

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

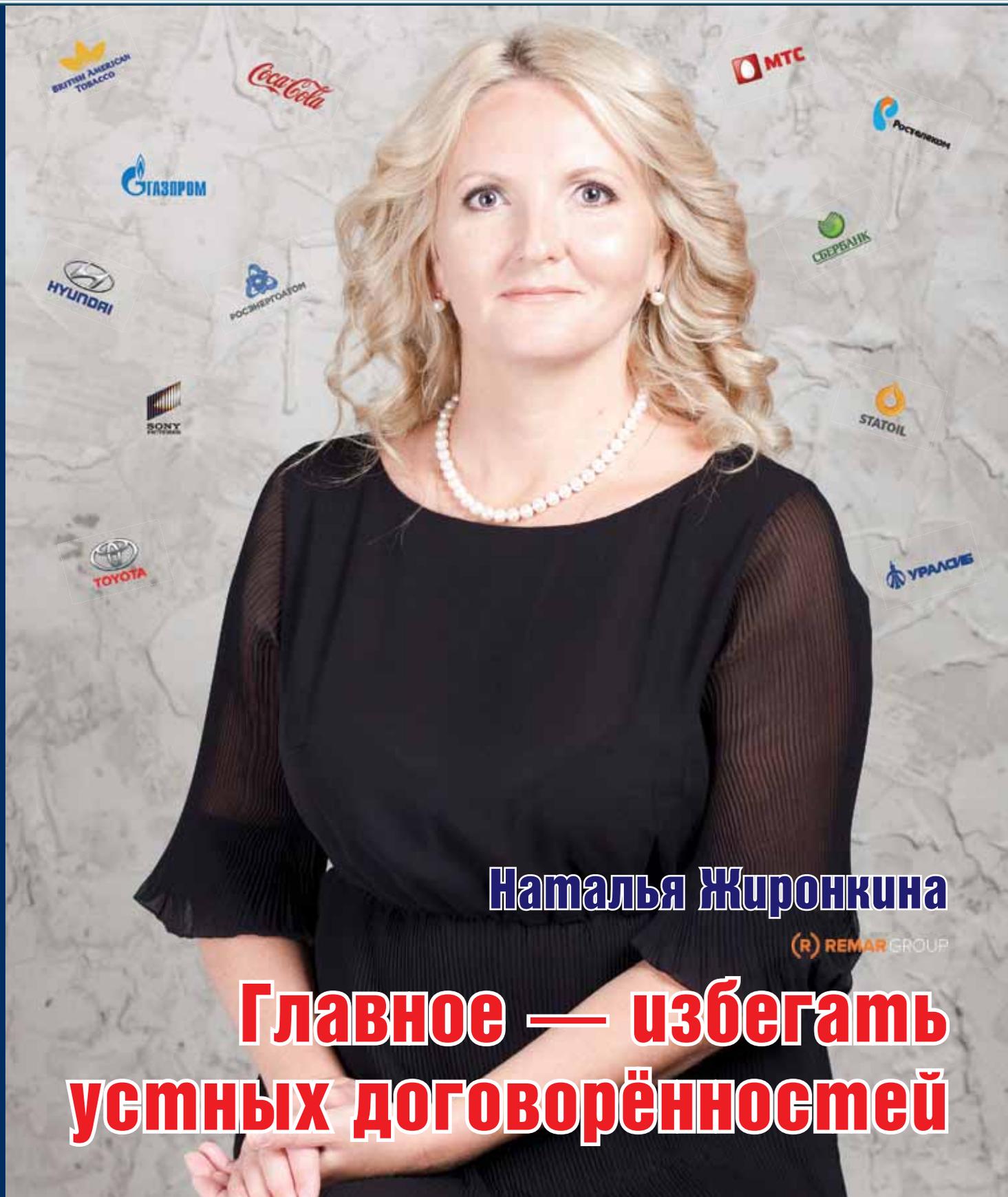
№ 1  
(461)  
2018

Подписные издания по каталогу "Ресурсы" - 71852, 71855, 72835.



стр. 17

Главная тема: **TESLA & РЕКРУТМЕНТ**



**Наталья Жиронкина**

(R) REMAR GROUP

**Главное — избегать  
устных договорённостей**



Родился в Израиле, жил в США, Канаде, Великобритании, России и Сингапуре. Каждый раз оказываясь в новой стране, Гил с нуля создавал свою сеть полезных связей и с их помощью запускал бизнес-проекты. Сегодня он является президентом группы компаний MeetPartners, включающей шесть образовательных проектов, а также эксклюзивным партнером Тони Роббинса и Экхарта Толле в России.

«Новый код нетворкинга» — пошаговое руководство по построению сети полезных связей, от которой зависит ваш успех не только в бизнесе, но и в личной жизни.

Не имей сто друзей, а имей их тысячу — и тогда проблема ста рублей отпадет сама собой, ведь чем шире круг ваших знакомых, тем более грандиозные перспективы открываются перед вами. Гил Петерсил, эксперт по коммуникации и стратегическому нетворкингу, преподаватель Стартап Академии Сколково, рассказывает о секретах эффективного общения, которые откроют путь к успеху для вас и ваших знакомых в бизнесе и в других сферах жизни. Речь вовсе не о том, как раздать и собрать максимум визиток. Настоящий нетворкинг — полезный, приятный и эффективный — начинается тогда, когда вы становитесь ценным и внимательным собеседником для всех, кто вам интересен. Если до сегодняшнего дня вы были уверены, что эти качества — дар от природы или чистое везение, то теперь в ваших руках бесценное руководство по овладению искусством нетворкинга на практике.

Гил Петерсил — эксперт по коммуникациям и стратегическому нетворкингу, преподаватель МШУ «Сколково» и профессор Университета «Синергия». В книге он делится личным опытом создания окружения, которое поможет в достижении поставленных целей. Опыт автора уникален, только благодаря нетворкингу он запускал успешные бизнесы в Великобритании, России и Сингапуре.

Гил Петерсил в своей книге показывает, что нетворкинг — это не советы о том, как раздать и собрать максимум визиток. Нетворкинг — это технология помощи людям, которая вас сделает по-настоящему ценным и полезным для других человеком.

**Чем разнообразнее и современнее наши знания,  
тем больше внимания мы привлекаем к себе.**

**Но далее уже надо уметь быть профессионалом в  
своем деле...**

**С Новым 2018 годом вас, дорогие читатели!**

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

**ПЕРСОНАЛ И PAS**

Не танцуйте перед шефом на корпоративе .....4

Елена Александрова

Иногда помощники растут до CEO ....10

Ирина Лампе

**ГУРУ БИЗНЕСА**

Адизес не всегда прав .....16

Елена Голева

Адизес — это новая парадигма управления .....19

Анастасия Лобарева

**РЕКРУТМЕНТ**

Несимметричные черты лица настораживают нас .....22

Алексей Филатов

**КОРПОРАТИВ**

Три совета по организации успешного корпоративного мероприятия .....27

Эдуард Суворов

**ПРАВО**

Партнёра по бизнесу найти не просто, а разделить бизнес — ещё сложнее .....33

Андрей Лисов

Избежать суда при разделе бизнеса можно при наличии желания и договора .....39

Иван Шевельков

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**

Новый код нетворкинга .....43

Гил Петерсил

**ИННОВАЦИИ**

Инноваций не будет, пока вы не изменитесь .....59

Сергей Дмитриев

**PR В СОЦСЕТЯХ**

Аккаунт ньюсмейкера в социальных сетях .....62

Роман Алехин

**КОУЧИНГ**

Коучинг бывает разный .....67

Инна Соколова

**ДИСКУССИЯ**

Клиент всегда прав, но не всегда адекватен .....69

Наталья Жиронкина

**ПРАВО**

Поиск беглых должников .....74

Владимир Алистархов

# Не танцуйте перед шефом на корпоративе



*«Лемена» в компании видны сразу – считает эксперт. Знать расстановку сил – ключ к «долголетию» в должности.*

**Елена Александрова,**  
генеральный директор  
кадровой компании  
**ASLconsulting**

## Как понять распределение сил и влияния в компании (критерии и маркеры)?

— Смотри на какой стадии находится компания. Мне достаточно зайти в компанию даже на собеседование, чтобы понять, есть там племена или нет. Во-первых, это языки мимики и жестов, безусловно. Манера общения с шефом и между собой уже даёт понять, что есть некое «племя», которое окружает непосредственно шефа: это либо родственники, либо близкие люди, с которыми он работает много лет и которым он доверяет. Это очень чётко видно по интонации в общении.

Что касается коллектива в целом, то тут нужно смотреть на ключевые фигуры. Мы прекрасно знаем, что в любой компании есть формальные и неформальные лидеры. Как правило, «племя» собирается вокруг неформального лидера. С ним объединяет не только работа, но и какие-то ценности. Люди это могут не озвучивать, но всё равно это есть. Как пишет Логан в своей книге, «племена» определяются таким образом, что люди говорят на языке ценностей, на определённом, друг другу понятном сленге. И таких людей можно определить не только по языку жестов, но даже по энергетике. Это люди одной серии. Это может быть отдел продаж, отдел маркетинга, бухгалтерия. Бухгалтеров никогда не перепутаешь. В любой компании, если бухгалтер идёт по коридору, сразу видно, что это бухгалтер. Или что это главный бухгалтер. Это ощущается на уровне чутья.

## Как понять, есть ли в компании некие «племена» (по теории Д. Логана) и к какому племени примкнуть Вам?

— Опишем «племя» людей, приближенных к шефу. Допустим, если ты приходишь в компанию как новый человек, ты можешь

проследить на совещании, в приёмной, кто с ним и как общается. Люди его «племена» общаются с ним на более коротком расстоянии.

Если люди находятся в «пресмыкающемся» состоянии — это уже люди не его «племена». Это уже «племена» второго, третьего уровня, если смотреть по градации. Редко кто из наших руководителей берёт себе в подчинение людей четвёртого уровня, так как сам порой не дотягивает до него.

Как правило, люди «племена» руководителя продаж с ним «на ты» — достаточно вольно, свободно с ним общаются. Не будем влезать в подноготную, но они, как правило, замкнуты ещё между собой на финансовые манипуляции-операции. Поэтому руководитель отдела продаж приближает к себе тех людей, которых он прощупывает: выгодны они ему или не выгодны, можно им доверять или нет.

## Как определить культуру компании (каждый сам за себя или «мы — команда»)?

— Что касается корпоративной культуры, то её нельзя создать искусственно. Она исходит от собственника компании или генерального руководства. Как правило, то, чем он увлекается, чем он занимается, что ему интересно — это и транслируется на компанию в целом. Один любит футбол, соответственно, всей компанией играют в футбол, другой любит теннис и т. д.

Я не так давно была в одном проекте в торговой компании. И я одна делала выездной корпоратив на два дня с совершенно незнакомыми мне людьми. Ключевая фраза, которая прозвучала от секретаря директора, заключалась в том, что он очень любит, чтобы перед ним танцевали, разы-

гrywали сценки, спектакли — такое «Петросян-шоу». У меня, как организатора мероприятия, сотрудники задания саботировали, потому что я была новым человеком. Но я

спартакиады. И у них, действительно, очень сильный корпоративный дух, потому что это прописано в ценностях компании, исходит от владельцев компании и руководства и

## СЕЙЧАС РОСТА ПОМОЩНИКОВ В ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРЫ МЫ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ НАБЛЮДАЕМ

договорилась с ведущим таким образом, чтобы они все перед шефом плясали, разыгрывали сценки. Вот что значит корпоративная культура. Чужому человеку они сказали категорическое «нет», но, чтобы выслужиться перед шефом, будут ползать на коленях, плясать, петь и шутить. В принципе, каждый сам для себя.

А сейчас время такое, особенно после последнего кризиса 2014 года, что как бы люди друг другу ни улыбались в компании, как бы ни разыгрывали коллективное сообщество, то самое «племя», всё равно каждый сам за себя. Потому что каждый понимает, что сегодняшний день у него может быть последним в компании. Мы все прекрасно знаем, как у нас людей увольняют. Поэтому каждый человек рассчитывает только на свои силы, на собственную выгоду и на собственную реализацию в той или иной компании.

Позицию «мы — команда» я, пожалуй, не знаю по российским компаниям, давно не встречала. По западным могу сказать. Одна моя знакомая работает в голландской компании, которая производит и продаёт напольные покрытия. У них проходят бесконечные соревнования: футбол, волейбол,

транслируется на всех. Там лидеры обладают такой мощной энергетикой, что умеют всех заряжать.

И мы такое видим в западных компаниях: все прекрасно знают Apple или Google и другие компании, где лидер своим примером, своей яркостью, харизматичностью заряжает людей. А в российских компаниях видим в основном «я», а не «мы».

**Дружить: только с боссом? со всеми? с самыми влиятельными? ни с кем?**

— Смотря какая цель. Отвечая на этот вопрос, я могу говорить с позиций карьерного менеджмента, карьерного консультанта. Всё зависит от вашей конкретной цели. Если цель — сделать карьеру в компании, то нужно выбрать ключевые фигуры, лидеров влияния. Это может быть сам босс, который имеет авторитет, является тем самым лидером влияния. Как правило, это такие авторитарные люди. Есть боссы демократичные, с которыми можно и на корпоративе выпить, и о театре, о футболе поговорить. Но при этом нужно понимать, что при всей этой демократии ты должен очень чёт-

ко выполнять свои обязательства — и даже на несколько шагов вперёд. У тебя должно быть стратегическое мышление, ты должен опережать. Он ещё не успел открыть рот, а ты уже должен опередить, предложив готовое решение. В таком случае можно с боссом дружить. Это называется не подлизываться, а выстраивать отношения. Если ты выстраиваешь вертикальную карьеру в компании, то можно дружить с боссом, но эти шаги нужно делать очень и очень аккуратно. Нужно издалека собирать инсайдерскую информацию о его ценностях, интересах, его саморазвитии, образовании, квалификации — и использовать эту информацию в общении. Также использовать интересы вне работы, в разговоре об увлечениях. При таком подходе можно выстроить отношения, некую «дружбу» с боссом. Быть другом босса я бы не рекомендовала.

Как правило, люди становятся друзьями после того, как человек уходит из компании. Через какое-то время он вырос до определённого потолка, пожал руку боссу и сказал: «Вася, мы с тобой теперь друзья навеки». И дальше они продолжают общаться, дружить, потому что встают на равные позиции. Либо это «босс — босс», либо это босс и какой-то ведущий менеджер, но уже в другой компании.

Насчёт других позиций. Это опять же зависит от целей человека. Если цель человека — саморазвитие, то есть он хочет набрать в компании определённых компетенций, развиваться в своей профессии, самосовершенствоваться, то нужно быть в хороших отношениях со всеми. Но дружбу с коллегами я, как директор по персоналу с огромным опытом, не рекомендовала бы. На работе нужно работать, иметь со всеми хорошие отношения, но дружба в человеческом понимании на работе всегда только мешает. Потому что ситуации бывают разные. Бывает, что твоего друга увольняют,

и ты сломя голову бежишь защищать его перед шефом. Но ты не знаешь всей истории и всех тонкостей, почему его увольняют. Тем самым ты подставляешь себя, что влияет на твою репутацию и карьеру в компании.

В общем, правильные коммуникации — наше всё. Или ты знаешь, что в корпоративной культуре компании вертикально расти некуда, но там есть сетка. Допустим, человек проработал полгода, получил определённый бонус, премию. Если проработал год — получит уже гораздо большую премию, большие привилегии. Здесь нужно не дружить, но выстраивать хорошие и выгодные для себя взаимоотношения с «лидерами влияния» (это может быть даже секретарь или любой рядовой сотрудник, но из «племени» босса), которые оказывают влияние на ту или иную ситуацию. На то, что ты можешь получить большую премию, на то, что тебя могут пригласить в интересный проект, который будет выгодным и в плане развития, и в плане карьеры.

Ну, и в таком случае можно получить определённый пиар в компании за счёт очень хороших, выгодных взаимоотношений с влиятельными людьми. В карьерном менеджменте это называется «сценарный метод». Таким сценарием можно пользоваться внутри компании: выстраивать отношения с людьми таким образом, чтобы не самому говорить, какой я крутой, смелый, умный и знающий. Пусть о тебе будут так говорить твои коллеги: «Спроси у Лены, узнай у Лены. Кто в этом может помочь? Лена может».

Таким образом выстраивается пиар человека внутри компании, и руководство начинает уже автоматически его двигать, потому что большинство людей показывают, что он действительно незаменим в компании. И даже когда стоит вопрос о том, что

надо сокращать людей, «Лену мы увольнять не будем, потому что все говорят, что она человек незаменимый».

Вот то, что касается «дружить», хоть я это слово и ставлю в кавычки. А ни с кем? Мы же все живём в социуме, как это ни с кем?

**Как отвечать, если новая подруга (друг), глядя прямо в глаза, вас спросит: «А какую премию ты получила в конверте вчера?»**

— Вопрос щекотливый. В принципе, у нас, в российских компаниях, зарплата человека — это коммерческая тайна. Но я — специалист по персоналу или бухгалтер — я вижу все зарплаты. Если я коммерческий директор, тоже это всё вижу. Если я руководитель какого-либо отдела, я всё равно эти зарплаты вижу. Какого уровня эта подруга? Если я простой рядовой сотрудник, то здесь многое зависит от степени близости с подругой. Если я знаю, что мы действительно серьёзно дружим, что человек не предаст, то могу сказать ей правду.

Если мы с ней на равных работаем в одном отделе и ей заплатили премию на 5 тысяч меньше, чем мне, то получается некорректная ситуация. Если, конечно, у нас одинаковые показатели. Потому что эта девушка побежит к директору и скажет: «Почему у нас одинаковое количество продаж, одинаковые бонусы должны быть, а ей на пятёрку больше заплатили?» Она, получается, откроет эту коммерческую тайну.

Если люди приходят ко мне в отдел, естественно, я тут же закрываю штатное расписание, зарплаты, чтобы никто не видел этой информации. С другой стороны, все знают, у кого какая зарплата и кто какие бонусы получает в конверте. Вплоть до того, что меня шеф вызывает и говорит, какому со-

труднику и какую сумму дать в конверте. Это его личные премиальные и бонусы. Это зависит от компании, от корпоративной культуры. Если компания достаточно открыта, то люди могут об этом говорить. А если в компании кругом висят видеокамеры и шаг в сторону — это уже преступление, то лучше вообще о суммах не разговаривать.

**Иногда помощники растут до CEO. Что для этого надо делать?**

— Те же самые советы, которые я давала выше: надо «дружить» с боссом, со всеми влиятельными людьми в компании. Тактика та же самая. В конце 90-х, в нулевые годы, ещё до кризисов, было распространено, когда личные помощники вырастали до самого высокого уровня, потому что бизнес рос, почковался. А личный помощник — это человек, который владел практически всей информацией — и нередко личной, документами, и очень много знал о тебе. То есть это был тот самый незаменимый человек. А если этот человек параллельно ещё и рос, получал образование и развивался как юрист, пиарщик, маркетолог или финансист, то есть вырачивал эти компетенции параллельно с работой в компании — он становился очень компетентным. Ранее таких примеров было достаточно много. На определённом этапе, когда компания разрасталась или создавались «дочки», помощнику предлагали занять должность CEO. Он начинал в дочерней компании, потому что понимал всё в документообороте, в продажах, в юриспруденции. Плюс собственник ему доверял.

Мы не берём тот вариант, который происходит в последние годы. Очень много компаний, которые открывают так называемые ИП для своих сотрудников. И формально мальчик из службы безопасности является генеральным директором «ИП

Вася Пупкин». Это другие варианты, чисто коммерческие, чтобы через них прогонять деньги.

Сейчас роста помощников в генеральные директоры мы практически не наблюдаем. Если это только не семейный и не партнёрский бизнес. Допустим, мы заходим в партнёрство, состоящее из трёх человек. Вы формально генеральный директор, я ваш помощник, который ведёт одну

часть бизнеса. Третий человек занимается отгрузками и клиентами. И вот на каком-то этапе вы мне говорите: «Я открываю ещё бизнес и ухожу туда, а тебе предлагаю занять должность генерального». То есть это такая шахматная доска с юридическим ходами, а фактически человек не становится генеральным директором.

Беседовала Ольга Кошарная

**Елена Александрова**, директор по персоналу в компаниях, внешний и внутренний карьерный консультант. ASLconsulting — внешний и внутренний карьерный менеджмент.

# Иногда помощники растут до CEO



*Когда бизнес растёт,  
при его «почковании»  
у помощника  
руководителя есть реальная  
возможность стать CEO.  
Слагаемые карьеры – дружба  
с лидерами влияния и владение  
информацией...*

**Ирина Лампе,**  
советник и эксперт в бизнес-  
консультировании и управлении  
персоналом, топ компаний ООО «МТС»,  
ООО «Табак-инвест», ИК «Сокол» (отель  
«Марриотт») (г. Минск)

## **Как понять распределение сил и влияния в компании (критерии и маркеры)?**

— С моей точки зрения, имеет смысл посмотреть на проблему комплексно. С одной стороны, это всё очень интересно манифестируется в окружающей среде — таким образом бизнес представляет себя своим клиентам. Если идёт рассогласование между различными рода фракциями, то, скорее всего, фракции совпадают с разделением на функциональные блоки компании. Как правило, клиент очень чётко чувствует эту нестыковку. Это одна сторона вопроса. Вторая сторона вопроса — персонал чётко демонстрирует несогласованность между этими функциональными блоками и образовавшимися фракциями. Почему? Это тоже очень заметно: по срывам поставок, по не вовремя оказанному сервису, по тому, как персонал реагирует на эти нестыковки. Если с закатанными глазами и фразой «Опять эти... напортачили...», то сами понимаете...

Иногда доходит и до «офисных войн». Очень часто в своей карьере я была примирителем и миротворцем в подобных офисных войнах. Когда тот же отдел продаж и бухгалтерия шли между собой в китайском варианте «стенка на стенку» — и никто из них не мог договориться о том, кто кому и что должен в плане оформления документов. Я бы сказала, что это такой классический пример. Типичное противостояние людей, нацеленных на «процесс», и людей, нацеленных на «результат».

Ещё пример из практики. Когда я работала в одном издательстве, мы в течение трёх месяцев вместе с главным редактором мирили издательский отдел и ту же бухгалтерию. Потому что у бухгалтерии всегда были вопросы в связи с предоставлением документов, которые постоянно предоставлялись издательским отделом с большим

опозданием, что неизменно раздражало бухгалтерию...

Хочу сказать, что такие офисные войны могут длиться достаточно долгое время, если их не пресекать и не приводить стороны к компромиссу. Собственно, это напрямую влияет на эффективность бизнеса, потому что, пока внутри идёт такая офисная война, страдают и клиенты, и персонал. Работать в такой атмосфере крайне сложно. А клиенты не понимают: вроде бы и успешная компания, но почему-то постоянно идёт задержка либо какой-то информации, либо продукции, либо поставок товара, либо сервис вдруг становится каким-то не таким. Мой известный коллега, психолог Михаил Литвак сказал, что чем больше маркетинга на выходе — тем больше проблем внутри.

## **Как понять, есть ли в компании некие «племена» (по теории Д. Логана) и к какому племени примкнуть Вам?**

— Есть ли в компании племена? Это можно определить даже по внешним признакам. Как правило, люди одного племени придерживаются одного распорядка, используют определённого рода лексику, специальные термины, выражения, которые приняты только в этом функциональном блоке. Или в определённом племени, которое близко к собственнику.

Люди из одного племени отличаются определённым дресс-кодом. В одной компании я была свидетелем, когда девушки одного племени носили исключительно платья и исключительно определённых цветов. И моветоном считалось иметь распущенные волосы на работе. Но, как правило, и общий дресс-код компании влияет на такого рода вещи.

Что касается того, к какому племени

примкнуть HR-директору, я бы сказала, что гораздо безопаснее и гораздо эффективнее для него ни к какому племени не примыкать. Потому что, примкнув к одному племени, вы автоматически настраиваете против себя все остальные племена. А HR-директор не может себе такого позволить. Я бы, скорее, рекомендовала быть сторонним наблюдателем и в то же время держать руку на пульсе, чтобы понимать, что происходит внутри компании. Потому что, когда идут внутрикорпоративные коммуникации — всегда теряется информация на каком-нибудь из этапов. И HR-директор должен отслеживать, на каком из этапов информация потерялась. Это, кстати, ещё один признак, по которому можно определить, есть ли племена в компании и борются ли они.

В компании самое главное — это передача власти и передача информации. А чаще передача власти через передачу информации, поскольку тот, кто владеет умами и сердцами, командует армией, ведь персонал — это ваша новая армия. И очень часто одно подтверждает другое. И как правило, если где-то идёт замалчивание важной для бизнеса информации, там и сконцентрировано племя, которое претендует на власть.

### Как определить культуру компании (каждый сам за себя или «мы — команда»)?

— Всё начинается с того момента, когда вы приходите в компанию ещё в качестве кандидата и смотрите перед собеседованием, как ведут себя сотрудники. Я всегда своим эйчарам, у которых веду курс менеджеров по персоналу, рекомендую прийти в компанию несколько пораньше, чтобы посмотреть, что там происходит. Как правило, корпоративная культура не формализована в большинстве компаний, её видно по многим косвенным признакам. Но если и фор-

мализована, она, мягко сказать, не всегда отражает то, что есть на самом деле. И как же определить, что происходит в реальности, и не попасться на удочку стереотипов и рекламы?

Во-первых, посмотреть, как ведут себя сотрудники, насколько они избавлены от того страха, которым управляются компании, когда идёт внутрикорпоративная война либо власть захватила не самая эффективная, зато самая хитрая / жадная / наглая группировка. Либо послушайте, что говорят о своих сотрудниках менеджеры или управленцы.

Если управленец говорит, что «вокруг меня одни идиоты», то у меня сразу же возникает вопрос к системе управления персоналом, к рекрутингу в частности. Почему? Если данный менеджер участвовал в подборе персонала в свой отдел, то тогда большой вопрос, кого же он себе набрал. Существует негласный закон рекрутинга: «десятки» набирают себе «девятки», «девятки» — «восьмёрки», «восьмерки» — «шестёрки», а «шестёрки» выше «пятёрок» не поднимаются. Этот закон в рекрутинге продолжает работать вне зависимости от того, верят в него окружающие или нет.

Следующий факт, на который необходимо обратить внимание: что сами подчинённые говорят о своих начальниках. У нас в культуре есть такой перекосяк, что с одной стороны, все ждут «доброго барина», который придёт и со всем разберётся. Либо перекосяк с другой стороны — когда в любой компании принято ругать начальство. Истина, как всегда, находится посередине. На это я бы тоже обращала внимание.

Ну и, естественно, посмотрела бы документы, которыми компания управляется. Потому что то, каким образом прорисована структура, и то, каким образом оформлены

документы, само по себе о многом говорит. Если имеется двойное подчинение в структуре, то, как правило, в этом месте образуется проблема в бизнес-процессе. С течением времени компания растёт, и подобных «дырочек» в бизнес-процессах становится всё больше. Первый признак подобного — заявление кого-либо из сотрудников: «Это не моя работа». В таком случае необходимо описать бизнес-процесс и отрегулировать его эффективность, заполнив эти пробелы.

Вот ещё маленький нюанс, на который хотела бы обратить внимание. Очень часто компания декларирует то, что «мы — большая команда», но при этом система мотивации настроена на личные достижения. И совершенно нет никаких повышающих бонусов либо KPI, которые бы регламентировали именно командные достижения. На это тоже надо обращать внимание. То есть реальность противоречит заявлениям и смущает сотрудников, люди в подобной ситуации начинают не доверять руководству, а компания с течением времени — терять сотрудников.

### Как понять распределение сил и влияния в компании (критерии и маркеры)?

— Это очень интересная тема, потому что в каждом бизнесе есть такие племена. В зависимости от того, какие стадии развития проходит компания, появляются и становятся ведущими определённые фракции. У меня складывается такое впечатление, что, если с ними ничего не делать, с течением времени эти фракции не «рассыпаются», а живут своей жизнью, набирают своих сторонников, борются со своими врагами и как-то продолжают жить. У меня, во всяком случае, сложилось чёткое впечатление после всех тех компаний, где я работала не только как HR-директор, но и

как консультант. Конечно, такая внутренняя динамика вредит бизнесу, поскольку энергия внутри компании уходит на «внутренний PR» и межклановую войну.

На мой взгляд, всё зависит от того, как собственник позиционирует свою корпоративную культуру. Потому что мнение, что HR выстраивает корпоративную культуру и влияет на неё, на мой взгляд, крайне ошибочно. Только главное лицо организации управляет корпоративной культурой. А мы, собственно, как HR можем этот процесс поддерживать. Если собственник привык к тому, что его окружает определённая свита, то он будет её и дальше культивировать.

Проблема заключается в том, что многие собственники не отделяют себя от бизнеса. Я была свидетелем, и даже не один, не два и не пять раз, когда собственники не понимали, что их потребности отнюдь не равны потребностям бизнеса. Так что многие допускают очень большую ошибку, увольняя людей, не похожих на себя, любимого. Почему? Потому что человек может быть несколько труден в управлении (он ведь профессионал своего дела, а не новичок «с горящими глазами», и им невозможно управлять лишь с помощью инструкций), но при этом занимать ключевую позицию в бизнесе, делать многое для его успеха, приводить клиентов, заботиться о репутации, быть искренним приверженцем бренда компании. Но при этом, по какой-то причине, собственник решает с ним расстаться. И иногда происходят очень забавные вещи: например, когда ключевой сотрудник уходит и увозит с собой половину ключевых клиентов. Это я видела не раз и могу только посочувствовать. Почему? Потому что собственник — это ещё не весь бизнес. Да, они связаны, и им обоим необходимо развиваться.

При современных тенденциях клиенты

хотят видеть за бизнесом чёткую фигуру его основателя, чтобы сделать выбор в пользу того или иного бренда. Им хочется видеть личность собственника бизнеса, чтобы понимать, что этот бизнес внушает доверие или же представляет собой структуру, не имеющую миссии и тупо зарабатывающую деньги своему основателю. Клиенты теперь хотят знать, за кого они голосуют своим кошельком. Хорошо, когда собственник поддерживает своим имиджем и своим персональным брендом свой бизнес. Но чаще всего это не так.

На мой взгляд, шикарно было бы, если бы собственники над этим задумались, потому что не секрет, что всегда есть доброжелатели, которые донесут руководству, если вдруг HR-директор где-то оступился или совершил промах. Такие люди почтут за честь проинформировать собственника о том, что такое произошло, и подать информацию в своём ключе, выгодным им. Ведь пока идут офисные войны, можно потешить свою значимость, интригуя, а не заниматься делом... Этому я тоже была свидетелем.

И в результате собственник, с одной стороны, решает доверять тем людям, которые с ним прошли огонь и воду, так как он к ним привык. Но, с другой стороны, он забывает, что у людей бывают свои интересы. От кормушки отходить никто не хочет. Таким образом, собственники попадают в ловушку, потому что каждый раз они решают дилемму: кому доверять и с кем продолжать общаться.

**Дружить: только с боссом? со всеми? с самыми влиятельными? ни с кем?**

— В любом случае стоит поддерживать деловые отношения со всеми. Но, на мой взгляд, гораздо эффективнее не примыкать

ни к одной из группировок, поскольку автоматически срабатывает правило: «Если ты не с нами, то против нас». И тогда это может только усугубить ситуацию внутриофисной войны. Влияние на личную оценку принадлежности к определённому «племени» тоже никто не отменял: так устроены люди, им необходимо ощущение «принадлежности».

**Как отвечать, если новая подруга (друг), глядя прямо в глаза, вас спросит: «А какую премию ты получила в конверте вчера?»**

— Я всё-таки за то, чтобы система мотивации была открытой и как можно более грамотно коммуницированной с персоналом. Потому что если премии идут в конвертах, то ни о какой открытости и справедливости системы оплаты в компании говорить смысла нет. Поэтому, если подруга меня об этом спросит, то я переведу всё в шутку, так как я к своим финансам отношусь крайне деликатно, как и любой человек. Думаю, любой на моём месте поступил бы также. А руководству в этом случае стоит задуматься над тем, к чему приводит такое обращение с мотивацией персонала. Там, где нет доверия между управленцами и подчинёнными, есть много слухов и домыслов, что мешает бизнесу.

**Иногда помощники растут до CEO. Что для этого надо делать?**

— Это хороший вопрос, мне он очень нравится. Потому что он тесно связан с миссией, которая есть у меня по жизни, которая всегда следует вместе со мной: расширять горизонты сознания окружающих меня людей. И я всё-таки считаю, что мир можно сделать лучше, если начать обучать в том числе «домашний персонал»

с самого раннего возраста. Я люблю говорить: «Тренируйте свой персонал». Мне кажется, что всю свою жизнь мы занимаемся только двумя вещами: это подбором / тренировкой персонала и переговорами (Смеётся...). Поэтому помощников вполне возможно вырастить до уровня CEO, если постоянно наблюдать за ними, помогать им развивать лучшие стороны и ставить перед ними цели, которые мотивируют их на выполнение.

Более того, коучинг на работе ещё никто не отменял. Но, к большому сожалению, редко кто умеет этим инструментом пользоваться. Поэтому я бы сказала, что внесение в кадровый резерв и следование программам кадрового резерва — это достаточно хороший путь. Но я всё же сторонник того, чтобы перед этим данного сотрудника оценить, чтобы понимать, насколько он обладает способностями и качествами, чтобы подняться до CEO, насколько он лоялен к компании. Да, интриговать, конечно, можно, и это приносит свои плоды в виде большой зарплаты, но, к большому сожалению для интриганов, жизнь показывает, что эти результаты недолговечны.

Однако существуют так называемые «тупиковые» должности, выше которых люди не могут подниматься. Личный помощник — это, с одной стороны, тупиковая должность. С другой стороны, это великолепный старт для того, чтобы понять, как бизнес действует в общем и целом. А потом я бы рекомендовала начать с какого-нибудь отдела и двигаться по ступенькам. Потому

что, видя бизнес целиком, в общем, иногда можно потеряться в стратегии.

И всё-таки я бы сказала, что нужно выбрать для себя какую-то определённую стезю, в которой дальше развиваться. Почему? Потому что CEO — это вполне определённые компетенции, те, которые мне близки и дороги — это управление людьми. Людьми мы управляем всегда и везде. Мы это делаем с определённой долей либо успеха, либо неудачи. Поэтому я бы рекомендовала тому помощнику, который хочет превратиться в CEO, прежде всего научиться стратегическому мышлению, и у него перед глазами должен быть шикарный пример его руководителя, у которого слово не расходится с делом.

И второе — это лайфхаки: посмотреть, как шеф управляет людьми. Потому что большинство моих клиентов мне говорят, что, когда они думают, что надо кем-то управлять, у них начинается головная боль. На самом деле это можно сделать гораздо интересней и с большим удовольствием, чем все остальные привыкли. Считается, что управление людьми — это тяжёлая работа. Если вы эту работу не любите, то тогда исполнять её будет достаточно сложно. Я в своём личном бренде ввожу такое понятие, как «Yorokonde» (яп. «с радостью») — управление персоналом с удовольствием.

Беседовала Ольга Кошарная

# Адизес не всегда прав

**Елена Голева,**  
руководитель отдела персонала  
сети магазинов одежды  
Mayorgo

**Е**го идеи не могут быть  
как тот швец и жнец...  
Жизнь сложнее и более  
непредсказуема... Помощнику  
руководителя весьма может  
пригодиться мнение эксперта о  
развитии компаний сквозь призму  
идей гуру.

## **Чем Вам лично близок Ицхак Адизес и в чём его уникальность?**

— Ицхак Адизес известен как высококлассный специалист и бизнес-консультант в области эффективного управления бизнес-процессами. Его принципами и подходами пользуются многие консалтинговые компании, топ-менеджеры огромных предприятий, управляющие партнёры малого и среднего бизнесов всего мира. Филиалы Института Адизеса, которые находятся во всех уголках земли, активно распространяют его философию ведения бизнеса. Книги Адизеса, такие как «Управление жизненным циклом корпорации», «Идеальный руководитель», «Размышления о личном развитии» и многие другие, получили огромную популярность и признание.

## **Если говорить о теории «жизненного цикла организации» И. Адизеса, является ли его теория универсальной для всех компаний?**

— Сам смысл жизненного цикла корпорации воспринимается очень убедительным и неоспоримым. Классификация Адизеса в рамках данного подхода вполне выглядит как рабочий инструмент, применимый на практике.

Все почитатели данного подхода успешно внедряют его в бизнес-процессы своих компаний. И на первый взгляд, действительно, кажется, что данный подход универсален. Но в действительности не для всех топ-менеджеров и владельцев бизнесов этот подход может послужить универсальным решением проблемы.

Вспомнилась одна народная поговорка: «И швец, и жнец, и на дуде игрец». На первый взгляд, поговорка говорит о том, что один человек может обладать многими навыками и выполнять несколько функций,

но есть и обратная сторона данного высказывания. Всегда ценились люди, которые имели одновременно разные таланты: писать, читать, много работать, петь, играть на музыкальных инструментах. Следует отметить, что ни за чтение, ни за пение, ни за игру на музыкальном инструменте никто не платил. И в данном случае непонятно, все ли функции человек выполнял качественно.

Безусловно, сильный управленец может воспользоваться практически любой методологией, классификацией, подходом и т. д. Но в том случае, когда это целостная и единая методология, а не смесь из непонятных и интуитивных утверждений. И данный процесс внедрения получает хороший результат и работает. В то же время слабый управленец может применять те же методологии и при этом не добиться никаких положительных результатов.

В данном случае наивно думать, что применение топ-менеджером какой-либо теории или методологии есть проявление его профессиональной управленческой компетенции. Компетенции и знания — это вовсе не одно и то же.

## **Елена, расскажите, какие жизненные циклы по теории Адизеса проходят компании?**

— По теории Адизеса, можно предположить, что любая компания проходит все этапы жизненного цикла организации путём изменения основных характеристик системы управления. И действительно, этот процесс выглядит правдоподобным и неоспоримым. Но если мы начнём применять высказанную идею подхода к реальным компаниям, то появляются некоторые нестыковки. Каждые год или два компания развивается и растёт, открывая новые направления бизнеса, где новое бизнес-на-

правление — это начальный этап жизненного цикла организации. И возможно, что одно из новых направлений через несколько лет станет основным. Моментально возникает вопрос: «А как по теории Адизеса происходит построение системы управления организации, в каждой из которых может быть 2-3 новых направления бизнеса, которые стартовали ранее каждый год?». Можно предположить, что стадии жизненного цикла организации есть некая метафора, которая преподносит подход Адизеса понятным для восприятия.

Хочется подчеркнуть, что дело не всегда связано со стадиями жизненного цикла. Существование организации и её жизненный цикл не predetermined. Если жизненный цикл отдельного организма — это рождение, детство, юность, взросление, старение и смерть, то организации могут не стареть вовсе. Есть предположение, что компания может периодически регрессировать назад по кривой жизненного цикла организации и тем самым обеспечивать желаемый уровень эффективности. В этом и заключается смысл данного подхода. Если мы можем определить, какая система управления будет эффективной, то можно выстраивать её, перемещаясь от общих целевых параметров системы управления к реальным вещам, таким как миссия и ценности компании, бизнес-процессы и создание необходимой управленческой отчётности, привязка KPI к бонусам работников и многое другое.

 **Интересно услышать Ваше мнение про основные идеи классификация психотипов по книге «Идеальный руководитель».**

— В классификации Адизеса 4 типа менеджмента под общей аббревиатурой PAEI, где: P — производство результатов, A — ад-

министрирование, E — предпринимательство, I — интеграция.

Деление на типы выглядит довольно непонятным и несвязным, так как они разделены по разным основаниям классификации. Такое разделение на типы не несёт за собой общей целостности. Возникает вопрос: «А насколько эти характеристики полны и качественны?».

Такой подход Адизеса достаточно популярен. Сама классификация проста и интуитивно понятна. Найти общее основание для классификации, конечно, можно, но в письменных трудах автора оно реально не освещено. Можно сделать вывод, что характеристики этих психотипов — это пары противоположных параметров, которые повествуют стили управления. Например: «функционирование» — «развитие», «дисциплина» — «самоорганизация». В случае если организация ориентирована на дисциплину и функционирование, компания находится на стадии «старения» по кривой жизненного цикла. А если компания направлена на самоорганизацию и развитие, то компания на этапе развития. Так или иначе, никто не может запретить управленцу вовремя проанализировать ситуацию и внести изменения в стили управления организацией, что даст возможность перемещаться по кривой жизненного цикла в нужном направлении.

Беседовала Ольга Кошарная

# Адизес — это новая парадигма управления

**Анастасия Лобарева,**  
директор по персоналу  
компании «ГлавЭлектроСнаб»

**В**озможно, классификация Адизеса страдает некоей упрощённостью, но она помогает определить сильные и слабые стороны лидера...

## **Анастасия, чем Вам близок Адизес?**

— Адизес выделяет 4 стиля менеджмента: Р — Производитель результатов, I — Интегратор, Е — предприниматель и А — администратор. Будь то небольшая семейная компания, крупная корпорация или даже обычная семья, Адизес уверяет, что все 4 стиля менеджмента нужны ей в равной степени. Также он говорит, что представленные стили менеджмента индивидуально сочетаются в каждом менеджере, образуя личный персональный код человека.

Существует заблуждение, что можно найти руководителя, у которого все 4 стиля в управлении были бы представлены на 100%. Нет, утверждает Ицхак Кальдерон Адизес, такого идеального менеджера нет. Как правило, у человека один ведущий стиль, остальные его дополняют, образуя индивидуальный стиль управления. К примеру, если человек больше тяготеет к упорядоченности, соблюдению процедур и правил, демонстрирует системный подход, то есть большая вероятность, что перед вами А — администратор. Если человек больше командный лидер, то это скорее интегратор. В зависимости от личного кода РАЕI сотрудник может быть успешен в одной компании и не успешен в другой. Почему?

Потому что у каждой компании есть свой жизненный цикл. И для каждого этапа жизненного цикла нужны свои витамины (Адизес называет РАЕI витаминами, которые при грамотном сочетании помогают компаниям выжить). К примеру, стартапу требуются активные предприниматели, ориентированные на ближайший результат это РА\_\_.

Развитая компания на стадии активного роста нуждается в упорядочивании и систематизации бизнес-процессов, а значит, становится важной роль А (администратор).

Итак, три основных принципа Адизеса, которые мне близки:

- для компании важны все стили лидерства;
- идеального менеджера не бывает;

от того, на какой стадии находится компания, зависит и нужный ей стиль менеджмента.

## **Анастасия, знаю, что Вы активно внедряли в своей компании принципы Адизеса. Поделитесь опытом.**

— С типологией Адизеса я работаю с 2012 года. Его метод помогает нам отбирать лидеров в команду. Мы используем тест РАПИ для руководителей среднего и топ-уровня. И разъясняем каждому кандидату или сотруднику его сильные и слабые стороны, объясняем, что значит его личный код и как использовать его для развития.

Кроме того, мы рассказываем, как эффективно взаимодействовать с теми, кто в команде проявляет другую роль. К примеру, если ваш личный код стиля менеджмента имеет такой вид Р\_\_I, то, согласно Адизесу, у вас недостаточно развит долгосрочный фокус предпринимательства и администрирование. При встрече в команде с сильным А - администратором, возможно, возникнет недопонимание. Мы рассказываем, что все типы Р, А, Е, I между собой конфликтуют — это тоже нормально. И надо научиться конфликтовать правильно.

Я давно замечаю, что в команде снижается нервозность, люди лучше объединяются в группы, учатся договариваться. Важно донести до менеджеров, что ваши коллеги вас дополняют, но у них свой индивидуальный код и доминирующий стиль, поэтому они

говорят, возможно, о том же, что и вы, но используют другой язык. А это значит, что важно научиться это понимание использовать и приходиться к консенсусу с коллегами ради общих целей.

**Анастасия, а чем Адизес Вам не близок, противоречит вашим представлениям?**

— Некая упрощённая универсальность: всего 4 типологии. Человек шире, чем любое разделение на типы и подтипы.

По сути, Адизес делит человечество на 4 части. Это грубая оценка, но она же и универсальная. Если мне нужна более тщательная проработка личностных качеств человека, то я использую другие методики. Но если передо мной лидер либо топ-менеджер, который должен вписаться в команду, то я использую тест Адизеса.

Из опыта могу сказать, что, когда даю человеку обратную связь — «какая у тебя сильная сторона, какая слабая, над чем стоит подумать, в какую сторону разви-

ваться, какими людьми укрепить команду» — это очень благотворно влияет на психологический климат. Для топ-менеджера полезно знать свой ведущий стиль лидерства, каких качеств ему не достаёт, какие качества нужны ему в команде, кого он может выбрать своим заместителем. Например, если он слабый А (администратор), но хороший I (интегратор), то ему рекомендуется подобрать заместителя с ведущей функцией администратора, этому сотруднику можно доверить контрольные функции, аналитические.

**Какой вопрос Вы задали бы Адизесу при встрече?**

— Я бы попросила углубиться в вопрос, как развить «западающий» стиль лидерства у себя. И спросила совета, как правильно сформировать взаимодополняющую команду, если всё-таки стили менеджмента могут меняться, как говорит Адизес.

Беседовала Ольга Кошарная

**Наша справка.** Компания «ГлавЭлектроСнаб» (г. Новосибирск) занимается комплексными поставками электротехнического и промышленного оборудования. Сайт компании <http://gesnab.ru>

# Несимметричные черты лица настораживают нас

**Алексей Филатов,**  
научный руководитель  
направления профайлинга  
«СёрчИнформ»

**Ф** а с к о л ь к о  
ф и з и о г н о м и к а  
м о ж е т п о м о ч ь

*в рекрутменте? Может, но в  
сочетании с иными данными...*

## Физиогномика: почему лица нам врут?

Некоторые люди убеждены, что по чертам лица можно рассказать о характере, душевном состоянии человека, его типе личности. Этим занимается спорная дисциплина — физиогномика. Ей доверяют обыватели, однако специалисты давно признали: физиогномика — псевдонаучный метод. И применять её для решения профессиональных задач, к примеру для оценки кандидатов, по крайней мере неблагоприятно.

Ситуации, когда человека судят по лицу и выносят вердикт относительно его внутренних качеств — не такая уж редкость. В своей практике я не раз встречал руководителей и HR-специалистов, которые всерьёз считают, что могут по чертам лица определить, насколько будет хорош в работе тот или иной специалист.

Однако нужно признать, что, с тех пор как появилась физиогномика, многое изменилось и сегодня есть другие действительно работающие методики. Но обо всём по порядку.

## Как рождаются мифы

Мы не рождаемся со стереотипами восприятия, они появляются в течение жизни, благодаря нашим наблюдениям и опыту окружающих. «Любопытной Варваре на базаре нос оторвали» — выражение, которое сформировалось на основе наблюдения множества людей. Оно стало почвой для убеждения, что люди с острым и длинным носом более любознательные, активные и интересующиеся. Хотя в действительности такой связи может и не быть. Вот ещё несколько примеров:

Стереотип 1. Люди склонны доверять

тем, у кого лицо симметрично и не имеет выраженной диспропорции, особенно в нижней части лица.

Стереотип 2. Человека с низкими бровями, которые «говорят» о гневе, обычно воспринимают как более доминантного. Однако он вызывает меньше доверия.

Стереотип 3. Люди с высоким лбом воспринимаются как более интеллектуальные, эрудированные и спокойные, особенно по сравнению с теми, у кого лоб низкий или закрыт причёской.

Стереотип 4. Мужчина с «волевым подбородком» кажется более смелым, решительным и амбициозным.

У большинства людей будет совпадать портрет среднего «агрессивного», «интеллигентного», «добротного», «эмоционального», «целеустремлённого» человека. То есть большинство из нас, сами того не осознавая, связывают те или иные личностные качества с внешностью или особенностями лица. Однако в физиогномике такие связи описываются исключительно линейно: то есть какая-то одна конкретная черта указывает на какое-то совершенно конкретное свойство характера. А это в настоящий момент опровергнуто.

Стереотипы формирует не только наш мозг. Ряд европейских и американских исследований выявили, что начиная с раннего детства мультфильмы, музыкальные клипы, литература, кино однозначно формируют образ положительного героя: он сильный, умный, решительный и обязательно внешне привлекательный. Не удивительно, что такие представления прочно закрепляются в сознании и влияют на наши последующие решения. Когнитивная психология уже давно описала это под названием «галло-эффект» — эффект восприятия, заставля-

ющий нас воспринимать привлекательных людей более умными и успешными. Это часто является источником ошибок в оценке личности, когда наблюдатель пользуется лишь первым впечатлением или запоминающейся чертой в оценке человека.

Однако эти домыслы основаны на искажённой оценке и вере, потому что никто не обнаружил прямых закономерностей и научно их не обосновал. Сегодня удалось вы-

Всё будет зависеть от среды, в которой такой человек оказался. Именно внешние условия сформируют ту или иную модель поведения.

Среди исследователей подобных взаимосвязей наиболее известен профессор Стэнфордского университета Михал Косински. Он анализирует, к примеру, будет ли у человека с повышенным челюстным индексом больше выражена агрессивность. Ми-

## **ЕЩЁ В 2014 ГОДУ FACEBOOK СТАЛ ПРИМЕНЯТЬ АЛГОРИТМЫ, КОТОРЫЕ МОГЛИ ПО АВАТАРУ, ОНЛАЙН-АКТИВНОСТИ И ЛАЙКАМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ОПРЕДЕЛИТЬ ЕГО ОСНОВНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ**

явить лишь некоторые слабые взаимосвязи, которые изучает современная психология восприятия. К примеру, чем женственнее лицо у мужчины, тем более характерны для него женские черты характера. Однако, что здесь причина, а что следствие, так и не ясно. Всё это можно скорее отнести к статистическим совпадениям.

### **От физиогномики к научной автоматизированной аналитике**

Ряд специалистов продолжают изучать связь лица и личностных качеств человека. Так, лицо талантливого, гениального человека часто принципиально отличается от среднестатистического. Однако талант этот может быть как криминальным, так и научным. То есть люди с какими-то особенными внешними данными в равной степени могут принести обществу как пользу, так и вред.

хал ищет подобные корреляции и, как ни удивительно, находит. В его арсенале их уже около 60.

Команда Михала на основе больших исследовательских выборок (до 150 тыс. человек, прошедших комплексное психологическое тестирование) ищет статистически достоверные взаимосвязи между признаками лица и психологическими качествами человека. Ещё в 2014 году Facebook стал применять алгоритмы, которые могли по аватару, онлайн-активности и лайкам пользователя определить его основные психологические черты, «прочитать» его личность. Но не только это. Используя минимальные данные из Facebook, учёные довольно достоверно могут прогнозировать поведение человека.

Подобные изыскания сегодня проводят многие компании: Microsoft, Noldus, IBM Watson, Affectiva, Kairos, Google, Amazon и др. Они создают программы и приложения,

способные анализировать лицо человека и в определённой мере давать оценку его личностных качеств. Это направление называется FaceReading. В отличие от физиогномики, FaceReading ищет не линейные связи, но анализирует комплекс характеристик. Эти разработки находят взаимосвязи между стабильными внешними чертами и поведением человека, используя большие данные. К примеру, если у человека выражены 5 признаков того, что он по характеру

черты человека — задача многих структур, в том числе бизнеса. Мы и сами отмечаем эту потребность у клиентов — компаний среднего и крупного бизнеса. С этой целью разрабатываем специальный модуль профайлинга для нашей DLP (Data Leak Prevention — технология предотвращения утечек конфиденциальной информации — Прим. ред.). Профайлинг — методика прогнозирования и оценки поведения человека на основе анализа наиболее инфор-

## **ПСИХОПАТИЧЕСКИЕ ЛИЧНОСТИ БОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ ДЛЯ ОКРУЖАЮЩИХ И УМЕЮТ ПРОИЗВОДИТЬ ВПЕЧАТЛЕНИЕ. НО ЧЕГО ЖДАТЬ, КОГДА ТАКОЙ ЧЕЛОВЕК ОКАЖЕТСЯ В КОЛЛЕКТИВЕ?**

упрямый, то вероятность того, что он действительно упрямый, будет выше в несколько раз, чем у человека с одним признаком упрямства на лице.

Глобальные сайты знакомств типа Tinder просят нового пользователя пройти тестирование, которое определит его личностные качества. Потом система, используя эти данные, фото участников сети и математические формулы, ищет корреляции между внешними данными пользователей и их психологическими чертами. Около 80 % совпадают, но для науки это низкий процент. Его недостаточно, чтобы делать однозначные выводы о человеке. В целом же заметен устойчивый тренд на автоматизацию подобной комплексной аналитики. Это дополнительный довод отказаться от ненаучной физиогномики и обратиться к современным инструментам нетестовой психодиагностики (профайлингу), для которых, кстати, не обязательно «видеть» человека.

Определять заранее психологические

мативных частных признаков, характеристик внешности, невербального и вербального поведения.

Наша цель — автоматизировать этот метод, сделать так, чтобы технология могла самостоятельно анализировать информацию о человеке, формировать его психологический профиль, определять сильные и слабые черты, прогнозировать риски, связанные с ним. Таким образом, HR-специалист, руководитель или специалист по безопасности будет получать полную информацию о сотрудниках без очных бесед, многостраничных тестов и дорогостоящих специалистов по оценке персонала. Осенью мы представили первую версию модуля, на данный момент его тестируют некоторые из наших заказчиков.

В общем, высокотехнологичные компании нацелены собирать всю доступную информацию, анализировать её, находить взаимосвязи и на этой основе делать прогнозную оценку поведения человека. Уверен,

что эта тенденция будет набирать обороты, и в ближайшее время мы увидим качественный скачок в подобных разработках.

### А надо ли знать так много?

Закономерно, что HR-специалисту или сотруднику службы безопасности нужно понимать, чего ждать от сотрудника не только как от специалиста, но и как от человека. Ведь наши личные предпочтения могут сыграть с нами злую шутку. К примеру, известно, что психопатические личности более привлекательны для окружающих и умеют производить впечатление. Но чего ждать, когда такой человек окажется в коллективе?

предстояло вести переговоры и поддерживать связи с ключевыми заказчиками — уровень ответственности слишком высок, чтобы доверить его человеку с подобными психологическими особенностями.

Несмотря на предостережения, кандидата всё же взяли. Службе безопасности ничего не оставалось, кроме как определить его в группу повышенного риска и держать на особом контроле. Не прошло и двух месяцев, как сотрудник начал в переписке склонять к интимной связи представительницу ключевого заказчика. Обнаружить это удалось с помощью DLP.

После того, как key account manager получил отказ, он стал угрожать девушке физической расправой. Конечно, сотрудника

## НЕ ПРОШЛО И ДВУХ МЕСЯЦЕВ, КАК СОТРУДНИК НАЧАЛ В ПЕРЕПИСКЕ СКЛОНЯТЬ К ИНТИМНОЙ СВЯЗИ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНИЦУ КЛЮЧЕВОГО ЗАКАЗЧИКА

Приведу лишь один пример из моей практики. В крупную организацию на должность key account manager был приглашен кандидат «по знакомству». Топ-менеджеры попросили специалиста по безопасности провести с ним психодиагностическую беседу, как со всяким кандидатом на высокую позицию. Но предупредили, что независимо от того, что выяснится, молодого человека нужно обязательно трудоустроить.

У кандидата были выявлены очевидные социопатические наклонности. Специалист по безопасности в отчёте так и указал: человек не пригоден к работе на этой должности в связи с высоким риском его неадекватного поведения. Специалисту

уволнили и привлекли к ответственности. А владельцы компании потратили массу времени на то, чтобы погасить конфликт с заказчиком.

Этот случай доказывает, что цена ошибки может быть слишком велика. И пренебрегать психодиагностикой слишком рискованно. Потому профессиональное профилирование будет только укреплять позиции и использоваться всё шире, а тенденция к его автоматизации продолжится. Тем более что уже сегодня есть готовые инструменты, которые с успехом применяются. Конечно, пока они доступны лишь крупным компаниям и спецслужбам. Но уверен, это только вопрос времени.

# Три совета по организации успешного корпоративного мероприятия

**Эдуард Суворов,**  
исполнительный директор Национальной  
ассоциации организаторов мероприятий (НАОМ)



**К**орпоративные мероприятия уже давно переросли формат «посиделок за столом». Члже приведены три тренда, на которые стоит обратить внимание, чтобы сделать ваш event стал не скучным мероприятием за счёт компании, а настоящим запоминающимся событием.

### Поколение Z и любовь к экспериментам

Давайте сначала разберёмся, кто относится к поколению Z. Это люди, рождённые после 2000 года. По статистике, в России число парней и девушек, рождённых в этот период, равно 21 млн. Может быть, уже в вашей компании они составляют значительный процент от всех работников, и стоит подумать о том, как сделать мероприятие более приближенным к их интересам.

честь Нового года или дня рождения компании. Здесь и далее для иллюстрации советов я буду делиться некоторыми кейсами.

На корпоративе одного московского бюро по дизайну каждому сотруднику раздали список задач на ближайший квартал в виде брошюры с комиксами. Персонал воспринял такой подход на ура, а, по словам HR-директора компании, все дела были выполнены намного раньше своих сроков.

## КОРПОРАТИВНЫМ ПРЕЗЕНТОМ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ МОЖЕТ СТАТЬ ОНЛАЙН-ПОДАРОК

Не стоит ограничиваться в формате стандартным застольем с танцами и официальными речами руководства. Экспериментируйте, проявляйте креативный подход, и вы увидите большой отклик сотрудников. Можно организовать корпоратив в формате турнира по онлайн-играм, флешмобов, различных конкурсов по интересам, кулинарным мастер-классам и т. д.

Корпоративные мероприятия могут не ограничиваться стандартным праздником в

Альтернативой комиксам может стать любой другой креативный вариант.

В зависимости от специфики компании корпоративным презентом для сотрудников может стать онлайн-подарок — бесплатные доступы к курсам, промокоды на скидки и подарки, различные онлайн-доступы к полезному платному контенту и т. д.

При этом, несмотря на то что поколение Z не представляет жизни без гаджетов

# ВАРИАНТАМИ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ МОГУТ СТАТЬ ПАКЕТЫ, ИЗГОТОВЛЕННЫЕ ПОД КАЖДОГО КОНКРЕТНОГО ЧЕЛОВЕКА



и интернета, не стоит концентрироваться только на современных технологиях. Всё ещё работает правило: «всё новое — это хорошо забытое старое». Не случайно в последнее время на мероприятиях пользуются популярностью моментальные фотоаппараты (например, Polaroid), виниловые пластинки, вечеринки в стилях прошлых десятилетий и т. д. Физические и тактильные

корпоративного мероприятия стоит определить, какие конкретные цели и задачи ставит перед собой event, а также какие эмоции нужно вызвать у сотрудников.

Вариантами персонализации могут стать пакеты, изготовленные под каждого конкретного человека. Звучит, на первый взгляд, банально, но это действительно

## НЕ ВЕРИТЕ? СПРОСИТЕ У ПОКОЛЕНИЯ Z

ощущения по-прежнему важны для создания впечатлений и эмоционального отклика у представителей любых поколений. А для поколения Z те же виниловые пластинки, которыми они никогда не пользовались, — тоже эксперимент и новые ощущения.

### Персонализация

В маркетинге и продажах персонализация уже используется активно и приносит свои плоды. Неизбежна персонализация и для внутреннего HR. Уже сейчас организаторы мероприятий стараются подстроиться под интересы каждого конкретного человека.

Персонализация предполагает анализ ожиданий каждого конкретного человека и подбор индивидуальных приёмов воздействия.

Поэтому перед созданием концепции

способствует лояльному отношению к компании. На пакете или другой бумажной продукции можно написать слова приветствия и обязательно имя адресата.

Особого внимания заслуживают детали. Например, можно приготовить конкретный напиток, который любит тот или иной гость. При этом нужно принять во внимание диеты, аллергию, привычки людей, присутствующих на мероприятии. Например, организовать вегетарианский стол, стол правильного питания и т. д. В зависимости от специфики компании и самого мероприятия можно организовать столики для любителей мяса, мужские, женские зоны. Даже на официальном торжестве можно сделать зоны для любителей сладкого, солёного, фруктов, овощей, кальянов. Таким образом, будут учтены интересы и предпочтения каждого гостя.

Иногда используется именная рассадка гостей на мероприятии. Можно отойти от стандартных методов и подготовить кре-

ативные сувениры для именной рассадки: вырезанное из дерева имя гостя, изделие ручной работы. Важно проявить креативность и внимание. Подумайте над тем, чтобы гость ощущал себя «не одним из», а особенным и значимым.

Так, например, ведущая мировая компания в области водоснабжения, энергетики и технического обслуживания организовала корпоративное мероприятие в городе Дубровник (Хорватия). Событие проходило в живописном месте на склоне холма с видом на море и весь город. В команду организаторов мероприятия был приглашён местный художник. Специально для каждого гостя художник написал картину с пейзажем

Дубровника. С обратной стороны картины было подготовлено персонализированное меню. Стоит отметить, что местный художник и сам присутствовал на мероприятии, общался с гостями, рассказывал им о том, как писал картину, что придало празднику особый колорит.

### Не зритель, а участник

Корпоративные мероприятия с каждым годом становятся всё креативнее. Сотрудникам надоели стандартные застолья, большинство людей хотят чего-то творческого, образовательного и необычного. Поэтому



очень эффективным может стать проведение корпоратива в виде аналога популярной телепередачи. Сейчас их очень много: «Голос», «Танцы со звёздами», «Один к одному» и т. д. Таким образом сотрудники становятся не просто зрителями мероприятия, но и действующими лицами.

Отличный пример — кейс агентства смелых решений «Мы». Как писал ещё советский педагог Антон Макаренко, «подготовка к коллективному творческому действию уже должна быть коллективным творческим действием». Иллюстрируя этот тезис, агентство выбрало формат интерактивного фильма-квеста для одного из своих заказчиков. Формат очень пластичный, подходит под любую тему и любые задачи мероприятия, в него можно интегрировать любую бизнес-коммуникацию.

Актив компании примерно за два месяца начал подготовку: придумал сюжет и разветвления фильма-квеста, написал сценарии, подобрал актёров из числа сотрудников, начал съёмки. Разумеется, все эти процессы проходили под руководством специалистов агентства: например, была предложена схема сюжетных ответвлений, приводящая к благоприятному финалу.

Результатом стал фильм, который был сюжетным стержнем гала-ужина или конференции. Участники мероприятия в уз-

ловых моментах фильма голосовали с помощью специального приложения на своих смартфонах. Итоги голосования выводились на экран. По большинству голосов определялось дальнейшее движение сюжета.

Таким образом, те, кто хочет принять участие в подготовке, активно вовлекаются в процесс минимум за два месяца. Остальные также принимают участие в процессе: ведь от их выбора зависят действия героев фильма, повороты сюжета и, в конце концов, финал.

### Вместо заключения

При организации креативных корпоративов зачастую, не обойтись без event-агентства. Если вы решили отдать организацию мероприятия на аутсорс, то тщательно подойдите к выбору подрядчика: от этого во многом будет зависеть успех проведённого мероприятия.

Грамотное агентство начинает с вопроса «зачем?» и интересуется задачами, которые вы хотите решить с помощью мероприятия. Корпоратив ради корпоратива уже никому не нужен. Интересен даже не отдых от работы, а новые впечатления, знания и опыт. Не верите? Спросите у поколения Z.

# Партнёра по бизнесу найти не просто, а разделить бизнес — ещё сложнее

**Андрей Лисов,**  
юрист по гражданским делам  
(г. Москва)

**С**оздавая совместный бизнес, тщательно продумывайте «брачный контракт». Самое сложное — когда долю в бизнесе делят супруги...



**Что в новом партнёре для совместного бизнеса (характер, бэкграунд, напор, друзья, манеры, дела...) должно Вас насторожить, и Вы настаите на подписании договора с чётким оформлением правил и долей?**

— Партнёра по бизнесу выбрать не так просто, как кажется. И дело даже не в многочисленных «подводных камнях», которые могут присутствовать с юридической точки зрения. Ведь на то и адвокаты, юридические специалисты, которые помогут обе-

Иногда очень помогает даже беглый взгляд на окружение партнёра. «Скажи мне, кто твой друг» — этот принцип прекрасно работает в данном случае. Лучше всего не связываться с партнёрами, ближайшее окружение которых вызывает у вас сомнения. Даже если это очень приличный с виду человек, но вращающийся в обществе сомнительных личностей — вряд ли он может быть подходящей кандидатурой на роль партнёра по бизнесу. Конечно, не стоит связываться и с человеком, явно вас

## **ЛУЧШЕ ВСЕГО НЕ СВЯЗЫВАТЬСЯ С ПАРТНЁРАМИ, БЛИЖАЙШЕЕ ОКРУЖЕНИЕ КОТОРЫХ ВЫЗЫВАЕТ У ВАС СОМНЕНИЯ**

зопасить себя в случае заключения соглашений с партнёром. Партнёр — это тот человек, с которым вы очень плотно будете взаимодействовать в течение определённого времени, может быть, даже всю жизнь. Поэтому к выбору его надо подходить с максимальной ответственностью.

Я бы не стал выбирать партнера, который вызывает у меня подозрения. Например, человек, который обещает «золотые горы» в случае сотрудничества с ним, пытается представить себя куда более влиятельной фигурой, чем он является, не может не вызывать подозрений. Опытному бизнесмену достаточно легко определить человека с криминальными наклонностями, и лучше держаться от такого подальше. Не стоит связываться с партнёром, «пороки» которого вам известны: речь идёт в данном случае о лицах, склонных к азартным играм, злоупотребляющих наркотиками и алкоголем, совершающих компрометирующие поступки.

не уважающим, не пунктуальным, не отвечающим за свои слова и обещания. Из бизнес-партнёрства с таким человеком не выйдет ничего хорошего, у вас будут сплошные проблемы и неприятности, поскольку отвечать придётся «и за себя, и за того парня».



**С какими ситуациями раздела или спора о разделе бизнеса Вы сталкивались или наблюдали?**

— Раздел бизнеса — это довольно серьёзная проблема для собственников. К сожалению, с такими ситуациями приходится сталкиваться довольно часто. Я бы разделил их на две группы. Первая группа — это раздел бизнеса между его соучредителями и совладельцами, которые являются собственниками долей в конкретных бизнес-проектах. Вторая группа — раздел бизнеса в случае развода супругов, один из которых или оба являются собственни-

ками. Наиболее сложная ситуация — когда между супругами делится доля одного из супругов в бизнесе, имеющем несколько совладельцев. Такие ситуации я наблюдал неоднократно. Но в большинстве случаев они решались «полюбовно», то есть один из супругов просто выкупал у другого его долю в бизнесе или «менял» на квартиру, автомобиль, иное имущество.

В частности, такой путь выбрали мои знакомые — и оба остались довольны: супруга получила квартиру и хорошую сумму денег, а супруг оставил за собой бизнес, которым он буквально жил, в развитие которого вложил большие средства, а главное — свою душу. Но бывают, конечно, и ситуации, когда супруги настаивают только на разделе долей в бизнесе. Их успешное разрешение требует недюжинных усилий и большого опыта участия в переговорах как от самого бизнесмена, так и от специалистов, за помощью которых он обратится.

 **Медиация — это новая возможность досудебного решения спора или бесполезная форма потери денег? Каких специалистов Вы бы рекомендовали привлекать при разделе компании?**

— На мой взгляд, медиация — это прекрасный способ решить спорные ситуации без обращения в суд. Это экономия времени и денег, которые неизбежно будут потрачены в случае развёртывания полноценного судебного разбирательства. Во-вторых, медиация помогает людям остаться в хороших или хотя бы нейтральных отношениях. Одно дело, если люди судились друг с другом, нанимали адвокатов, проводили расследование, и совсем другое — если они прибегли к услугам медиатора и смогли решить свои проблемы без конфликта. Именно это обстоятельство позволяет назвать медиацию

цию в числе наиболее результативных способов разрешения противоречий. Ведь не зря к ней серьёзно относятся даже политики, решая многие проблемы путём переговоров.

В случае раздела компании можно посоветовать привлекать тех специалистов, которые уже имеют положительный опыт разрешения подобных противоречий. Желательно обращаться к опытным специалистам, которые сами не только имеют юридическое образование, но и разбираются в бизнесе, в предпринимательской этике. Таких людей не так много, но они есть. И если постараться, то их не столь сложно найти. Хотел бы добавить, что не у всех медиаторов есть юридическое образование, но, на мой взгляд, это большое упущение. Ведь знание законов позволяет осуществлять свою деятельность куда лучше. А главное — избегать ситуаций, когда любой юрист или адвокат найдёт ошибки и повернёт дело так, что действия такого специалиста окажутся идущими вразрез с нормами законодательства.

 **Как и о чём лучше конкретно договариваться «на берегу» при возможном разделе бизнеса?**

— Бизнес не так просто делить, как кажется. Процесс раздела начинается с переговоров — как и любое другое важное действие. Ни в коем случае не стоит делить бизнес, начиная с конфликта. Ругань, угрозы — всё это может превратить вчерашних партнёров в лютых врагов. Тем более надо понимать, что эти враги прекрасно осведомлены о тонкостях ведения вашего бизнеса. Поэтому общаться с партнёрами, желающими разделить бизнес, необходимо уважительно. Лучше всего проводить переговоры в неформальной обстановке, демонстрируя максимальное дружелюбие.

Первый и самый главный вопрос, который нужно обсудить: а стоит ли вообще делить бизнес? Быть может, проект обойдётся без раздела и только выиграет, оставшись цельным? Если вы хотите сохранить весь бизнес за собой, то с этого и необходимо

начинать. Постарайтесь привести аргументы в пользу сохранения бизнеса под единым управлением, не забывая обрисовать и выгоду ваших партнёров в случае продажи или обмена их долей в совместном бизнесе именно вам.

Постарайтесь убеждать партнёров, не ругаясь и не акцентируя внимание на негативных для них последствиях. Помните, что ваша самая главная задача — не только разделить бизнес, но и остаться с партнёрами хотя бы в нейтральных отношениях. В будущем нейтралитет вчерашних партнёров вам очень поможет, в этом можно не сомневаться.

действительно направлена на защиту интересов предпринимателей, поскольку от таких разделов часто страдает бизнес, следовательно, и экономика муниципального образования, региона, страны. Общественники предлагают сохранять бизнес за тем из супругов, кто им реально занимается. В свою очередь, той половине, которая долю в бизнесе не получит, будет выплачиваться компенсация. Я считаю, что таким путём можно делить и бизнес между партнёрами.

В подавляющем большинстве случаев участие партнёров далеко не равномерно. Например, один человек инвестировал свои средства и «умыл руки», получая лишь дивиденды, а другой действительно управляет бизнесом, заботится о его продвижении, подбирает персонал. В этом случае гораздо лучше договориться с инвестором о постепенном возвращении ему определённой компенсации, размеры которой нужно спокойно обсудить, возможно, привлекая для этой цели опытных специалистов — тех же медиаторов. Очень сложно делить и инфраструктуру, обеспечивавшую развитие бизнеса, причём речь идёт не только о недвижимом имуществе, но и об инструментах,

**«Вершки и корешки» (даже солнечная сторона дома или северная) — что обычно сложно правильно поделить и как тогда быть?**

— Сложнее всего, как я уже отметил выше, разделять доли супругов в бизнесе, если у бизнеса есть другие совладельцы. Такой раздел может привести к самым разным, в том числе и крайне разрушитель-

Зарегистрируйся как ПОДПИСЧИК на сайте [www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru) и получай подарки

оборудовании. Все эти вопросы необходимо тщательно прорабатывать, обсуждать, главное — не руководствуясь при этом принципом «пусть другому будет хуже».

### **Какие аргументы в спорах о разделе бизнеса стоит применять до суда (информационные войны, агентов влияния, компромат, дружескую улыбку...)?**

— Конечно, самый лучший аргумент — дружеская улыбка. Оставаясь друзьями, гораздо проще решать все важные вопросы, в том числе и разделять бизнес. В этом

битву компроматов, подключать специалистов по «чёрному пиару» и дискредитации конкурентов. Такими действиями вы можете вырыть яму и себе. Тем более что информационная война — это всегда «ходьба по острию», балансирование на грани нарушения законодательства. Конечно, информационные вбросы в современном обществе имеют большую силу, но надо очень хорошо обдумывать каждую публикацию в масс-медиа. Эти публикации не должны нарушать закон, наносить партнёру «несмыслимые» обиды. Ведь очень часто вброс компромата побуждает партнёра приступить к аналогичным ответным действиям, провоцирует его на ещё более жёсткие шаги,

## **ПЕРВЫЙ И САМЫЙ ГЛАВНЫЙ ВОПРОС, КОТОРЫЙ НУЖНО ОБСУДИТЬ: А СТОИТ ЛИ ВООБЩЕ ДЕЛИТЬ БИЗНЕС?**

случае, даже разделив бизнес и перестав быть партнёрами, вы сохраните возможность дальнейшего нормального взаимодействия с бывшими совладельцами. Но далеко не во всех случаях дружеская улыбка имеет свою силу.

Ваш партнёр может быть настроен куда жёстче вас, и в этом случае могут потребоваться совершенно другие аргументы. Сразу отмечу, что борьба с помощью компромата и информационных войн — не лучший выбор. Если вы делите бизнес с партнёром, который находился и действовал бок о бок с вами долгие годы, то надо понимать, что он тоже может обладать очень большой информацией о вас, в том числе и компрометирующего характера.

Ни в коем случае не стоит устраивать

чем предприняли вы сами. Это необходимо иметь в виду в каждой спорной ситуации.

Если партнёр не намерен расходиться с вами, сохраняя дружеские или нейтральные отношения, лучше действовать, оставаясь в рамках закона: обращаться в суд, привлекать юристов высокой квалификации.

### **Можно ли прописать в договоре как можно более детально принципы раздела заранее?**

— При открытии совместного бизнеса лучший выход — сразу же составить и договор о его разделе. Он поможет предотвратить многие спорные ситуации и станет некоторой гарантией прав и интересов совладельцев бизнеса в случае его раздела.

Ведь это документ, который при необходимости можно предъявить и партнёрам, и в суде, и действовать дальше, исходя из того, что прописано в данном договоре.

В первую очередь, необходимо как можно более чётко указать причины и условия раздела бизнеса, указать, кто из совладельцев может претендовать на какую часть

супругов – совладельцев бизнеса, особенности ликвидации бизнеса.

В некоторых ситуациях партнёры приходят к выводу, что лучше ликвидировать совместный бизнес. Условия прекращения существования бизнеса также должны быть заранее оговорены, в том числе и в направлении раздела имущества, денеж-

## **ПРИ ОТКРЫТИИ СОВМЕСТНОГО БИЗНЕСА ЛУЧШИЙ ВЫХОД — СРАЗУ ЖЕ СОСТАВИТЬ И ДОГОВОР О ЕГО РАЗДЕЛЕ**

бизнеса и совместного имущества. Очень желательно прописать в данном договоре особенности наследования долей в бизнесе, участия родственников в управлении бизнесом. В договоре должны быть указаны условия выхода партнёра или партнёров из бизнеса, условия продажи партнёром своей доли другим участникам бизнеса или третьим лицам, специфика наследования бизнеса, раздела долей в случае развода

ных средств, которые находились на счетах организации на момент принятия решения о разделе. Для того чтобы составить такой договор, необходимо воспользоваться услугами профессионального юриста, обладающего надлежащими знаниями и квалификацией.

Беседовала Ольга Кошарная

# Избежать суда при разделе бизнеса можно при наличии желания и договора

**Иван Шевельков,**  
генеральный директор  
компании «ВЫСШАЯ  
ИНСТАНЦИЯ»

*М*едиация —  
явление новое  
для российского  
бизнеса. Вероятно, поэтому здесь  
нужны не отличники-правоведы, а  
переговорщики-профессионалы

**Что в новом партнёре для совместного бизнеса (характер, бэкграунд, напор, друзья, манеры, дела...) должно Вас насторожить, и Вы настаиваете на подписании договора с чётким оформлением правил и долей?**

— Безусловно, совместный бизнес может основываться на доверии, но с точки зрения перспектив это не очень практично. Я, как юрист, понимаю, что, каким бы светлым ни виделось будущее, в любой момент может произойти непредвиденное. Часто в таких ситуациях отсутствие договорных отношений становится главным риском. Важно понимать: как в вопросах оказания услуг, так и в партнёрстве ни одна устная договорённость не имеет законной силы, в случае спора результат предопределяют договорные отношения между сторонами. Поэтому чёткое оформление прав и долей в договоре, я считаю, жизненно необходимо.

Это также позволит решать все возникающие вопросы в определённых рамках по-деловому, с минимальным риском для человеческих отношений. Что касается настороженности относительно партнёра — здесь всё индивидуально. У каждого свои причуды, кого-то действительно волнуют манеры, определённые черты характера. Я в этом вопросе не могу выделить личные качества — человек есть человек — но в вопросе репутации бизнес-партнёра буду внимателен. Как проверяется чистота сделки, так должна проверяться деловая история партнёра. Разумеется, сомнительные инциденты в прошлом заставят быть предельно внимательным. И, возможно, определят выбор партнёра.

**С какими ситуациями раздела или спора о разделе бизнеса Вы сталкивались или наблюдали?**

— В практике моей компании наиболее

часто встречались такие вопросы, как

- раздел хозяйственных обществ,
- раздел долей в уставном капитале обществ с ограниченной ответственностью,
- раздел ценных бумаг, а именно акций, в акционерных обществах (АО, ПАО), как простых, так и привилегированных, например при бракоразводном процессе.

Также есть случаи, однако они являются малозначительными в практике, когда участника исключают из общества на основаниях, предписанных ст. 10 Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

**Медиация — это новая возможность досудебного решения спора или бесполезная форма потери денег? Каких специалистов Вы бы рекомендовали привлекать при разделе компании?**

— Медиация ни в коем случае не должна считаться бесполезной тратой времени и денег. Это факт. В практике моей компании (речь идёт о делах наших клиентов) очень часты истории, когда люди приходили за составлением иска, а уходили довольными без него. Многие вопросы можно разрешить мировым соглашением при должной квалификации медиатора. Относительно вопроса совместного бизнеса: если есть договор и желание решить проблему быстро и без лишних затрат — судиться не придётся.

При спорных вопросах по разделу компании я искренне рекомендую искать не просто юриста или адвоката с большим опытом, но и медиатора. Настоящие профессионалы объединяют и те, и другие навыки. Так, специалист, владеющий не

только пониманием законодательной базы и предметом договора, но и конъюнктурными знаниями и навыками грамотного ведения переговоров, вытянет, так сказать, из любой ямы. Отличники-правоведы могут быть совершенно бесполезны, если не обладают вышеперечисленными качествами, увы.

### **Как и о чём лучше конкретно договариваться «на берегу» при возможном разделе бизнеса?**

— Здесь стоит вернуться к первому вопросу о закреплении прав и обязанностей собственников бизнеса. Чем больше вариантов развития событий предусматривает

ко законодательство: пункты договора не должны нарушать действующих норм.

### **«Вершки и корешки» (даже солнечная сторона дома или северная) — что обычно сложно правильно поделить и как тогда быть?**

— В практике бывают случаи, когда в рамках бракоразводного процесса супруг просит выделить не долю в уставном капитале, а взыскать денежные средства от оборота организации (в данном случае целесообразно это делать только с обществом с ограниченной ответственностью). Причём многие пытаются делить не чистую прибыль, а оборот.

## **В ПРАКТИКЕ МОЕЙ КОМПАНИИ ОЧЕНЬ ЧАСТЫ ИСТОРИИ, КОГДА ЛЮДИ ПРИХОДИЛИ ЗА СОСТАВЛЕНИЕМ ИСКА, А УХОДИЛИ ДОВОЛЬНЫМИ**

договор — тем проще будет дальше жить и работать.

Популярный в плане нашей практики вопрос — раздел бизнеса при разводе. Здесь более чем обоснованным мероприятием станет брачный договор, который будет регулировать при необходимости и вопрос общения (места жительства) с детьми, и раздел имущества в виде домов, квартир, машин, и раздел общего бизнеса.

Что касается корпоративных споров, то в данном случае есть различные договорные конструкции, которые планомерно разрешали бы вопрос раздела совместного бизнеса между партнёрами. Ограничением при составлении такого документа является толь-

### **Какие аргументы в спорах о разделе бизнеса стоит применять до суда (информационные войны, агентов влияния, компромат, дружескую улыбку...)?**

— Аргумент должен быть только один — доказательства с точки зрения процессуального законодательства, которые обосновывают позицию стороны в рамках судебного спора, иные аргументы суду индифферентны.

Да, методы вроде информационных атак, публикация компрометирующих данных и многие другие сомнительные действия используются некоторыми бизнесменами. Но, по сути, основное влияние всех этих акций сказывается на прибыльности «вражеского»

бизнеса в период его функционирования, удар по репутации на раздел не повлияет. Даже если во время процесса по разделу бизнеса выяснится, что один из партнёров совершал мошеннические действия, к актуальному процессу это не будет иметь отношения. Раздел разделом, а мошенничество — это отдельное судопроизводство. Для каждой ситуации предусмотрены свои законные способы разрешения.



### **Можно ли прописать в договоре как можно более детально принципы раздела заранее?**

— Да, безусловно, у нас действует принцип свободы договора. Главное, чтобы данные условия, как говорилось выше, не противоречили императивным нормам действующего законодательства.

Беседовала Ольга Кошарная

Наша справка. Юридический центр «ВЫСШАЯ ИНСТАНЦИЯ» с 2008 года успешно работает во всех областях права.

## Гил Петерсил

# НОВЫЙ КОД НЕТВОРКИНГА



## ГЛАВА 2.

### Пять вопросов нетворкинга

Признаюсь, я полон энтузиазма. Я уважаю практические действия, у меня всегда много творческих идей и мыслей, которыми я готов делиться. Но при этом, будучи деловым человеком, я чувствую необходимость быть логичным и структурировать свою жизнь.

В этой главе я предлагаю вам простую, но полезную технику, которую можно применить к любой теории. Это структура пяти вопросов:

- Почему?
- Кто?
- Что?
- Где?
- Когда?

Каждый раз, когда вы что-то анализируете, задайте себе (или другим) эти пять коротких вопросов и дайте на них развернутые ответы.

### 1. ПОЧЕМУ?

ИЗ ЭТОГО РАЗДЕЛА ВЫ УЗНАЕТЕ:

- как понять, что для вас значит успех, и как достичь его;

## СФОРМУЛИРУЙТЕ СВОЕ ПОНИМАНИЕ УСПЕХА

Вот что я хочу вам сказать: все, что вы делаете, вы делаете для того, чтобы достичь успеха. Что такое успех, каждый понимает по-своему: одни считают, что это высокая должность и деньги; другие стремятся к личностному росту и духовному развитию; есть люди, для которых успех заключен в общественной и личной жизни. Не имеет значения, каково ваше определение успеха, если вы знаете, в чем он заключается именно для вас.

Но люди — очень странные создания: иногда они не понимают, чего хотят на самом деле, поэтому берут за основу своей жизни модель другого человека. Первый шаг, который должен сделать разумный человек, — применить аналитические и дедуктивные техники к своей жизни.

---

**«САМЫЕ БОГАТЫЕ ЛЮДИ В МИРЕ РАСШИРЯЮТ СЕТИ КОНТАКТОВ, ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ ИЩУТ РАБОТУ».**

*Роберт Кийосаки, американский бизнесмен, инвестор, мотивационный оратор и тренер по личностному росту*

---

- как ставить цели и находить преимущества от нетворкинга;
- как составить список позитивных изменений, которые нетворкинг может принести в вашу жизнь.

В этом разделе мы ответим на вопрос «Почему?». Почему вам необходим нетворкинг? Почему он важен для вашего бизнеса и для вашей жизни?

Что ж, начнем с самых базовых вещей.

Несколько лет назад один из моих наставников задал мне вопрос: «Гил, что для тебя значит успех?». Я начал говорить о деньгах, машине, высоком доходе, интересной работе, но он продолжал задавать мне один и тот же вопрос, пока я не взял лист бумаги и начал записывать все, что приходило мне в голову. Я писал, писал и писал, пока передо мной не скопилось несколько страниц с моими представлениями об успехе. Он взял эти заметки и попытался сформулировать мое представление об успехе.

**Успех означает наличие достаточных ресурсов, чтобы делать то, что я хочу, тогда и там, когда и где я этого хочу, и непременно с людьми, с которыми мне интересно.**

Выполните такое задание: возьмите ручку и бумагу и начните записывать все, что, по вашему мнению, необходимо, чтобы считать себя успешным. Не старайтесь ограничивать себя в количестве идей или выражать их короткими предложениями, продолжайте писать, пока не будете уверены, что внутри не осталось ничего, о чем вы не сказали в своих заметках. Записывайте не только определения и идеи — вспомните моменты, когда вы чувствовали себя самым успешным и везучим человеком в

достичь чего угодно. Настало время вспомнить всё!

**Перед тем как поставить перед собой высокие цели, необходимо определить, в каком положении вы находитесь сейчас.**

Вот что мы сделаем: возьмите еще один лист бумаги и запишите все свои достижения за последний год, все, что сможете вспомнить: контракт с крупной корпорацией, поход в музей («Прадо» — самый лучший!), встреча с интересным человеком и так далее. Ваши достижения необязательно должны быть внушительны с финансовой точки зрения или вызывать реакцию посторонних. Это может быть новый уровень ва-

## **РЕЧЬ НЕ О ТОМ, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ЧТО-ТО ОТ КОГО-ТО, А О ТОМ, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ ВЗАИМОВЫГОДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

мире! Постарайтесь нащупать связь между этими моментами и тем, что происходило в вашей жизни.

А теперь посмотрите на свои записи и выделите ключевые идеи (не отдельные пункты!): о чем вы больше всего пишете? Какие области, с вашей точки зрения, наиболее важны? Деньги? Путешествия? Время, которое вы проводите с семьей?

### **ИЩИТЕ ВДОХНОВЕНИЕ**

Чтобы стать успешным, вам необходимо вдохновение. Один из лучших источников — это ваши собственные достижения: они наполняют вас энергией, повышают самооценку и позволяют верить, что вы можете

шего личного и профессионального роста, чувство удовлетворения чем-либо, все, что вы сами считаете достижением для себя.

Если вы записали всего 8–10 пунктов и остановились, вам необходимо дополнительное вдохновение. Попробуйте пролистать фотографии в телефоне или в социальной сети, и они напомнят вам о некоторых важных моментах вашей жизни. Взгляните на свой календарь: не отмечены ли в нем какие-то даты или встречи, необязательно плодотворные, но оказавшие влияние на вашу жизнь и самооценку.

Видите разницу? Первая фраза — о ваших мечтах, вторая — о ваших целях. Это как мука и пирог: вы не можете приготовить

пирог, если у вас нет муки, но, чтобы приготовить вкусный пирог, вам понадобятся еще и другие продукты.

Представьте, что с небес спустился ангел, готовый выполнить все, что вы пожелаете. О чем вы попросите? Возьмите еще один лист бумаги, напишите на нем: «В этом году я хочу...» — и записывайте все, что придет вам в голову.

или путешествие на Самоа (кто-нибудь вообще знает, где это?), или появление любимого человека в вашей жизни, или финансовый успех. Что угодно, что сделает вас счастливыми.

Сложно думать в рамках всего одного года? Сделайте шаг вперед и запишите все, что хотите иметь в жизни через пять, десять, пятьдесят лет. Сосредоточьтесь на

## **БОГА РАДИ, ДАЖЕ НЕ УПОМИНАЙТЕ ЭТО УЖАСНОЕ СЛОВО «ДЕДЛАЙН». ВАМ НЕ НУЖНА «ЛИНИЯ СМЕРТИ», ВАМ НУЖНА ДАТА, К КОТОРОЙ ВЫ ДОСТИГНЕТЕ ЦЕЛИ!**

***Вы должны понять, что попытки нарисовать картину своих достижений, способных дать вам достаточно сил для перехода на новый уровень, — это непростая задача, которая может занять какое-то время.***

Проверьте электронную почту, найдите письма, которые были в свое время важны для вас. Подумайте о том, как они повлияли на вашу личность, профессиональные навыки и опыт.

Будет здорово, если у вас получится спросить других людей о своих достижениях — взгляд со стороны поможет вам расширить карту ваших успехов.

Проведите мозговой штурм своих целей:

- Я бы хотел быть...
- Я буду...

Вы хотите купить, посмотреть, почувствовать? Это может быть новый ноутбук,

том, что вы хотите иметь, а не на том, как вы это получите. Думайте глобально, но будьте реалистичны: если вы не знаете, зачем вам это надо, вы вряд ли это получите.

***Думайте о целях, которые касаются не только вас лично. Расширьте свое представление о целях — они должны обогащать не только вашу жизнь, но и общество, жизнь окружающих вас людей.***

Если вы приносите что-то хорошее в жизнь других людей, они ответят вам взаимностью. Помните, о чем я говорил в первой главе: речь не о том, чтобы получить что-то от кого-то, а о том, чтобы добиться взаимовыгодного взаимодействия.

Теперь, когда у вас есть список планов и целей, внесите эту информацию в компьютер. Составьте список целей и присвойте каждой из них определенный индекс: 1, 2, 5, 10 — количество лет, которое потребуется для достижения этой конкретной цели. В третьей колонке запишите, почему вы хотите добиться этой цели. Не указывайте что-

то вроде «Потому что я этого заслуживаю», это не работает. Вы должны понимать, какое положительное влияние данная цель окажет на вашу жизнь.

Отсортируйте цели в хронологическом порядке. Цели, помеченные индексом 1, — это ваши цели на текущий год, вы должны начать работать над ними в первую очередь. Но не забывайте и о долгосрочных целях!

Взгляните на список ваших желаний, планов и целей. Знаете, что вы сейчас видите? Это картина вашего будущего.

### **ПОСТАВЬТЕ ПЕРЕД СОБОЙ ЦЕЛИ И ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ ИХ**

Ваш следующий шаг — структурировать свои цели. Убедитесь, что они разделены на различные категории. Вы планируете приобрести что-то — новый дом, машину, реактивный самолет? У вас есть цели, связанные со здоровьем, — научиться играть в теннис, регулярно посещать терапевта и стоматолога? Обратите внимание на категорию эмоций — сюда вы можете отнести цели, связанные с новыми впечатлениями, ощущениями, приключениями, которые воодушевят вас и ваше окружение. Подумайте о категории бизнеса — повышение, новая работа, ценный контакт. У вас могут быть и собственные категории.

***В результате должен получиться широкий спектр целей. Все эти категории необходимы, чтобы сделать вас личностью, интересным оратором, надежным партнером, получающим удовлетворение от жизни.***

Я уверен, вы слышали о SMART-целях и применяете эту технику в своей профессиональной жизни. Давайте сделаем то же самое для ваших жизненных целей.

Прежде всего необходимо, чтобы цель была сформулирована максимально конкретно. Например, не стоит абстрактно утверждать «Я хочу новую машину» — выберите модель и цвет, подумайте о парковке и обслуживании. Не говорите «Я хочу больше зарабатывать» — укажите точную сумму и источник дохода.

Второе — это измеримость. Ставьте цели с умом, чтобы потом не расстраиваться: «Это не то, что я хотел!» Избегайте целей вроде «найти новую работу». Вы действительно хотите уволиться с текущей работы и стать, например, уборщиком? Укажите измеримые требования к новой работе: должность, зарплату, расположение офиса, возможности обучения, размер компенсации — все, что имеет для вас значение.

Третье — это достижимость. Конечно, нужно мечтать о великом и ставить высокие цели, но как вы заработаете миллион долларов за год, если сейчас находитесь на самой низкой ступени карьерной лестницы? У вас есть План? Настоящий План? Что ж, дерзайте!

Четвертое — релевантность. Ваша цель действительно много значит для вас? Не указывайте в своем списке «Хочу стать кандидатом наук, как мечтала об этом моя мама», если вы вообще не расположены к научной деятельности и любите... ну, не знаю, кризис-менеджмент.

***Убедитесь, что ваша цель соответствует основному направлению вашей жизни. Она должна способствовать достижению главной цели в жизни, с которой вы связываете понятие успеха.***

И последнее — цель должна быть ограничена во времени. Бога ради, даже не упоминайте это ужасное слово «дедлайн». Вам не нужна «линия смерти», вам нуж-

на дата, к которой вы достигнете цели! Ее нужно указать, но она не должна быть выбита в камне.

Например, «Я хочу получить повышение в своей компании и стать директором по маркетингу к январю 2019 года». Если вы вдруг узнаете, что текущий директор по маркетингу уходит на пенсию в конце 2019 года, стоит просто пересмотреть дату.

Теперь выберите три бизнес-цели и три личные цели, над которыми будете работать на протяжении следующего года. Запишите имена людей, которые могут вам в этом помочь. Это крайне важное задание!

***Немногие действительно понимают, что в достижении успеха ведущую роль играет не ум, сила, удача или любое другое качество, которым вы обладаете. В 99,9% случаев успех возможен благодаря людям, которые вас окружают и поддерживают. Вы делаете все сами — но вы не делаете это в одиночку.***

Мыслите стратегически: определите, кто способен помочь вам с каждой из ваших целей. Это может быть человек, которого вы уже знаете, — тогда напишите его имя рядом с целью. Или же возникнет необходимость найти того, кто поддержит вас в ваших намерениях, и вы прекрасно знаете, какими качествами он должен обладать, что вы можете ему предложить и что, в свою очередь, может предложить вам он. Вы просто пока не знаете, как его зовут, но это не страшно. Сейчас напишите то, что вы о нем знаете: его качества, профессию, интересы, сильные стороны и так далее. Так вы будете знать, кого следует искать, и займетесь этим.

Мыслите шире: ставя перед собой цель зарабатывать 100 000 долларов в месяц, укажите не только имена потенциальных

инвесторов, которые смогут дать вам стартовый капитал для открытия бизнеса, но и людей, которые могут познакомить вас с такими инвесторами.

Помните о теории шести рукопожатий — любые два человека в мире отделены друг от друга всего лишь пятью другими людьми. Поэтому, если вы знаете, что вам нужен Иванов, но лично с ним пока не знакомы, запишите его имя и попытайтесь найти тех шестерых людей, которые помогут вам познакомиться.

## РАССКАЗЫВАЙТЕ О СВОИХ ЦЕЛЯХ

Ваш следующий шаг — визуализация целей. Основываясь на своем опыте, я знаю, что этот метод действительно работает: ваши цели всегда у вас перед глазами, вы постоянно вспоминаете о них и о тех шагах, которые нужно предпринять для их достижения.

Вам нужно только убедиться, что вся имеющаяся у вас информация организована и визуализирована, и вы работаете с ней ежедневно.

Поэтому возьмите большой — действительно большой — лист бумаги и начните создавать свою личную карту целей. Распределите цели по категориям. Например, на моей карте целей четыре основных блока:

- **Финансовая независимость:** размер ежемесячного дохода, который я хочу иметь для своей семьи; сберегательный счет, на который я планирую откладывать деньги в долгосрочной перспективе; инвестиции, которые я сделаю.
- **Приключения:** все, что я хочу попробовать в жизни: поездки в интересные места, новый опыт, который хочу получить, — полетать на вертолете, отправиться в круиз.

Почему бы и нет? Эти цели позволяют мне жить полной жизнью.

- **Материальные вопросы:** список предметов, которые я хочу купить, регулярная поддержка важных для меня людей и так далее.

- **Социальная ответственность:** список благотворительных фондов, в которые я планирую отчислять пожертвования; люди, которым я хочу помочь; образовательные учреждения, с которыми я хочу сотрудничать в качестве преподавателя. Это действительно важно для меня.

Добавляйте на карту сколько угодно целей: те из них, которых добиться легко, заряжают энергией на стремление к более крупным целям.

А теперь сделайте свои цели еще более реалистичными. Вырежьте картинки, ассоциирующиеся с каждой из них, и наклейте на карту. Чтобы визуализировать мое намерение полетать на вертолете, я вырезал картинку вертолета, который мне действительно нравится, и поместил ее на свою карту. Добавьте даты и имена людей, взаимодействие с которыми поможет добиться этих целей, и повесьте эту карту на стену дома или в офисе.

**Каждый раз, взглянув на карту целей, вы будете вспоминать, какие именно действия нужно предпринять, чтобы достичь их.**

Один взгляд на нее — и вы поймете, что уже давно не общались с Катей или Степаном, которые могут помочь вам в достижении какой-то из ваших целей. Поэтому просто возьмите телефон и позвоните им или отправьте приглашение на обед.

Этот способ действительно работает:

каждый год, когда я делал свою карту целей, я выполнял нужные задачи и достигал поставленных целей.

Еще один важный момент по поводу анонсирования. Карта целей отлично помогает вам визуализировать их. Если вам нужно не просто напоминание на стене, а своего рода импульс, который продвинет вас вперед, — вам нужно делиться своими целями с другими людьми. Почему?

- Рассказывая о своих целях, вы проговариваете их вслух, и это помогает вам чувствовать себя более уверенно и приближать их реализацию.

- Вы видите, что людям интересно слушать о ваших планах на будущее — а это дополнительный источник вдохновения для вас.

- Ваши цели — штука достаточно личная. Делясь ими с другими, вы повышаете доверие к себе и таким образом строите крепкие отношения с людьми.

- Рассказывая о своих целях, вы позволяете людям узнать, что вам нужна их помощь, совет или поддержка в их достижении. Вы можете даже идти к какой-то цели вместе.

- Делиться своими целями с другими — это своего рода новогоднее обещание, с одной стороны, и подпитка энергией, с другой. Мысль о том, что другие люди знают о ваших целях и смотрят на вас с ожиданием, стимулирует вас двигаться быстрее, «взбивать масло» своего будущего с большим энтузиазмом.

У меня есть множество историй о том, как важно делиться с другими своими целями, но вот одна из самых интересных. В 2012 году на одном мероприятии я встре-

тил парня, у которого была действительно классная идея мобильного приложения по навигации для торговых центров. Это была всего лишь идея, никаких разработок еще не велось, но она мне так понравилась, что я посоветовал ему развивать ее. Мы обменялись контактами, и я ничего не слышал об этом парне полгода, пока не увидел в почтовом ящике электронное письмо от него. Он напомнил мне о нашей встрече и пригласил на мероприятие по кратким самопрезентациям, посвященное цифровым технологиям. В то время я никак не был связан с этой областью, поскольку занимался товарами для здоровья, а кроме того, у меня не было возможности посетить это мероприятие, поэтому предложил ему встретиться в другое время. Мы встретились, и он показал мне прототип своего приложения — очень сырой, без дизайна и других привлекательных моментов.

Тем не менее я увлекся этой затеей и на протяжении месяца проводил коучинг-сессии для этого молодого человека и его партнеров, помогая им определить свои цели и найти свою нишу на рынке. Мы все понимали, что для дальнейшего развития нам необходимы финансовые вложения, поэтому я начал посещать все мероприятия, которые мог. Я рассказывал об этой идее, делился ею со множеством людей, но без толку. Одно, другое, третье мероприятие... Полтора месяца прошли впустую.

Когда я обедал с далеким от любых технических сфер другом, то поделился с ним надеждой найти инвесторов для нашего проекта. Представляете, как я удивился, когда он вдруг сказал, что знает одного человека — Оскара, который захочет стать нашим инвестором и вложит в наш стартап 100 000 долларов. Спустя три дня я уже сидел на встрече с Оскаром и его деловым партнером. Они были не профессиональными инвесторами, а просто добродушными

банкирами, которые искали хороший проект для вложения свободных средств. Все получилось легко — одна рекомендация моего друга дала нам 120 000 долларов для инвестирования в наше мобильное приложение, а впоследствии я стал совладельцем этой многообещающей компании.

## Выводы

Вот что вам нужно знать о своих «Почему».

- Ваше личное определение успеха приводит к будущим достижениям. Проведите анализ своего сознания и определитесь с целями.
- Лист ваших достижений за последние 12 месяцев показывает, какие сильные стороны вы можете использовать и какие слабые стороны вам нужно преодолеть.
- Ваши цели должны быть выстроены по системе SMART: потратьте время на то, чтобы корректно их сформулировать.
- Регулярно пересматривайте свои цели и сроки, не бойтесь корректировать их.
- Карта целей с элементами визуализации — основные инструменты, которые поддерживают вашу мотивацию, делают структуру и процессы более организованными, а влияние ваших действий на мир — значимым.

## ЛЮДИ ГОВОРЯТ

**Радислав Гандапас**, бизнес-тренер и специалист по лидерству, автор 8 книг и 14 фильмов по лидерству и ораторскому искусству

Мой отец — офицер, военный летчик, поэтому родители с детства настраивали

меня на военную карьеру. Для меня это было само собой разумеющимся, и других путей я для себя не представлял. Но когда я учился в школе, в 9-м классе, к нам пришел новый преподаватель русского языка и литературы — Александр Аркадьевич Чумаков, который перевернул мои представления о жизни. Он зарядил меня и снабдил нужной мотивацией и информацией. Желая жить той жизнью, которая пригрезилась мне тогда при общении с ним, я поступил на филологический факультет университета. Трудно придумать более радикальное изменение жизненных планов: военное училище — и филфак университета. Наверное, более радикальна была бы только балетная школа. Сейчас Александр Аркадьевич — священник, и мы с ним довольно часто видимся.

В свое время я уехал из Одессы в Москву, потому что хотел больших результатов в своей жизни. Когда я приехал в столицу, у меня не было здесь контактов: я не ехал на готовое место, на конкретную работу. У меня было два-три телефонных номера людей, с которыми я познакомился сравнительно недавно перед переездом. По

Я бывал на всех мероприятиях, которые хоть как-то были связаны с моей деятельностью, куда могли прийти люди, способные повлиять на ход моей карьеры. Я выискивал на сайтах деловые мероприятия, которые проходят в Москве и на которые можно попасть, просто купив билет или оплатив символический взнос. Я бывал там всегда и занимал активную позицию: приходил, слушал, выступал, задавал вопросы, знакомился. Это было время обнимать. Сейчас, спустя 20 лет, наступило время уклоняться от объятий: я уже не стремлюсь к новым знакомствам — люди находят меня сами.

## 2. КТО?

ИЗ ЭТОГО РАЗДЕЛА ВЫ УЗНАЕТЕ:

- кто ваша целевая аудитория;
- как найти нужных вам людей;
- что такое «воронка нетворкинга» и как распределять ваши контакты внутри нее;
- как заинтересовывать людей.

---

**«КОГДА МЫ ОТДАЕМ ЧТО-ТО, ЭТО ОБЪЕДИНЯЕТ ДВУХ ЛЮДЕЙ — ТОГО, КТО ОТДАЕТ, И ТОГО, КТО ПОЛУЧАЕТ, И ЭТА СВЯЗЬ ДАЕТ РОЖДЕНИЕ НОВОМУ ЧУВСТВУ СОПРИЧАСТНОСТИ».**

*Дипак Чопра, американский писатель, оратор, профессор кафедры маркетинга в Колумбийской школе бизнеса*

---

большому счету именно они и их знакомые создали основу для моего будущего успешного развития. Я просто позвонил, мы просто встретились, просто пообщались. Люди поделились своими контактами, знаниями, и я мог двигаться дальше.

Мы уже сформулировали цели, так? Давайте теперь посмотрим, как можно их достичь. Я абсолютно убежден, что никто не может достичь целей в одиночку — а значит, нам нужны люди. И вам нужно связать этих людей со своими намерениями, то

есть найти тех, кто может помочь вам.

Если вы взглянете на список своих достижений, то обязательно заметите, что они стали возможными только благодаря людям, которые вас окружали: коллега, подавший хороший и своевременный совет; знакомый, поделившийся полезной информацией; няня, которая сидела с вашим ре-

целей. Возьмите еще один лист бумаги и запишите имена всех ваших знакомых: друзей, родственников, деловых партнеров, тренеров, докторов, стилистов — всех, кого вы можете вспомнить. Пройдитесь по контактам в телефоне, в электронной почте, в соцсетях — иногда мы забываем даже о самых важных людях, если долго не контактировали с ними.

## ЕСЛИ ВЫ ВЗГЛЯНЕТЕ НА СПИСОК СВОИХ ДОСТИЖЕНИЙ, ТО ОБЯЗАТЕЛЬНО ЗАМЕТИТЕ, ЧТО ОНИ СТАЛИ ВОЗМОЖНЫМИ ТОЛЬКО БЛАГОДАРЯ ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ ВАС ОКРУЖАЛИ

бенком, когда вы задерживались на работе. Все эти люди сделали вклад в ваш успех. Скажу даже больше, они сделали его возможным!

Именно это я имею в виду, когда говорю о том, что другие люди создают наш мир и нашу жизнь наравне с нами самими. Их вклад в наше развитие, их поддержка и помощь — это тот строительный материал, из которого возводится башня нашего успеха и счастья. И возможно это только тогда, когда мы готовы отдавать им себя, свои знания, свои умения, свои полезные связи и знакомства. И это не должно происходить по расчету: сегодня я дам что-то тебе, чтобы завтра ты дал что-то мне. Настоящее совместное создание нашей жизни возможно только при условии бескорыстного отношения к людям.

### ПЕРЕСМОТРИТЕ СВОЙ СПИСОК КОНТАКТОВ

Ваш следующий шаг — найти в своем списке контактов людей, которые потенциально могут помочь в достижении ваших

Теперь давайте посмотрим на ваши топ-7, топ-25 и топ-100 контактов. Кто эти люди?

**Топ-7 контактов** — это те, кто проводит с вами больше всего времени. Они близки с вами, хорошо вас знают и в курсе того, чем вы сейчас занимаетесь. Это ваши друзья, родственники, партнеры, коллеги. Их список может со временем меняться, но продолжайте поддерживать с ними контакт.

**Топ-25 контактов** — эти люди не так близки с вами: вы можете не общаться с ними ежедневно, но все равно поддерживаете хорошие отношения. Они имеют общее представление о том, чем вы занимаетесь, но не знают отдельных подробностей вашей жизни или текущих целей.

**Топ-100** — остальные ваши контакты. Вы поддерживаете связь на Facebook, эти люди тем или иным образом связаны с вашей текущей деятельностью. И они также знают других людей, которые могут помочь вам в достижении целей.

**Выберите по меньшей мере трех че-**

**ловек для каждой из ваших целей. Это могут быть ваши наставники или советники. Вы можете захотеть использовать их план действий, который уже сработал раньше — для их собственных целей.**

Вы можете посмотреть на свой список контактов и сказать: «Гил, у меня столько контактов, я хожу на мероприятия и обмениваюсь визитками, но затем понимаю, что сейчас не заинтересован в этом человеке, и контакт затухает». Вы считаете, что контакт бесполезен, если вы не можете обратиться

дый день, обычно отправляются туда, где до них не так просто дотянуться. Но все ваши инструменты должны быть вычищены и смазаны, иначе вы не сможете использовать их, когда это потребуется.

Только, пожалуйста, не воспринимайте эту аллегорию слишком буквально! Разумеется, люди — не инструменты, они лишь дарят вам свою помощь и поддержку тогда, когда вы об этом просите. Точно так же, как вы дарите им свое внимание тогда, когда они в этом нуждаются.

## **НАСТОЯЩЕЕ СОВМЕСТНОЕ СОЗДАНИЕ НАШЕЙ ЖИЗНИ ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ПРИ УСЛОВИИ БЕСКОРЫСТНОГО ОТНОШЕНИЯ К ЛЮДЯМ**

к нему прямо сейчас? Неверно! Это одна из худших идей для вашего бизнеса. Вы можете не знать, в какой момент вам понадобится данный человек, но, когда придет время, у вас должна быть возможность связаться с ним снова — а это возможно, если вы поддерживаете какие-либо отношения.

Вы можете взглянуть на списки топ-7, топ-25 и топ-100 контактов и осознать, что среди них нет людей, которые могли бы помочь вам в достижении целей. Это значит, что вам нужно расширять свою сеть контактов, организовывать и управлять ею.

### **ВОРОНКА НЕТВОРКИНГА**

Представьте длинную стену, на которой висит множество инструментов. Вам нужен один из них — вы снимаете его со стены и делаете то, что хотели. Инструменты, которые нужны вам постоянно, обычно висят под рукой. Те, которые не нужны вам каж-

Ваши контакты очень похожи на такую стену. Вы можете структурировать их в зависимости от того, на каком уровне воронки нетворкинга они располагаются:

- незнакомцы;
- контакты;
- знакомые;
- отношения;
- партнеры;
- друзья.

***Можете ли вы превратить незнакомцев в деловых партнеров, друзей, клиентов, инвесторов? Да, конечно. Вам просто необходимо поддерживать связь и развивать отношения на всех уровнях воронки, добавлять в нее новых людей,***

**решать, на каком уровне вы хотите видеть каждого конкретного человека, и помогать им продвигаться вверх.**

### **Уровень 1. Незнакомцы**

Это люди, которых вы встречаете на улице или с которыми хотите встретиться по тем или иным причинам: доктора, стоматологи, дизайнеры, владельцы компаний и так далее. Вы с ними еще не знакомы, но уже улыбнулись им, подумали о том, какое влияние можете оказать на их жизнь, а они — на вашу. Ваша цель — включить их в свою воронку нетворкинга и перевести на уровень контактов. Как это сделать?

от времени встречаться на мероприятиях и поддерживать контакт, но это не означает, что с ним можно обсуждать важные для вашего бизнеса вещи. Если вы попросите этого человека о помощи, вам могут вежливо отказать. Лучше сделать следующее.

Постарайтесь узнать больше об этом человеке: в каком институте он учился? Чем увлекается? Есть ли у него семья? Каковы его интересы?

Найдите общие интересы: например, вы окончили один институт, или у вас есть общие друзья, или вы были на одном и том же мероприятии на прошлой неделе.

## **ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО КОНТАКТ БЕСПОЛЕЗЕН, ЕСЛИ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ К НЕМУ ПРЯМО СЕЙЧАС? НЕВЕРНО! ЭТО ОДНА ИЗ ХУДШИХ ИДЕЙ ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА**

Возьмите свою карту целей и посмотрите, кто нужен вам для достижения каждой из целей. Это может быть HTML-дизайнер или специалист по PR и рекламе.

Составьте список мест, где вы можете найти этих людей. Включите туда специальные мероприятия, группы в соцсетях, онлайн-форумы и так далее.

Регулярно посещайте эти места, онлайн и офлайн, встречайтесь с новыми людьми и включайте их в свою воронку нетворкинга.

### **Уровень 2. Контакты**

Вы познакомились с кем-то на мероприятии или в сети, но еще недостаточно хорошо знаете этого человека. Вы можете добавить его в друзья в соцсетях, время

Договоритесь о личной встрече — кофе, ланч, Skype-звонок. Упомяните общих друзей или общие интересы, чтобы создать более тесную связь между вами.

***Не забывайте о необходимости напомнить о себе после встречи с новым знакомым — отправьте ему короткое сообщение с упоминанием темы вашего разговора, добавьте его в контакты в социальных сетях.***

После важного мероприятия у вас в руках могут быть сотни визиток — выберите среди них те, которые считаете важными, и напишите этим людям: «Привет, мы встретились на прошлой неделе на Марафоне нетворкинга, и меня потрясла ваша речь! Как вы смотрите на то, чтобы встретиться в следующую пятницу и обсудить кое-какие

мысли, которые пришли мне в голову после нашего разговора?» или просто «Привет, мы встретились на Марафоне нетворкинга, было очень приятно пообщаться! Кстати, я только что обновил свой профиль в соцсетях — что думаешь? Вот ссылка». Таким образом вы создаете между вами связь, которая может вырасти во что-то большее, чем просто визитка в кармане.

### Уровень 3. Знакомые

Переход от Контактов к Знакомым — это важный шаг. Вы могли несколько раз поболтать с человеком на мероприятии, пообщаться парой телефонных звонков, узнать его немного лучше. Вы помните, где он работает, ясно представляете, что он думает по некоторым вопросам, рекомендовали ему книгу или отправляли ссылку. У вас установлен определенный контакт, и вы считаете его интересным человеком. Даже если в данный момент вам не нужна его помощь и у вас нет планов взаимодействия в области бизнеса, вы хотите включить его в более близкий круг и поддерживать с ним связь. Вы можете делать следующее:

- Если вы нашли интересную статью в интернете, отправьте ему ссылку.
- Поздравляйте его с днем рождения, новогодними праздниками, получением новой работы. У вас может быть шаблон подобных писем-поздравлений, но лучше потратить лишнюю минутку и сделать свое послание более личным, чтобы этот человек видел: он важен для вас.
- Если вы обещали этому человеку познакомить его с кем-либо из ваших знакомых, не забудьте сделать это как можно скорее.

### Уровень 4. Отношения

На этой стадии ваши отношения более крепкие, вы поддерживаете регулярное общение, готовы оказать услугу. Вы включаете этого человека в список топ-25 важных для вас людей, ваше взаимодействие с ним более близкое и личное. Например, вы интересуетесь, как прошел его отпуск, как поживает семья и друзья.

***Именно на этом уровне вы можете найти людей, которые помогут вам реализовать ваши цели.***

Каким образом развивать ваше взаимодействие?

- Посвящайте вашему общению больше времени.
- Поддерживайте связь минимум раз в месяц (в онлайн или офлайн).
- Разговаривайте не только о бизнесе — задавайте вопросы о его семье и на другие важные для него темы.
- Отправляйте поздравительные открытки ко дню рождения.
- Восхищайтесь его успехами и поздравляйте с новыми достижениями.
- Помогайте ему достигать его собственных целей — например, познакомьте с нужным человеком.
- Обедайте или ужинайте вместе по меньшей мере раз в год.

### Уровень 5. Партнеры

На этом уровне находятся ваши деловые партнеры, коллеги, клиенты, инвесторы. Вы ведете с ними бизнес, участвуете в финансовых операциях, регулярно встречаетесь за обедом или ужином, у вас есть что об-

судить. Вы в курсе их жизни, проводите с ними больше времени и имеете общие интересы — как деловые, так и личные. Вы можете стать наставниками друг для друга или начать совместный бизнес.

Как же взаимодействовать с такими людьми?

- Если вы видите, что у вас есть потенциал стратегического партнерства, скажите об этом прямо.
- Предложите детальный план взаимодействия, который будет официально утвержден.
- Проводите регулярные встречи и переговоры, чтобы построить правильные деловые отношения.
- Убедитесь, что понимаете, сколько времени, усилий и денег вы вложите в ваше партнерство.
- Дарите подарки по особым случаям — бутылку вина или хорошую книгу.

### Уровень 6. Друзья и родственники

С этими людьми у вас самое тесное взаимодействие: вы рассказываете им о личных планах и ожиданиях, они знают вас лучше, чем кто бы то ни было, они готовы прийти вам на помощь в сложной ситуации и порадоваться вместе с вами, когда все идет гладко.

Но не пытайтесь вести бизнес с людьми, относящимися к этому уровню, — это может разрушить ваши отношения.

Что же нужно делать?

- Цените этих людей. Они — самое дорогое, что есть в вашей жизни.

- Всегда находите для них время, поддерживайте самый тесный контакт.
- Если они живут далеко от вас, отправляйте им подарки и открытки.
- Вдохновляйте, поддерживайте и мотивируйте друг друга!

После того как вы определили место каждого вашего контакта в воронке нетворкинга, спросите себя: вас устраивает то, на каких местах находятся эти люди? Или вы хотите перевести их на новый уровень? Если да, действуйте, как я рекомендовал выше.

Найти правильную позицию для каждого человека в вашей воронке нетворкинга — это крайне важная задача. Некорректное позиционирование приводит вас и ваших партнеров к неверным заключениям и недопониманию. Один из самых крупных провалов в деловой сфере у меня случился как раз из-за недопонимания.

Однажды я познакомился с основательницей компании по производству здоровых продуктов питания — она пришла ко мне с запросом на бизнес-коучинг. Ее область деятельности была мне хорошо знакома — я сам работал в ней, и у меня был огромный опыт. У нее не было денег заплатить за мои услуги коуча, и вместо этого она предложила мне долю в своей компании. Я согласился, и мы начали обсуждать сильные стороны компании, стратегические и финансовые планы на следующие несколько лет. Для меня было очевидно, что мы можем сделать этот бизнес по-настоящему процветающим, если найдем инвестиции. Поэтому я привлек другую бизнес-леди, которая согласилась стать нашим инвестором и третьим партнером. Мы с женой также вложили деньги в развитие компании.

На протяжении следующего полугодия бизнес рос как на дрожжах: мы видели серьезные изменения и отличные перспективы развития. Но отношения между инвестором и управляющим партнером не перешли на следующий уровень — они остались на уровне Знакомых. И в скором времени стали возникать проблемы: оба партнера начали спорить по поводу стратегии и финансового планирования бизнеса. Они хотели изменить стратегический план, утвержденный и согласованный до того, как появился третий партнер. Каждый день они хотели изменить что-то еще.

удобно взаимодействовать с этим человеком на новом уровне воронки нетворкинга. Бизнес, организованный партнерами, которые едва терпят друг друга, обречен на провал, и не важно, насколько серьезными профессионалами они выглядят.

Другая история о стратегическом партнерстве, которую я хочу рассказать, показывает такие отношения с другой стороны. В свое время я очень заинтересовался яхтенным спортом и мечтал о том, чтобы организовать свою регату. Я долго обдумывал эту идею, и однажды на один из

## НАЙТИ ПРАВИЛЬНУЮ ПОЗИЦИЮ ДЛЯ КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА В ВАШЕЙ ВОРОНКЕ НЕТВОРКИНГА — ЭТО КРАЙНЕ ВАЖНАЯ ЗАДАЧА

Они даже хотели вывести деньги из бизнеса на личные расходы, несмотря на то, что стартап — не тот момент, когда из бизнеса можно выводить деньги. Я пытался убедить их следовать нашему изначальному плану, но безуспешно. Они не могли найти точек соприкосновения, не умели слушать друг друга, не хотели придерживаться стратегического плана. Они хотели только получать прибыль и позволить бизнесу развиваться самостоятельно.

Очень скоро мы с женой и наш партнер-инвестор покинули компанию, забрав из него свои деньги. Управляющий партнер была уверена, что это никак не повлияет на ее бизнес, потому что тот рос с фантастической скоростью. Однако через два месяца компания закрылась.

Мораль этой истории проста: не вступайте в партнерские отношения до тех пор, пока вы не уверены на 100%, что вам будет

моих семинаров пришла женщина, которая оказалась основателем яхт-клуба. Я поделился с ней своей идеей, и она ответила, что может найти все ресурсы, необходимые для ее воплощения. Когда к нам присоединилась Школа бизнеса «Синергия», наш проект стал обретать реальное воплощение и масштаб. Мы подробно обсудили все детали сотрудничества, распределили зоны ответственности и решили, в каком направлении будем все вместе двигаться.

Результатом стала успешная «Синерджи Нетворкинг Регата» — мероприятие, объединившее интересных людей, которые хотят не просто отдохнуть, но и получить новые знания, услышать новые идеи, поделиться своими мыслями. Например, в 2017 году в этой регате участвовали 103 человека, в том числе и мультимиллионеры, которые искали в своей жизни что-то новое, отличное от их обычной деятельности.

## Выводы

- Подумайте о том, с кем вы планируете взаимодействовать: запишите все свои контакты.
- Распределите контакты по уровням воронки нетворкинга.

дый из них дает мне развитие, рост и новые проекты. Мы вдохновляем друг друга и вместе растем.

Помню, я в 2005 году жил в Эстонии. Мне позвонил друг и попросил встретиться в аэропорту одного пожилого итальянца. Сам он не мог, так как был в отъезде. Я встретил го-

## НЕ ВСТУПАЙТЕ В ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ВЫ НЕ УВЕРЕНЫ НА 100%, ЧТО ВАМ БУДЕТ УДОБНО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ЭТИМ ЧЕЛОВЕКОМ НА НОВОМ УРОВНЕ ВОРОНКИ НЕТВОРКИНГА

- Еще раз взгляните на свою воронку и задумайтесь о включении в нее новых контактов и повышении статуса уже существующих.
- Оставайтесь на связи со всеми людьми, вне зависимости от того, на каком уровне воронки нетворкинга они находятся.

## ЛЮДИ ГОВОРЯТ

**Владимир Волошин**, генеральный директор Newman Business Consulting, лидер SKOLKOVO Triathlon Team, сооснователь международного спортивного проекта IRONSTAR TRIATHLON

Для меня нетворкинг — неотъемлемая часть жизни. Это навык осознанно формировать круг людей, с которыми интересно общаться, развиваться и создавать что-то новое. Нужно понимать, что мы сами ответственны за то, какие люди нас окружают.

У меня несколько кругов общения: спортивный (люди, с которыми я занимаюсь спортом), бизнес и социальный. И каж-

стя, отвез в гостиницу и пригласил на ужин, на котором мы общались на самые разные темы. Словом, отлично провели вечер.

Прошло два месяца, мне позвонили из европейского офиса крупной компании и предложили топовую позицию, причем собеседования проходили в Монако. Оказалось, итальянец, которого я встречал, — один из ключевых людей в этой компании. Когда я его спросил «Почему я?», он ответил: «Мне понравилось, как ты ко мне отнесся и как интересно мы общались за ужином».

Я тогда не принял предложение, но эта встреча вызвала снежный ком изменений. Одна из российских компаний узнала, что меня хотят нанять, и сделала встречный оффер. Его я и принял, хотя он был менее интересным в финансовом плане. Но такой выбор я сделал потому, что лично знал многих людей, работающих в этой небольшой российской компании: генерального директора, маркетологов, даже людей со склада. Для меня тогда было важно прийти в команду хороших людей, которых я знаю.

# Инноваций не будет, пока вы не изменитесь



**Сергей Дмитриев,**  
основатель компании Unusual  
Concepts, бизнес-аджилити  
коуч

*Руководители мечтают о том, чтобы сотрудники предлагали улучшения и инновационные проекты. В компаниях даже заводят электронную почту для сбора идей. Но пока письма копятся в ящике, руководители забывают, что идеи — это ещё не инновации.*

## **Инновация — это идея + решение + польза**

Мне нравится одно из определений инновации:

превращение идеи в решение, которое делает продукт более ценным в глазах клиента и успешно приживается на рынке.

Каждое слово в этом определении важно: если пренебречь хоть чем-то, прорыва не будет. Чтобы не работать вхолостую, руководителям надо избегать типичных ошибок. Давайте разберёмся, что мешает компаниям быть инновационными.

### **Инновация — это не только идея**

Обычно у сотрудников идей в избытке, но инновация — это не сама идея, а её массовое применение в жизни. И с этим у компаний всё плохо: они не выделяют ни времени, ни денег на реализацию идей. Руководителям кажется, что чем больше идей, тем это лучше для компании. Но они путают креативность, процесс создания идей, с инновацией. Хотя креативность — зерно инноваций, идеи без реализации ничего не стоят.

Чтобы получить результат, придётся тщательно работать с идеями: выбирать самые перспективные и выделять ресурсы на их реализацию.

### **Инновационные решения должны быть ценными в глазах клиентов**

Многие компании фокусируются на внутренних факторах, думая о том, что инновация — это история об их продукте или тех-

нологиях. Новаторы забывают, что клиенты могут не увидеть в решении ничего ценного и не станут за него платить. Тогда оно не приживётся.

Решения должны отвечать на вопрос «зачем», и этот ответ должен быть в мире клиента. Помните: если инновация не прижилась на рынке, это была не инновация, а изобретение.

### **Инновация — это не изобретение**

Часто бывает, что кто-то придумал идею и решил её неподходящим образом. Но если другой правильно её переупакует, то произойдёт инновация. У нас эта ошибка распространена среди учёных: они очень классно придумывают и очень плохо внедряют свои изобретения. Поэтому инновации в российской науке случаются редко. В Америке всё наоборот: у профессоров часто есть свои компании, которые продают их изобретения.

Чтобы так не получилось в бизнесе, выносите идеи на общее обсуждение. Тогда один сотрудник может придумать идею, а другой найдёт способ как её воплотить.

### **Среда, в которой рождаются инновации**

Чтобы создать благотворную среду для роста инноваций, компаниям надо изменить внутреннюю культуру. Для этого руководители должны защищать и поддерживать большие идеи, прощать ошибки и поощрять эксперименты сотрудников. Нельзя наказывать людей за то, что они пробуют новое.

По-настоящему инновационные компании обеспечивают сотрудникам пять условий:

- крутую труднодостижимую цель, от которой становится немного страшно;
- свободу решать, как достичь этой цели;
- ресурсы для тестирования идей и их реализации;
- команду единомышленников с разным опытом и взглядами на жизнь;
- поддержку и вдохновение от руководства.

Эти условия плохо совмещаются с российской управленческой парадигмой. Я вижу несколько основных препятствий, которые мешают продвигать инновации. Прежде всего — жёсткая иерархия в компании и привычка делать из сотрудников послушных исполнителей. Это выключает их мозг и убивает инновации на корню.

Руководители, которые гиперконтролируют подчинённых и наказывают за ошибки, мешают им быть инициативными. Они принимают решения только на высшем уровне и не умеют делегировать. В результате руководители нижнего звена не могут распоряжаться деньгами и не имеют реальной власти, а сотрудники привыкают не высываться.

Эти препятствия создают непробиваемую стену непонимания и бюрократии. Мы будем очень долго ждать инноваций в России, если не изменим подход к управлению.

## Как стать инновационными: чек-лист для компаний

Чтобы подготовить почву для инноваций, надо изменить культуру компании, первых лиц и собственников. Если вы — руководитель, начните с себя и продвигайтесь по списку.

1. Уберите все препятствия, которые я перечислил выше.
2. Ставьте команде крутые цели и отойдите в сторону. Награждайте людей за то, что они пытаются найти решение.
3. Начните с диалога: узнайте, как лучше находить, тестировать, внедрять идеи, которые уже есть у сотрудников. Спросите, какие процессы в компании тормозят инновации, и подумайте, как от них избавиться.
4. Тестируйте и внедряйте хотя бы три самые перспективные идеи от каждого сотрудника в год. Выделяйте для этого бюджет, время, ресурсы и людей.

Помните о том, что такое инновация, на каждом этапе: от выбора идеи до реализации. Если идей мало, убедитесь, что в компании нет атмосферы контроля и бюрократии. Чтобы продвигать инновации, поощряйте сотрудников и давайте им больше свободы.

# Аккаунт ньюсмейкера в социальных сетях



**Роман Алехин,**  
основатель группы компаний  
«Орто-доктор»

*Каждый день социальные сети увеличивают количество пользователей. Аккаунт стал не просто местом проведения времени, но и инструментом маркетинга, донесения точки зрения до неограниченного числа людей, нетворкинга.*

Персональный аккаунт имеют не только простые обыватели, но и предприниматели, общественные деятели, руководители крупных корпораций, президенты стран. В некоторых структурах теперь стали требовать, чтобы сотрудники заводили странички и активно пользовались ресурсами социальных сетей. Компании используют инструменты закрытых групп для корпоративного общения, мотивации, внутрикорпоративного маркетинга.

Теперь же начинает управлять персональным брендом и мнением всех, кто контактирует со структурой, которой он руководит. А ведь общественное мнение о руководителе очень часто проецируется и на мнение о компании. Также это важно ещё и из-за того, что люди любят возможность обратиться к главному человеку, и это доказывает объём обращений к Президенту РФ даже по тем вопросам, которые могут решить подчинённые на местах. Может быть,

## **БУДЕТ БОЛЬШОЙ ОШИБКОЙ СОЗДАВАТЬ АККАУНТ РАДИ ТАКИХ ВАЖНЫХ ЦЕЛЕЙ И ПЕРЕДАВАТЬ ЕГО ВЕДЕНИЕ ПРЕСС-СЛУЖБЕ ИЛИ ДРУГИМ СЛУЖБАМ, ЗАНИМАЮЩИМСЯ PR**

Однако мало кто, особенно из государственных служащих, понимает, что такое соцсеть, как и, главное, для чего её использовать. Некоторые чуть ли не с гордостью говорят о том, что не зарегистрированы нигде и не хотят этого делать, чтобы за ними не следили. Однако они заблуждаются: соцсеть не единственный инструмент, с помощью которого сейчас собирают информацию о человеке, и избегание регистрации в них не поможет человеку стать невидимкой.

Для чего же руководителю, особенно государственной структуры, быть в сети? Личный аккаунт в соцсети — это очень хороший инструмент формирования персонального бренда, а также общественного мнения о деятельности компании или государственной структуры. С его помощью создаётся эффект присутствия, и компания или орган государственной власти перестают быть обезличенными и холодными, у них появляется «человеческое лицо». руководи-

тель же начинает управлять персональным брендом и мнением всех, кто контактирует со структурой, которой он руководит. А ведь общественное мнение о руководителе очень часто проецируется и на мнение о компании. Также это важно ещё и из-за того, что люди любят возможность обратиться к главному человеку, и это доказывает объём обращений к Президенту РФ даже по тем вопросам, которые могут решить подчинённые на местах. Может быть,

никто и не будет обращаться, но важна сама возможность сказать: а, да, знаю их руководителя, дружу с ним в сети.

Однако будет большой ошибкой создавать аккаунт ради таких важных целей и передавать его ведение пресс-службе или другим службам, занимающимся PR. Люди не дураки и сразу понимают обман, тогда аккаунт превращается во всё то же обезличенное СМИ, и интерес аудитории к нему быстро пропадает. Главное правило: аккаунт должен вести человек, его создавший, то есть тот, чьё имя он носит. Тогда он будет честным и будет нести не только информацию, но и эмоции живого общения. Пресс-служба может заниматься небольшим редактированием, исправлением ошибок и проверкой смыслового содержания. Так как достаточно совершить простую орфографическую ошибку, чтобы тебя обвинили в безграмотности и растиражировали её по всей сети, не говоря уже о том, что вся инфор-

мация, особенно государственного служащего, должна быть однозначной, без возможности её вольного толкования. Именно проверку информации перед публикацией и необходимо доверить профессионалам.

Что делать, если ньюсмейкер не умеет писать интересные тексты? Да, наверное, это единственный вариант, когда нужна помощь журналиста, но опять же нельзя полностью передавать эту работу другому человеку. В таком случае правильно будет надиктовать мысли, чтобы журналист про-

фессионал, то всё равно на обсуждение личных моментов надо оставлять не менее 30 % ленты. Ещё раз акцентирую внимание: лента должна быть «живой», и даже если вы делаете репосты, всегда пишите своё мнение о событии или информации, содержащейся в посте.

Многие руководители считают, что активное ведение их аккаунта в соцсетях наводит аудиторию на мысль, что руководитель занят не делом, а соцсетями. Наверное, так и есть, если вы «заспамите» ленту но-

## **ДАЖЕ ЕСЛИ ВЫ СЕБЯ ПОЗИЦИОНИРУЕТЕ КАК ЧЕЛОВЕК-ПРОФЕССИОНАЛ, ТО ВСЁ РАВНО НА ОБСУЖДЕНИЕ ЛИЧНЫХ МОМЕНТОВ НАДО ОСТАВЛЯТЬ НЕ МЕНЕЕ 30 % ЛЕНТЫ**

сто их «подчистил» и создал из них статью, не меняя смысла и стилистики, которая присуща руководителю в устной речи.

Что публиковать? Очень часто аккаунт превращается в сухую новостную ленту с репостами из паблика компании или органа государственной власти. И это большая ошибка. Для доверия людям нужно максимальное количество информации, и желательно личной. Чем больше вы открыты, тем больше вам будут доверять. Кроме того, пользователи соцсетей интересуются, обсуждают и делятся личной информацией больше, чем служебной. Следует понять, что для служебной информации есть группы и странички организации, а аккаунт — это всё же личные переживания, личное мнение о событиях, которые происходят в компании, отрасли, стране, мире. И даже если вы себя позиционируете как человек-

востями. Чтобы доносить свою позицию до аудитории, достаточно одной публикацию в день. Как таковых правил нет, но более 5 ежедневных публикаций делать не желательно. Опять же, публикация может быть в виде короткой фразы, а может быть полноценным текстом.

Есть мнение, что аудитория соцсетей, да и вообще современные люди, не любят длинных текстов, а читают только короткие фразы и заголовки. Отчасти это так, но всё же необходимо понимать и конкретно свою целевую аудиторию, и сохранять свой стиль. Длинный текст будет читаться, если он имеет интересное содержание, правильно разбит на логические блоки, имеет заголовки, подзаголовки, хорошо оформлен. Также рекомендуется к каждому тексту прикреплять фотографию или иллюстрацию — это повысит его конверсию. Если

соблюдать эти правила, то вряд ли кто-то задумается, что вы вместо работы «висите» в сети, если же ещё ежедневно писать о работе, которую вы проделали за день, то вы ещё и покажете свою занятость, свою заинтересованность в результате труда для клиента или людей, которые пользуются его плодами.

Интересная, актуальная и свежая информация с вашей ленты может быть бесплатно перепечатана в СМИ, и это надо понимать. Чем более вы открыты, тем больше у вас

можно и ответить на негативный комментарий, а лучше подтолкнуть к этому аудиторию. Также можно попросить ответить на комментарий своего знакомого или члена команды (сотрудника), который поддерживает вашу точку зрения. Главное правило: если не уверены, что сможете правильно ответить и победить в споре, то лучше проигнорировать дискуссию.

Вести ли или нет аккаунты во всех сетях, зависит от того, какими соцсетями пользуется ваша целевая аудитория. Если она

## **ЕСЛИ БОЛЬШИНСТВО НА ВАШЕЙ СТОРОНЕ, ТО МОЖНО И ОТВЕТИТЬ НА НЕГАТИВНЫЙ КОММЕНТАРИЙ, А ЛУЧШЕ ПОДТОЛКНУТЬ К ЭТОМУ АУДИТОРИЮ**

подписчиков с разным мировоззрением и отношением к вам. Кто-то будет вас поддерживать в комментариях, кто-то льстить, а кто-то спорить и открыто осуждать любые действия, стараясь перейти на личность. Вот здесь также может пригодиться помощь пресс-службы или личного помощника, которому вы сможете доверить модерацию ленты. Желательно удалять крайне негативные комментарии, в том числе содержащие нецензурную брань, особенно если вы госслужащий. Для их оперативного контроля есть специальные инструменты, которые позволяют увидеть и отреагировать на них в кратчайший срок.

Вступать или не вступать в спор — это отдельный вопрос, на который нет однозначного ответа. Я бы рекомендовал посмотреть общий настрой комментирующих: если большинство на вашей стороне, то

универсальна и представлена во всех соцсетях, то можно использовать специальные программы, которые позволяют дублировать посты одновременно или по расписанию в каждой сети. Это сэкономит время и не приведёт к постоянному «зависанию» в интернете.

Итак, подведём итоги. Сегодня аккаунт в сети нужен каждому руководителю, а может, и каждому человеку, который хочет создать персональный бренд и управлять им. Перед тем как создавать аккаунт, поставьте цель и создайте модель своего бренда: каким вы хотите, чтобы вас видели окружающие. Определитесь с целевой аудиторией и выберете соцсети, в которых вам надо быть представленным. Исходя из цели и аудитории, заполните свой аккаунт качественными фотографиями, опишите себя и свой жизненный и профессиональ-

ный путь. Учитывая свои цели, а также интересы и другие характеристики целевой аудитории, начинайте писать тексты и создавать посты. Не заспамливайте ленту частыми сообщениями, выбирайте время для

ного контента. Не погружайтесь в споры и разборки, используйте для этого вашу аудиторию и ваших сторонников. Неадекватных пользователей удаляйте и баньте без сожаления. Назначьте ответственного

## **ЕСЛИ СОБЛЮДАТЬ ЭТИ ПРАВИЛА, ТО ВРЯД ЛИ КТО-ТО ЗАДУМАЕТСЯ, ЧТО ВЫ ВМЕСТО РАБОТЫ «ВИСИТЕ» В СЕТИ**

главных сообщений, когда ваша аудитория наиболее активна в сети, используйте специальные программы, позволяющие сэкономить время. Не передавайте ведение аккаунта своим подчинённым, но используйте их знания для создания качествен-

сотрудника для модерации ленты: на ней должен быть порядок. Соблюдая эти рекомендации, вы не просто отдадите дань моде, но и получите бонусы в виде повышения репутации и узнаваемости своего персонального бренда.

# Коучинг бывает разный



**Инна Соколова,**  
руководитель службы  
персонала компании АО  
«Росмарк-Сталь»

**К** а ж д ы й  
профессиональный коуч  
имеет тайную опору.

*Этим следует поинтересоваться  
до того, как он придёт на  
стратегическую сессию.*

## **Что может коучинг решить в бизнесе, а что миф?**

— Коучинг в бизнесе помогает улучшить качество менеджмента. Миф — что это легко.

## **Все тренеры и психологи сегодня вдруг стали ещё и коучами. Но как реально выбрать СВОЕГО коуча?**

— В первую очередь его необходимо искать в среде сертифицированных коучей, имеющих опыт работы с бизнесом. И никто не отменял предварительные встречи с коучем и отзывы коллег, партнёров. При этом обязательно спросите коуча про тайную опору. Для профессионального коуча — это основа его философии.

## **Стоит ли коучу «раскрывать душу» и все секреты, если желаешь получить результат?**

— Результат зависит и от коуча, и от коучи (тот, с кем работает коуч). Профессиональный коуч открывает потенциал человека и помогает научиться им пользоваться. Коуч создаёт возможности для коучи увидеть и опираться на свои сильные стороны, опыт, навыки, талант, уникальные личные способности. То есть — всё, что действительно есть в человеке и может успешно применяться. Результат обязательно будет!

## **Неудачи и удачи в коучинге — можете поделиться Вашей практикой или данными коллег?**

— Как пример удачного опыта могу привести пример нашей компании, когда коуч работал с одним из наших топов в период его адаптации в компании. Сейчас мы рассматриваем возможности внедрения коучинговых инструментов для создания эф-

фективной поддерживающей среды (это коучинговый термин) в компании.

## **Групповой коучинг — чем он интересен в бизнесе?**

— Если вы имеете в виду работу коуча с группой — приветствую для проведения стратегических сессий, для обучения руководителей, для формирования идеологии компании, для решения задач, где важно думать в одном направлении и говорить на одном языке.

## **Ваши советы о том, как договариваться с коучами о работе с вашими топами?**

— Советов нет. Коучинг влияет на процесс качественных изменений в бизнесе, профессиональный коуч и топ менеджер — отличная команда для такого старта. В совместной работе без заинтересованности обеих сторон невозможно.

## **Кого из коучей Вы могли бы порекомендовать?**

— Того, с кем компания имела успешный опыт работы — Татьяну Кирсанову, найти которую можно через «Открытую школу бизнеса» (Санкт-Петербург).

Беседовала Влада Верёвкина

# Клиент всегда прав, но не всегда адекватен



**Наталья Жиронкина,**  
генеральный директор REMAR  
Group (ООО «РЕМАР»)

**Н**е все трудные  
заказчики одинаковы.  
От «безнадёжных»  
следует отказываться,  
«специфически трудные» могут  
перейти в разряд «любимых».

## **Каковы критерии сложного заказчика (всё же не будем называть заказчика сразу плохим)?**

— Все люди разные — и со стороны заказчика, и со стороны исполнителя, но за этими «сторонами» всегда выступают конкретные личности и профессионалы. А вот именно уровень профессионализма и личностные качества как раз и определяют

дённому корпоративного мероприятия по математической формуле, возвести дизайн листовки до уровня художественного шедевра и т. д. А если им удалось самостоятельно организовать свою свадьбу, да ещё и день рождения ребёнка, то смело прибавляйте ещё и нехилый практический опыт. Как говорят доктора, это начальная стадия — её лечить не нужно, пройдёт сама.

## **СХЕМА, КОГДА БЫВШИЕ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ ОРГАНИЗУЮТ РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО И ОБСЛУЖИВАЮТ ВСЕ ЕЁ БЮДЖЕТЫ, КРАЙНЕ РАСПРОСТРАНЕНА В ПИЩЕВОЙ И АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ**

уровень «трудности». Я бы ещё разделила по степени сложности на безнадежно, временно и специфически трудного клиента.

Первый подвид — это самый яркий представитель, в двух словах характеризуется как самый умный и самый хитрый. Диагностируется сразу при первой встрече: манера поведения крайне самоуверенная, ощущается искушенность в профессиональной сфере, интерес и уважение к собеседнику отсутствует. Диагноз: не наш клиент. Требовательность и отсутствие благодарности прикрывается афоризмом «клиент всегда прав», но не всегда адекватен — добавлю от себя.

«Временно трудные» — это в первую очередь молодые специалисты с горящими глазами и теоретическим багажом знаний. Они точно знают, как должно быть всё по правилам и четкому маркетинговому плану. Пытаются измерить эффективность прове-

Специфические клиенты требуют особого подхода и более детального изучения. Без полного подготовительно составленного анамнеза сложно найти правильный подход. Тут на помощь приходят соцсети и архив компании. Вид характеризует недоверчивость, скупость на эмоции и зачастую нежелание или неспособность принимать ответственные решения. При правильном профессиональном подходе такого клиента можно перевести в разряд «лёгких» и даже любимых заказчиков, но ценой крови и пота :).

## **Реклама — весьма сложный для оценки продукт (почти как живопись), и от чего лучше отталкиваться при ценообразовании?**

— В первую очередь от платёжеспособности клиента, как бы это банально ни звучало. Ценообразование не может быть единым для стартапа малого бизнеса и

корпорации. Деятельность рекламных и ивент-агентств — это крайне клиентоориентированный бизнес. Фраза «мы индивидуально подходим к каждому клиенту» для

процесса, она может тянуться годами, а нам интересен только результат и в разумные сроки. И, соответственно, оплата наших услуг, а участие в 99 % тендеров бесплатно.

## НЕ СТОИТ НА ПЕРЕГОВОРЫ В IT-КОМПАНИЮ НАДЕВАТЬ САМЫЙ ДОРОГОЙ НАРЯД И УКРАШЕНИЯ: ВЫ БУДЕТЕ ЧУЖЕРОДНО ВЫДЕЛЯТЬСЯ

большинства компаний всего лишь лозунг, а для нас — производственная необходимость. Стоимость услуг зачастую определяется агентским вознаграждением, фиксированный процент от общего бюджета. Диапазон — от 2,5 % до 30 % в зависимости от вида услуги и конкретного агентства. Сложнее с ценообразованием за дизайн-услуги: это, как вы правильно заметили, почти как живопись, кто-то на эмоциональном уровне может оценить, дорого это или дешево. Есть ещё один способ ценообразования: уровень оплаты самого дизайнера, умноженный на количество затраченных над проектом часов.

### Обсуждая заказ, можно ли понять, что клиент вряд ли примет вашу работу?

— Да, конечно, есть несколько индикаторов, на которые мы сразу обращаем внимание и выходим из проекта на начальной стадии. Первый фактор — это количество приглашённых на тендер агентств. Когда клиент с гордостью заявляет, что он уже провёл переговоры с 10-15 агентствами, для нас это сразу сигнал о «сложности» заказчика. Это история про наслаждение от

Второй фактор — это отсутствие информации о бюджете со стороны клиента. Агентства — это ремесленники, а не фантазёры, чтобы предложить оптимальное решение, нам нужно понимать цифры. Третий сигнал — это когда заказчик сам не может сформулировать техническое задание, заполнить бриф, а комментируя проект, в качестве единственного аргумента называет — «не нравится».

### Существуют ли некие серые списки неадекватных заказчиков на услуги рекламы и брендинга?

— Есть перечень компаний, которые попадают в так называемый «серый» список по нескольким причинам. Самая распространённая — это причастность компании к конкретному «карманному» агентству. Эта схема, когда бывшие сотрудники компании организуют рекламное агентство и обслуживают все её бюджеты, крайне распространена в пищевой и алкогольной продукции. Также в список входят компании, которые регулярно организуют тендеры, на этапах сбора информации и защиты проектов проявляют явную заинтересованность и находятся в постоянном общении с агент-

ством. Но по окончании тендера, после выбора поставщика услуги, не удосуживаются сообщить причину проигрыша и назвать победителя. Исключением тут являются госзакупки, информацию всегда раскрывают, и у нас появляется возможность учиться на своих ошибках. Третий пул, попадающий в «серые» списки, это вышеописанные «трудные» клиенты.

### **Причины споров по оплате работ в рекламе?**

— Со спорами по оплате услуг сталкиваемся крайне редко. В качестве защиты можно использовать 100%-ую предоплату от клиента, подписать чёткие KPI проекта, и на крайний случай — судебное разбирательство. Главное — избегать любых устных договорённостей, вся работа над проектом должна быть задокументирована. Обязательно подписан договор, все макеты за

### **Вы оцениваете заказчика по его персоналу?**

— Это не про трудного клиента вопрос.

### **Смотрите иногда в зеркало на ваш персонал?**

— И это тоже другая тема, в неё уходить не хочется.

### **Итак, Ваши секреты коллегам: как пошагово выстраивать отношения с клиентом, от которого отказались уже многие игроки рынка?**

— Трудные клиенты — это, конечно, уже не наш конёк, им нужно постоянно доказывать свой профессионализм и преданность. За 14 лет мы и себе, и клиентам это всё многократно доказали. В качестве рекомендации могу посоветовать тщательно гото-

## **КОГДА КЛИЕНТ С ГОРДОСТЬЮ ЗАЯВЛЯЕТ, ЧТО ОН УЖЕ ПРОВЁЛ ПЕРЕГОВОРЫ С 10-15 АГЕНТСТВАМИ, ДЛЯ НАС ЭТО СРАЗУ СИГНАЛ О «СЛОЖНОСТИ» ЗАКАЗЧИКА**

личной подписью и сканом (никаких ответов по почте или смс — ОК), тайминги, сценарии и прочее — всё должно быть письменно согласовано. Такая схема работы дисциплинирует и повышает ответственность всех сторон. А в случае неадекватности — судитесь! Гордиться нечем, конечно, но у нас был опыт судебного разбирательства с одной из крупнейших российских компаний. Цена спорного вопроса была мизерна, главным было признание нашей правоты — мы выиграли.

виться к каждой встрече, получать максимум информации о компании и конкретных сотрудниках. Стараться в процессе переговоров копировать их манеру общения и эмоциональный настрой. Уделять большое внимание внешнему виду, соответствовать негласным правилам дресс-кода и этикету, принятому у клиента. Как пример: не стоит на переговоры в IT-компанию надевать самый дорогой наряд и украшения: вы будете чужеродно выделяться. Или же на встречу в банк выбирать фривольные наряды, зная,

что все будут в классическом: чёрный низ, белый верх. Ставить цель и добиваться её тендерами, годами. Мой антирекорд — 4

Любые трудности — это явление временное! Нужно работать, стараться, добиваться — и всё получится. И с трудными людьми

## **ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ И ОТСУТСТВИЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПРИКРЫВАЕТСЯ АФОРИЗМОМ «КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ»**

года я обивала пороги одной компании: десятки проработанных предложений и проектов, регулярные поздравления и подарки со всеми календарными и выдуманными праздниками.

научиться общаться, и крупные тендеры выигрывать.

Беседовала Кристина Фирсова

# Поиск беглых должников



**Владимир Алистархов**

**Т**ема беглых должников и их «испарившегося» из-под носа кредиторов имущества была и остаётся актуальной как для юридических, так и для физических лиц, которые выступают в роли взыскателей.

Всем известна ситуация, когда к моменту обращения взыскания по исполнительному документу кредиторы в сопровождении судебных приставов-исполнителей появляются по месту нахождения компании-должника, а её уже и след простыл.

Аналогичная ситуация складывается и с должниками из числа граждан, которые скрывают своё имущество, а также сами скрываются от кредиторов до момента, когда последние теряют к ним интерес, в том числе из-за временного фактора.

## **ДЛЯ ТАКОЙ РАБОТЫ У САМОГО КРЕДИТОРА В РАСПОРЯЖЕНИИ ДОЛЖЕН БЫТЬ ГРАМОТНЫЙ ЮРИСТ ИЛИ СПЕЦИАЛИСТ ИЗ ЧИСЛА БЫВШИХ ОПЕРУПОЛНОМОЧЕННЫХ**

Проблема поиска или розыска должников не нова, и решать её научились далеко не все кредиторы. С другой стороны, есть кредиторы, которые довольно эффективно ведут поиск должников и их имущества, применяя с этой целью все имеющиеся законодательные возможности.

Для поиска беглых должников кредиторам необходимо знать все возможные способы, иметь опытных специалистов, которые могут провести мероприятия, связанные с поиском должников и их имущества, эффективно и быстро.

В настоящей статье предлагаю рассмотреть некоторые процедурные вопросы поиска исчезнувших должников, способы их поиска, как предусмотренные законодательством, так, вероятно, и не совсем законные, а также рассмотреть иные вопросы,

что будет способствовать достижению цели поиска должников и их имущества.

### **Какие специалисты нужны для поиска должников**

Круг специалистов, занимающихся поиском должников, может быть разным, но в любом случае для такой работы у самого кредитора в распоряжении должен быть грамотный юрист или специалист из числа

бывших оперуполномоченных, которые готовы на постоянной основе, за оклад или сделку, сопровождать процедуры розыска должника или его имущества. Именно эти специалисты при проведении мероприятий должны общаться с правоохранительными органами, судебными приставами-исполнителями, частными детективами, коллекторами и другими лицами по вопросам розыска должников.

### **Почему они, а не другие специалисты?**

Потому что как юристы, занимающиеся вопросами розыска, так и бывшие оперуполномоченные из рядов полиции обладают необходимыми навыками для такой работы. С одной стороны, это навыки ведения юридической работы, так как без этого никуда,

а с другой стороны, это навыки, связанные с неофициальным общением с теми же приставами, сотрудниками полиции, частными детективами и прочими лицами.

### Варианты поиска сбежавшего должника

В данном разделе прежде всего необходимо отметить, что деятельность по розыску должника и его имущества в серьёзных компаниях ведётся ещё до начала судебных процедур.

производства обращать взыскание на имущество должника, вручать самому должнику уведомления о действиях пристава.

В связи с этим остановимся на некоторых процедурах розыска должника и его имущества.

1. Осуществить розыск должника и его имущества возможно в рамках исполнительного производства. После возбуждения исполнительного производства судебный пристав-исполнитель направляет формальные запросы в регистрирующие органы о

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РОЗЫСКУ ДОЛЖНИКА И ЕГО ИМУЩЕСТВА В СЕРЬЁЗНЫХ КОМПАНИЯХ ВЕДЁТСЯ ЕЩЁ ДО НАЧАЛА СУДЕБНЫХ ПРОЦЕДУР

Как только должник начинает уклоняться от общения с кредитором, не выплачивает долг вовремя, сразу необходимо взять его на заметку. Это делается в связи с тем, что вместе с иском о взыскании долга нужно попытаться арестовать имущество должника в обеспечение иска.

Не обладая информацией о том, где реально находится должник и каким имуществом он обладает, рассчитывать на то, что суд удовлетворит заявление об обеспечении иска не стоит.

В период рассмотрения иска кредитора к должнику следует продолжить поиск сведений о самом должнике и о его имуществе, так как после вынесения решения суда и вступления его в силу необходимо будет в рамках возбуждённого исполнительного

месте нахождения должника и о наличии у него имущества. Как правило, ответы на запросы приходят «пустые», и приставы спешат закрыть исполнительное производство.

В данном случае на основании ст. 65 Федерального закона от 02.10.2007 № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве» взыскатель вправе подать ходатайство об объявлении исполнительного розыска должника и его имущества. При подаче заявления об объявлении должника в розыск необходимо учитывать «Методические рекомендации по организации и производству исполнительного розыска в Федеральной службе судебных приставов», утверждённые ФССП России 17.04.2014.

Гарантирован ли результат для взыскателя при проведении исполнительных дей-

ствий, в том числе исполнительного розыска? Нет, результат не гарантирован. Более того, в большинстве случаев такие действия в рамках исполнительного производства ни к чему не приводят, что лишь подтверждает скрытый характер деятельности многих должников-компаний.

2. Параллельно с проведением исполнительных действий, если заведомо известно, что должник скрывается, взыскатель вправе обратиться за помощью к частному детективу.

объясняется отсутствие необходимого рвения в работе

3. Эффективным способом розыска должника, а возможно, и его имущества является обращение взыскателя с заявлением о преступлении в полицию.

В рамках проверки по заявлению о преступлении или в рамках уже возбуждённого уголовного дела могут проводиться оперативно-розыскные мероприятия на основании ст. 7 Федерального закона от 12.08.1995

## **ВМЕСТЕ С ИСКОМ О ВЗЫСКАНИИ ДОЛГА НУЖНО ПОПЫТАТЬСЯ АРЕСТОВАТЬ ИМУЩЕСТВО ДОЛЖНИКА В ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИСКА**

Частные детективы ведут свою деятельность на основании Закона РФ от 11.03.1992 № 2487-1 «О частной детективной и охранной деятельности». Согласно ст. 3 указанного закона частный детектив, помимо всего прочего, вправе осуществлять поиск лица, являющегося должником по исполнительному производству, или поиск его имущества. Для проведения розыска должника и его имущества кредитор необходимо заключить договор с частным детективом на оказание услуг.

В сравнении с судебным приставом-исполнителем частный детектив более заинтересован в достижении положительного результата для кредитора, так как зачастую доход детектива зависит от того, каких результатов в работе он достиг.

Судебный пристав-исполнитель, в свою очередь, лично никак не заинтересован в розыске должника, поэтому выполнение работы для него просто формальность, чем и

№ 144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности».

В результате проведения оперативно-розыскных действий, при соответствующих обстоятельствах, есть возможность установить местонахождение должника и его имущества.

Необходимо также не забывать о возможности в рамках возбуждённого уголовного дела заявить гражданский иск, и если установлено имущество должника, то на него может быть наложен арест на основании ст. 115 Уголовно-процессуального кодекса РФ.

Арест накладывается для обеспечения исполнения приговора в части гражданского иска по решению суда по ходатайству следователя.

Если же суд откажет в аресте имущества должника в рамках уголовного дела,

то сведения об имуществе должника надо использовать в рамках возбуждённого исполнительного производства, для чего необходимо подать ходатайство судебному приставу-исполнителю с просьбой обратиться взыскание на имущество должника.

Также судебному приставу-исполнителю могут быть предоставлены сведения в от-

не могут с точки зрения возврата долга или поиска должника. Коллекторы на законных основаниях могут встречаться с должниками, вести с ними переговоры, выяснять местонахождение самих должников, а также получать сведения об их имуществе.

Те же самые действия, что и коллекторы, вправе проводить сами взыскатели, но

## **ЕСЛИ ЗАВЕДОМО ИЗВЕСТНО, ЧТО ДОЛЖНИК СКРЫВАЕТСЯ, ВЗЫСКАТЕЛЬ ВПРАВЕ ОБРАТИТЬСЯ ЗА ПОМОЩЬЮ К ЧАСТНОМУ ДЕТЕКТИВУ**

ношении местонахождения должника, добытые в результате оперативно-розыскных мероприятий.

Следует отметить, что с сотрудниками полиции надо уметь общаться, и тут очень пригодятся навыки общения с такими людьми, так как в этом общении есть своя специфика.

4. Перспективным с точки зрения поиска должника или его имущества и, как следствие, взыскания долга является обращение кредитора за помощью к коллекторам.

Деятельность коллекторов регулируется положениями Федерального закона от 03.07.2016 № 230-ФЗ «О защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в Федеральный закон «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях».

Конечно, репутация у коллекторов «подмоченная», но это не значит, что они ничего

эффективности от проведённых действий у коллекторов, которые всё-таки являются специалистами по взысканию долгов, будет выше.

Коллекторы и сами взыскатели должны исключить неправомерные действия в отношении должников, которые могут привести к наложению на них гражданско-правовой ответственности на основании ст. 11 вышеуказанного федерального закона.

Кроме того, в некоторых случаях коллекторы и взыскатели могут быть привлечены к уголовной ответственности по соответствующим статьям Уголовного кодекса РФ в зависимости от того, какие преступные действия совершены в отношении должника.

4. Поиск сбежавшего должника или его имущества может осуществляться путём обращения с запросами в компании, которые обладают информационными ресурсами. По соответствующим запросам подобные компании осуществляют поиск всей информации на конкретное лицо, в том чис-

ле в результате взыскатель может получить сведения о месте нахождения должника и его имущества. Как правило, взаимоотношения подобных компаний и взыскателей строятся на договорной основе, что придаёт вид законности действий по поиску должников и их имущества, особенно если это касается физических лиц.

С другой стороны, следует учитывать и то, что если запрос осуществляется в отношении физического лица, то в данном слу-

Например, взыскатель вправе мониторить социальные сети на предмет поиска должника, отслеживать информацию о должнике и его имуществе в интернет-пространстве, общаться по вопросам розыска должника с гражданами, имеющими сведения о должнике и т. д.

Другими словами, сам взыскатель должен занимать активную позицию в период розыска должника и его имущества, так как без его участия результатов по розыску

## **ЭФФЕКТИВНЫМ СПОСОБОМ РОЗЫСКА ДОЛЖНИКА, А ВОЗМОЖНО, И ЕГО ИМУЩЕСТВА ЯВЛЯЕТСЯ ОБРАЩЕНИЕ ВЗЫСКАТЕЛЯ С ЗАЯВЛЕНИЕМ О ПРЕСТУПЛЕНИИ В ПОЛИЦИЮ**

чае могут быть нарушены требования положений Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О персональных данных». За нарушение законодательства о персональных данных предусмотрена ответственность на основании ст. 24 указанного федерального закона.

5. Физическое или юридическое лицо, являющееся взыскателем, вправе осуществлять поиск должника или его имущества всеми законными способами, в том числе самостоятельно.

Возможности взыскателя осуществлять розыск должника и имущества самостоятельно значительно ограничиваются в связи с отсутствием у взыскателя полномочий, как у судебного пристава-исполнителя, оперуполномоченного, частного детектива. Но отсутствие полномочий для розыска не означает того, что взыскатель не может самостоятельно проводить некоторые розыскные действия.

должника не достигнут ни судебные приставы-исполнители, ни частные детективы, ни оперуполномоченные.

### **Обстоятельства, которые следует учитывать**

Розыск должника и его имущества является частью работы по взысканию долга, которую необходимо делать вовремя, оперативно и быстро.

Следует учитывать, что, кроме вас как кредитора, существуют и другие кредиторы, которые также разыскивают должника и его имущество, и кто первый успеет, тому, возможно, повезёт больше.

При нерасторопности взыскателя к моменту, когда должник будет найден, возможно, с него уже и взять будет нечего, а это уже совсем другая история.

Необходимо учитывать, что если должник не может отвечать по своим обязательствам, то он вправе обратиться к процедуре банкротства. Получить статус банкрота физическое или юридическое лицо может на основании Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

## Вывод

Процесс розыска должника и его имущества является значимым для взыскателя с точки зрения взыскания долга.

Вышеперечисленные и другие действия по розыску должника и его имущества не-

## **КОЛЛЕКТОРЫ НА ЗАКОННЫХ ОСНОВАНИЯХ МОГУТ ВСТРЕЧАТЬСЯ С ДОЛЖНИКАМИ, ВЕСТИ С НИМИ ПЕРЕГОВОРЫ, ВЫЯСНЯТЬ МЕСТОНАХОЖДЕНИЕ САМИХ ДОЛЖНИКОВ, А ТАКЖЕ ПОЛУЧАТЬ СВЕДЕНИЯ ОБ ИХ ИМУЩЕСТВЕ**

Получив статус банкрота, физическое лицо, по сути, очищает себя от долгов, взыскатель не сможет ему больше ничего предъявить, даже если впоследствии найдёт самого должника и его имущество.

Что же касается должника — юридического лица, если у компании недостаточно активов, единственным утешением для взыскателя является возможность в рамках процедуры банкротства привлечь директора и собственников компании к субсидиарной ответственности на основании ст. 61.11 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)». Но наступление субсидиарной ответственности для контролирующих должника лиц не гарантировано, что подтверждается соответствующей судебной практикой.

обходимо проводить параллельно друг другу, что увеличит вероятность положительного исхода для взыскателя.

Нет никаких гарантий, что после того, как должник найдётся, долг будет взыскан в полном объёме, но однозначно можно будет говорить о том, что взыскателем проведены все возможные процедуры и действия по взысканию долга с должника.

В целом можно смело утверждать, что только активные действия взыскателя приводят к взысканию долга с должника тем или иным способом.

В противном случае, если не используются все возможные законные средства для взыскания долга, как правило, кредитор «остаётся с носом».

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

[WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU](http://WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU)



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



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

№ 4 2017



**С НОВЫМ 2018 ГОДОМ  
ВАС, ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ!**

Мастер-класс Михаила Богданова

# «Жар-птицу»

## поймать непросто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга

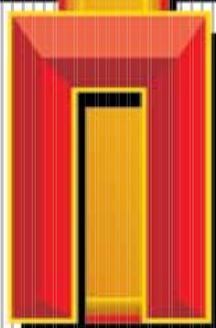
*Дата проведения —  
2 марта 2018*



Мастер-класс Михаила  
Богданова (CONSORT Group) при  
содействии Ирины Щавинской  
и участия практиков ряда  
успешных компаний

*Скидка на участие для компаний-подписчиков — 50%*

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;  
[www.consort.ru/seminar/](http://www.consort.ru/seminar/); e-mail: [seminar@consort.ru](mailto:seminar@consort.ru)



*Александр Коркин*

**Закройте все «щели», куда могут спрятаться ленивые и «умные» удалённые работники**



Александр  
Коркин

*Юлия Комиссарова*

**Электронный документооборот — это революция во взаимодействии с удалёнными работниками**



Юлия  
Комиссарова

*Игорь Сорокин*

**Оформление документов на удалённых работников того стоит**



Игорь Сорокин

*Олег Перов*

**Постановка задач, формы отчётности, критерии отказа или приёма — это причины, по которым работодатели проигрывают суды с удалёнными работниками**



Олег Перов

*Дария Селиванова*

**Будущее уже наступило в формате работы с удалёнными работниками**



Дария  
Селиванова

*Юлия Жижерина*

**Электронный формат требует важных знаний при оформлении**