент перестал сидеть за дубовыми дверьми и перестал читать книги на совещании, а потом спускать директивы вниз, чтобы они научились искать ответы на вопросы сотрудников.

развиваться. Это парадокс. Он говорит о том, что люди, работающие в компании, они, как золотой песок, т.е. там есть крупинки золота, но их нужно вымывать. А когда вы режете штат пополам, вы просто половину золота выкидываете, не зная этого.

Джеффри как раз говорит о том, как сделать так, чтобы люди на местах стали следить, как сделать простые операции еще эффективнее, как уменьшить потери. И вся суть япон-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

ской философии заключается в сокращении потерь и в улучшении эффективности.

УП Но многие управленцы вынуждены сокращать персонал из-за ненадобности, т.е. технический прогресс и машины вытесняют человеческий труд. Как рядом с этим стоит японская философия?

— Если мы обратимся к истории, мы вспомним, что было несколько промышленных революций, при которых общество боялось, что человеческий труд перестанет быть востребованным. И сегодня с развитием digital и информационных технологий люди опять в панике. На мой взгляд, это пустое.

Но есть момент, на который стоит обратить внимание: как быть с тем, что некоторые специальности и некоторые виды работы обесцениваются. Если говорить в больших масштабах, то, конечно, бизнес не обязан содержать тех людей, которые больше не нужны. Это классическая западная парадигма.

Тут все зависит от размеров компании. Если мы говорим про малый бизнес, то зачастую у него нет воз-

можности содержать человека, когда он не нужен. Потому что у него нет ресурсов. Если мы говорим про крупный бизнес, то у него всегда есть ресурсы, которые позволяют найти способ применения этим знаниям и умениям, которые есть у человека.

Зачастую управленцы вынуждены принимать решения — нужен человек или нет, но при этом они не знают реальные возможности своих сотрудников. Абсолютное большинство людей сидит не на своем месте — они не делают того, что они умеют лучше всего и что любят. Поэтому, когда у крупной компании возникает вопрос, а не сократить ли им 30-40 процентов людей, они забывают задать себе вопрос: а остальные, те, которые остаются, они будут эффективно выполнять свою работу? Это очень сложный вопрос, но как раз таки Джеффри Лайкер дает ответы на эти вопросы.

УП Здесь речь об индивидуальном подходе к каждому сотруднику?

— Компании, к сожалению, очень быстро нанимают людей. Если компании нужно 1000 человек, они берут их за пару недель. Если бы они больше усилий тратили на найм, то

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

меньше усилий они пускали бы на дальнейший менеджмент в компании и управление людьми. Также мы очень часто говорим о том, что прогресс — это та самая причина, по ко-

писал книгу «Лидер и племя», которая была переведена на русский язык лишь 4 месяца назад. Он очень четко описывает типы уровней корпоративной культуры. Например, он говорит,

ДАЖЕ СЕЙЧАС, КОГДА МНОГИЕ ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА ЗАРАБОТАЛИ ОЧЕНЬ МНОГО И ПОНИМАЮТ, ЧТО У НИХ СОВЕРШЕННО НЕ ХВАТАЕТ ОБРАЗОВАНИЯ, ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ РУКОВОДИТЬ СВОЕЙ КОМПАНИЕЙ ДАЛЬШЕ, ОНИ НЕ ДОВЕРЯЮТ СВОЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ, А ПОТОМУ ПЫТАЮТСЯ САМИ РЕШАТЬ ВСЕ ВОПРОСЫ КОМПАНИИ, ЗАГОНЯЯ СЕБЯ В МИНУС

торой нужно сокращать людей, но мы совершенно забываем о том, что прогресс позволяет нам более эффективно работать с людьми.

В этом контексте очень хочется рассказать о Дейве Логане, которого мы привезем в ноябре этого года. Он на-

как менеджеру, который чувствует, что вокруг него работают сотрудники-«идиоты» и ему приходится все за всех делать, а не управлять ими, как ему сделать так, чтобы разгрузить себя, чтобы перестать работать 20 часов в сутки. И ответ заключается в том, что люди не идиоты. Проблема

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

в том, что он не делится с ними информацией. Если бы он тратил чуть больше времени на их обучение, ему пришлось бы меньше работать — они

и т.д. А есть менеджмент, т.е. управленцы. Просто так сложилось, что у нас владелец и управляющий это один и тот же человек. И даже сей-

ПОТРЕБНОСТЬ НА ОБУЧЕНИЕ ЕСТЬ, НО У БОЛЬШИНСТВА БИЗНЕСМЕНОВ НЕТ ВРЕМЕНИ НА КЛАССИЧЕСКИЕ МИНИ-ПРОГРАММЫ В НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ

сами делали бы гораздо больше за него. Действительно, когда в парадигме все решения принимает менеджер, очень тяжело исповедовать индивидуальный подход. Если исходить из позиции обучения людей, открытости информации и взаимодействия друг с другом, то менеджеру не надо будет заниматься этой задачей — она будет решаться сама, а менеджеру придется прикладывать меньше усилий.

УП Является ли именно это проблемой русского бизнеса?

— В западном бизнесе есть понятие капитала, т.е. акционеры, владельцы

час, когда многие владельцы бизнеса заработали очень много и понимают, что у них совершенно не хватает образования, знаний, умений, для того чтобы руководить своей компанией дальше, они не доверяют своему менеджменту, а потому пытаются сами решать все вопросы компании, загоняя себя в минус. А правда заключается в том, что им нужно делегировать свою власть профессиональному менеджменту.

Это нормальная история, если ты занимаешься бизнесом давно и у тебя есть потрясающие ресурсы — твой опыт, капитал, умения. Задача капита-



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

листа хоть раз воспользоваться своими наработками, связями и капиталом для подбора правильных людей, которые будут руководить бизнесом, искать новые направления и развивать его. Главная проблема в России в том, что у нас недостаточно защищен частный капитал и плохо развиты инвестиционные механизмы. Если изменить эту ситуацию, будет фантастический взрыв в экономике и бизнесе.

И Используются ли технологии, о которых рассказывают спикеры, масштабно или единично в нашем бизнесе?

— Многие считают, что с российскими реалиями все, что будут рассказывать американцы, японцы и европейцы, не приживется в нашей стране и будет бесполезно. Но нужно понимать, что 90% всего бизнес-контента — это американцы. К их подходам в бизнесе можно относиться по-разному, но нужно понимать, что они интернациональны. В Америке очень мало бизнесменов из коренных жителей. И американский бизнес приживается практически в любой стране и культуре. Их преимущество в том, что они изначально думают о глобальном развитии своего бизнеса. Чтобы он мог существовать в любой точке Зем-

ли. Например, «Макдоналдс» и «Кока-Кола». К ним можно относиться по-разному, но это определяет то, что методы, о которых говорят западные представители бизнес-культуры, применимы и у нас в том числе.

Обратите внимание, что все бизнес-спикеры говорят об общих понятиях и потребностях, но они не рассказывают, как построить бизнес в Америке или чем отличается бизнес-культура, например в Германии, от Японии. По этой причине почти все, что там говорится, работает и здесь.

Другое дело — везде разный уровень развития бизнеса и развития корпоративной культуры. Не секрет, что в России капитализм существует лишь около 30 лет. И некоторые вещи, о которых рассказывают американские или западные ученые, на сегодняшний день не до конца работают. Не потому что они не могут работать в России, а потому, что наш уровень развития культуры бизнеса не вырос до западного уровня. Но профессионал сам понимает, какими инструментами можно пользоваться уже сегодня, а какие стоит придержать.

Но в любом случае ни одна книга не является инструкцией и ни один



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

спикер не может описать наверняка точные пошаговые действия.

УП Как начинался ваш бизнес?

— У нас все начиналось естественным революционным способом. Раньше я очень много занимался тем, что называется Digital, если быть конкретнее — специализированной рекламой по повышению лояльности бренда через работу с поисковой системой. Пока я занимался только маркетинговым бизнесом, я искал себя и в других отраслях, потому как у меня не было удовлетворенности.

И однажды в одном бизнес-клубе я встретился с единомышленником, с которым мы решили создать собственный бренд, не имея огромных бюджетных ресурсов. Мы оба были владельцами маркетинговых компаний, и потому мы решили организовать конференцию по маркетингу в Санкт-Петербурге. Мы назвали ее «Дижиталь», и прошло это событие 4 апреля 2012 года. Мы собрали маркетологов и руководителей рекламных отделов, со сцены вещали лучшие маркетологи страны, а мы рекламировали себя как организа-

торы. Все прошло даже лучше, чем мы ожидали.

Я помню свои ощущения после первого мероприятия — легкое опьянение. И я понял, что хочу заниматься этим интересным бизнесом, и это как раз то, что я искал, хотя нашел я его совершенно случайно. Мы продолжали устраивать разные мероприятия, но отталкивались от потребностей аудитории и подстраивались под нее. Я осознал, что я всегда догоняющий, то есть, если есть потребность, я делаю запрос. Это бесконечная гонка. И тогда вместе со своей командой мы начали рассуждать, что мы делаем не так. И так родился Best Business Ideas — наше понимание того, что мы сами хотим делать и как нам это делать. Тогда появился первый концепт, и до 2014 года мы стали делать новые проекты и активно развиваться.

Но ситуация 2014 года — экономический кризис — изменила нашу картину. Все затраты выросли, гонорары спикеров стали измеряться в четырех, а то и в пятизначных суммах в долларах. А спрос встал. Все компании стали резать два бюджета: первый — на развлечения, командировки, корпоративы, а второе — на

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

развитие и образование. А то, что мы делаем, — это как раз образование плюс развлекательное мероприятие. Мы попали под сокращение бюдже-

вать за рынком, искать то, что нужно кому-то. Как только мы это сделали, мы автоматически стали такими же, как и остальные, а если ты ничем ни

В МИРЕ ОЧЕНЬ МНОГО ПОТЯСАЮЩИХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ В РОССИИ ЕЩЕ НЕИЗВЕСТНЫ, НЕКОТОРЫЕ УЖЕ ПЯТЬ ЛЕТ НАЗАД ПРОИЗВЕЛИ ФУРОР НА ЗАПАДЕ, НО ИХ КНИГИ ДО СИХ ПОР НЕ ПЕРЕВЕДЕНЫ НА РУССКИЙ ЯЗЫК

та со всех сторон. И некоторое время мы просто были в прострации.

УИ Какие ошибки пришлось проглотить?

— За период своего становления мы сделали очень много ошибок, которые повредили нашей компании. Мы стали много принимать необдуманных и не взвешенных решений.

Во-первых, мы отошли от своей идеи — это была самая большая ошибка. Мы начали пытаться следо-

от кого не отличаешься — это смерть для бизнеса. Как говорит Джек Траут: «Дифференцируйся или умирай!» Мы стали вмешиваться в рядовые проекты, которые могут делать абсолютно все, участвовать в тендерах на общих основаниях, играли с большими игроками, и даже если мы их выигрывали, то с большим дисконтом, а это очень малая прибыль. И самое плохое — мы начали терять веру в себя и в то, что мы делаем.

Лично моя главная ошибка — я очень редко общался с нашими пар-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

тнерами и клиентами напрямую. Я всегда избегал этого, и вместо меня общались сотрудники. Но у ребят не хватало опыта найти общий язык с некоторыми из наших клиентов, потому получался некий разрыв. В связи с этим я приехал в Москву и стал общаться с конкурентами, стал ближе к нашим партнерам. Работа стала проще. И я понял, что открытая и честная позиция много больше привлекает людей работать с собой, привлекает тех же информационных партнеров, появляются те клиенты, которые не просто покупают события, но еще и предлагают помощь и сотрудничество.

Благодаря всем тем ошибкам, которые мы совершили, мы сформировали четкую позицию того, что мы делаем. У нас даже слоган появился: «Лекция лучших бизнес-мыслителей мира». У нас было много споров внутри коллектива по поводу каждого слова в слогане, но все же мы верим, что это правильные слова.

Мы не бизнес-тренеры, и мы хотим, чтобы наши спикеры не учили правилам поведения, доносили до топ-менеджмента какие-то новые и интересные идеи. Также мы хотим, чтобы люди приходили не просто на

известного автора, а потому что **МЫ** привезли этого автора, потому что мы не привозим кого попало.

В мире очень много потрясающих людей, которые в России еще не известны, некоторые уже пять лет назад на Западе произвели фурор, а их книги до сих пор не переведены на русский язык. И очень обидно, что у нас трудно собрать под них зал, потому что никто о них не слышал. Мы гордимся тем, что можем дать гарантию на каждого спикера, которого мы привозим, — у них всегда стоящий контент, их труды давно везде оценили, и не важно, известны они в России или нет.

УП Как строите рекламную компанию? На чем делать акцент?

— Задачу информирования аудитории не так уж сложно выполнять, потому что у нас много информационных партнеров, в том числе УП.

В своей рекламной компании мы делаем акцент на двух вещах. Первая: мы акцентируем внимание на самом факте — некий Дейв Логан, автор книги «Лидер и Племя» (на самом деле мало кто знает кто это такой), скоро приедет в Москву. При опре-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

деленных объемах рекламы большинство аудитории начнет изучать эту тему подробнее, а потом уже принимать решение — хочет он или нет идти на встречу с Логаном.

Второй момент: мы привлекаем внимание к самой личности. Мы начинаем раскрывать личность спикера с помощью отзывов других уважаемых людей, которые о нем что-то сказали. Например, Тони Шей, автор суперхита «Доставляй счастье» и владелец компании Zappos, говорит о том, что книга Дейва Логана стала практически инструкцией для его компании. Это, безусловно, суперреклама. Почему? Потому что сам Тони Шей всем известный, абсолютный уникальный человек, он один из немногих, кто смог построить с нуля компанию, в которой будет продан за миллиард долларов труд о корпоративной культуре. Он в «старом бизнесе» без введения новых технологий, а только за счет новой корпоративной культуры и ее качественного формирования, смог глобально вырастить компанию.

И Кто ваша команда?

— У нас очень маленькая команда — нас 5 человек. Поэтому если гово-

рить о компании, проще говорить в лицах. У каждого есть свои задачи, но при этом у нас общее дело. Мы пытаемся сформировать корпоративную культуру, но у нас небольшой коллектив и очень разные люди. Есть такой постулат, что если в команде работает два одинаковых человека, то один из них лишний, потому что они мыслят одинаково. С другой стороны, это совершенно непростая задача, чтобы совершенно разные люди могли работать вместе. Очень трудно оценить — получается у нас или нет, но можно это сделать по полученным результатам.

И Ваши планы на ближайшее будущее?

— У нас есть «старый новый бизнес» — классическое спикерское бюро. На Западе и в Европе такие уже существуют, а в России подобного нет. Точнее, они есть, но их уровень крайне низок, и мы можем очень много предложить рынку. Мы даже знаем, как оно будет называться — «Московское спикерское бюро». Мы планируем не только делать собственные семинары, но и привлекать спикеров для других компаний. Мы и так это делаем, но не так масштабно.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

УП Как вы выстраиваете отношения с конкурентами и коллегами? Чем руководствуетесь? На что опираетесь?

— Есть некоторые вещи, которые меня волнуют: стоит ли рассказывать, как устроен наш бизнес вовне; стоит ли делиться с партнерами и конкурентами этой информацией; стоит ли делиться некоторыми данными с командой или придержать их для себя? Есть три работы, которые помогают нам стать более открытыми и оказывают явное влияние на нашу корпоративную этику.

Первая — «Продажа вина без бутылки» Джона Перри Барлоу. Я всегда думал о том, зачем людям приходить и слушать семинар спикера про его базовые работы, когда можно просто прочесть их или найти в Интернете видео с его же участием. И вот всегда у меня была дилемма, а будут ли приходить люди на мои мероприятия? Так вот в этой статье автор говорит, что раньше, до четвертой промышленной революции, кто владел информацией, тот владел миром. Поэтому сокрытие информации приносило большие дивиденды. Сейчас же, чем люди больше знают о том, о чем говорит спикер со сцены, тем лучше он продается.

Вторая работа — Дэвид Майстер «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги». Он сам вышел из одной ведущей западной консалтинговой компании, и его труд является фундаментальным. Он говорит о том, что ведущие консалтинговые компании начинают работать с будущими сотрудниками еще с университета. Они всегда отбирают самых лучших и талантливых. Они вкладывают в них очень много сил, принимают активное участие в их образовании и развитии. В дальнейшем эти сотрудники начинают принимать предложения от других компаний, от которых просто невозможно отказаться, — крупные деньги, меньше работы, выше должность. И Майстер говорит о том, что бояться этого не надо. Потому что когда вы берете молодого человека, еще студента, и воспитываете в школе своей компании, то он начинает мыслить в парадигме вашей консалтинговой компании. И уходя в другую крупную корпорацию, он начнет там проповедовать вашу философию, он будет являться неким евангелистом. По своей практике могу сказать о том, что это действительно работает, и бывшие наши сотрудники, будучи сейчас в других компаниях, неосознанно делают нам много хорошего.



Есть люди, которые определяют некие стандарты в менеджменте, в управлении, в лидерстве и которые действительно сделали что-то важное и значимое

И, конечно же, труд Дейва Логана, потому что это самая важная работа, которую я читал за последнее время. Я настолько в нее поверил и убедил команду в нее поверить, что мы решили, что мы обязаны показать его российской аудитории. Просто не хотим, чтобы это сделал кто-то другой, потому что он настолько стоящий!

Он говорит о концепции разных уровней корпоративной культуры. И если не вдаваться в подробности, то можно говорить о том, что есть первый, второй, третий, четвертый и пятый уровни. Все живут на третьем уровне, пятый — это почти недостижимо, а четвертый — это то, о чем мечтают. Он говорит о том, что главная проблема и болезнь третьего уровня заключается в том, что им управляют менеджеры, которые все замыкают на себе. Они все достижения компании выдают за свои, считают, что все, что происходит в компании, это их личный труд, недооценивая вероятность удачи, случая, а также работы других людей. Они сосредотачивают информацию у себя и, не давая ее другим сотрудникам, добиваются более высоких позиций в компании. Но при этом они загоняют себя в тупик — они вынуждены работать все больше. И главная проблема,

почему они не могут выйти на следующий уровень, т.е. стать более свободными и полноценными, добиться дальнейшего роста — это то, что они не делятся информацией.

Именно с помощью этих трудов мы продолжаем прибывать в рамках открытости для своих партнеров и конкурентов в том числе.

УП Ваши пожелания читателям?

— Наши клиенты в большинстве своем это HR-директоры. Это особенные люди. Они зачастую самые беспокойные в компании и больше всего болеют за то, что происходит внутри нее. У них очень непростая позиция в коллективе — между молотом и наковальней: между агрессивным топ-менеджментом и людьми. При этом, выполняя очень важную роль в компании, они остаются почти без поддержки. Хочется поблагодарить их и сказать, что их роль с каждым днем становится все весомее.

* Алексей Федоров, генеральный директор ВВІ.

ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

08 ноября 2017

«Лидер и племя» — является удивительно проницательным взглядом на то, как люди взаимодействуют и добиваются успеха. Это самая важная работа о корпоративной культуре со времен «От хорошего к великому» Джима Коллинза.



Дэйв Логан

Рид Хоффман, сооснователь LinkedIn
В вашем распоряжении — понятная дорожная карта к новой реальности управления организациями, карьерой, жизнью.

Тони Шей, автор бестселлера №1 «Доставляя счастье»

Неважно, культура какого типа царит сегодня в вашей компании. «Лидер и племя» поможет вам поднять ее, как и бизнес в целом, на следующий уровень, а затем — еще на один, и еще.

Конференц-зал Правительства Москвы, Новый Арбат, 36/9

Подробная информация и бронирование: **ВВІ.СLUB**

Стоимость от **13500** руб, для T&D-директоров участие бесплатно

Роб Фитцпатрик

Не верю!

Как увидеть правду в море дезинформации



3. СЛОВА-УЛОВКИ

В своих аргументах брехуны обычно прибегают к одним и тем же шаблонам. Те, кто планирует навешать вам лапши на уши, следуют примеру политиков, которые любят использовать пиар — риторические приемчики, призванные представить ситуацию в лучшем свете, чем есть на самом деле.

Некоторые из брехунов — отъявленные лжецы, пытающиеся вас обмануть. Как и политики, приукрашивающие ту или иную ситуацию, они знают правду и всеми силами стараются скрыть ее от вас или по крайней мере представить вам лишь одобряемую ими версию правды. Но даже эти распространители хрени, искренне верящие в свои слова,



пользуются теми же приемами риторики, что и форменные обманщики. Возможно, они настолько убеждены в собственной правоте, что для них важнее всего, во что бы то ни стало одержать победу в споре. Не исключено также, что эти люди действительно не осознают разницу между логическим аргументом и очковтирательством. А может, они попросту однажды купились на те же риторические уловки и не понимают, что теперь пользуются ими сами.

ВЫДЕРГИВАНИЕ ЦИТАТ И ВЫБОРОЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФАКТОВ

Как часто вам доводилось пойти в кино после прочтения восторженных отзывов, растиражированных ушлыми прокатчиками, и уже на середине фильма осознать, что все это — сплошная лажа? Вы знаете, какие отзывы я имею в виду: **«ВОСТОРГ, КОТОРЫЙ ПРОСТО НЕ ВЫРАЗИТЬ СЛОВАМИ!»**

или

«СЛЕЗЫ... КАТИЛИСЬ ПО ЛИЦУ, КОГДА Я СМОТРЕЛ ЭТУ... ТРАГИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ ЛЮБВИ!»

Представляю, что бы вы подумали, если бы нашли оригинальные отзывы и прочли то, что в действительности написали рецензенты: «С такими звездами и таким бюджетом рассчитываешь испытать восторг, который просто не выразить словами. Какая жалость, что

конечный результат оказался кошмарнее некуда...» и «Слезы от дикого смеха катились по лицу, когда я смотрел эту якобы трагическую историю любви».

Прокатчики, как правило, не столь вопиюще наглы, как в приведенном примере, но вы наверняка сталкивались с тем, что реальный отзыв совсем не такой уж восторженный, как это кажется по отрывку. Прием избирательного цитирования носит название «выдергивание цитат». Приведу очень известный пример. Сторонники креационизма активно используют следующую цитату Чарльза Дарвина из его труда «Происхождение видов» (1859): «В высшей степени абсурдным, откровенно говоря, может показаться предположение, что путем естественного отбора мог образоваться глаз со всеми его неподражаемыми изобретениями для регуляции фокусного расстояния, для регулирования количества проникающего света, для поправки на сферическую и хроматическую абберацию»¹.

Обратите внимание, призывают креационисты, сам Отец Эволюции признает, что человеческий глаз никак не мог возникнуть в результате естественного отбора! Однако при этом они не считают нужным упомянуть следующее: далее Дарвин указывает, что, если хорошенько подумать, мы поймем, что это вовсе не так уж невероятно, как кажется на первый взгляд. Креационисты приво-

¹ Здесь и далее цит. по: Дарвин Ч. Сочинения. Т. 3. — М.: Изд-во АН СССР, 1939.



дят лишь начало цитаты, чем извращают ее смысл. Ведь в действительности Дарвин писал: «Разум мне говорит: если можно показать существование многочисленных градаций от простого и несовершенного глаза к глазу сложному и совершенному, причем каждая ступень полезна для ее обладателя, а это не подлежит сомнению; если, далее, глаз когда-либо варьировал и вариации наследовались, а это также несомненно; если, наконец, подобные вариации могли оказаться полезными животному при переменах в условиях его жизни — в таком случае затруднение, возникающее при мысли об образовании сложного и совершенного глаза путем естественного отбора, хотя и непреодолимое для нашего воображения, не может быть признано опровергающим всю теорию».

Другой разительный пример масштабного выдергивания цитат относится к скандалу 2009 г., вошедшему в историю под названием Климатгейт. Тогда был взломан главный сервер отделения климатологии Университета Восточной Англии (одного из важнейших мировых центров по изучению климата), и тысячи конфиденциальных электронных писем, которыми обменивались сотрудники отделения, попали к журналистам и на сайты противников теории антропогенного изменения климата, а те тут же понадергали оттуда цитат.

Особое значение придавалось использованию доктором Филом Джонсом, руководителем отделения, слова «трюк»

для описания определенного способа подачи статистической информации. Разумеется, слово «трюк» уже подразумевает обман, правда?

А вот и нет. Вы помните, когда освоили трюк катания на велосипеде? Не менее восьми независимых расследований, проведенных в отделении климатологии, не выявили должностных преступлений среди ученых; тем не менее отрицатели изменения климата продолжают публиковать вырванные из контекста цитаты.

Есть и другая похожая уловка — выборочное представление фактов. Здесь обычно оперируют данными, а не словами. Например, когда вы рассказываете о своих оценках родителям, то обычно начинаете с пятерок, затем переходите к четверкам... и, возможно, оставляете двойку по математике напоследок.

Если вы вообще не упомянули про эту двойку, а также умолчали о тройке по физике, то вас можно упрекнуть в выборочном представлении фактов.

Этот прием вообще широко используется в хреносфере, но, пожалуй, активнее всего он эксплуатируется теми, кто отрицает изменение климата. Графики повышения температуры имеют вид не прямой линии или стабильно поднимающейся кривой, а зигзага. Зигзаг этот неуклонно стремится вверх, но сегодня на графике можно найти отдельную точку, которая ниже точки десятилетней давности. И упомянутые отрицатели частенько прибегают именно к это-



му методу выборочного представления фактов, утверждая, что наша планета в действительности не нагревается, а, наоборот, остывает!

Иногда выборочное представление оперирует не фактами, а другими видами доказательств. В эту ловушку легко попасть, даже если вы не распространитель хрени. Мы склонны акцентировать внимание на свидетельствах, подтверждающих наши собственные убеждения, и отмахиваться от тех, что вынуждают ставить их под сомнение. Истинный распространитель хрени игнорирует доказательства, принадлежащие к последней категории, или пытается дискредитировать их с помощью описанных в данной главе приемов.

«СОЛОМЕННОЕ ЧУЧЕЛО» И ПЕРЕХОД НА ЛИЧНОСТИ

Как-то раз мои друзья застряли в пробке в туннеле Линкольна, соединяющем Нью-Йорк и Нью-Джерси. Они поспорили с сидевшими в другой машине по поводу того, кто кого должен пропустить. Пассажиры обеих автомобилей открыли окна и принялись орать друг на друга. Наконец моя приятельница Нэнси закричала на женщину во второй машине: «А в этой шляпе ты выглядишь глупо!» Я не присутствовал при той сцене, поэтому понятию не имею, действительно ли шляпа была не к лицу даме, но совершенно очевидно, что это никак не связано с тем, кто кому должен был

уступить дорогу. Однако данный аргумент оказался решающим и помог одержать победу в споре.

Описанный случай служит классическим примером перехода на личности (*ad hominem*). Это латинское выражение означает «аргумент к человеку», подразумевая, что выпад оппонента игнорирует правильность или ошибочность аргументов, вместо этого сосредотачиваясь на неуместном указании на самого человека.

В 2009 г. отрицатель изменения климата Кристофер Монктон выступил с лекцией в Бетелском университете (штат Миннесота).

Джон Абрахам, профессор из расположенного неподалеку Сент-Томасского университета, специалист в области геотермальной энергетики, записал лекцию Монктона и прошелся по ней пункт за пунктом, проверяя абсолютно все отсылки докладчика к научным источникам и даже связываясь с цитируемыми учеными, чтобы удостовериться, правильно ли он понял их выводы. Увы, он обнаружил, что абсолютно все приведенные Монктоном цитаты расходятся с оригиналом. В мае 2010 г. Абрахам опубликовал полученные результаты онлайн в виде 84-минутной аудиовизуальной презентации под названием «Ученый отвечает Кристоферу Монктону». В ней он последовательно опровергает каждое «научное» утверждение, сделанное докладчиком в ходе выступления.

Разумеется, Монктон не пришел от этого в восторг. Нападая на противника, он, в частности, сказал: «...Такие



ядовитые детские выпады Абрахама, озвученные гнусавым и раздражающе дружелюбным голосом (хорошо хоть мы не видим его лица, он похож на переваренную креветку)...

А вот вам задачка! Кто из этих двоих виновен в переходе на личности?

а) Абрахам, проверивший заявления Монктона и установивший, что они являются ложными.

б) Монктон, заявивший, что «хорошо хоть мы не видим его лица, он похож на переваренную креветку».

Уловка «соломенное чучело», нередко используемая политиками, предполагает, что человек нападает не на истинные убеждения или утверждения оппонента, а на ложные их версии. (Параллельно с этим нередко прибегают также и к выдергиванию цитат.) Если бы я, к примеру, захотел использовать прием «соломенное чучело» против Чарльза Дарвина, то мог бы сказать, что он якобы верил в невозможность эволюционного образования глаза, и воспользоваться при этом в качестве аргумента выдернутыми из его сочинений цитатами. Или я мог бы заявить, что его книга «Происхождение видов путем естественного отбора, или Сохранение благоприятных рас в борьбе за жизнь» пропагандирует расизм — в конце концов, в названии употребляется слово «раса». И не важно, что на самом деле «Происхождение видов» описывает эволюцию животных и растений, а не людей и Дарвин использует слово «раса» в старом значении — «подвид»! В таком случае я

бы напал на автора за преступление, которое сам же и придумал... но многие люди этого бы не поняли. Вариацией «соломенного чучела» является ложная равнозначность. Классический пример такой равнозначности:

- Я боюсь, что меня исключат из школы.
- Следовательно, я боюсь директора, который может меня исключить.
- Я также боюсь ядовитых пауков.
- Следовательно, директор — ядовитый паук.

Пожалуй, применительно к какому-либо конкретному директору подобное утверждение отчасти может оказаться правдой! Однако это никак не будет логическим заключением.

ГАМБИТ ГАЛИЛЕЯ

«Люди смеялись над Галилеем, они насмеялись над Альбертом Эйнштейном и над Альфредом Вегенером...»

Смысл здесь в том, что если кто-то сомневается в ваших идеях или высмеивает их, то тем самым доказывает вашу правоту, поскольку вы оказались в такой славной компании.

Логическая несостоятельность уловки очевидна: ведь люди смеялись не только над Галилеем или Эйнштейном, но также и над клоуном в цирке.

Вариацией гамбита Галилея является гамбит Ганди. Вот что Махатма Ганди — предположительно — говорил, пропагандируя гражданское неповиновение



как форму ненасильственной борьбы за независимость:

«Сперва тебя игнорируют, потом высмеивают, потом вступают с тобой в бой... а потом ты побеждаешь».

Отсутствуют достоверные свидетельства того, что Ганди когда-либо произносил эти слова, но все равно это отличная цитата. К сожалению, распространители хрени извратили ее в такой же степени, как и гамбит Галилея. Получается, что ни делает ваш оппонент — смеется над вами, спорит с вами или просто вас игнорирует, — все это лишь этапы на пути к тому, чтобы признать вашу правоту.

ГАЛОП ГИША

Для креациониста Дуэйна Гиша характерен полемический стиль, получивший название «галоп Гиша». Он настаивал, чтобы оппонент начинал дебаты первым. После того, как тот заканчивал выдвигать аргументы, Гиш принимался очень быстро говорить примерно в течение часа, оттарабанивая длинный перечень бессмысленных или ложных «фактов». У его оппонента не было никакой возможности хотя бы записать все эти «факты», не говоря уже о том, чтобы проверить их правдивость. Переходя к контраргументации, оппонент мог либо полностью игнорировать тираду Гиша (что выглядело как уклонение от темы), либо стараться отвечать по как можно большему количеству пунктов (при этом создава-

лось впечатление, будто он «плавает» в теме).

Гиш изобрел весьма хитроумную уловку, которая обманула массу людей. Правда, эта хитрость удавалась ему не всегда. Несколько человек заметило, что подача Гиша всегда одинакова, вплоть до шуток, что бы ни говорил оппонент. Одним из его собеседников оказался Ниалл Шэнкс, биолог-эволюционист. Получив приглашение, он предварительно изучил видеозаписи других дебатов Гиша. Говоря первым, Шэнкс упомянул все пункты, которые, как он знал, выдвинет его противник, и разнес их в пух и прах. Кроме того, Шэнкс отомстил Гишу, украв у последнего все его стандартные шутки.

АРГУМЕНТ ОТ АВТОРИТЕТНОЙ ФИГУРЫ

Галоп Гиша до сих пор пользуется популярностью среди распространителей хрени, которые зачастую также пускают в ход тесно связанную с ним уловку *argumentum verbosium*, то есть доказательство запугиванием. В данном случае ими используется как можно больше расплывчатой информации и терминологии.

Вполне возможно, что они цитируют невразумительные источники или ссылаются на какие-то непонятные авторитеты. Честный ответ на этот поток ахинеи может быть лишь один: признаться, что вы понятия не имеете, о чем вооб-



ще идет речь... правда, из-за этого вы предстанете в глазах аудитории невеждой и (или) глупцом — а именно на это и рассчитывает распространитель хрени.

Брехуны, прибегающие при *argumentum verbosium* к цитированию «мутных» источников, надеются, что вы не удосужитесь их проверить. Для распространителей хрени типично писать книги, снабжая их в конце огромными разделами, содержащими примечания. Они знают, что большинство людей примет на веру все эти псевдоученые комментарии. Правда, иногда случается, что кто-то действительно берет на себя колоссальный труд проверить все источники, и тогда брехуны выглядят довольно глупо. Мы уже видели, что вышло, когда Джон Абрахам разобрал по косточкам лекцию Кристофера Монктона. Но чаще всего люди не желают утруждать себя разоблачением и проглатывают ахиною.

До сих пор я исходил из предположения, что в самих источниках нет ничего плохого, просто распространители хрени их искажают. Но что если «эксперты», которых они цитируют, вовсе никакие и не эксперты? Или, может быть, они и впрямь выдающиеся специалисты, но, как и все остальные, порой заблуждаются.

Большинство авторов современных научных книг, как правило, ссылаются на различные авторитетные фигуры. То есть нынешние исследователи руководствуются работами своих авторитетных предшественников. Аргумент от авторитетов может послужить весьма по-

лезным инструментом. Но представьте, какой длинной окажется научная работа, если автор будет вынужден начинать с теоремы Пифагора или аксиом Евклида и разъяснять все основные положения с самых азов!

Да, распространители хрени пихают в конец книги несчетное количество примечаний, ссылаясь на сомнительные источники, но ведь точно так же и добросовестный автор цитирует многих авторитетных специалистов для подкрепления своих утверждений. Таким образом, аргумент от авторитетов можно использовать не только для обмана и дезинформации, но честно и с умом. Любители нести околесицу зачастую злоупотребляют ссылками на авторитеты (настолько, что некоторые люди полагают, будто данный вид аргументов всегда подразумевает бесчестные уловки). Например, они могут указать на то, что сэр Исаак Ньютон, один из величайших физиков всех времен, верил, что Земле всего несколько тысяч лет. Ну и кто вы такие, чтобы спорить с великим человеком?

Что ж, он и впрямь так думал, но во времена Ньютона (1642–1727) не было причин полагать, что Земле больше нескольких тысяч лет. В 1650 г. ирландский архиепископ Джеймс Ашшер тщательно проштудировал события Ветхого Завета и на основании множества предположений (например, он определял наугад продолжительность жизни довольно большого числа упоминаемых там персонажей) рассчитал, что Земля



была создана в 4004 г. до н. э. (Более того, он точно указал, что акт творения пришелся конкретно на вечер 22 октября этого года!) Ашшер был весьма авторитетным ученым, и его расчеты считались верными. У Ньютона не было повода не соглашаться с ними. К тому же Ньютон не знал и много всего другого. Ему не было известно о вирусах и бактериях, о существовании Урана и Нептуна, о том, что солнечная энергия обусловлена термоядерной реакцией превращения водорода в гелий. Великий физик не располагал многими знаниями, которые вы и я принимаем как данность. Бесмысленно цитировать такой «авторитет» в дебатах касательно возраста Земли!

МНОЖЕСТВО ЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ ЕЩЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ДОКАЗАТЕЛЬСТВОМ

Масса людей верят в то, что видели НЛО; может быть, и вы один из них. НЛО расшифровывается как «неопознанный летающий объект», и ключевое слово тут «неопознанный». Мне самому доводилось наблюдать парочку НЛО, один из которых я опознал буквально через несколько минут (это летел самолет, на который солнечный свет падал под определенным углом), а с другим пришлось повозиться чуть подольше (это оказался необычный эффект преломления). Многие люди клянутся, что видели привидения, фей, лох-несское чудовище и прочих таинственных персонажей.

Для ученого все эти отдельные наблюдения практически ничего не значат, он не примет их в качестве доказательств. Да, многие наблюдали в небе необъяснимое сияние, однако это вовсе не означает, что на Землю регулярно наведываются инопланетяне в летающих тарелках. Некоторые искренне считают, что были похищены инопланетянами и те подвергли их унижительным экспериментам. Следует помнить, что несколько столетий назад в этих светящихся огоньках видели ведьм на метлах, которые якобы уносили людей далеко-далеко и вынуждали их принимать участие, да-да, в унижительных ритуалах. Так что причин верить в истории о летающих тарелках не больше, чем в истории о ведьмах².

Профессиональный распространитель хрени делает ставку на то, что большинство из нас рассуждает следующим образом: если о том или ином событии сообщает много людей, оно должно быть правдой (или по крайней мере объяснения брехуна должны быть правдой).

Разумеется, всегда существует возможность того, что такие истории имеют под собой реальное основание, заслуживающее дальнейшего изучения. Но при этом необходимо провести настоящее научное исследование отдельных историй, а не воспринимать их все в совокупности.

² Хотя создается впечатление, что люди, которые «помнят» свое похищение, зачастую абсолютно честны. Они искренне верят, что все это с ними действительно было. Данный феномен вполне объясним с точки зрения психологии: одной из версий могут быть галлюцинации во время сна.



ДРУГИЕ ХИТРЫЕ УЛОВКИ

Когда в 2003 г. президент Джордж Буш заявил, что в вопросе об изменении климата наука «пока еще не определилась», многие восприняли его слова как достойную восхищения осторожность. В действительности климатологи уже давно пришли к единому мнению, а Буш лишь разыгрывал осторожность, дабы оправдать собственное бездействие.

Использование уловки «наука с этим пока еще не определилась» присуще не одному только Бушу. Так, например, люди, заявляющие об опасности вакцинации, сталкиваясь с убедительными доказательствами того, что прививки намного безопаснее болезней, от которых они защищают, частенько апеллируют к «пока еще не определившейся науке» и ссылаются на старые и сомнительные научные работы, подкрепляющие их убеждения. С этим приемом тесно связаны еще два других: выделение ложных аномалий и произвольное изменение критерия, определяющего верность аргумента («смещение планки ворот»).

Ученые неоднократно отмечали: одного абсолютного и неопровержимого доказательства существования привидений было бы достаточно, чтобы опровергнуть идею о том, что жизнь после смерти невозможна. Одно-единственное привидение представляет — или могло бы представлять — аномалию, которую с позиции рационального мировоззрения трудно объяснить.

Типичный прием брехунов — распространять данный аргумент на ложные, согласно всем разумным определениям, аномалии. Простой пример: каждую зиму обязательно случается парочка сильных метелей. Тут же находятся люди, которые заявляют: пожалуйста, вот вам «доказательство» того, что глобальное потепление — попросту выдумка. При этом они игнорируют все прошлогодние торнадо и наводнения, ураганы и тайфуны, засухи и миграции видов... Но ведь один-единственный сильный снегопад еще никоим образом не указывает на ошибочность научного представления об изменении климата.

Прием «смещение планки ворот» брехуны чаще всего используют применительно к ископаемым переходным формам. Окаменелости подобны фотоснимкам форм жизни, существовавшим на нашей планете миллиарды лет назад. В идеале окаменелости должны раскрывать перед нами полную картину. Однако есть масса причин, почему этого не происходит:

- Окаменелости образуются только в очень специфических геологических условиях. Когда умирает растение или животное, вероятность фоссилизации крайне мала.
- При соответствующих условиях живые организмы, у которых есть кости, относительно легко образуют окаменелости. Однако многие живые организмы костей не имеют.
- Практически все когда-либо образованные ископаемые остатки были пре-



образованы в ходе естественных геологических процессов — теперь они камни или почва.

- Окаменелости, сохранившиеся после преобразования, сейчас уже оказываются в середине осадочных пород. Поскольку мы не в состоянии разбивать каждую осадочную породу, то можем обнаружить только мизерный процент всех существующих окаменелостей.

Игнорируя все эти доводы, креационисты требуют от биологов предъявить ископаемые переходные формы: коль скоро вы утверждаете, что куры произошли от динозавров, то где же тогда окаменелости созданий, промежуточных между тираннозаврами и красными курами породы род-айланд?

На самом деле промежуточных ископаемых окаменелостей довольно много, так что можно проследить всю цепочку эволюции между динозаврами и курами. Более того, из земли постоянно выкапывают новые окаменелости. Время от времени — и, кстати, это происходит довольно часто — кое-какие из них заполняют пробел между двумя ранее известными доисторическими видами. Вот как обычно это происходит:

- Мы только что обнаружили окаменелость С. Ура!
- Она представляет собой вид, располагающийся между видами, о которых мы знаем по окаменелостям А и В.

Именно в этот момент на сцену высказывают креационисты и начинают предъявлять претензии: дескать, мы так и не решили проблему ископаемых переход-

ных форм, ибо где же тогда переходные формы между окаменелостью А и окаменелостью С или между окаменелостью С и окаменелостью В? Совершенно очевидно, почему данная тактика носит название «смещение планки ворот»!

ЛОЖНЫЙ БАЛАНС

Не то чтобы это был излюбленный прием брехунов, хотя они действительно им пользуются. К ложному балансу нередко прибегают газеты, журналы, телевидение и интернет, создавая иллюзию объективного отражения точек зрения и аргументов обеих сторон.

В любой сфере знаний всегда найдется хоть один несогласный зануда. Земля круглая? Зануда утверждает, что она плоская. Астронавты NASA были на Луне? Зануда заявляет, что все это фальсификация, срежиссированная Стэнли Кубриком и Артуром Кларком. В вашей жизни наступила черная полоса? Зануда объясняет это тем, что вы просто неправильно формулируете свои желания, беседуя с Вселенной³.

И так далее.

Большинство из нас согласится с тем, что во всех этих случаях высказываемые точки зрения диаметрально противоположны, так что ни о каком разумном компромиссе говорить не приходится. Однако в последние два десятилетия все

³ Кроме шуток. Именно эта идея положена в основу книги Ронды Берн «Тайна» (2006) которую она написала по мотивам одноименного псевдонаучного фильма.



больше якобы объективных СМИ предпочитают добиваться «баланса» в своих репортажах, сталкивая лбами здорового мыслящего человека и распространителя хрени и предоставляя аудитории — зачастую неподготовленной — самой разобраться, где правда, а где ложь.

АРГУМЕНТ «БОГ ПРОБЕЛОВ»

Несмотря на название и на то, что этот ложный довод нередко используется противниками эволюции, он не относится к числу исключительно религиозных аргументов. Сталкиваясь с чем-то, неподвластным их пониманию, большинство людей пытается найти рациональное объяснение. Если, к примеру, мы не понимаем, как образуется радуга, то обращаемся к Wikipedia и ищем там соответствующую статью. К сожалению, находится масса людей, которые отказываются следовать такому логичному пути. Вместо этого они настаивают на волшебной природе радуги.

До недавнего времени физики были озадачены вопросом: почему вещество имеет массу? Все мы знаем, что оно имеет массу — уроните кирпич на ногу и получите неопровержимое доказательство! — но никто не мог объяснить почему. Хотя некоторые думали, что знают ответ. По их мнению, это был один из тех вопросов, которые наука не в состоянии объяснить. Заполнить имеющийся

пробел могло только привлечение сверхъестественных сил.

В 1964 г. несколько физиков, в том числе Питер Хиггс, предположили, что за это отвечает элементарная частица, ныне именуемая бозоном Хиггса. В 2012 г. ученые из CERN наконец обнаружили бозон Хиггса. Иными словами, в данном конкретном случае объяснение с применением аргумента «Бог пробелов» превратилось в пыль. «Пробела», который науке следовало заполнить, более не существовало.

В 2011 г. в известном телеинтервью с Дэвидом Сильверманом Билл О'Рейли выдвинул просто потрясающий аргумент «Бог пробелов». О'Рейли полагал, будто приливы и отливы, которые наука веками объясняла силой притяжения Луны (и частично Солнца), на самом деле служат доказательством деяний Бога: «Я скажу вам, почему [религия] не надувательство: есть прилив, есть отлив. Все продумано и четко работает. Вы [ученые] не можете этого объяснить».

Разумеется, не только рационалисты, но и верующие поспешили указать О'Рейли, что причины приливов и отливов прекрасно изучены и тот попросту выставил себя дураком.

Вряд ли, конечно, О'Рейли согласился с подобной оценкой.

Журнал 

2017 г.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



Оксана Ткачева

Людьми управляет не страх, а неотвратимость наказания

*Репрессивные методы
управления имеют много
опасных и гиблых мест —
считает эксперт.*

Оксана Ткачева

**директор кадрового
департамента ГК
InfoWatch**

*Совсем не случайно
написаны горы книг о
материальной мотивации...*

Беседовала
Елена Плужникова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП **Страх — самый сильный мотиватор, так почему же бизнес использует его (страх увольнения, депремирования и так далее), но очень не любит и даже боится?**

 может ли страх мотивировать сотрудников работать лучше, на мой взгляд, вопрос спорный. Страх как инстинкт самосохранения может стимулировать, но, как и любой источник стресса, производит краткосрочный эффект. Не рассчитывайте на постоянный положительный результат от подчиненных, запугивая их карательными мерами, пусть и легитимными с точки зрения действующего законодательства. Наоборот, такими действиями вы можете спровоцировать агрессию или апатию со стороны работников, и в результате отрицательный эффект превзойдет возможные плюсы.

Но если продолжить рассуждения о подобной жесткой риторике со стороны руководства, то можно рассмотреть несколько конкретных ситуаций. Например, работник трудится на градообразующем предприятии и понимает, что трудоустроиться в своем городе больше негде, а содержать семью необходимо, в таком

случае страх может длительное время служить неким стимулятором высокой работоспособности. Или если в отрасли кризис и на одну вакансию приходится сто соискателей, это также может способствовать стремлению сотрудника удержаться на рабочем месте.

Хочу отметить, что в обоих приведенных примерах организациям даже не обязательно применять карательные меры, за них сработает вышеупомянутый инстинкт самосохранения сотрудника и страх потерять работу. С другой стороны, есть предприятия, где нарушение одного, на первый взгляд, несущественного внутреннего правила может привести к фатальным последствиям как для компании, так и для ее клиентов. В таком случае нельзя без кнута. Хотя стоит отметить, что должен быть страшен не столько сам кнут, сколько неотвратимость наказания.

УП **Ответственность матери за здоровье ребенка — идеальный мотиватор и пример ответственности?**

— Здесь сложно оперировать такими абсолютными категориями, как, например, идеальность той или иной ситуации. Высока ли мотивация у матери обеспечивать здоровье ребенка? От природы — высока. Но индивидуально могут быть нюансы, это зависит от каждой конкретной ситуации. Поэтому однозначно утверждать, что



это пример идеальной мотивации, я бы не стала. Почему тогда дети даже самых ответственных матерей все равно болеют?! Думаю, причина в том, что не все во власти человека. Для меня пример материнской ответственности в другом — нужно научить ребенка справляться с бытовыми трудностями самостоятельно, чтобы он не терялся, когда матери не окажется рядом, а не окружать гиперопекой.

Но если вы меня спросите о влиянии семьи на результативность «ребенка» на рабочем месте в будущем, я отвечу, что семья оказывает огромное влияние. Если в человека с детства семьей закладываются правила: «сказал — сделай», «качество имеет значение», «процесс должен завершаться результатом» и т.п., то на подсознательном уровне в дальнейшем они проявляются и в работе. Тем не менее я не хочу все отдавать на откуп семье. Есть немало примеров, когда личность формирует сама себя независимо от семейных устоев или даже вопреки им.

Не совсем правильно идти от частного к общему, но как пример хочу привести свой личный опыт: моими первыми наставниками в области управления человеческими ресурсами были мои родители. Я видела, как они ведут себя внутри коллектива, как принимают решения. И в боль-

шинстве случаев, особенно в начале своей карьеры, я опиралась именно на эти знания.

И **Вспомним былые модели мотивации ради повышения ответственности за результат — что в них чревато проблемами, а что реально эффективно?**

— Хочу отметить, что нельзя поделить модели мотивации персонала на эффективные и неэффективные. Выбирая ту или иную модель, прежде всего

работодатель опирается на такие факторы, как цели, которые компания должна достичь, характер выполняемой работы, степень влияния сотрудника на конечный результат, его личные компетенции. Рассмотрим несколько моделей подробнее.

ПРЕМИИ, KPI И МВО

Премия — это разовый инструмент мотивации, который применяется при выполнении сотрудником определенных условий. KPI — это, по сути, та же премия, но выплачиваемая периодически.

Нередко слышу, что собственники бизнеса не готовы платить премии сотрудникам или готовы только в редких случаях, небольшого размера и



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



за экстраординарные результаты работы. Или же все риски собственника перекладываются на плечи сотрудников, и условия выплаты премий привязываются к выполнению верхнеуровневых целей, на которые рядовой сотрудник никак не может повлиять,

краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. С другой стороны, у некоторых работодателей возникает желание «перекрутить гайки», выжать из подчиненных побольше, не выполнять трудовые обязательства. А это, если не сразу, то в ближайшей пер-

«ДРУЖБА» С СОТРУДНИКАМИ – НА МОЙ ВЗГЛЯД, ЭТОТ МЕТОД НЕДОЛГОСРОЧЕН И МАЛОЭФФЕКТИВЕН

даже если перевыполняет персональные показатели. Но если потребность в мотивации сотрудника возникла, значит назначенный оклад не влияет на эффективность, то есть на лицо проблема, а где проблема – там и явление. Можно решать вопросы мотивации неденежными методами, но не возникло бы термина «материальное стимулирование», не выпускались бы многотомные труды на тему премирования и состава оплаты труда, если бы это легко решалось нематериальными инструментами.

Мое мнение таково, что грамотная система премирования, которая выстроена по принципу системы построения задач SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound), способна стимулировать работоспособность сотрудника как в

спективе приводит к оттоку лучших специалистов или к снижению их результативности. И чем выше градус напряженности «перегоревших» работников, тем масштабнее проблемы, с которыми непременно столкнется организация.

Тем не менее не хочу умалять достоинства нематериальной и косвенно-материальной мотивации. На определенных жизненных этапах сотрудник может не видеть в заработной плате стимула к повышению работоспособности, в качестве примера можно привести дауншифтеров. Также в последние годы все чаще наблюдаю ситуацию, когда топ-менеджеры и обычные специалисты меняют места работы, связывая это не с увеличением доходов, а исключительно с собственными целями и интересами.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

«ДРУЖБА» С СОТРУДНИКАМИ

«Дружба» с сотрудниками — на мой взгляд, этот метод недолгосрочен и малоэффективен. Недаром есть русская поговорка: дружба дружбой, а табачок врозь. Да, дружба, как и лю-

манды не понятно, как выставляется коэффициент, или коэффициент выставляется субъективно «бригадиром», или в результате сговора принимается решение всем выставлять равный процент — тогда эффективность метода снижается.

НЕ РАССЧИТЫВАЙТЕ НА ПОСТОЯННЫЙ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ОТ ПОДЧИНЕННЫХ, ЗАПУГИВАЯ ИХ КАРАТЕЛЬНЫМИ МЕРАМИ, ПУСТЬ И ЛЕГИТИМНЫМИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

бовь, не может быть условной: любое условие подразумевает использование, а не крепкие долгосрочные взаимоотношения равных.

БРИГАДНЫЙ МЕТОД ИЛИ КТУ (КОЭФФИЦИЕНТ ТРУДОВОГО УЧАСТИЯ)

Бригадный метод или КТУ (коэффициент трудового участия) подразумевает прозрачные, максимально понятные метрики измерения, и он может быть отличным средством мотивации.

Но если хоть одному члену ко-

УЧАСТИЕ В ПРИБЫЛИ

Участие в прибыли — может стать отличной мотивацией при условии, что сотрудник, даже не являясь собственником бизнеса, понимает, что его личные деловые успехи напрямую повлияют на ее финансовые показатели. Но если эти критерии для сотрудника неочевидны или его степень влияния ничтожна или косвенна, то эта модель мотивации не будет приносить нужного эффекта.

ВЛАДЕНИЕ АКЦИЯМИ

В этом случае многое зависит от

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



размера акций, которыми владеет сотрудник, — позволяет ли он участвовать во внебиржевом рынке, влиять на принятие стратегических решений в организации, получать дополнительную прибыль. В то же время статус, так сказать, «микроритария» или «наноритария» известной компании, даже без вышеперечисленных преимуществ дает повод для гордости и дополнительный стимул работы на результат.

УП Продажники — передняя линия атаки в компании, — каких только методов их мотивации не придумано! Какие вам нравятся и почему?

— Я не окажусь оригинальной в данном вопросе — мне нравятся те методы мотивации сотрудников отделов продаж, которые приносят результаты. На разных этапах развития компании, в разных экономических ситуациях, при разном уровне спроса на товар или услугу, они в любом случае сводятся к нескольким типовым видам: выполнению плана продаж или получению процента от дохода, или объединению обоих методов. Можно подробнее разбирать варианты внутри каждого вида, но это уже вопрос другой темы.

На мой взгляд, главное, чтобы в системе мотивации был дополнительный показатель — это повышающий

процент за снижение себестоимости продаж. Этот показатель коммерческие подразделения не любят и стремятся обойти его стороной.

Помимо этого, необходим снижающий коэффициент за нарушение финансовой отчетности сотрудниками. В нашей стране фискальная политика, поэтому продающие подразделения должны соблюдать порядок и нести ответственность за сбор грамотно составленной и вовремя предоставленной в финансовые отделы документации. Можно этот процесс также финансово мотивировать.

Это возвращает нас к вопросу о страхе как мотиваторе. Некоторые компании могут применять карательные меры в виде снижения процентов с продаж, чтобы компания не несла прямые финансовые потери (в виде дополнительных трудозатрат по сбору и/или корректировке документов), или в виде пени за не вовремя или неверно предоставленные данные.

УП Можно ли осла научить говорить? Как вы смотрите на проблему кадров, когда сотрудника в принципе невозможно нацелить на результат?

— По моему мнению, плохих работников, как и плохих компаний, не бывает. Иногда случается, что компа-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**ГЛАВНОЕ – НЕ МЕТОД МОТИВАЦИИ
И НЕ ЕГО КАЖУЩАЯСЯ ИННОВАЦИОННОСТЬ, А
СВОЕВРЕМЕННОСТЬ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ
В КОНКРЕТНОЙ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЕ**

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ния не подходит работнику и, наоборот, работник не подходит под конкретные задачи компании. Есть люди «процессные», есть «результативные». Первые, например, хороши там, где важно грамотное исполнение процессуальных процедур.

У каждого специалиста есть сильные и слабые стороны. Я стараюсь работать не с «неразвитыми» компетенциями сотрудника, ставя задачу и априори зная, что для него она нетипична и сложно выполнима, а развивать сильные стороны работника и решать задачи компании, определяя сотруднику те цели, в которых он может применить развитые компетенции.

Можно задать вопрос: а как же развитие работника?! По моему мнению, взрослого человека — уже сформированную личность — невозможно развить и научить, если он сам этого не захочет.

Можно указать направление сотруднику, дать совет, и если у него возникнет желание к развитию, он будет даже самостоятельно искать пути к обучению и профессиональному изменению. Наша задача в таком случае будет заключаться в том, чтобы поддержать его и выступить в качестве наставников или же предоставить возможность обучения и поставить перед ним новые задачи.

УП Ответственность сотрудника может притупиться? Причины?

— Ум может притупиться, а ответственность — это все же качество, которое либо совершенно не развито в человеке, либо развито на определенном уровне (от слабовыраженного до полностью сформированного).

А вот общая результативность может упасть. И причин, при которых эффективность сотрудника может снижаться, множество, и зависят они от степени самостоятельности работника и его роли в коллективе, от физической и эмоциональной утомляемости, усталости от монотонности рабочего процесса, нового руководства или неотлаженных коммуникаций.

Если же мы говорим о снижении мотивации у руководителя подразделения, топ-менеджера, то здесь вопрос не менее глубокий. И бывает связан со сменой высшего руководства, собственников бизнеса, отсутствием видения перспектив развития бизнеса и успешности компании, от отсутствия формальных зон влияния, несмотря на статус позиции, а также с профессиональным кризисом, «перегоранием» и т.д.

При всем этом эффективные работники, неважно рядовые ли это специалисты или менеджеры высшего звена, готовы мириться с несо-

вершенствами в организации и выдавать отличный результат, если видят, что компания готова к изменениям. Но если на предприятии годами одни «везут телегу», а другие на ней «танцуют», а руководство подгоняет тех, кто везет, и мотивирует тех, кто танцует, это как раз и приводит к отсутствию желания нести ответственность за результат в данной компании.

И Когда интересы дела требуют перестраховки (как в разведке — когда посылают на дело несколько групп)?

— Персонал — это основной капитал многих компаний, и любые резкие изменения могут привести к огромному дисбалансу внутри коллектива. Поэтому, когда планируются кадровые и организационные перемены, необходимо взвесить все возможные положительные и отрицательные изменения, и, как говорится, семь раз отмерить и один раз отрезать.

И Порой система может снизить зависимость от человеческого фактора, как это выглядит в вашем бизнесе?

— За счет автоматизации процессов мы значительно снижаем количество проблем и ошибок, связанных с человеческим фактором. Но в такой отрасли, как информационные технологии, без человеческих ресур-

сов производственный процесс не выстроить. Наши собственные разработки позволяют следить за эффективностью процессов в работе сотрудников, выявлять нелояльно настроенный персонал, что во многом помогает нам правильно выстраивать кадровую политику в компании.

И Как достичь такой ответственности, как у спортсменов-чемпионов? И надо ли это делать?

— Чемпионов в спорте мотивирует желание быть лучшими из лучших, жажда победы, которая достижима только при условии, что другие будут слабее, т.е. проиграют. Такая победа хороша, только если сам на себя работаешь. Сомневаюсь, что описанный выше вариант подходит для коллективного успеха в организации. Думаю, что опыт спортивных коллективов, например футбольных команд, более валиден. Но в данном случае это не степень ответственности, а жизненные принципы, заложенные с детства, которые идут корнями из семьи — верь в себя, не сравнивай себя ни с кем, кроме себя в прошлом, постоянно работай над своими навыками, исполняй свою роль хорошо, слушай и услышь других, работай на совместный результат, потому что не бывает в одном коллективе «не моей проблемы».

Если же речь идет о предпринимателе, который в одиночку строит

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



свой бизнес с нуля, то хорошей идеи недостаточно — должна быть и высокая самомотивация, и самоконтроль, чтобы реализовать эту идею и пользоваться высоким спросом на рынке.

УП Как добиваются ответственности IT-компании с «распределенным мозгом управления» (без ГД и вертикали)?

— Холакратия и самоуправление присущи так называемым «бирюзовым организациям», которые принято называть организациями будущего. Такая модель построена на том, что все работники полностью ответственны и обладают всеми правами по принятию решений. Но как бы нам ни хотелось верить в наличие равноправных игроков в коллективе, рано или поздно появляются как минимум неформальные лидеры, правила и инструменты внутреннего контроля. Я не верю в возможность полноценного построения «бирюзовой организации» в современном обществе.

УП Куда движется мир методов достижения ответственности?

— Все движется по спирали — возвращаются некогда популярные тенденции в моде, в музыке и в HR-мире то же самое. Методы управления, достижения ответственности, которые выбирает организация, зависят как от ее степени развития, так и от микро-

и макроэкономики в целом. Понятно, что старые управленческие методы обрастают новыми элементами, но их суть остается прежней. Главное — не метод мотивации и не его кажущаяся инновационность, а своевременность его применения в конкретной бизнес-единице.

* Оксана Ткачева, директор кадрового департамента ГК InfoWatch.

Журнал



2017 г.

Справка: InfoWatch является ведущим россий-

ским разработчиком комплексных решений для обеспечения информационной безопасности организаций, предлагает продукты по защите предприятий от наиболее актуальных внутренних и внешних угроз.

InfoWatch представляет собой группу компаний, куда входит несколько компаний-разработчиков: InfoWatch, Kribrum, EgoSecure, Appercut, Cezurity, Taiga. ГК InfoWatch работает на рынках Западной Европы, Ближнего Востока, Индии и стран Юго-Восточной Азии.

Сайт компании www.infowatch.ru

Я не очень люблю брать на работу топов с сильным персональным брендом

*Если из ста человек
в команде пять
единомышленников,
тогда компания будет
развиваться*



Ольга Никитина

**генеральный директор
«Симона»**

Беседовала

Елена Плужникова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как реально действует в бизнесе персональный бренд — как некий феномен?



однозначно существует феномен лидера: от капитана зависит, каким курсом пойдет

по морям корабль. Очень много фирм выбрали интересные и необычные направления работы. Но если во главе бизнеса стоят люди (учредители, директор), которые не могут грамотно управлять коллективом, продвигать идею, этот корабль затонет. Поэтому от руководителя зависит практически все. Есть притча, которая часто используется в тренингах, когда тренер задает вопрос аудитории: есть два стада, в одном — бараны, но ими управляет лев, а в другом случае стадом львов управляет баран. Как вы считаете, какое стадо дойдет до намеченной цели? Все почему-то считают, что стая львов дойдет. Ничего подобного. Когда руководит баран, стадо никуда не пойдет. Проще заставить идти вперед или уговорить, пообещав зеленую травку, стаду баранов, которое возглавляет лев.

Ни один серьезный заказчик не будет разговаривать с менеджером, с техническим специалистом, с бухгал-

терией — компанию представляют руководители на разных уровнях. Допустим, раньше было купеческое слово. Это не работники купца что-то обещали, а именно сам купец. Феномен лидера и руководителя определяет, насколько его компания будет успешна или не успешна.

УП Как катализатор успеха?

— Понятие успех очень размытое. Почему ты успешный человек? Потому что счастлив иметь деньги от наследства и живешь созерцательно, благостно наблюдая за тем, как художник рисует картину? Если мы говорим о бизнесе, под успехом имеется в виду, насколько долго твоя компания на этом рынке и насколько она развивается. Наша компания давно на рынке, хотя, если брать динамику развития, нельзя сказать, что мы идем семимильными шагами, что бизнес растет в геометрической прогрессии. Такого нет. Но если бренд существует на рынке длительное время, завоевал себе репутацию, это говорит о том, что руководитель правильный. Какой бы феномен руководителя ни был, одна из его самых важных задач — правильно подобрать команду.

Если в фирме работает 100 человек, невозможно, чтобы все сто разделяли цели и задачи собственника и

были единомышленниками. Если бы они были такими же целеустремленными, харизматичными, активными и позитивными, они бы сами были руководителями и под тобой не работали. Если из ста человек в команде 5 единомышленников, тогда компания будет развиваться.

симально стараются просчитать контракты, оценивают опасность кредитов, надежность потенциальных партнеров. Женщины, на мой взгляд, намного серьезнее относятся к бизнесу. Я не беру салоны красоты — я говорю про серьезный промышленный сегмент.

НИ ОДИН СЕРЬЕЗНЫЙ ЗАКАЗЧИК НЕ БУДЕТ РАЗГОВАРИВАТЬ С МЕНЕДЖЕРОМ, С ТЕХНИЧЕСКИМ СПЕЦИАЛИСТОМ, С БУХГАЛТЕРИЕЙ

В моем случае женский фактор сработал: женщины более домовитые, экономные. Исходя из своего жизненного опыта, могу сказать, что женщины в кризис готовы работать, как японцы, в три смены. Часто мужчины в кризисных ситуациях поднимают лапки, теряются, впадают в ступор. Женщина понимает, что у нее есть дети, за которых она ответственна. И она не имеет права расслабляться. У меня много подруг-предпринимателей — у одних бизнес побольше, у других поменьше. Но для них коллектив — это их семья, а они — мамы. Поэтому они продумывают каждый шаг — мак-

Моя хорошая подруга возглавляет завод герметизирующих материалов в Дзержинске. Она выкупила участок земли для своего коллектива. Там они сажают картошку, помидоры, зелень. И коллектив у нее держится, потому что они видят, что руководитель не себе карманы набивает и не на «Бентли» катается, а старается поддерживать людей. Особенно это ценно в наше время, когда сложно выживать в рыночных условиях — продукты дорожают, а она хочет, чтобы ее коллектив жил достойно.

Да, руководитель — катализатор успеха, но очень важна роль команды.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Важно интуитивно правильно набирать команду. И если набрал команду — помогай своим людям. У нас текучка нулевая по инжиниринговой компании, только если мы сами не уволим кого-то. Хотя мы сложно подходим к

Я считаю важным постоянно заниматься развитием коллектива — отправлять на курсы для получения сертификата. Недавно мы свое сборочное производство открыли, потому что не всем нужно дорогое

ЕСЛИ ИЗ СТА ЧЕЛОВЕК В КОМАНДЕ 5 ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ, ТОГДА КОМПАНИЯ БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ

увольнению людей: он должен совершить много финансовых и моральных промахов. Если компания предоставляет бесплатные обеды, оплачивает по КЗОТу отпуск, больничные, есть ежегодные премии, бонусные системы, люди будут за нее держаться. Мы специально вызывали бизнес-тренера, чтобы дружно командой разработать стратегию компании, чтобы коллектив понимал, за что он может получить премию, за что не может. Когда люди видят, что руководители о них заботятся, какие бы условия, кризисы не были, они будут ценить такой подход. Несмотря на дефолты, сложные экономические ситуации, важно делать все, чтобы коллектив сохранился, чтобы зарплата была стабильная, чтобы были договоры на будущее.

оборудование. Допустим, «Сименс» — немецкое качество, но чуть дороже. Количество людей мы не так быстро увеличиваем, но тем не менее оно растет.

Как кредит доверия?

— Бизнес развивается в разных направлениях. Если партнеры видят политику порядочности, имеют кредит доверия, они будут с удовольствием с вами работать. Если ты один раз подставишь человека, организацию, даже если потом исправишься, репутация будет уже испорчена. Как говорится, ложки нашлись, а осадочек остался. Да, не ошибается тот, кто ничего не делает. Всякие бывают нюансы. Но любая ситуация исправи-

ма. С тем же заказчиком можно созвониться, объяснить ситуацию, поговорить.

Приведу пример: на предприятии проходили пусконаладочные работы, есть определенные суммы, сколько они стоят. Но есть еще объективный фактор. Допустим, ты занимаешься ремонтом квартиры и думаешь, что за полгода точно отремонтируешь 40 квадратных метров. Но в итоге получают другие деньги и другие сроки — кухню не привезли, стройматериалов не было. Та же ситуация при пусконаладке оборудования. Конечно, я могу сказать монтажникам и строителям: «Вы знаете, вы нам должны были сдать объект в эти сроки, я планировала, что своих работников отправлю на другой объект. Это вы виноваты, что нам вовремя не отдали объект для пусконаладки, поэтому, извините, сколько смогу за этот месяц, столько сделаю. На второй месяц у меня есть куда людей перекинуть». Если бы я хоть раз такое сказала, директор завода бы больше со мной не стал разговаривать.

У нас такие случаи были, когда мы должны были за полгода закончить пусконаладку. В итоге на это ушел год, и мы уже практически ушли в ноль. Но директор завода видел, что я прикладываю все усилия. И если другие подрядчики выходили только в одну смену, мы в течение года в 2-3

смены работали, чтобы все наверстать. Это и есть кредит доверия. И сейчас я могу в любой момент позвонить, и директор завода лично меня встречает. А организации, которые в позы встали, им было наплевать на заказчика, на директора завода, их больше нет.

Как мотиватор к учебе?

— У меня три высших образования — финансовое, экономическое и строительное. Я постоянно учусь, хожу на семинары. Но даже если я бесплатно предложу выучить сотрудников, они не побегут все с радостными возгласами «ой, да, мы хотим...». Ничего подобного. Люди все разные. Кто-то даже если ему заплатят, не пойдет обучаться. И объяснять человеку, что если ты уволишься завтра, то послезавтра попадешь в другую организацию как хороший специалист, если у тебя есть корочки, часто бесполезно. Я делаю ставку на людей, которые хотят учиться. Например, продавцов надо обучать в режиме онлайн.

Как магнит в команде?

— В команде есть несколько человек, которые составляют ядро бизнеса. В бухгалтерии есть свой резерв, в техническом центре свой, у менеджеров свой. Когда ключевые должности

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



заняты равнодушными, интересными людьми, они притягивают остальной коллектив. Я приглашала фирму, которая проводила опрос — мне хотелось понять, как грамотно мотивировать людей. Мне интересно не просто назначать бонусы к концу года, а выделять премиями и прочими «конфетками» наиболее эффективных сотрудников. Коллективу было не интересно заниматься этим вопросом: «Ольга Юрьевна, вы сами распределяйте премии».

Нанятая фирма провела анкетирование всех сотрудников, которые оценивали по 10-балльной системе, насколько им нравится работать в компании. Получился интересный результат. Те люди, которые проработали 15 лет, сказали, что все плохо, еле работаем и скажите спасибо, что мы в принципе выходим на работу. За это работодатель должен нам еще и платить. Я, конечно, утрирую, но суть понятна. Люди, которые проработали у нас 7 лет, ответили, что в принципе все хорошо. Но работодателю есть над чем поработать — условно говоря, нам на обед дают первое, второе, третье и компот, а могли бы еще и пирожки предложить. 12 лет назад мы каждый год вывозили свою фирму за границу на 2-3 дня. И давно работающие сотрудники сравнивают, что было ранее, а что сейчас. Сотрудники, устроившиеся три года назад, признались, что даже не

представляли, что есть компании, обеспечивающие такую заботу о коллективе, такой психологический комфорт: и напоят, и накормят, и по головке погладят. Вывод: к хорошему человек быстро привыкает. «Ветераны» привыкли к определенным отношениям и принимают многие бонусы как должное. А вот новичкам есть с чем сравнить.

Как защита от невзгод?

— По стратегии развития каждый сотрудник оценивает другого. Допустим, менеджер соприкасается с бухгалтерией — сотрудники обоих отделов оценивают друг друга. Кто больше баллов наберет, у того премия выше. Итоги подводятся ежемесячно. И лучшие отмечаются на доске почета. Я каждый раз людям пытаюсь объяснить: «Вы живете не в вакууме, вы на улицу выходите, вы знаете про непростую экономическую ситуацию. Почему же такое раздолбайство?» Они считают, что живут в коммунизме, невзгод никаких нет, все просто замечательно.

Многолетняя работа в стабильной компании вселила в них веру, что все хорошо. Хотя они видят, что много аналогичных инжиниринговых фирм приказали долго жить из-за руководителя или набранных кредитов. Им кажется, что у меня-то все хорошо.

И как бы я ни говорила, что давайте скооперируемся, давайте работать не по 8 часов, а на час больше, ничего на них не действует. Время 5 часов — и как в фильме «Служебный роман» — всех как ветром сдуло. Как бы я ни говорила, что на дворе кризис, что надо быть более эффективными, все бесполезно: они знают, что я их от невзгод защищу.

Проблем было множество — с органами, налоговыми, рейдерством. Все этапы, которые обычно проходит предприниматель, я на своем веку пережила. Мы выстояли, так как правда была на нашей стороне. Раз руководитель может все вопросы решить, персонал считает, что бояться нечего. И убедить их работать по-другому, более активно — бесполезно.

Как инновационный мотор?

— Помните фильм «Как закалялась сталь»? Даже нашу историю взять. Демократия в России не приживется, как бы мы не хотели. Наш менталитет — царь. Есть царь, и есть все остальные. Люди равняются в бизнесе на лидера. Плохое у тебя настроение, хорошее, есть у тебя инновационные идеи или нет — коллектив должен видеть, что у тебя все хорошо как у руководителя, ты просто фонтанируешь идеями. Я то себе отчет отдаю,

что 90% этих идей утопические, в финансовом и брендовом плане они не выстоят, но коллектив должен видеть, что идей у меня множество. Командир всегда должен быть в хорошем настроении, на боевом окне и вселять в своих воинов победный дух.

У каждого лидера свой стиль руководства, но со спокойным, флегматичным, просчитанным лидером сложнее, скучнее и рутиннее работать. А когда руководитель живой, этот настрой передается коллективу. Все мои сотрудники знают, что у меня с 7 до 10 каждый день теннис, тренажерный зал. Спорт для меня святое. Меня до 10 утра лучше не трогать. Сотрудники видят, что я серьезно занимаюсь своим здоровьем и собираюсь еще долго быть активной и позитивной. Все люди наблюдают за лидерами: если катается на новой машине — значит деньги в бизнесе есть. Руководители должны обладать мотором, быть вечными двигателями. Ученые доказали, что если человек ведет активный образ жизни, позитивный — к нему будут тянуться такие же партнеры, коллеги, подчиненные.

Как шанс последней надежды?

— Да, в кризис именно лидер вселяет надежду. Повторюсь, что он должен быть позитивным, сильным и уверенным в себе.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Если в компании есть ряд «брендированных» топов, а у другой их нет, то с какой вы начнете работать при прочих равных?

— Мне хочется, чтобы у меня была альтернатива в бизнесе. Не люблю быть привязанной к одной и той же фирме — мне не нравится быть зависимой от кого-то. Фирма может пропасть, кинуть тебя, предложить неадекватные цены. Когда мы ищем новые фирмы, чтобы иметь разный класс оборудования, разную ценовую политику, то мы в маленьких сделках с ними заключаем договоры. С большими контрактами не будешь рисковать с незнакомой фирмой, а на небольших — можно. Далее смотрим, как люди работают: вовремя ли была поставка, продвинутый ли сайт, активны ли они.

И раскрученность персональных брендов топов в компании заказчика для меня не играет роли — мне важно доверие компании и возможность выбора. Если пришли ко мне 5 средних фирм брендовых и одна небрендовая, я все равно на всякий случай проверю шестую фирму. И если все хорошо, то дам маленький контракт. Бренд-овые компании обычно набивают себе цену, у них нет ориентированности на конкретного клиента. Я же за политику, что каждый клиент — основной. Даже маленькому заказчику я не скажу, что мы крупные, и вы нам своими маленькими оборотами не интерес-

ны. Любой заказчик — единственный и неповторимый. И если небольшая компания без топов с персональным брендом заинтересована в конечном результате, я с радостью с ними сотрудничая.

УП Откуда и как растут персональные бренды у людей в бизнесе?

— Персональный бренд складывается и из внешнего вида, и из жизненного настроения, и из здоровья. Причем все взаимосвязано. Надо понимать, что ты хочешь — зефир-сортир-диван или вести активный образ жизни. Нужно учиться себя не распускать, даже когда морально тяжело и плохо. Не понимаю людей, которые пьют депрессанты. Каждый человек может из любого болота себя вытащить, как Мюнхгаузен. Нужно следить за собой, а особенно женщинам, чтобы людям было интересно с тобой общаться, смотреть на тебя. В моем бизнесе женщин очень мало, и мужчины мало воспринимают в инжиниринговом бизнесе дам. Все равно мужчины оценивает по одежке — все мы визуалы. И на переговорах он может твои мозги не успеть оценить и уже сказать «до свидания», если у бизнес-леди нет нормального маникюра, от нее не пахнет хорошим парфюмом. Он подумает: «Вроде цена у нее ниже, но мне же с ней придется общаться каждый день, а она неухо-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

жена, и лицо у нее кислое, депрессивное!»

У меня много знакомых бизнес-леди. Многие женщины в бизнесе не очень за собой следят: им просто некогда. У них цель — зарабатывать деньги. Но когда они начинают за собой следить, потом говорят: «Мы видим, как отношение окружающих к нам меняется». Внешний вид играет очень большую роль в персональном бренде. Но какой бы ты ни был ухоженный, если ты не позитивный, с тобой тоже не будут общаться. Должна быть внутренняя харизма, энергетика. В ряде случаев это реально врожденное качество. Все мы родом из детства. На 65% человек уже рождается с определенными характеристиками. Но в жизни ты сам себя делаешь. Это сила воли и мотиваторы. Многие дети смотрят, как родители выглядят.

Никто не любит больных людей — нормальный человек не должен любить болеть. Почему человек болеет? Лишний вес, сосуды забиты. Я с 14 лет в одном и том же весе. В клинике говорят: «У вас возраст по состоянию здоровья на 15-20 лет меньше реального». Больные люди никому не нужны, а тем более в бизнесе. Напряг, когда человек больной, и для него самого, и для окружающих. Зачем кому-то создавать проблемы? Жизнь одна. Поэтому нужно быть ухоженным, здоровым и позитивным. И

люди к вам потянутся! Или хотя бы на людях стараться держать себя в форме. Ушел к себе в норку в выходные — погрустил, поплакал, а в коллективе, на работе надо уметь себя сдерживать. Подружке ты можешь в жилетку поплакаться, а в коллективе человек с персональным брендом должен быть сильным и успешным!

■ Немало «безликих» фирм («Тошиба», например) процветают. Предположите, почему у них не видны персональные бренды (хотя реально есть)?

— В «Тошибе» огромные обороты. Она столько лет на рынке существует, что персонального бренда для успеха бизнеса и не требуется. Но это не говорит о том, что в этой компании не работают раскрученные топы — мы можем этого не знать. Думаю, что лидеры и топы крупных мировых компаний общаются с сильными мира сего и не опускаются низко. Они не видят смысла общаться со СМИ, раскручивать себя. Их знают только на высшем уровне.

■ Почему в России много видных бизнесменов — персональных брендов, но в разы меньше топов в отличие от Запада?

— Мои топы тоже не продвигаются. Каждый хорош в своей области, хотя в каждой области они все рав-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но бренд фирмы. Гендиректор общается с главными специалистами. Я до главных специалистов заводов не дохожу: это не мой уровень. Если у топа сильный персональный бренд и он продвигает за счет него компанию, я буду ему только признательна.

Билла Гейтса, но про его команду мы ничего не слышим.

УП HRD у нас редко где второе лицо генерального директора, в отличие от того же Запада, но почему

ОНИ НЕ ВИДЯТ СМЫСЛА ОБЩАТЬСЯ СО СМИ, РАСКРУЧИВАТЬ СЕБЯ. ИХ ЗНАЮТ ТОЛЬКО НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ

Если в налоговой возникнут вопросы, которые нужно обсудить, я, естественно, в налоговую не пойду. И в суд тоже не пойду. Для этого есть бухгалтер и юристы. Их главная цель — быть топами в своей области. Главная задача лидера — научиться делегировать свои полномочия. Если бы я еще занималась развитием гостиницы, персоналом, рестораном, магазином бытовой техники — можно было бы мне памятник поставить, но тогда я бы не спала и не ела. Задача топа — не продвигать компанию, не выстраивать свой бренд, а грамотно вести свое направление. Это нормально, когда топы в тени. Все знают

лидеры не любят у нас хантить HRD с сильным персональным брендом?

— Когда мы хотели взять HRD с сильным персональным брендом, мы не смогли ему найти работу, потому что подбором персонала ему смысла нет заниматься. Если текучка нулевая, а в персонал уже вложены силы и финансы, они обучены, зачем компании сильный и известный HRD? Конечно, он может мероприятия для фирмы организовывать. Но для этого мне проще разово нанять компанию, чтобы они раз в месяц провели корпоратив, продиагно-

стировали атмосферу в коллективе, и на этом — все.

Сильный HRD с персональным брендом нужен крупным компаниям с высоким уровнем текучки. Когда же у компании несколько направлений — техническое, менеджерское, производство, лучше подобрать человека, чем руководитель направления, никто не сможет. Подаешь объявление, получаешь резюме, распределяешь по службам, и далее руководитель направления читает резюме и определяет, нужен ли ему такой работник.

И Персональный бренд бизнес-тренеров — чем они вас привлекают?

— Я не гонюсь за тренерами-звездами. Но прежде чем заключать договоры, я сама схожу на тренинги. Посмотрю, что он из себя представляет, какой материал дает, насколько он квалифицированный. Если меня все устраивает, я начинаю более тщательный сбор информации. У каждого тренера есть перечень фирм, с которыми он работает. Я с ними созвонюсь, узнаю, насколько он решил те задачи, которые ставил перед ним руководитель. И только после этого буду с ним работать. Для меня главное, чтобы дело было сделано, а не звездность и раскрученность тренера.

И Как стоит собеседовать сильно брендированного специалиста (не топ)?

— Мы не берем известных специалистов. У нас узкая специализация, и найти хорошего специалиста по энергетике очень сложно. Секретари только менялись, так как я предъявляю к ним повышенные требования. Основной момент — насколько у человека есть желание работать. Если нет этого желания, он не хочет ничего достичь, по крайней мере в своей специализации, я с такими людьми не работаю. Какие бы замечательные профессиональные качества у тебя ни были, но если ты не готов учиться новому, если ты плохо ладишь с коллективом, я такого человека не возьму. Он должен постоянно стремиться и меняться: сегодня востребовано одно направление, а завтра — другое.

И если сотрудник не готов к учебе, не готов меняться, какой смысл вкладывать в него деньги и брать на работу? Знания, образование играют очень большую роль, но главное, чтобы человек был равнодушным к своему делу. Обезьяну можно научить играть на рояле, но должно быть желание. А человек — разумное существо.

Собеседование я одна не провожу. Не всегда мое мнение правильное в оценке соискателя. Я на собеседование приглашаю всех специалистов,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



даже если это не их профиль. Важно коллегиально посмотреть, насколько хорошо впишется в коллектив кандидат. Для меня климат в коллективе имеет большое значение. Испытательный срок 3 месяца позволяет понять многое о новичке. Первое — насколько он готов к учебе и второе — насколько он вписывается в коллектив.

УП А с топом, блистающим в СМИ и на конференциях?

— Я считаю важным узнать, почему человек ушел или был уволен из организации. Я позвоню в ту компанию и поинтересуюсь у нескольких человек, что он из себя представляет. Я не очень люблю брать на работу топов с сильным персональным брендом. Они одеяло на себя тянут, часто непредсказуемы. Если руководитель не идиот, то хорошие топы не уходят. А если его уволили, то есть на то причины — перетянул одеяло, брал откаты, не совсем хорошо себя с клиентами вел, то есть наверняка совершал серьезные промахи. Я за то, чтобы воспитывать топов в коллективе.

Я говорила с серьезным бизнес-тренером на тему введения серьезной системы мотивации. Тренер сказал: чтобы все было идеально, нужно всю команду разогнать, набрать новых топов и им объяснить всю стратегию. Или уволить процентов 80, оставить 20 и обучить их новой стра-

тегии, а они уже будут передавать ее сотрудникам. Я за то, чтобы человек приходил в профессиональном плане готовым, со своим профессиональным багажом, но не брендовый.

УП Ваши советы коллегам — как относиться к сотрудникам, явно нацеленным на рост персонального бренда (или помогать, или мешать, или никак не влиять)?

— Я очень хочу, чтобы у меня такие люди были, но нет таких. Если человек сам себя продвигает, и его направить в нужное русло, то он будет мою компанию продвигать. Заставить человека учиться в рабочее время за зарплату бывает очень сложно: тяги к знаниям я все меньше наблюдаю. Я уже смирилась с этим. Главное, чтобы исполнитель был хороший. В коллективе инициатива не наказуема. Я бы очень способствовала активности специалиста, но такого рвения нет. Если человек к делу ответственно относится — я уже рада.

Существует много других качеств, которые заменяют личное продвижение. Бывают люди, которые неадекватно себя воспринимают — считают себя профессионалами или яркими личностями, таковыми не являясь. И стараются себя продвинуть. Но если он ноль без палочки, естественно, он встретится с противостоянием в коллективе.

МНОГИМ ТОПАМ С ПЕРСОНАЛЬНЫМ БРЕНДОМ ХОЧЕТСЯ ДЕНЕГ ПРЯМО СЕЙЧАС. Я ОЧЕНЬ ОСТОРОЖНО ОТНОШУСЬ К ТАКИМ ХАРИЗМАТИЧНЫМ ЛЮДЯМ

Эксклюзивное интервью для



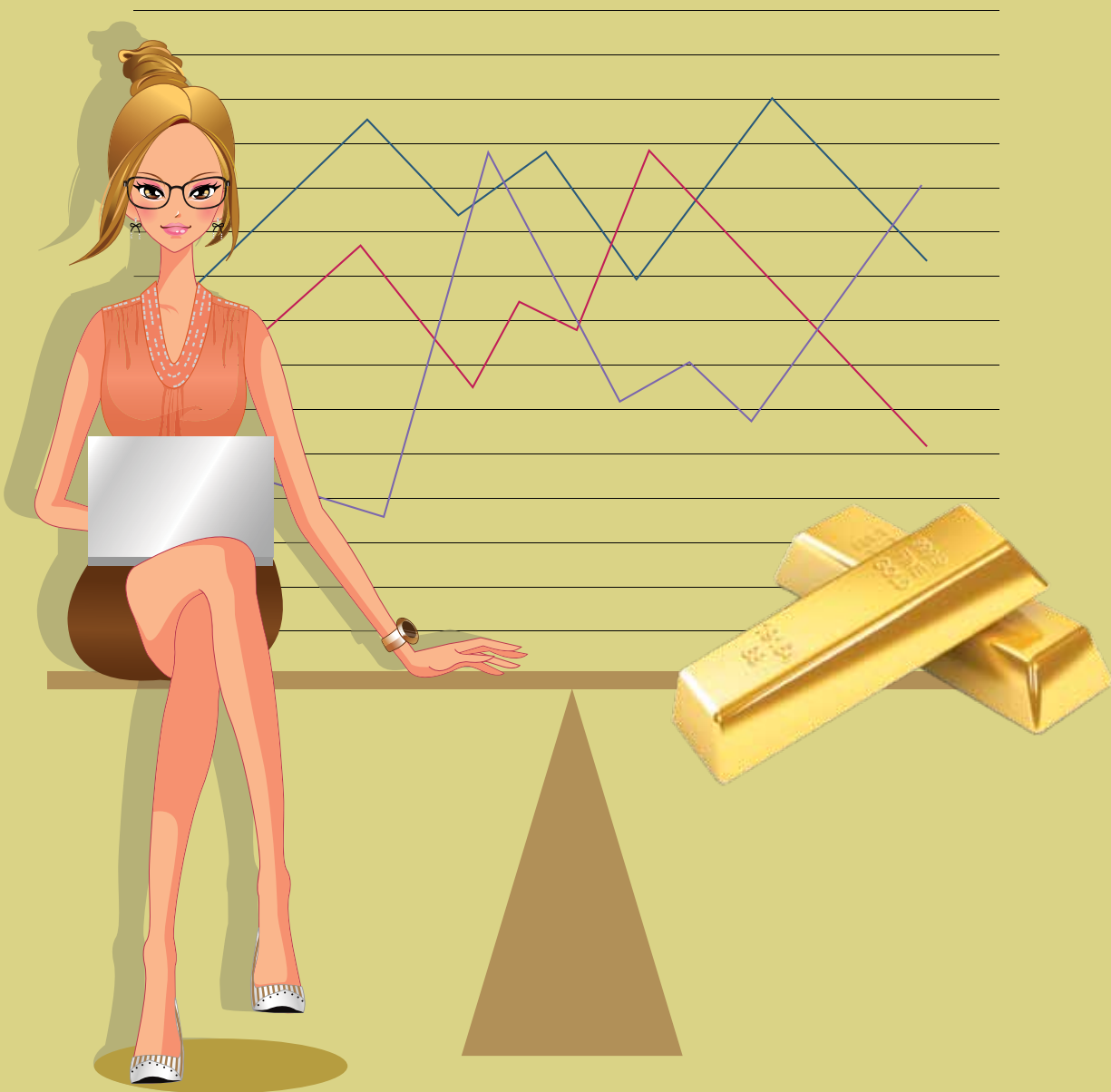
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



❗ Как оценить пользу для компании от наличия в ней сильных специалистов с персональным брендом, не переплачивает ли им фирма?

— Я предпочитаю, чтобы лично меня никто не представлял. Меня мало кто может представить из личного окружения. Все, кому надо, компанию и меня как лидера знают. Если топы захотят себя пиарить и продвигать компанию — да, с этим я согласна. Но я не буду платить им за это!

Если я вижу, что компании не хватает продвижения, я у профессионала закажу интервью — он правильную статью напишет. Главное продвижение в бизнесе — чтобы топы, специалисты грамотно общались с заказчиками. Главное в бизнесе — эффективное продвижение его товара или услуги.

Как я уже говорила, здорово, когда у компании есть способные продвигать ее топы, но лишь бы подвоха не было. У нас был случай на заре развития бизнеса: появился активный топ от бога. Он мог с людьми договариваться, втираться в доверие, за него коллектив стоял горой. У него надо было учиться, как себя вести. Через полгода работы он понял, что хочет создать аналогичную фирму, и создал. Начал переводить потоки, мы его вовремя тормознули, и его бизнес сорвался. Надо понимать, что ты

какое-то время должен поработать, заработать финансы, имя на рынке и только потом можешь получить дивиденды.

Почему многие предприниматели прогорают? Как только появляются первые деньги, на себя их тратят — шикарная машина, квартира, путешествия. А ты покатайся сначала на трамвае, потом на «Жигулях». Сначала заработай — потом будешь тратить. А многим топам с персональным брендом хочется денег прямо сейчас. Я очень осторожно отношусь к таким харизматичным людям. Потому что любой руководитель может упустить тот момент, когда этот топ-менеджер поведет коллектив не в ту сторону. Не надо нам такого счастья.

❗ Какие этапы роста персонального бренда вы бы отметили?

— У всех свой путь. Но все мы родом из детства. Как тебя родители воспитали по отношению к делу, к жизни, к людям — так и будешь потом претворять в жизнь свои замыслы и идеи. Если тебя правильно воспитали, то у тебя со временем появится свой персональный бренд, репутация, продиктованные определенными моральными устоями. И не важно, в какой сфере ты будешь развиваться — в бизнесе, в политике, будешь ли ты ученым, библиотекарем или продавцом. Человек с персональным

брендом будет дорожить своим честным именем. Не будет переступать через себя, и люди будут такому человеку верить.

Приведу притчу — мужчина просит: «Господи, сделай так, чтобы я в лоте-

рею выиграл миллион». Бог ему отвечает: «Я бы помог, но ты же ни разу лотерейный билет не купил». Часто можно услышать об успешном человеке с сильным персональным брендом: «Как же ему повезло!» Но чтобы человеку в чем-то повезло, он должен

ТЕ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПРОРАБОТАЛИ 15 ЛЕТ, СКАЗАЛИ, ЧТО ВСЕ ПЛОХО, ЕЛЕ РАБОТАЕМ И СКАЖИТЕ СПАСИБО, ЧТО МЫ В ПРИНЦИПЕ ВЫХОДИМ НА РАБОТУ



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

предпринять массу усилий для этого. И быть в нужное время в нужном месте. Большая часть населения воспитана на сказке про Ивана-дурачка, который лежал до 33 лет на печи. А потом щуку поймал или из лука стрельнул и в заколдованную лягушку попал, которая все его желания выполнила. Нас приучали тому, что все дело случая. Так не бывает. Чтобы это все сложилось, должны быть предпосылки. Но ты должен увидеть случай, почувствовать его интуитивно. Все люди обладают интуицией, но кто-то к ней прислушивается, а кто-то — нет.

Пример: ты пришел в магазин, тебе понравились сапоги, но ты решаешь еще повыбирать, посмотреть, прицениться к другим моделям. А когда понял, что первые были самыми хорошими, их уже взяли. Нужно полагаться на интуицию. К созданию персонального бренда нужно идти поэтапно. Не будет образования — тебя на работу не возьмут, не будет жизненного опыта — ты не сможешь руководить людьми и относиться к ним так, как хочешь, чтобы относились к тебе. Важно учиться уважать других. Часть моего персонального бренда — неумение врать и танцевать перед людьми, если мне

некомфортно с ними. Я избегаю ситуаций, где придется лицемерить, избегаю непорядочных людей.

Бизнес с женским лицом особенный. И, конечно, у любого лидера-женщины в бизнесе есть персональный бренд. Когда женщина одна делает успешный бизнес, завистников море. Много знакомых видели, как я начинала в 1995 году — я три года на маршрутке каталась, потом на «Ниве». Люди видели, через что я прошла, в чем себе отказывала. Конечно, теперь я могу позволить себе хорошую машину, и я вижу бешеную зависть. Идите столько же поработайте, у меня оба телефона включены 24 часа в сутки. Только сильный может работать и в стрессовой ситуации. Но если человек копит в себе негатив, зависть — это на его жизни отразится: люди к нему не потянутся. Надо учиться радоваться за других. Я уверена, что друзья познаются не в беде, а в радости!

* Ольга Никитина, генеральный директор, собственник компании «Симона».

Журнал 

2017 г.

Справка: . Инжиниринговая компания ООО «Симона» предоставляет широкий спектр решений в сфере энергосберегающих технологий, промышленной автоматики, автоматизации производства и телемеханики. Являясь официальным партнером компании ООО «Сименс», компания предлагает системы, созданные с применением оборудования SIEMENS AG.

Сайт компании Симона-НН.ПФ



Вся стая будет мотивирована, даже если только одна птица долетит до середины Днепра



ДМИТРИЙ ЖИРНОВ

Bridge2HR

НАЧИНАТЬ ПРОЦЕСС
РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ НУЖНО
ОТ «ПРЯНИКОВ»,
ПОШАГОВО ЗАПОЛНЯЯ
ИМИ ПОТРЕБНОСТИ
РАБОТНИКОВ, ПРИ ЭТОМ
УЧИТЫВАЯ КАТЕГОРИЮ
ПЕРСОНАЛА

ДЛЯ ЛЮМПЕНИЗИРОВАННОГО ТИПА РАБОТНИКА
КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА, КАК ПРАВИЛО,
ДАЮТ ОБРАТНЫЙ ЭФФЕКТ

ПОБУДИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗАХОТЕТЬ ПОЛУЧИТЬ
РЕЗУЛЬТАТ СВОЕГО ТРУДА – ЭТО И ЕСТЬ
ИСКУССТВО МОТИВАЦИИ

Сэмюэл Бронфман



Сэмюэл (Шмил) Бронфман, канадский бизнесмен, миллиардер, меценат, основа-

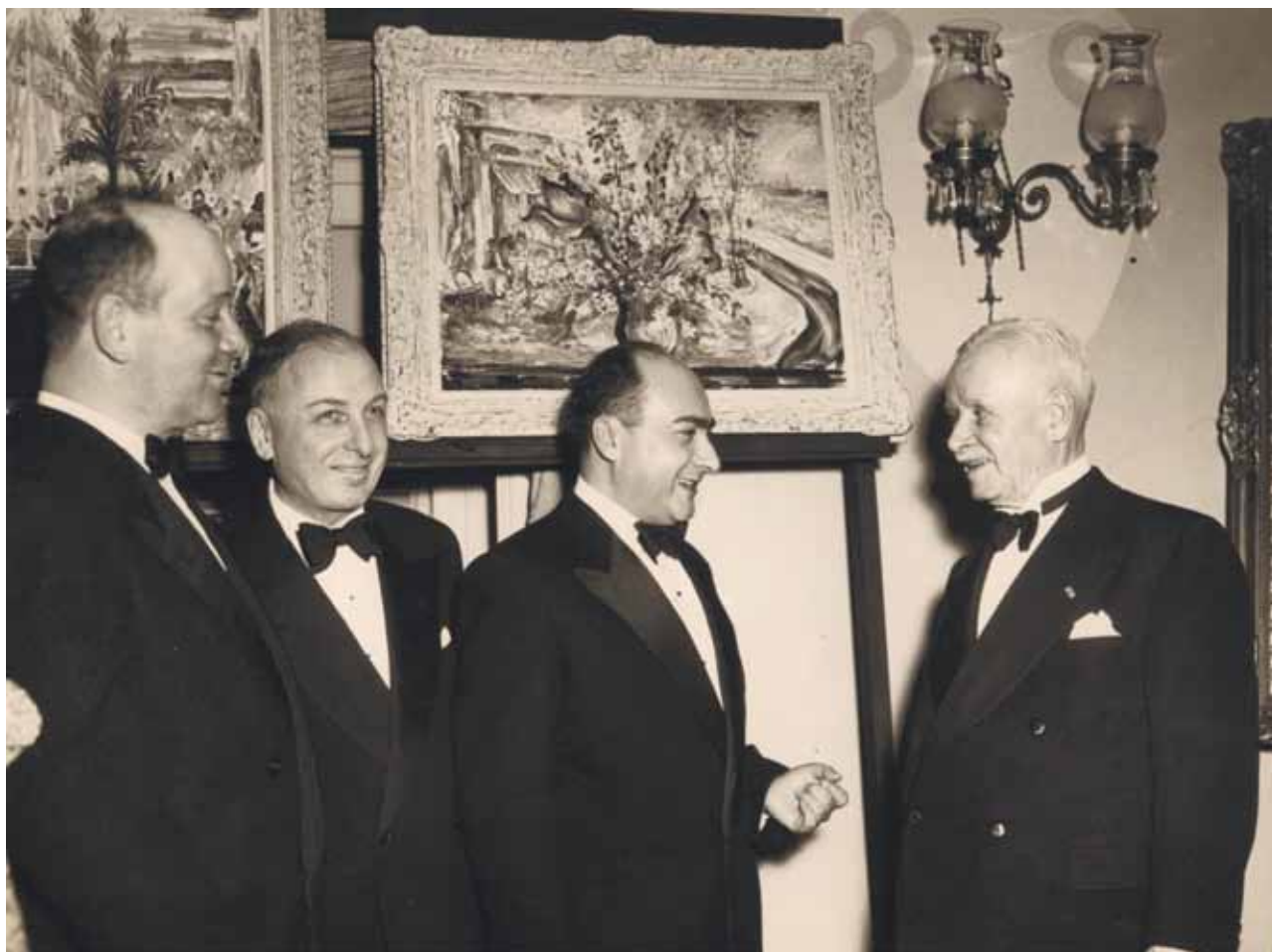
тель ликероводочной компании Seagram — одного из крупнейших производителей спиртных напитков в мире.



Бронфман родился 27 февраля 1889 года в г. Сороки, Бессарабия, в семье крупных предпринимателей по разведению табака. Когда Сэмюэл был еще ребенком, родители эмигрировали в

Канаду, где отец и старшие братья занялись сначала поставками древесины, а в 1903 году купили гостиничный бизнес в городке Эмерсон провинции Манитобы. Дела шли успешно, и уже через 10 лет семья владела тремя гостиницами в Виннипеге.

Свою карьеру в бизнесе Бронфман начал в Монреале в 1924 году, когда основал небольшую дистрибьюторскую компанию Distillers Corporation по продаже дешевого виски, который сбывал во время сухого закона, действующего в США в 1920-1930-х гг., американским подпольным торговцам или контрабандистам спиртными напитками, называемым бутлегерами. Свои продажи он осуществлял в основном в Бостоне, Нью-Йорке и Чикаго. Успешная торговля приносила ощутимую прибыль, и компания Бронфмана приобрела у наследников Джозефа Сиграма фирму Joseph E. Seagram & Sons со штаб-квартирой в г. Ватерлоо, провинция Онтарио. Впоследствии фирма была переименована в Seagram Co. Ltd и специализировалась на более качественной и дорогостоящей продукции. С течением времени компания стала самым крупным в



Сэмюэл Бронфман (второй слева)

мире перегонщиком крепких спиртных напитков, штаб-квартира которой находилась в небоскребе Seagram Building, построенном в 1958 году по проекту дочери Сэма Бронфмана в престижнейшем районе Нью-Йорка - в Манхэттене. Под руководством Бронфмана компания выросла в международную дистрибуторскую империю и ей принадлежали такие известные торговые бренды, как соки Tropicana, виски Chivas Regal, Crown Royal, VO, Calvert, Dewars, Seven Crown и ром Captain Morgan.

Помимо этой деятельности, в 1952

году Самюэл Бронфман основал «Фонд Самюэла и Сэйдие Бронфман», ставшим одной из крупнейших благотворительных организаций Канады, а также открыл факультет менеджмента в Университете Макгилла в 1971 году в помещении, называемом «Дом семьи Бронфман».

Самюэл Бронфман скончался 10 июля 1971 года.

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-май)

В номере:

20 лет журналу «Делопроизводство»

Современные международные конференции, посвященные вопросам управления документами

Новый ГОСТ на оформление документов

Мотивационные аспекты создания и использования управленческих документов. Мотивация создания управленческих документов

Стандартизация управления документами в России: современное состояние и подходы к изучению

Особенности оформления на работу иностранных граждан

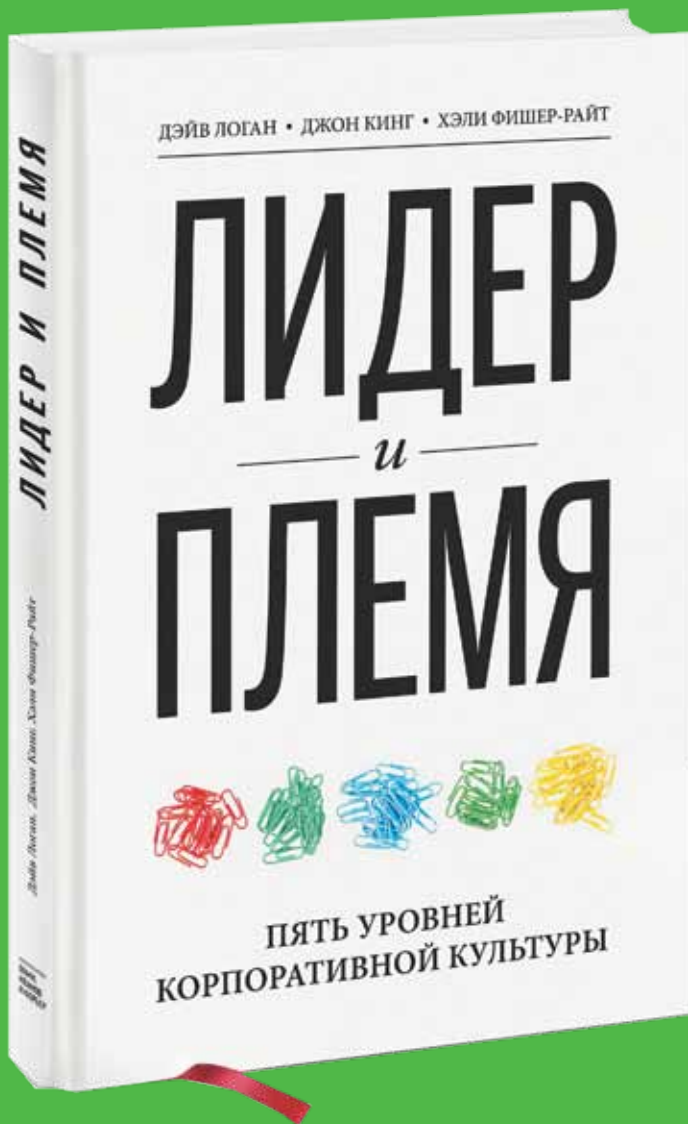
Документирование корпоративных подарков

Отдыхаем «за свой счёт», или Как оформляется отпуск без сохранения заработной платы

Для чего необходим архив организации?

№2
2017

При поддержке:



Дэйв Логан

Эта прорывная книга, основанная на серьезном 10-летнем исследовании, поможет вам создать в компании сильную корпоративную культуру, даже если изначально та была агрессивной и разрушительной. Вы узнаете, почему некоторые выдающиеся лидеры терпят поражение, попадая в новую среду, а некоторые оказываются сильнее, чем казалось. Ответ кроется во взаимоотношениях между лидером и корпоративным «племенем».

Люди всегда сбиваются в племена и выбирают себе лидеров. В руках лидера дальнейший процесс: он, отслеживая вехи развития команды, может сделать великим свое племя, превратить всех его членов в единомышленников и сам добиться величия, а компания станет способной на великие дела и сможет поддерживать свою яркую творческую культуру самостоятельно.



Ольга Байдина

Участие в корпоративных мероприятиях: обязанность или право?

Андрей Криницын

Электронный расчётный листок: блажь или необходимость

Екатерина Денисова

Актёры в рекламе: правовые аспекты

Павел Хлебников

Особенности повременной, сдельной оплаты труда и аутсорсинга программистов. Споры

Герман Бойцов

Ответственность медучреждения за ошибки в лечении больных по договору с предприятием. Споры и советы компаниям

Мария Бубнова

«Договорные» больничные листы