

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



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



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

№ 7 2024

Ему любовница положена по штату (с)

Особенности китайского менталитета

Управление медицинским коллективом — это гораздо сложнее и ответственнее, чем в бизнесе

Как много важного в этой жизни мы способны не заметить?

Марк Бартон: роль женщины в успехе мужчины

Можно ли снять вечное проклятие совещаний?

Признаки того, что людям неприятно с тобой общаться

Мои любимые привычки

Звёздные сотрудники чаще всего бывают в отделе продаж

Эти парни зарабатывают полмиллиона долларов в год, продавая воздух

Цитаты Пауло Коэльо

- ✓ Сумасшедший — это человек, страдающий сильной интеллектуальной независимостью!
- ✓ Ты такой, каким ты себя считаешь.
- ✓ Когда мы любим, мы всегда стремимся стать лучше, чем мы есть. Когда мы стремимся стать лучше, чем мы есть, всё вокруг нас тоже становится лучше.
- ✓ Никто никого не может потерять, потому что никто никому не принадлежит. Вот она истинная свобода обладать тем, что тебе дороже всего, но не владеть этим.
- ✓ Ждать больно. Забывать больно. Но не знать, что делать, — худшее из страданий.

Самый дерзкий человек в офисе — это уборщица. Потому что терять ей нечего.

Она не тратила 5 лет жизни на универ, не тратила кучу денег на всякие тренинги, семинары, тем не менее ее возьмут в любую организацию. Она может зайти без стука даже в кабинет директора и сказать: «Освобождай кабинет».

Самые смешные люди в офисе — это руководители. Чем выше должность, тем искреннее ты смеешься.

Когда шутит директор — смеются все. Кроме уборщицы. Она стоит с каменным лицом и комментирует: «И что, когда смеяться? Не шути. Юмор — это не твое».

Директора еще и противоречивые. На корпоративах они говорят: «Каждый из вас очень важен. От каждого из вас зависит наш общий успех». А на совещаниях что они говорят? «Я могу вас всех уволить. Я могу и один работать». Всем становится страшно. Кроме уборщицы. Она говорит: «На этот раз ты неплохо пошутил. Туалет тоже сам будешь мыть?»

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



ЦИФРОВИЗАЦИЯ

- Обзор конференции4
Анастасия Насонова

НОВИНКИ БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ

- Парадокс мотивации. Почему премии, оценки и похвала не работают и чем их заменить6
Альфи Кон

C'EST LA VIE

- Эпатажная Нэнси Кунард: ей делали предложения и Хемингуэй, и Хаксли, и Паунд, и Арагон, а она купила себе Генри Краудера26

ГЕНДЕРНЫЙ ФАКТОР

- Марк Бартон: роль женщины в успехе мужчины34
Марк Бартон

ДИСКУССИЯ

- Ему любовница положена по штату (с)36
Святослав Альбирео
Комментирует Андрей Ващенко

КИТАЙСКИЙ МЕНТАЛИТЕТ

- Особенности китайского менталитета40
Анастасия Насонова

ЭКСПЕРИМЕНТ

- Как много важного в этой жизни мы способны не заметить?44
Габдулла Хамитов, Елена Яхонтова,
Андрей Ващенко

ПРИВЫЧКИ

- Мои любимые привычки48
Александр Белгороков

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД**В МЕДИЦИНЕ**

- Управление медицинским коллективом — это гораздо сложнее и ответственнее, чем в бизнесе50
Николай Киселёв

ТРАНСПЛАНТОЛОГИЯ

- Первые хирурги-трансплантологи в хирургии ..54

НОВОСТЬ О ВРАЧЕ

- Первый российский врач в Американской ассоциации хирургов Игорь Хатьков: «У нас больше опыта, чем в других странах»56

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

- Что первым делом сделает слепой, когда к нему вернётся зрение?62
Андрей Ващенко
Стереотипы63
Елена Пономарева
Стресс64
Игорь Жуковский

ИСТОРИЯ УСПЕХА

- История о 30-летнем парне, который зарабатывает \$100 млн в год на дешёвых китайских часах66
Олег Карнаух

СОВЕЩАНИЯ

- Можно ли снять вечное проклятие совещаний?70
Павел Кочетков

ЛИЧНЫЙ БРЕНД

- Личный бренд руководителя76
Анастасия Насонова

МОШЕННИКИ

- Мошенник Джо Лоу80
Развод века: в Подмоскowie мужчина обменял 85 миллионов рублей на доллары, которые были распечатаны на принтере92

ХАОС В УПРАВЛЕНИИ

- Как прекратить хаос в управлении94
Галина Куринная

ЗВЕЗДЫ В КОМПАНИИ

- Звёздные сотрудники чаще всего бывают в отделе продаж100
Анна Кузнецова

ТОКСИ ПЕРСОНАЛ

- Самая ужасная женщина Австралии: как Энн Гамильтон-Берн создала секту «Семья»104

Обзор конференции

Анастасия Насонова

YandexGPT устраивается работать в поддержку

Алексей Долотов, директор по продукту YandexGPT API Yandex Cloud, 15 лет проработал в Яндекс в основном в продуктовой аналитике, на данный момент перешел на btb-аналитику Яндекс GPT.

Первым делом Алексей решил поднять вопрос, в чем же заключается прорыв нейросетей. Отвечая на него, можно сказать, что за счет дообучения нейросетей мы выравниваем то, что выдает нам сеть и наши ожидания, в итоге считая и принимая ее за что-то невероятно умное.

Далее Алексей выделил несколько плюсов работы с нейросетями, примечательно, что минусов он не озвучил. «Многие вопросы и запросы сейчас будут звучать по-другому».

Искусственный интеллект сейчас интегрируется не только в поисковые запросы, в Яндекс GPT, искусственный интеллект интегрируется в 30 различных проектов. «Одна из главных зон в применении btb — поддержка». Яндекс нашел несколько сценариев, которые могут закрыть большие данные: подсказки ответов, суммаризация обращений, автоматические ответы, инструмент

для контроля поддержки. «Ожидаемый эффект: рост продуктивности сотрудников».

Алексей делится, что идет сокращение объема задач и рост скорости их выполнения. Далее был практический и весьма наглядный пример по суммаризации: в первом случае без применения искусственного интеллекта, на данную операцию специалист потратил бы в разы больше времени, чем во втором — с применением искусственного интеллекта, где на данную операцию ушло не более 10 секунд. А также была продемонстрирована работа искусственного интеллекта на примере подсказок ответов оператору.

«Как мы это сделали? Мы взяли классическую модель Яндекс GPT и научили ее на большом количестве нашей документации. Сделали fine-tuning». Всегда важно измерять качество, чтобы сделать модель лучше.

Александр поделился: «Если мы знаем, что искусственный интеллект справится, то можем избавиться от человека». Добавив: «Конечно, в хорошем смысле».

Интеграция искусственного интеллекта позволяет отвечать быстрее и тратить на это меньший бюджет. «Мы запустили Яндекс GPT API и дали доступ уже 800 компаниям». Но Алексей отмечает, что смысл и

польза от всей этой истории будет только если дообучать модель на высших конкретных данных, а также если она будет знать, какой конкретно результат от каких запросов мы ожидаем.

AI в маркетинге и продажах: используем сегодня, на шаг впереди завтра

Экспертом в тематике маркетинга выступил Александр Вартамян, директор по маркетингу Битрикс24. «На мой взгляд, нейронка — это рычаг, позволяющий увеличивать производительность». Александр начал с определения маркетинга и своего видения. «Маркетинг — это также про новые идеи, эмоции, психологию... Хороший маркетолог изучает человека, плохой — инструменты», — делится Александр. В таком случае AI — плохой маркетолог, он учится на больших данных, но в то же время он хороший помощник. Александр перевел тему в сторону делегирования задач искусственному интеллекту. Первое и самое банальное, что можно передать — это генерация контента. Тут нужно понимать, что уже сейчас сеть распознает сгенерированный текст и в будущем, возможно, алгоритмы будут давать отрицательную динамику источникам со сгенерированным контентом, и тогда можно сделать хуже самому себе.

«В чем сильные стороны искусственного интеллекта в сравнении с плохим маркетологом? Он креативный, смелый, продуктивный и способен на саморефлексию».

Кроме генерации контента, искусственный интеллект может помочь в проведении мозгового штурма, совершенствовании собственных идей, тут мы можем попросить

AI сделать нашу версию лучше, можем запросить конструктивную критику, маркетинговый анализ, анализ целевой аудитории, попросить выделить суть, сделать отстройку от конкурентов. Кстати, искусственный интеллект отлично придумывает УТП (уникальное торговое предложение), оформление идеи, может заняться ведением проекта — это план работ, генерация roadmap, создание текста задачи и т. д. «Мое вам пожелание — начать меняться уже сегодня, сейчас. Начать работать с искусственным интеллектом, с copilot, чтобы достигнуть максимальных результатов завтра».

Тему продолжил Юрий Николаев, директор по продажам Битрикс24, но уже со стороны продаж.

«Я не скажу вам, когда AI заменит продавцов». Продажи в этом плане отстают от маркетинга, проблема — низкий уровень цифровизации. На рынке множество компаний, кто до сих пор ведет клиентов в Excel.

«Поэтому сейчас самое классное время начинать, чтобы завтра опередить своих конкурентов».

Далее Юрий привел три сценария, которые сработают и помогут в продажах: скрининг (квалификация) лидов в CRM, онбординг новых продавцов, создание и оптимизация коммерческих предложений, подсветив смыслы, которые должны привести к действию. А также нейросети могут быть полезны при сборе данных клиентов, попавших в CRM, расшифровке телефонных разговоров. Виртуальные ассистенты, планирование и прогнозирование продаж, повышение эффективности переговоров — все это Юрий продемонстрировал на конкретных примерах, в итоге по реакции участников конференции из зала можно сказать, что результаты впечатляют и воодушевляют.

Парадокс мотивации. Почему премии, оценки и похвала не работают и чем их заменить

Альфи Кон



ГЛАВА 4

ПРОБЛЕМА С ПРЯНИКАМИ: ЧЕТЫРЕ ПРИЧИНЫ, ПОЧЕМУ ПОощРЕНИЯ НЕ ДАЮТ РЕЗУЛЬТАТА

*Не стоит ставить награды
в зависимость от достоинств,
иначе начинаются заговоры и борьба.*
Лао-цзы

Столкнувшись с неопровержимыми доказательствами того, что люди, пытающиеся заслужить поощрение, часто работают хуже, чем те, кто к награде не стремится, исследователи поначалу были крайне удивлены.

Некоторые из них попытались объяснить этот парадокс тем, что вознаграждение просто отвлекает человека от дела¹.

¹ Например, см. Spence, 1970, с. 110; McCullers and Martin, 1971, с. 837; Reiss and Sushinsky, 1975, разные источники.

И действительно, вполне возможно, что перспектива получить нечто крайне привлекательное не дает нам сосредоточиться на самой работе и мешает выполнить ее хорошо. Но последующие исследования показали, что дело вовсе не только в том, что мы отвлекаемся. Оказывается, думать

во время работы о награде даже хуже, чем о чем-то вовсе постороннем².

Похоже, поощрения оказывают исключительно негативное влияние на качество деятельности.

Я думаю, на то есть пять причин: четыре я представлю ниже, а пятой посвящу всю следующую главу. (Во второй части книги речь пойдет о том, как влияние каждой из этих пяти причин проявляется в профессиональной среде, школе и семье. Мы также обсудим альтернативные возможности использования поощрений.) Не все пять причин сформулированы на основе результатов лабораторных опытов, о которых говорилось выше: некоторые выведены из наблюдений за поведением людей в реальной жизни. Описываемые мной ситуации не просто объясняют, почему те, кто ждет награды, показывают более низкие результаты, — они заставляют задуматься о принципах применения поощрений вне контекста их влияния на результаты деятельности. Обсудив эти причины, мы сформулируем аргументы для опровержения принципов популярного бихевиоризма.

1. ПООЩРЕНИЯ КАК НАКАЗАНИЯ

Все больше родителей, учителей, руководителей приходят к выводу, что наказания, определяемые как попытка изменить

поведение человека с помощью принуждения его к чему-то неприятному, — это плохо. Дальше на страницах этой книги я покажу, что наказаний действительно нужно всеми силами избегать и по этическим, и по практическим соображениям. Пока же я хочу обратиться к тем читателям, которые уже разделяют эту точку зрения и поэтому не наказывают, а поощряют.

Становится популярным мнение, что всем нам нужно прекратить наказывать и критиковать, а вместо этого научиться «замечать правильное и хорошее поведение» и за него немедленно хвалить или как-то поощрять. Наверное, сейчас не найти ни одной книги по менеджменту, ни одной статьи о воспитании детей или семинара о подходах к обучению, в которых не упоминалась бы эта концепция. Основная идея заключается в том, что в любой ситуации нам доступны лишь две альтернативы: наказание или положительное подкрепление, то есть кнут или пряник³.

Если бы выбор ограничивался лишь этим, то, конечно, лишь садист или совсем недалекий человек выбирал бы наказание. Поощрения все же менее разрушительны, особенно если сравнивать их с серьезными формами наказаний. Но в реальности такой дихотомии не существует: наш выбор вовсе не ограничен лишь этой парой способов контроля поведения.

И это прекрасно, ведь несмотря на то, что поощрения кажутся предпочтительнее наказаний, между этими двумя формами воздействия есть немало общего. Поощрения и наказания не представляют собой диаметрально противоположные подходы: это две стороны одной медали.

И в основном, и в деталях у поощрений и

² См. второй эксперимент, Ross, 1975; Smith and Pittman, 1978. Более позднее исследование показывает, что снижение интереса в связи с применением поощрений проявляется в той же степени и при повторном выполнении задания, что полностью соответствует гипотезе: мысли о награде нас отвлекают.

³ Формулировка предложена философом Куайном, цит. по Kagan, 1984, с. 125.

наказаний масса общего. Как заметил Курт Левин⁴, основатель современной социальной психологии, и то и другое используется, когда мы хотим добиться «такого поведения, которого не получили бы при естественном течении событий»⁵. В долгосрочной перспективе применение любого из этих инструментов порождает один и тот же эффект: приходится постепенно повышать ставки, то есть предлагать все больше поощрений или ужесточать наказание, чтобы объекты воздействия продолжали вести себя нужным нам образом.

В основе этого лежит следующий, еще более существенный факт: и наказания, и поощрения основываются на одной и той же психологической модели и представляют собой способы манипуляции поведением. Нужно заметить, что бихевиористы проводили четкое различие между этими двумя инструментами: Скиннер, в частности, выступал против применения наказаний в большинстве сценариев. Но теория обучения, а также традиционное понимание природы человека в целом оказываются созвучными принципам «сделай вот так — и получишь вот это» или «сделай вот так — иначе вот что тебя ждет».

Переходя от теории к анализу практического применения обоих инструментов, мы замечаем еще больше сходств. Многие противопоставляют поощрения и наказания, но любопытно, что в реальности часто применяются сразу оба эти инструмента. В рамках исследования, данные которого были опубликованы в 1991 году, в течение четырех месяцев велось наблюдение за учителями начальных классов из тринадцати школ. Было замечено, что поощрения и наказания в классе тесно свя-

заны между собой: те, кто применял один из инструментов, чаще, а не реже использовали и другой⁶. Опрос нескольких сотен матерей, имеющих детей-дошкольников, подтверждает положительную корреляцию между частотой применения поощрений и физических наказаний⁷. При исследовании выяснилось также, что даже похвала — форма поощрения, традиционно вызывающая меньше всего несогласий, — часто применяется теми, кто в общении с детьми в целом склонен к контролируемому или авторитарному стилю⁸. Все это ничего не доказывает в отношении внутренней сути поощрений, но отчасти отвечает на вопрос о том, какова связь между ними и наказаниями. Наиболее существенный аспект этой взаимосвязи можно коротко сформулировать так: поощрение — это наказание. Те, кто использует вознаграждения именно для того, чтобы не пришлось ни к кому применять карательных санкций, возможно, и не задумывались, что поощрения уже содержат в себе элемент наказания. Первый из таких элементов связан с тем, что они позволяют контролировать поведение не в меньшей степени. Я уже упоминал это в главе 2, когда рассуждал о негативных характеристиках поощрений. Даже если отбросить сейчас возражения философского характера, то нельзя не признать, что когда тот, кого поощряют, замечает, что его поведение контролируется, то в долгосрочной перспективе он, скорее всего, будет ощущать карательное воздействие, хотя сам

6 Newby, 1991, с. 197.

7 Sears et al., 1957, с. 324.

8 В раннем и совсем небольшом исследовании поведения в рамках школьных клубов, в котором участвовали мальчики десяти лет, было замечено, что «и похвала, и критика особенно активно используются взрослыми, в целом склонными к диктату». Демократически настроенные взрослые реже используют словесное одобрение; по мнению исследователей, это может объясняться тем, что «и похвала, и критика... предполагают акцент на оценку взрослым ребенка... а также подчеркивают положение оцениваемого и оценивающего в иерархии... При этом лидер или руководитель берет на себя роль верховного судьи, оценивающего достижения и статус членов группы» (White and Lippit, 1960, с. 531–532). Позже во время исследования, в котором студентам пришлось действовать в роли учителей, было замечено, что те участники, от кого требовали добиться от обучаемых максимальных результатов, в большей степени критиковали и демонстрировали контролирующее поведение, а также чаще использовали похвалу (Deci et al., 1982, с. 856).

4 Курт Цадек Левин (1890–1947) — немецкий, а затем американский психолог, чьи идеи оказали большое влияние на американскую социальную психологию и многие другие школы и направления. Прим. ред.

5 Lewin, 1935, с. 153. Разумеется, Левин признавал различия между поощрениями и наказаниями.

по себе момент получения вознаграждения вызывает, как правило, приятные ощущения⁹.

Один из экспертов в области обучения сравнивает склонность учителей «радошно... и почти рефлекторно раздавать положительные подкрепления» с использованием электрохлыста для скота¹⁰. Параллель не столь очевидная, пока мы не начинаем анализировать назначение поощрений и не задумываемся, что именно чувствуют те, чьим поведением с помощью вознаграждений пытаются манипулировать. Или вот еще одна аналогия: вопрос не в том, больше мух попадет на мед или на уксус, а почему насекомые вообще летят на эти запахи и что они чувствуют.

Поощрения приравниваются к наказаниям не только потому, что тоже дают возможность контролировать поведение. Этому есть и еще одно, даже более очевидное объяснение: те, кто не получает поощрений, на которые рассчитывали, переживают эту ситуацию точно так же, как если бы были наказаны. Многие руководители и учителя намеренно лишают своих подопечных вознаграждения или задерживают его получение, если указания не исполнены в точности. Получается, что «пряник» только что был перед носом и вдруг исчез. А ведь многие бихевиористы именно так и советуют поступать: они всячески предостерегают родителей от применения к детям наказаний (ведь это означало бы, что с ребенком произойдет нечто плохое), но уверенно ре-

комендуют использовать принцип «ответной реакции» (подразумевающий, что ребенку не достанется что-то хорошее)¹¹. К сожалению, дети могут и не понять, что, лишив их чего-то приятного, их не наказали таким образом.

Вот отец или мать говорят сыну, что, если тот продолжит вести себя хорошо, в награду его в воскресенье поведут в цирк. В субботу мальчик вызвал недовольство родителей и тут же услышал знакомое: «Станешь продолжать в том же духе, никакого цирка завтра не будет». Остались ли еще у кого-то сомнения в том, что угроза лишить ребенка обещанного поощрения по сути идентична угрозе применить наказание?

Бывает, что человек, обладающий властью, лишает своего подопечного поощрения, когда условия его получения и правда не соблюдены. Чем желаннее вознаграждение и чем более вероятным казалось его получение, тем более деморализующей становится невозможность его получить. Мы уже знаем, что, даже если человек получает обещанное и ожидаемое вознаграждение, например выиграв некое соревнование, этот метод манипуляции поведением имеет существенные недостатки: «Представьте, что человек почувствует, если старался получить награду, но не получил, или если проиграл в соревновании за поощрение!»¹²

Кажется, у проблемы есть всего два решения. Первое: предлагать поощрение или награду независимо от того, выполнены ли условия их получения. Сторонники всеобщего равенства, убежденные, что «все нужно заслужить, даром ничего не бывает!», сейчас ужаснутся. (Кстати, многие из тех, кто критикует применение поощрений

⁹ Разумеется, из того, что что-то кажется неприятным, еще не следует, что все вокруг будут активно этому сопротивляться. (Элис Миллер (1984) убедительно описывает, как люди, к которым в детстве применялись физические наказания, легко убеждают себя, что это делалось для их же блага. Во взрослом возрасте они могут подвергаться таким же наказаниям и собственных детей, чтобы окончательно убедить себя, что в этом нет ничего страшного.) Вместо жалоб на то, что их наказывают с помощью поощрений, некоторые начинают воспринимать себя, собственные мотивы и свою привычную деятельность в новом свете. Ниже я покажу, что, если из-за наград наша деятельность становится все более безрадостной, мы можем ощущать это как наказание, причем неважно, готовы ли мы к открытому бунту или предпочитаем терпеть молча.

¹⁰ Ohanian, 1982, с. 19.

¹¹ «Отрицательное подкрепление» — это не то же самое. Оно означает, что вы не даете случиться чему-то плохому, то есть предотвращаете нечто неприятное. В противоположность общепринятому мнению, это ближе к положительному подкреплению (действиям, в силу которых с кем-то случается нечто хорошее), а не к наказанию.

¹² Deci and Ryan, 1985, с. 301.

в воспитании детей, на самом деле выступают против того, чтобы раздавать вознаграждения слишком легко или слишком часто.) Я лично считаю, что, когда нечто приятное достается нам безо всяких условий, это вообще не награда.

Поощрение — это обязательно нечто желанное, что можно получить только при выполнении определенных требований: сделай так, и только тогда получишь вот это. Если я обещаю угостить вас завтра бананом, это не вознаграждение. А когда я говорю, что дам вам завтра банан, если сегодня вы мне поможете, то это вознаграждение, но, если я вам его не дам, вы наверняка почувствуете, что вместо поощрения получили наказание. Чтобы этого избежать, я не должен, предлагая нечто, связывать это с выполнением вами каких-то условий. Единственное оставшееся — не формулировать никаких критериев и не предлагать никаких поощрений заранее. То есть обладающий властью человек может просто предложить тому, кто от него зависит, нечто приятное постфактум: «За то, что ты мне вчера помог, вот тебе банан». Многие исследования показывают, что поощрения и награды, которых не ждут, оказывают гораздо менее деструктивное воздействие, чем те, о которых сообщают заранее и которые человек стремится заслужить. Но неслучайно в подавляющем большинстве случаев поощрения предлагаются именно заранее, ведь они используются, чтобы контролировать поведение, и проще всего установить контроль, если предложить награду за выполнение поставленных требований или рассказать, чего можно лишиться, если требования не будут выполнены. Опасность не получить вознаграждение есть всегда, и это придает всей истории оттенок карательного воздействия. За пряником спрятан кнут.

Большинство из тех, кто работает в коммерческих организациях, наверняка

вспомнят, как либо они сами, либо кто-то из коллег надеялись на бонус, но по какой-то причине не получили его и были страшно деморализованы. И у родителей всегда найдутся истории о том, как их дети по какой-то причине не получили в школе ожидаемую награду. Многим из нас этот феномен знаком, но мало кто осознаёт, что это не просто частое, а повсеместное явление, связанное с применением поощрений.

Новый подход, предлагающий выявлять правильное поведение и поощрять людей за это, недалеко, судя по всему, ушел от более традиционного, при котором рекомендовалось замечать ненадлежащее поведение и грозить наказанием за его повторение. В обоих случаях людей необходимо ловить на чем-то. И это ведь не просто обременительное выражение: подопечные или подчиненные и правда будут чувствовать себя под контролем и испытывать стресс в ожидании наказания. Эти неприятные аспекты отношений препятствуют эффективной работе и обучению.

2. ПООЩРЕНИЯ РАЗРУШАЮТ ОТНОШЕНИЯ

Выше я высказал мысль, что поощрения и наказания особенно часто применяются в отношениях, где существует неравенство, то есть у одного из участников заметно больше власти и влияния. Особенно опасно, что именно поощрения и наказания формируют или усугубляют этот дисбаланс. Если бы мы искренне стремились минимизировать его, ходов, предлагаемых в рамках прикладного бихевиоризма. Но на этом дело не заканчивается: разрушающее влияние поощрений на отношения особенно четко проявляется в том, что касается обучения, эффективности и формирования ответственности, причем и в горизонтальных отношениях (между равными людьми), и в вертикальных (между людьми разного

статуса, например учителем и учеником, родителем и ребенком, начальником и подчиненным). Переходя к анализу вопросов, связанных с отношениями между коллегами или соучениками, заметим для начала, что сотрудничество не просто делает совместную работу более приятной: во многих случаях без коллегиальной работы не добиться нужного качества. Все больше учителей и руководителей приходят к выводу, что высокие результаты — следствие слаженной командной деятельности, в рамках которой происходит свободный обмен ресурсами, навыками и знаниями и каждый участник и оказывает, и получает необходимую поддержку для достижения максимальной эффективности.

В противоположность этому система поощрения реализуется, как правило, на основе ошибочных представлений, что «эффективность организации есть простая сумма результатов каждого из ее сотрудников», как выразилась организационный психолог Йона Пирс¹³. Эта точка зрения исключает из рассмотрения саму суть и ценность командного взаимодействия. Большинство учителей, особенно из числа сторонников применения поощрений и наказаний, обожают фразу: «Мне нужно увидеть, что знает и умеет каждый из вас, а не ваш сосед по парте». И эта идеология продолжает превалировать, хотя существует уже достаточно фактов, указывающих на то, что, когда ученики работают в правильно подобранных группах, качество обучения, как правило, оказывается выше, чем результаты, которых даже самые способные достигают в одиночку. Как выразились двое психологов, занимающихся процессами обучения, «вместе мы умнее, чем поодиночке»¹⁴.

В лучшем случае поощрения никак не стимулируют сотрудничество и не укрепляют ощущение единства группы. Чаще всего они как раз препятствуют такому командному духу: как только люди начинают конкурировать за поощрения, возникают «противостояние и зависть», что еще почти два века назад заметили преподаватели, наблюдавшие в Нью-Йорке за внедрением программы коррекции поведения (см. прим. на с. 16). Начинаются «жалобы на неравное отношение» и «фаворитизм»¹⁵.

Как правило, поощрения не способствуют развитию и поддержанию позитивных отношений, необходимых для сохранения оптимальной учебной или рабочей среды. Но два наиболее распространенных формата применения поощрений еще и усугубляют ситуацию, откровенно настраивая людей на конфронтацию. Первый из них — это формирование искусственного дефицита. Предположим, что вы один из тридцати учеников класса и в начале года учитель объявляет, что тот, кто за очередной пятничный тест получит наивысший балл, будет надевать переходящий значок «Гений недели» и сможет пользоваться некоторыми приятными привилегиями. Как это повлияет на отношения в классе? Станете ли вы помогать одноклассникам с выполнением заданий? Насколько дружным будет этот коллектив?

При таком сценарии, как бы хорошо ни отвечали ученики на вопросы теста, приз всегда получает лишь один. И основной посыл в этой ситуации, как и в любых соревнованиях, заключается в том, что все в этом классе оказываются друг для друга препятствием на пути к успеху. А если си-

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Цитаты Пауло Коэльо

- ✓ В конце всё обязательно должно быть хорошо. Если что-то плохо — значит это ещё не конец.
- ✓ На свете нет ничего совершенно ошибочного. Даже сломанные часы дважды в сутки показывают точное время.
- ✓ Если у тебя хватит смелости, чтобы сказать «прощай», то жизнь наградит тебя новым «привет».
- ✓ Если тебя выписали из сумасшедшего дома, это еще не значит, что тебя выгнали. Просто ты стал как все.
- ✓ Жизнь можно начать с чистого листа, но почерк изменить трудно.

Лучшие кандидаты

Публикация немного изменена, чтобы не задеть кого-то как и имена. Но это реальный ответ и он много чем ценен. Орфография автора сохранена.

Спасибо за интерес и вопрос о навыках и достижениях

Из программ, на которых я работала: стандартный пакет Microsoft Office, в данный момент работаю на Mac. Могу составить презентацию, немного разбираюсь в фоторедакторах, дружу с Excel, знаю Zoom, могу придумывать простенькие сайты. Все компьютерным программам (кроме создания сайтов) училась сама интуитивно. На последнем месте работы много лет имела дело с базой данных, похожей на CRM. Готова осваивать новые программы, если потребуется.

Основными моими должностями были - работа переводчиком, помощником руководителя, специалистом по финансам и контрактам, гидом.

Я не считаю себя человеком достигателем, поэтому мне сложно ответить на вопрос про мои достижения, скорее всего, я - коллективный игрок, нацеленный на успех команды, города, страны, мира, получения удовольствия от процесса работы, общения с замечательными людьми и жизни.

Я думаю :), что у меня широкий кругозор, постоянно учусь чему то новому (истории мира, религии, искусства), у меня хорошие навыки аналитики, сбора данных, также, как и поиска и структурирования информации. Не люблю и не использую скрипты и слово «продукт», не «работаю с возражениями». Я считаю это неуважительным по отношению к собеседнику и не применяю на других то, что не нравится, чтобы кто-то применял ко мне.

В отношении составления писем: пунктуальна, вычитываю их вслух, на предыдущих работах нареканий по этому пункту не было. Также, я думаю про себя, что я природный координатор и распределитель чего бы то не было. Добросовестный и ответственный. А так не люблю хвалить себя.

Думаю, мои достижения невозможно отделить от достижений команд, где я работала, будь то это:

- большое количество одухотворенных :) от экскурсий иностранных туристов на острове Кизи, с которыми я всегда умела вести душевную беседу естественным об-

разом. Например, однажды, я встретила там потомков Льва Толстого, которые решили пообщаться со мной сами, будучи в одной из французских групп, которым я рассказывала про остров. Они приехали в Россию из Франции.

Экскурсии я писала сама, их никто не проверял, так во мне там взрастили: личную ответственность, пунктуальность, полную самостоятельность в принятии решений на моем уровне, не убили любовь к тому, о чем я рассказывала, за что я по сей день благодарна местным специалистам - этнографам.

Не знаю, подойду ли я по духу общения бизнесменам, но было бы интересно попробовать. А так, мои люди скорее сами ко мне тянутся.

- скульптура на набережной одного города отлитая с моим участием в качестве переводчика двумя французскими скульпторами. Хоть и немного неказистая дама, но вызывает положительные эмоции и интерес у людей, также, символизирует собой дружбу. Скульпторы пригласили меня потом к себе в гости, куда я ездила, и мы до сих пор поддерживаем контакты и рады друг другу.

- Налаживание трудовых взаимоотношений в Егорьевском тепличном комбинате проектом сотрудничества между ЕС и Россией при Министерстве где я работала личным помощником менеджера проекта из ЕС: мне приходилось назначать встречи для европейских экспертов с чиновниками министерств, профсоюзами, вести деловую переписку, учет рабочих дней экспертов,

бухгалтерию, быть в нужный момент переводчиком английского языка и тд.

Мои достижения? Наверное, беспроblemная ежедневная работа офиса, так что никто не замечал никаких проблем, четкое планирование, дружеское пространство, уважительные взаимоотношения между людьми. Когда покупаю цветы в горшках, думаю о нашем проекте.

Тут можно перечислить много проектов, мой вклад, в случае выше, был в неукоснительных соблюдении сроков подготовки документов, точность, логичность и своевременность консультаций подрядчикам или гранто-получателям, максимальная эффективность и доброжелательность в отношении всех сторон проектов. На мне было очень большое количество документации и отчетов, которые я подготавливала должным образом и в срок.

Если ко мне применять настойчивость, эффект будет противоположным, поэтому я, в общении, уповаю на искреннее дружеское расположение и дух сотрудничества и развития. Но, если нужно, могу ее (настойчивость) проявить. интеллигентным и максимально деловым образом, в вопросах соблюдения договоренностей, сроков, четкого реагирования на какие либо возникающие проблемы и тд.

Буду рада ответить на дополнительные вопросы и сотрудничеству с Вашим журналом.

С уважением, Наталья

Ждём от читателей такие же интересные кейсы

Эпатажная Нэнси Кунард: ей делали предложения и Хемингуэй, и Хаксли, и Паунд, и Арагон, а она купила себе Генри Краудера

Она была слишком богата – и потому всегда бездомна, слишком красива – и потому так больше и не вышла замуж, слишком знаменита – и потому так неуверенна в себе, слишком умна – и потому так бесконечно одинока...

Ей делали предложения и Хемингуэй, и Хаксли, и Паунд, и Арагон. Ее спрашивали: правда ли, что Нэнси надевала на руку новый браслет всякий раз, когда у нее появлялся очередной любовник? О, если бы это было так, то у Нэнси Кунард должно быть по меньшей мере четырнадцать рук, как у индийского божества.

Нэнси родилась в одной из самых богатых и знатных семей Англии. Ее отец, сэр Бэйч Кунард, был владельцем судоходной компании «Кунард Лайн» и унаследовал гигантское состояние. Дед Куарда был судо-

вым королем и прямым потомком Бенджамина Франка.

Красавица с американского юга, юная Мод Берк вышла за Бэйча замуж слишком рано. Любви между родителями не было. В браке появилась единственная дочь – Нэнси. Девочку воспитывали няньки и гувернантки. Мод обычно еле достаивала дочь парой фраз и вечно спешила по делам.

Ходили слухи, что настоящим отцом Нэнси был писатель Джордж Мур, самый преданный из любовников Мод, который хра-

нил ей верность на протяжении тридцати лет. Леди Мод отличала страсть к шумным развлечениям, вечеринкам, балам и мужчинам. Муж с пассивной толерантностью относился к внебрачным отношениям своей жены.



Реклама судоходной компании Кунардов

Детство Нэнси прошло в старинном замке Невилл Холт в Лестершире: гулкие пустые залы, на стенах – портреты стариков в мундирах, мечи и оружие. Чтобы скрасить свое одиночество девочка запоем читала книги, особенно ей нравились книги об Африке.

Джордж Мур передал Нэнси иллюстрированную книгу об Африке. Она часами рассматривала золотую Сахару, миражи в пустыне, зеленые оазисы, темнокожих улыбчивых людей. Свой первый рассказ она так и назвала «Африка». «Там нет замков и

нет городов, – писала она. – Все живут в небольших красивых хижинах, поют, танцуют... Там царит справедливость...»

Нэнси отдали в престижную лондонскую школу. Тем временем мать Нэнси сбежала от мужа в Лондон и открыла модный салон, в котором часто бывала элита: Паунд, Дягилев, Элиот, Льюис, Стреччи запросто заходили к Мод на пятиминутный чай. Когда Нэнси исполнилось шестнадцать, мать окинула ее критическим взглядом: «Девочка могла бы выглядеть и получше: носик длинноват, грудь плоская...»

Нэнси всматривалась в свое зеркальное отражение: она была тоненькой, белокожей, с осиной талией, изящной, как стебель цветка, шей и волосами цвета топленого



молока. Ее светлые, прозрачные глаза меняли цвет, как море, в зависимости от освещения.

Знакомые художники рисовали ее глаза то изумрудными, то серыми, то ясно-голубыми, то холодно-стальными. На юную Нэнси гости Мод обращали внимание: «Какая у вас прелестная дочь, леди Кунард!»



Начитавшись романтических книг, 15 ноября 1916 года двадцатилетняя Нэнси скоропалительно вышла замуж за никому неизвестного парня по имени Сидней Фэрбэрн. Какое лицо было у ее матери во время венчания в церкви! Весь Лондон недоумевал, зачем спешит замуж за безродного парня одна из самых красивых и богатых невест? На нее заглядывались отпрыски миллионеров – Гордона, Три, Опеля...

Но дело было в том, что богатенькие наследники отсиживались дома, когда началась война, поскольку родители откупили их от фронта, а другие парни, такие как долговязый Сидней, должны были идти на передовую. В голове Нэнси родилась идея, что она сможет кого-то спасти своей любовью.

С детства ей в душу запали рассказы писателя Мура о том, как африканки с помощью магических заклинаний спасали мужей от гибели на охоте или от ран... Провожая мужа на войну, Нэнси вручила Сиднею в качестве талисмана амулет из своей коллекции, которую недавно начала собирать. Парень посмеялся над ее суевериями, но талисман взял. Сидней вернулся с войны живым и... чужим.

В качестве свадебного подарка Мод подарила молодым дом в Лондоне. Нэнси, увидев вернувшегося мужа на пороге своего дома, решила что ее миссия по спасению выполнена. Нэнси сказала себе, что главный мужчина в ее жизни, с которым она создаст семью и родит детей, впереди.

Но судьба распорядилась иначе. Забеременев от случайного любовника Нэнси избавилась от ребенка. В ее дневнике появилась запись: «Детей у меня никогда не будет, я стерильна как домашняя кошка, которая слишком много гуляла сама по себе. Кому я теперь нужна? Мать открыто презирает меня. Один путь – стать знаменитой писательницей...»

Нэнси решила посвятить себя творчеству – она с детства писала неплохие стихи. Рыжебородый поэт Эзра Паунд влюбился в Нэнси, а она без устали донимала его своим звенящим «колокольчиковым» голосом: «Ты должен как следует раскритиковать мои стихи, иначе я так и не научусь писать!»

Она забрасывала его вопросами о принципах имажинизма, о поэзии французских трубадуров, которые он блистательно переводил.

Вслед за Паундом в 1920 году Нэнси поехала в Париж, не потому что не могла без Эзры жить, а потому, что по словам ее любовника, Париж был единственным городом

на свете, где небольшой талант становится талантищем.

В Париже Нэнси смотрела по сторонам и удивлялась. Если в Лондоне дамы носили корсеты, шляпки и длинные платья, то в Париже женщины ходили в свободных рубашках, с ярким макияжем и ногтями оранжевого цвета. Здесь публично обсуждали аборт, развод считался признаком свободы. Здесь если кто-то выпивал менее двух бутылок вина за день, то его считали скучным трезвенником.



Величественная Гертруда Стайн потрепала мисс Кунард по щеке: «Детка, если ты не сумеешь стать в Париже ярким попугаем, то тебе не на что рассчитывать». Нэнси озадаченно спросила: «А как же стихи?» Гертруда улыбнулась: «О, это вторично».

Вскоре родился фирменный стиль Нэнси. Она украсила свои руки массивными африканскими браслетами, волосы коротко остригла, а русалочьи глаза подвела черным карандашом, как это делали актрисы немого кино.

Ее магнетический и пронзительный взгляд, короткая стрижка, брутальные кожаные куртки и невиданные ранее украшения вызвали замешательство и неподдельный шок в сердцах представителей высших слоев общества.

Журналисты критиковали ее внешность, но она быстро стала самой неординарной музой для известных фотографов, художников и скульпторов, которых притягивало что-то неизведанное в ней.

Она обожала этнические принты, мужские костюмы, драматические платья и главное – крупные и массивные украшения в африканском стиле. Завершающими штрихами ее образов были платки, повязанные вокруг головы на манер чалмы.

У Нэнси появилась свита из художников и писателей, которые соперничали между собой, как дети. Она легко увлекалась талантливыми парнями из богемы, но отношения, как правило, длились недолго. Скорее, она влюблялась в их произведения. С их романами и стихами она проводила ночи более охотно, чем с авторами.

Кое-как выпутавшись из очередного романа с обязательными угрозами – Хемингуэй обещал выброситься из окна, Хаксли – вскрыть себе вены, Макс Эрнст – взорвать здание ратуши, Ман Рэй – уничтожить на ее глазах все свои работы – Нэнси повторяла себе: все это временно, когда-нибудь она полюбит по-настоящему.

Ангельским голосом Нэнси сообщала очередному поклоннику, что роману конец и предлагала дружбу. Как правило, огорошенные любовники принимали это условие и бродили за Нэнси как осиротевшие псы.

Тем временем парижские издательства опубликовали несколько книжечек стихов

мисс Кунард, даже рецензии на них были вполне приличные и хвалебные. Но Нэнси чувствовала: это все не то – деревянные слова, деревянные мыли...

Голубоглазый светловолосый красавец Луи Арагон, этот парижский Аполлон, был без ума от мисс Кунард. Их роман длился долго. Любила ли его Нэнси? Во всяком случае, она любила его поэзию. Вся его любовная лирика была посвящена Нэнси.



*Луи Арагон, Нэнси Кунард
и Генри Краудер*

В какой то момент Нэнси все приелось: и Париж, и друзья, и любовники. Окончательно разуверившись в своем таланте, она решила...

Позднее Британский музей признает изданные ею книги шедевром довоенной кинопродукции.

Оказалось, что белоручка Нэнси может вкалывать по шестнадцать часов в сутки. Она быстро научилась разбираться в качестве бумаги и типографских шрифтах. Она выпускала произведения современных авторов: Арагона, Вульф, Олдингтона, Хаксли, Эллиса, Саймонса.

Тиражи были не более трехсот экземпляров и каждая книга становилась произведением искусства. Обложки она заказывала своим друзьям-художникам – Пикассо, Жакобу, Ман Рею, Дэнвиллю, и каждая из них была уникальна.

В то жаркое памятное лето 1928 года Нэнси снимала палаццо на венецианском острове Лидо. Ее роман с Арагоном еле тлел. Приехали они сюда вместе, но она уже давно тяготилась отношениями.

Однажды Нэнси в сопровождении своих кузенов после прогулки отправилась в отель «Luna», где играли джаз. Ребята из «Eddie South» выступали до шести утра, и все это время Нэнси глазами пожирала чернокожего пианиста Генри Краудера.

Гордое красивое лицо, а руки, боже, какие руки с длинными пальцами! Вдруг Нэнси поняла, кто ей снился все детство и юность, ради кого она украшала себя экзотическими браслетами и ожерельями.

После концерта Нэнси притащила пианиста к себе в палаццо. Арагон все понял...

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.**

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

Марк Бартон: роль женщины в успехе мужчины

Женщине нужно оставаться женщиной рядом с мужчиной. Но вопрос-то в другом: очень многие женщины не готовы к мужскому успеху. Потому что рано или поздно она не сможет его контролировать.



Неуспешный мужчина — это самый легкий объект контроля. Она знает, во сколько он приходит домой, она знает, чем он занимается, его окружение, счет в банке, куда он уходит по выходным.

А это успешный мужчина тот, которого ты уже контролировать не сможешь. Если она боится его успеха, он никогда не будет успешным, она не заинтересована. Потому что на фоне успешного мужчины комфортно себя чувствовать может женщина, которая самоактуализирована, аутентична, она в своей женской энергии.

А другой женщине, которая находится в отношениях в постоянных страхах, на фоне успешного мужчины проще выделяться.

Почему часто женщины пытаются напомнить своему мужчине, когда он добивается успеха, — «а ты помнишь, каким я тебя любила».

Источник: https://dzen.ru/video/watch/6513da13ba98ff2d19fc356c?share_to=link

Истинный характер человека
сказывается в мелочах, когда
он перестает следить за собою.

Артур Шопенгауэр

Каждого человека можно
выслушать, но не с каждым
стоит разговаривать.

Артур Шопенгауэр

Кто не любит одиночества —
тот не любит свободы, ибо лишь
в одиночестве можно быть
свободным.

Артур Шопенгауэр

Ему любовница положена по штату (с)

К вопросу, зачем китайским чиновникам большое количество любовниц, и почему у некоторых из них незавидная судьба. В своей статье Александр Снитовский, хоть и очень бегло, но достаточно доходчиво, осветил тему и причины явления.



Святослав Альбирео,
Писатель, психолог, переводчик,
директор творческой студии
AlbireoMKG

В Китае очень важны традиции, Азия вообще боится терять прошлое, в отличие от Запада, который постоянно рушит памятники, переименовывает улицы, отменяет предыдущие законы, постоянно составляет списки нерукопожатных, сжигает книги, сажает людей. Азия ко всем периодам в истории относится бережно. Из-за этого традиция в Китае не как та стюардесса из анекдота, которую то закапывают, то выкапывают. Даже серьезный перелом после Великой Культурной Революции не так уж сильно повлиял на социально-психологический уклад. В этом, конечно, кроется и очень серьезная беда, но китайская верхушка прагматично решила, что, действительно, пусть те, кто умеет пользоваться правами — пользуется, а кто не умеет — пусть продолжает пользоваться традицией, так управлять легче.

Действительно, институт многоженства в Азии очень древний, этому есть много

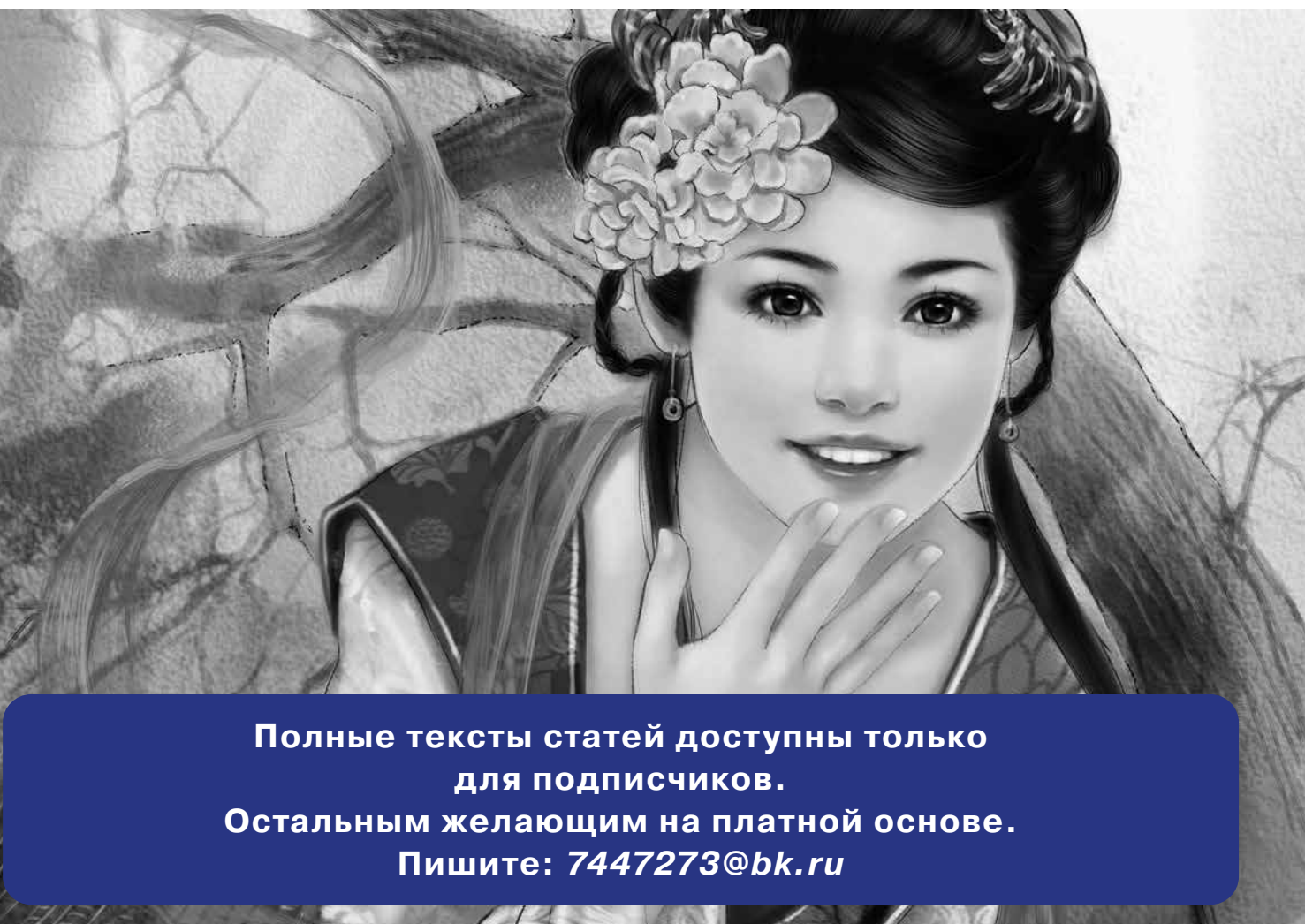
причин, но одна из «красивых» причин — мужчинам дарили женщин как защитникам. Отцы-мелкие князьки крупным и сильным, чтобы рассчитывать на защиту, принцесс этих девать куда-то было нужно, а принцев на всех не хватало. Иногда отказаться породниться было сильно невежливо, а у тебя уже есть женщина. Поэтому решили, что политически выгоднее иметь институт многоженства. Это обычная азиатская модель. Поэтому какой-нибудь хан-феодал-повелитель с гаремом или просто кучей жен-наложниц считался сильным воином и

хорошим управленцем, которому доверяют.

Потом подарки кончились, а психологический аспект остался. Чем больше ты можешь содержать женщин, тем ты больше мужчина.

Когда женщина была совершенно бесправна — ей нельзя было просто пойти и устроиться на работу, особенно если она какого-нибудь благородного происхождения, она всегда была на иждивении мужчины. Поэтому куда было снова же девать

ДРУГИЕ НА ДЕНЬГИ С «ОБЕДОВ» ОТКРЫВАЮТ СОБСТВЕННЫЕ БИЗНЕСЫ, А ИНОЙ РАЗ И ПЕРЕХОДЯТ В ДРУГОЙ СТАТУС



**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**



Андрей Ващенко,
бизнес-тренер

ПОВОРОТ НА ВОСТОК

Россияне долгие годы подражали европейцам и американцам: в потреблении, в пристрастии к брендам, к владению недвижимостью или яхтами.

Притом нас в Европе не принимали в высшее общество не смотря на богатство и предприимчивость. Рылом не вышли азиатчина из вас прет господа.

Российские богатеи по ментальности ближе к азиатам с их традициями публичной демонстрации богатства.

Одним из признаков высокого социального статуса со времен ссср была любов-

ница. И это не смотрят на комитет партийного контроля и морализаторстве табу.

В бурные 90е был бардак, разводы, целые самолеты девушек летящих в куршавель гулять с Михаилом Прохоровым

Свобода!! Никакой морали кроме власти денег.

Примерно так себя вели и чувствовали богатые люди Китая чувствуя себя императоромодобными)))

Но маятник истории качнулся эпидемия вич, восстановление статуса верховной власти. Официальные и неофициальные запреты богатым дразнить бедных. От олигархов стали требовать скромности;

Большинство китайских чиновников имевших деньги и любовниц расстреляли. Михаила Прохорова выдавили из бизнеса. На щит подняли семейные ценности и повышение рождаемости.

Любовницы как явление перестало триггерить общественность, на фоне порхаба и онлифанс. Онлайн кинотеатры выпустили десятки сериалов типа соержанки или открытый брак. Дали так сказать ролевые модели для граждан России.

Если ведешь себя скромно делай что хочешь, спи с кем хочешь. А если ты своим поведением бросаешь вызов общественности, тебя могут отправить на перевоспитание в республики северного Кавказа ну или присвоить статус иносгента))))

В больших городах конфликты из за любовников и любовниц стали скорее предмет телешоу и анекдотов, чем острым социальным явлением. Даже Питерские любители расчлененки редко совершают преступления на почве страсти.



Особенности китайского менталитета

Эксперт посетил онлайн-встречу «Китайский менталитет», которую вела Юлия Горяина, эксперт в сфере коммуникации, деловой культуры и китайского менталитета. Также китаист, лингва-коуч, языковой тренер по китайскому языку, преподаватель, владелец онлайн-школы.

Китай называют государством этикета, то есть этикет — это важная часть китайской традиционной культуры, в том числе и деловой культуры. «Я считаю, что хорошо и правильно знать деловую культуру и китайский менталитет, но, если вы еще будете знать несколько фраз на китайском языке,

которые будете правильно произносить, вам это будет большим плюсом в глазах ваших китайских партнеров», — делится Юлия.

Итак, что такое этикет, церемониал? «Это гораздо больше, чем этикет в русском по-

нимании. Это ритуалы, церемониалы, различные способы проявления модели уважения общепринятой людьми». Китайская деловая культура строится и стоит на таких столпах, как конфуцианство, буддизм, даосизм, но китайские бизнесмены это отрицают. Для китайца государство является приоритетной ценностью, они придерживаются определенных правил и ритуалов, и тоже это идет из истории.

«Китайцы четко разграничивают круги общения». Первый — это семья, близкие. Далее — компания, где они работают. И третий круг, более широкий, — государство. «Китай гордится тем, что это единственная

ществуют в праве, в юриспруденции. «Для китайцев эти юридические установки менее значимы, чем обычаи и традиции», — делится эксперт.

Иерархия. В деловом китайском сообществе иерархия выражена очень сильно, это просматривается, в том числе, в отношениях подчиненный-начальник, старший-младший и так далее, в китайском обществе и в семье подчинение идет старшему поколению.

Далее такое понятие как «мьензэ» — понятие лица. В русском языке тоже есть понятие репутации, есть даже фразеоло-

СОБЛЮДЕНИЕ ТРАДИЦИЙ — ЭТО, В ТОМ ЧИСЛЕ, ОДНА ИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ КИТАЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ

цивилизация, которой очень много тысяч лет. Они гордятся тем, что иероглифам более 4 тысяч лет».

«Далее, если касаться буддизма, даосизма, то понимаем, что конфуцианство — это не религия, даосизм — не религия, в данном случае только буддизм — религия». Нельзя сказать, что китайцы едины, во всем Китае одинаковы. Китайский менталитет разный, от провинции к провинции отличается, но в целом китайцам свойственно жить в скромности и довольствоваться малым.

Далее соблюдение традиций — это, в том числе, одна из особенностей китайской деловой культуры. Причем традиции, привычки, обычаи как основной регулятор деловых отношений были задолго до тех юридических понятий, которые сейчас су-

гизм «не упасть в грязь лицом», у китайцев «мьензэ» — это даже больше, чем репутация, то есть понятие лица также имеет исторические корни. «Часто китайцы, которые потеряли лицо, свою репутацию среди коллег, скрываются, то есть просто исчезают с поля зрения, некоторые даже заканчивают жизнь самоубийством». Поэтому в работе с китайцами вам очень важно соблюдать этот баланс, чтобы никто не потерял свое лицо. Китайцы говорят о том, что мы очень ярко выражаем свои эмоции, для них же очень важна, наоборот, сдержанность, чаще всего им свойственно приходиться вести переговоры с каменным лицом, где вы не увидите каких-либо проявлений эмоций. Кстати, когда китайцы пропадают с поля зрения, то это звоночек о том, что что-то идет не так. «Они стараются не предупреждать о том, что что-то прошло не так, стараются сами разрешить ситуацию и иногда у них

не получается. Поэтому рекомендация все-таки, когда вы понимаете, что что-то пошло не так, предложите свой вариант решения в виде консенсуса, то есть вести в данном случае диалог, быть постоянно на связи и разрешать этот конфликт».

Далее еще одна из особенностей китайской деловой культуры — это отношения и связи, в Китае они неформальные. «Критерии принципа формирования — на основе

Но от китайской стороны, к сожалению, вы не можете этого требовать, потому что это в культурном коде, они будут говорить витиеватыми фразами, разными фразеологизмами.

Далее шеф, для китайцев он значимая фигура, китайский руководитель держит очень много информации в своей голове и, кстати, это связано, в том числе, с иероглификой, то есть для китайцев, если вер-

ОДНА ИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ КИТАЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ — ЭТО ОТНОШЕНИЯ И СВЯЗИ, В КИТАЕ ОНИ НЕФОРМАЛЬНЫЕ. ПОЭТОМУ ВАЖНО ЗНАТЬ КИТАЙСКИЕ ПРАЗДНИКИ И ПОЗДРАВЛЯТЬ ПАРТНЕРОВ

коллективизма, если брать, например, Россию, то у нас на индивидуальной основе». Частота взаимодействия также важна, мы можем время от времени поддерживать связи, а для китайцев свойственно общаться на регулярной основе. Поэтому важно знать китайские праздники и поздравлять партнеров.

Китайцам свойственны витиеватые фразы. Когда вы будете общаться с китайцами, старайтесь не шутить, особенно на первых встречах. Юлия подчеркнула: «У них другое чувство юмора, оно отличается от русского юмора, плюс ко всему русские предприниматели часто много говорят, и переводчику очень сложно перевести полностью все фразы, чтобы можно было передать по-

нуться к историческому прошлому, иероглифическая письменность является одним из основных средств формирования китайского менталитета и мышления китайцев. «И учитывая, что китайская письменность заключается в ее визуальной и символической природе и предлагает богатство оттенков, разных вариаций, то, что скрыто в иероглифах, китайцы мыслят образами, смыслами», — делится Юлия. Естественно, это нашло отражение в мышлении китайцев, в менталитете. Поэтому здесь имейте в виду, почему китайские руководители часто помнят разные детали, нюансы. Но есть еще одна особенность, когда китайскому руководителю невыгодно помнить что-либо, он будет делать вид, что он это не помнит.

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.**

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

Как много важного в этой жизни мы способны не заметить?

Человек встал на станции метро в Вашингтоне и начал играть на скрипке. Он играл 6 пьес Баха около 45 минут. За это время около 1100 человек прошли через станцию.



За 45 минут, пока музыкант играл, только 6 человек остановились и остались на некоторое время. Около 20 дали ему денег, он собрал 32 доллара.

Но все продолжали идти своим обычным шагом.

Когда музыкант закончил играть, никто не заметил, никто не аплодировал, не было никакого признания. Никто не знал этого, но скрипачом был Джошуа Белл — один из самых талантливых музыкантов в мире.

Он только что сыграл на скрипке стоимостью 3,5 млн долларов. За 2 дня до игры Джошуа Белла в метро все билеты на его концерт в театре Бостона были распроданы, стоимость одного места в среднем составляла 100 долларов.

Задача эксперимента была в следующем: в обычной среде в неподходящий час можем ли мы воспринимать красоту? Признаем ли мы талант в неожиданной обстановке?



Габдулла Хамитов,
бизнес-тренер

Давайте этот сюжет рассмотрим с точки зрения управления персоналом.

Вы как руководитель — тот самый музыкант, а 1100 человек, бегущих мимо вас, — это ваши сотрудники, выполняющие свои задачи, пусть и на благо компании.

Вы им даете нечто ценное, и они это слышат! Но воспринимают ли они это? Поэтому перебрасываем мостик от скрипача в метро к реальности вашей компании и делаем выводы.

Первое — нужно создать сотрудникам атмосферу для восприятия вашей информации.

Второе — далеко не всем им нужна эта информация, как отметили выше. Поэтому на совещании должны быть только те, кто заинтересован в получении этой информации.

Третье — важно знать психотипы ваших людей, будь то подчинённые или слушатели.

Мотивация разная, хоть простая по психогеометрической типологии (треугольники, квадраты, круги зигзаги), хоть по Герчикову (типажи от профи до люмпенов).

Четвёртое — важна прелюдия, настройка, чтобы слушать хоть на концерте, хоть на вашем собрании по итогам года — приподнятость, праздничность, ожидание праздника!

Но не последняя, а пока пятая рекомендация, которую даю всегда на своих тренингах с самого начала, — из всего извлекайте пользу и сухой остаток. В том числе и из этого эпизода игры на скрипке в метро!



Елена Яхонтова, бизнес-тренер

В данном эксперименте поставили 2 не вполне связанных между собой вопроса — о способности людей фокусироваться на важном и признании таланта.

То, что пассажиры метро шли мимо музыканта — свидетельство того, что они сохранили свои приоритеты, несмотря на искушение остановиться и послушать прекрасную музыку. Если они не остановились, не значит, что игру не оценили. По себе скажу, благодарна уличным музыкантам, захватываю их мелодии и уношу с собой в прекрасном настроении. То есть в этом вопросе эксперимент подтвердил, что люди не склонны путать концертный зал и вестибюль метро. При шумовых помехах игра на дешёвом и баснословно дорогом

инструменте, очевидно, нивелируется. Хотя завсегдатели концертов раскрученного музыканта и меломаны редко, а то и вообще в подземке не спускаются.

Выбор скрипачом мелодий тоже не по теме эксперимента. Сколько людей бы задержалось, если бы музыкант играл попсу, понятную завсегдатаям американской подземки?

Что касается оценки таланта, то неудачен выбор места, времени, оценщиков.

Сам таланта от этого не в накладе. Думаю, что он закажет модному художнику инсталляцию из той мелочи, которую получил за игру в подземке. Потом, уверена, это инсталляция уйдёт с молотка за кругленькую сумму. А сам скрипач ещё долго будет вспоминать этот случай, использовать его для пиара.

А вот про горе-ученых, которые затеяли этот эксперимент могу сказать одно. Не профессионалы, гопота.

Может быть, есть еще два таких фактора, неучтенных в «эксперименте».

1. «Полный зал» и «поток в переходе» — разные выборки. Возможно, люди из «зала» и остановились, а остальные не ходят и в зал тоже. Нарушен принцип эксперимента «равные по остальным параметрам».

2. многие люди даже из «зала» не разбираются сами в качестве исполнения. Когда им сказали, что это хорошо, они идут и слушают за большие деньги. А сами не услышали, что это хорошо. Может, они вообще музыку не очень любят, а ходят в атмосферу. Интересно было бы узнать о статистике пересечения выборок и выраженности этого умения излюбивший к музыке среди прошедших мимо и остановившихся.



Андрей Ващенко,
бизнес-тренер

Трюк с «невидимыми» знаменитыми музыкантами стал частью пиар компании знаменитостей.

Все происходит по стандарту.

В местных новостях шум, крик, боже мой мы все проспали!

У нас в метро играл бесплатно ...гений... Звезда...

А теперь по 300 дол за билет в конгресс ходе родшльдов.

Дресс-код фрак.

Тему невидимой гориллы регулярно используют в рекламе, социальной или провокационной.

Мол какие мы все черствые и не внимательные — ай ай ай!

Попытка использовать чувство вины как форму мотивации к покупке билетов.

Увы бездушный капитализм все использует к своей выгоде.

На эффекте невидимой гориллы построено телешоу тайный миллионер. Богатого чувака выкидывают в городе без копейки в рвань. Его задача получить помощь от людей или сделать работу для людей. Вобщем вылезти из бедности. В таки шоу перед арестом снимался в Казани Шабудинов.

Мои любимые привычки

Давайте поделимся друг с другом любимыми привычками



**Александр
Белгороков,**
бизнес тренер. Лауреат премии
Капитаны Российского Бизнеса 2023

— Укради немного тишины каждый день.

— Ешь одни и те же 2–3 блюда. Одной вещью меньше тратить свою умственную энергию. Наша жизнь — это череда решений, и усталость от решений вполне реальна.

— Оденься удобно, но не смущай жену.

— Дайте другому человеку выйти из лифта, прежде чем вы ворветесь внутрь. Это грубо, загромождает

— Никогда не смотри прямой эфир, если только это не спорт. Нет причин смотреть рекламу.

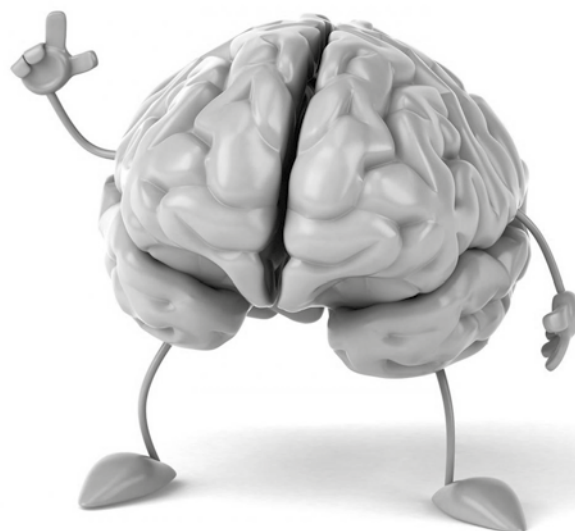
— Не отвечай на незнакомые звонки. Телефон не владеет мной.

— Электронная почта — это не система прямого обмена сообщениями, и я не лабораторная крыса, ожидающая сигнала. Нет причин проверять ее по несколько в день.

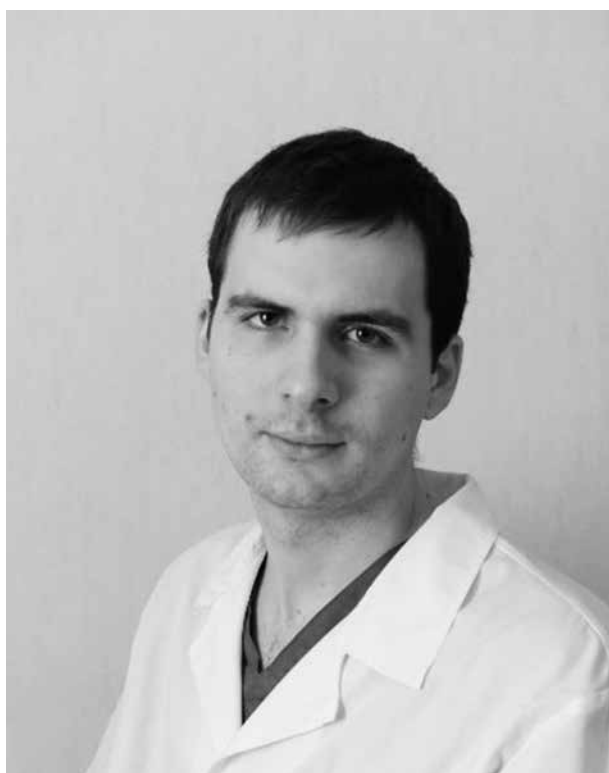
— Избегай сахара. Совсем!

— пей воду и кофе. Все остальное не должно быть привычкой.

- Не трать время на размышления о том, что другие обо мне думают.
 - Не контролируй каждый шаг тех, кого любишь. Это не высвобождение энергии. Это принятие уязвимости.
 - Фильтр, который я использую для любой привычки, которая у меня есть: хочу ли я, чтобы мой ребенок делал это? Я подаю хороший пример?
 - Отход ко сну очень быстро избавляет от стресса, гнева и плохого настроения. Сон — сильный наркотик.
 - Чаще, чем нужно, говори своей жене и детям, что любишь их.
 - Время важнее денег, и оно имеет свою цену. Деньги покупают вещи. Время покупает значимые отношения.
 - Найди марку одежды, которая тебе нравится и покупай ее снова и снова на распродажах.
 - Не планируй каждую минуту своего дня. Это приводит к несчастной жизни.
 - Автомобиль должен соответствовать твоим потребностям. Если тебе нужно добраться из точки А в точку Б, езжай на чем-нибудь надежном и удобном, а не дорогом и престижном.
 - Не пость фотки из спортзала.
 - Улыбайся, смейся и дурачься вместе со своими детьми — каким бы напряженным ни был твой день. Это не их обязанность справляться с твоими трудностями.
 - Дни — это просто череда привычек. Проживи свои дни, практикуя любимые привычки.
- Расскажите про ваши привычки.



Управление медицинским коллективом — это гораздо сложнее и ответственнее, чем в бизнесе



Николай Киселёв,
Зав отделением Онкохирургии
больница им. Семашко

Сложнейшие операции по трансплантации органов, спасение онкобольных на поздних стадиях болезни, организация успешной работы большого коллектива врачей и медперсонала — таков выбор одного из лучших врачей и хирургов Нижнего Новгорода Николая Киселёва.

Персональный бренд, увы, сознательно и целенаправленно Чиколай не создаёт. Но 5000 сложнейших операций днём и ночью, ответственность и отзывчивость, постоянный профессиональный рост и саморазвитие создали Кисилеву бренд и известность.

О чём Вы мечтали в школе в плане профессии?

— Меня всегда интересовали международные отношения. Я представлял, что буду учиться как раз на международном праве, изучать правовые акты. А потом как-то в один момент всё переменялось: я подал документы в медицинскую академию. Мне кажется, что это был неосознанный выбор, возможно, это была некая интересная игра разума, максимализм вопреки.

Я подавал документы на стоматологический факультет и на лечебный: на стоматологический не хотел идти, а лечебное дело, однозначно, планировал связать с хирургией. Но окончательный выбор не был определён, постоянно метался. Вскоре мне стала интересна методология — специальность, требующая понимания, мышления, подходов. Я начал зарабатывать, совмещая практику с учёбой: сначала санитаром (это затянулось на 5 лет), после года 3-4 работал медбратом. В то время в университете была великолепная программа обмена опытом по различным клиникам Европы. В рамках этой программы, это было примерно в

Насколько Вы погружаетесь в сложные вопросы в работе, не мешает ли это Вам в жизни?

— Если говорить про сложные случаи, то они требуют погружения и на работе, и по дороге домой. Я долго готовлюсь к операции, изучаю анализы пациента, историю его болезни, то есть сначала выступаю в роли аналитика. После продумываю операцию — нельзя прийти к человеку неподготовленным, особенно если от меня зависит его жизнь.

В вашем отделении я заметил такую синхронизацию, сплоченность. Это результат чего?

— Это работа коллектива. Возможность выбора хороших специалистов, чтобы они могли реализоваться, у нас была, и мы ей воспользовались. Сейчас у меня работает 54 человека. Мы одна команда, работающая как часовой механизм. Конечно, часть любого механизма может дать сбой: бывает, работник ведёт себя «некомандно», однако уволить такого сотрудника в медицинском

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Три ошибки, которые не нужно совершать на работе

- ✓ Первая: никогда не думайте, что ваши коллеги — ваши друзья. Это не так. Когда у вас будут проблемы, они бросят вас при первой же возможности.
- ✓ Вторая: вы никогда не должны раскрывать свою личную жизнь своим коллегам. Не рассказывайте им о своих планах, инвестициях и достижениях. Только дураки раскрывают секреты.
- ✓ Третья: не обсуждайте ваше начальство ни с кем из своих коллег. Держите это при себе. Все, чем вы делитесь со своими коллегами, может быть использовано и будет использовано против вас.

Следование этим трем правилам сделает вашу жизнь на работе значительно легче.

Первые хирурги-трансплантологи в хирургии

Трансплантология как наука и как метод лечения зародилась в середине XX века. Это есть прошло уже больше 50 лет с тех пор, как в мире были проведены первые трансплантации органов.

Россия стояла у истоков развития трансплантологии. Во всем мире знают такую фамилию, как Юрий Вороной. Он первый в мире в 1933 году попытался пересадить трупную почку пациенту, который умирал от острой почечной недостаточности в результате отравления сулемой. Попытка была неудачная, и операция изначально была обречена на неуспех, так как в то время врачи еще ничего не знали о возможности приживания органов после смерти, о консервации органов, реакции отторжения. Но сама идея и попытка в клиническом варианте была осуществлена советским хирургом Юрием Вороным на базе Института скорой помощи и переливания крови в Херсонесе.

леньких собак на туловище большой собаки, — все это происходило в Институте хирургии имени Вишневского.

В 1954 году американский пластический хирург Джозеф Мюррей в Бостоне выполнил первую в мире успешную трансплантацию почки от однояйцевого близнеца. Операция была успешной, потому что не требовалось подавления иммунитета и так называемой иммуносупрессии, потому что была пересажена почка от однояйцевого близнеца, то есть идентичное совпадение по генотипу. Джозеф Мюррей получил Нобелевскую премию.

В России первые успешные трансплантации

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.**

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

Первый российский врач в Американской ассоциации хирургов Игорь Хатьков: «У нас больше опыта, чем в других странах»

**Главный онколог Москвы стал одним
из 99 лучших хирургов в мире**

Профессор Игорь Хатьков стал почетным членом Американской ассоциации хирургов. Организация существует более 140 лет. Считается самым престижным медицинским объединением в мире.



Решение об избрании российского специалиста принято впервые в истории ассоциации. В сообществе 98 почетных членов со всего мира. Московский профессор стал 99-м. Врач возглавляет Московский клинический научный центр (МКНЦ) им. Логинова и является главным онкологом столицы. Игорю Хатькову 54 года. Онколог и хирург, автор 245 научных работ и шести монографий.


«КП» поговорила с московским врачом, работу которого признало мировое сообщество, о политике в медицине, лечении онкологии в столице и прививке от коронавируса для больных раком.

«МНЕ ПРОСТО ИНТЕРЕСНО РАБОТАТЬ»

Секретарь Игоря Хатькова пытается уместить в шефа все новые дела, которые появляются в течение дня. Хотя уже утром понятно: график расписан по минутам до позднего вечера.


Раз в пять минут на мобильный Игорю Евгеньевичу кто-то звонит. Он уже перестал обращать внимание на забытый в ухе наушник. В приемной собираются журналисты, а впереди еще пара онлайн-конференций, где нужно выступить. Надо решить вопросы на стройке нового корпуса, провести летучку с сотрудниками. Постоянные уплотнения графика врач встречает стоическим выдохом:

— Давайте разберемся со всем, чтобы уже наконец спокойно работать...

 **Игорь Евгеньевич, пока сидел в приемной, краем глаза в компьютере секретаря подсмотрел ваш график. Вы сверхчеловек?**

— Мне просто интересно работать: нравится оперировать, организовывать лечеб-


ный процесс, у нас прекрасный коллектив, от общения в котором получаешь удовольствие. Это переключение, смена занятий — лучший отдых.

 **Вы теперь почетный член Американской ассоциации хирургов. Как туда попасть?**

— Мы давно представляем результаты работы за рубежом на конгрессах, накопили большой опыт. Наши результаты мировому сообществу кажутся интересными. К тому же работаем с областью медицины, которой занимаются немногие в мире — малоинвазивная онкохирургия (операции через небольшой разрез — прим.ред.).

В американскую ассоциацию нельзя просто вступить, как в другие профессиональные сообщества. Ни за какие взносы. Организация похожа на нашу академию наук. Почетных членов выбирают по представлению других участников. Пять лет назад мне впервые предложили подать резюме в члены ассоциации. Тогда у меня было недостаточно научных публикаций в международных изданиях. За годы мы это исправили: публиковались в топовых хирургических журналах. После этого я снова подал резюме и ассоциация единодушно проголосовала за мое включение. Об этом уведомили письмом.

МИРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МОСКОВСКИХ БОЛЬНИЦАХ

 **У нас сейчас сложные отношения с США. И тут громкая новость: российского врача впервые включают в Американскую ассоциацию хирургов. Медицина вне политики?**

— Как видите, это так. У нас професси-

ональные дружеские отношения со многими учеными и хирургами в разных странах. В работе я никогда не чувствовал зависимость от политической ситуации в мире. Думаю, это черта профессионализма: взаимоуважение и признание успехов друг друга. Тот фундамент, на котором политическая ситуация, наоборот, может меняться в лучшую сторону.

Кроме уважения членам ассоциации что-то полагается?

— Я не ищу никакой выгоды. Никаких материальных поощрений в ассоциации нет. Это признание заслуг. Независимое. Я даже не знаю всех людей, которые голосовали за меня.

Вы постоянно говорите «наши результаты», «мы проводим». Новассоциацию

включили именно вас. Так это личная победа или признание нашей медицины? Хотя вы человек скромный, вряд ли честно ответите...

— Мне просто ответить: ничего невозможно сделать в отрыве от коллектива. Если бы в Москве не организовали должным образом медпомощь, не предоставили то оснащение, которое есть, меня бы куда-то не включили. Искренне считаю, что правительство Москвы заботится о том, чтобы мы комфортно и качественно могли делать свою работу. Работаем в клиниках, которые оснащены по современным стандартам. У нас есть все технологии лечения, которые только существуют в мире. К сожалению, у нас много пациентов. Но мы можем их лечить и нарабатывать большой опыт. И поэтому опыта у нас больше, чем во многих странах. Без коллектива диагностов, анестезиологов, терапевтов мы бы ничего не смогли развить. Поэтому это не моя заслуга, а общая.



**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Что первым делом сделает слепой, когда к нему вернётся зрение?

Что первым делом сделает слепой, когда к нему вернётся зрение? Он бросит палку, которая ему помогала. Такова горькая правда жизни. Ты увидишь истинное лицо человека только тогда, когда он перестанет в тебе нуждаться. Люди ценят тебя только тогда, когда им что-то от тебя надо.

Источник: <https://www.youtube.com/shorts/q79KXmDA3vc>



Андрей Ващенко,
бизнес-тренер

Тут на лицо манипуляция.

Палка и человек ставятся в один ряд. И в рамках этой извращенной логики навязывается обесценивание отношений и партнерства.

Якобы мы все друг с другом по нужде.

У манипуляторов всегда так, если ты согласился с первой идеей, дальше все логично.

На этом построена теория мальтузианства.

Если ты принимаешь тезис о конечности ресурсов, то в конце рассуждений соглашаешься на геноцид человечества. Потому что неверен только первый тезис, а все остальное считается, и выглядит логичным.

Этот прием используют для обесчеловечивания врага. Логическая цепочка.

Стереотипы

Елена Пономарева,
СКБ Синара

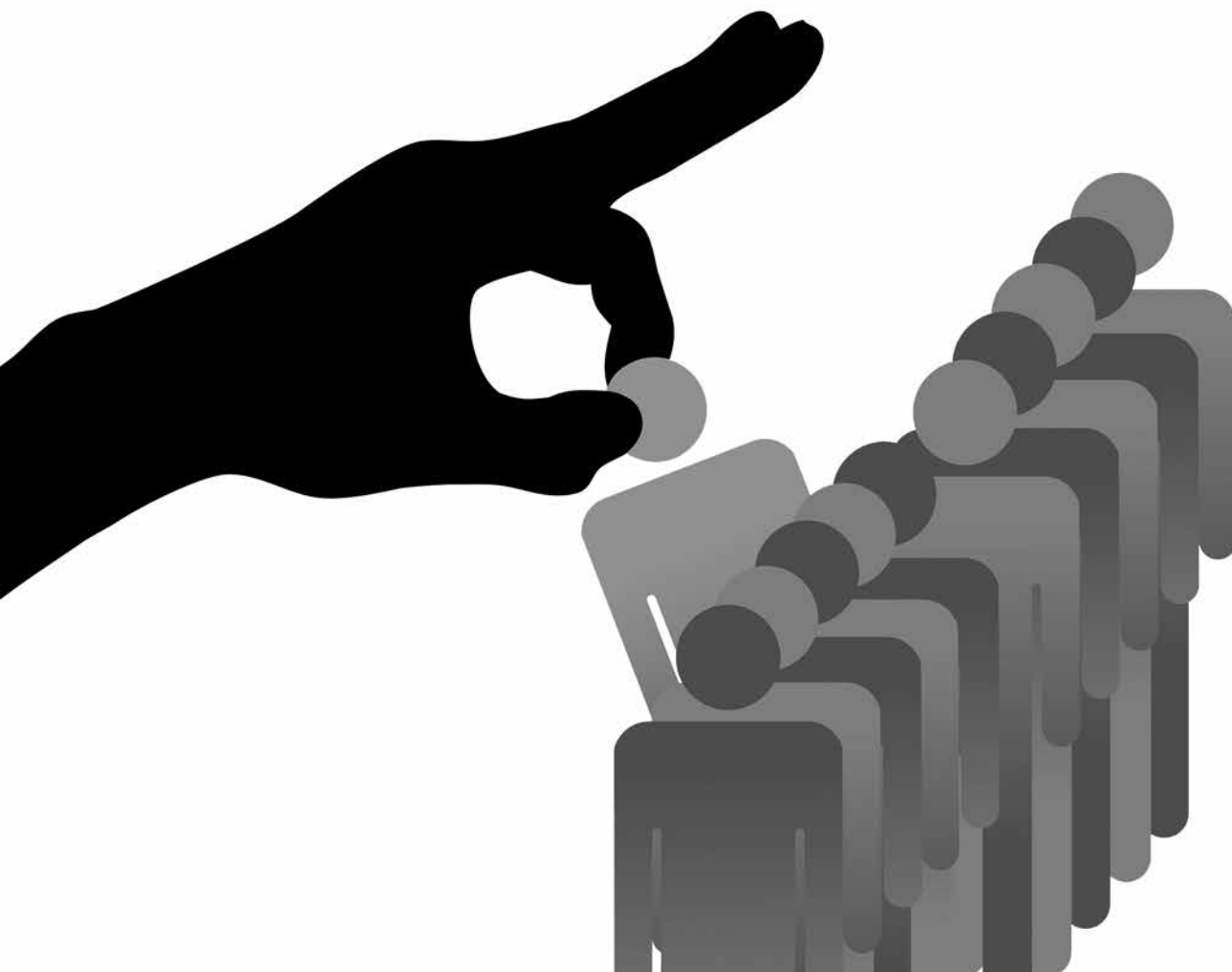
На протяжении своей жизни мы формируем модели поведения, которыми пользуемся в различных ситуациях, но иногда привычные нам стереотипы не работают и мешают.

В работе с людьми также встречаются множество стереотипов. За устоявшимся —

«Он в сопровождении всю жизнь — он продавать не сможет», «Она работать не будет — ее муж содержит», можно упустить эффективного сотрудника.

Весьма полезно делать что-то иначе, чем вы привыкли. Находиться «здесь и сейчас», реагируя на конкретную ситуацию, которая происходит в моменте, на ваших глазах.

Суметь поставить себя в непривычное положение. Поступить не так, как обычно, а посмотреть «здесь и сейчас» под разными углами, и вы откроете для себя много нового и интересного и весьма полезного!

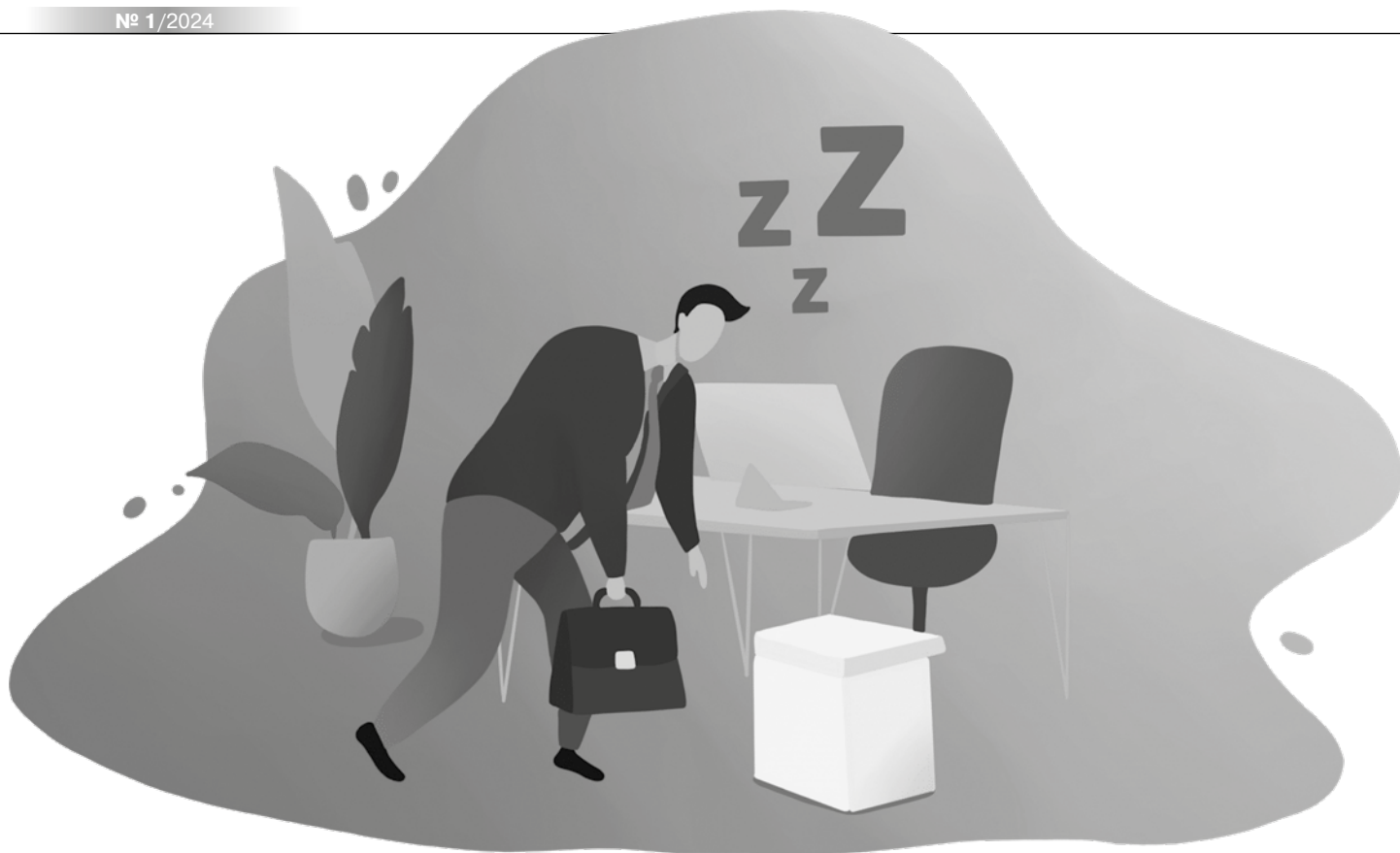


Стресс

Игорь Жуковский,
Психолог

Стрессовые ситуации являются неотъемлемой частью нашей жизни. Они могут возникать в различных сферах: на работе, в личной жизни, во время экзаменов или во время неожиданных происшествий. Наш организм реагирует на стрессовые ситуации, и это может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на наше здоровье.





Когда мы находимся в напряженной стрессовой ситуации, наш организм активирует механизмы защиты. Наш мозг начинает вырабатывать стрессовые гормоны, такие как адреналин и кортизол, которые помогают нам быстро реагировать на опасность. Это называется «боевой или бегственной» реакцией.

Однако, если стрессовая ситуация длится долгое время, или мы постоянно находимся в состоянии напряжения, это может негативно сказаться на нашем здоровье. Постоянный стресс может привести к различным проблемам, таким как бессонница, проблемы с пищеварением, повышенное артериальное давление и даже сердечно-сосудистые заболевания.

Некоторые люди могут не осознавать, что они находятся в стрессовой ситуации. Это может быть связано с их индивидуальными особенностями психологической реакции на стресс. Некоторые люди могут иметь высокий порог стрессоустойчивости и легко справляться с ситуациями, которые

вызывают тревогу и напряжение у других. Однако это не означает, что они не испытывают стресса — просто у них другой способ его выражения. Вот почему так мало людей обратило внимание на скрипача. Но те, кто обратил внимание, могут сказать себе, что они стрессоустойчивы.

Чтобы справиться со стрессом, важно научиться управлять своими эмоциями и находить способы расслабления. Каждый человек может иметь свои собственные методы снятия напряжения. Это может быть занятие спортом, медитация, чтение книги или просто прогулка на свежем воздухе. Важно найти то, что работает для вас и помогает вам справляться со стрессом.

Таким образом, стрессовые ситуации могут быть очень напряженными и вызывать различные реакции у людей. Однако важно помнить, что каждый человек способен научиться справляться со стрессом и находить способы расслабления, которые помогут ему справиться с негативными последствиями стресса на здоровье.

История о 30-летнем парне, который зарабатывает \$100 млн в год на дешёвых китайских часах



Олег Карнаух,
основатель «Smart Business»

В 2011 году у Филипа Тюсандера было 2 интернет-магазина: один продавал галстуки, а второй недорогие пластиковые часы.

Магазины были прибыльными, но не давали того уровня доходов, которого хотел начинающий предприниматель.

Тогда Тюсандер решил, что нужно создать продукт под собственным брендом, отстроиться от конкурентов, делать наценку 1000% и зарабатывать хорошие деньги.

Ему нравились минималистичные модели часов от люксовых швейцарских брендов: A. Lange & Söhne, Piaget. Их он решил взять их за основу. У бренда NATO он позаимствовал идею тканевого ремешка. В Photoshop нарисовал дизайн своих часов и

разместил заказ на производство у одной из китайских фабрик.

Получив образец от фабрики, он остался доволен, и вложил в производство собственные \$24 тысячи, заработанные на интернет-магазинах.

Себестоимость пары часов выходила около \$7, продавать он их решил по \$140.

Так началась история бренда Daniel Wellington.

Дальше было 2 очень сильных стратегических решения:



Филип начал активно работать с лидерами мнений. Он писал тысячам разных Insta-блоггеров и договаривался о рекламе по бартеру (пост в обмен на часы). Таким образом он получал рекламу стоимостью в 100\$ за 7\$. Это дало колоссальный эффект. Блогерам нравились часы, они охотно их рекламировали и аккаунт бренда в Instagram довольно быстро набрал первый миллион подписчиков.

Ставка на профессиональный контент. Пока сильные бренды не воспринимали всерьез Instagram, DW начал делать профессиональные фотосессии с моделями. Они научились создавать правильное настроение аудитории, что помогло развитию бренда.

На сегодняшний день Филип — зарабатывает более \$100 млн чистой прибыли и входит в список 200 богатейших людей Швеции. Он купил себе самый дорогой пентхаус в Стокгольме.

Можно ли повторить этот опыт в России? В чем-то да, в чем-то нет.

В отличие от Европы, в РФ часы за \$140 — это далеко не масс-маркет продукт. Большинство людей у нас покупают часы за 2500-3000 руб.

Instagram из новой бурно-развивающейся площадки превратился в огромную устоявшуюся платформу. Набирать подписчиков, договариваться с блогерами о рекламе по бартеру сейчас сложнее, чем раньше. Но, имея правильные знания, можно использовать этот инструмент довольно эффективно.

Когда я запускал первый продукт под своим брендом, я еще не слышал историю Филипа Тусандера. Я просто столкнулся с демпингом на рынке и искал пути решения. С трафиком все было хорошо. Мы умели генерить много посетителей на сайт, сотрудничали с купонниками и с Директа заявки обходились недорого, но люди постоянно говорили: «У вас дорого, я нашел дешевле».

Была зима и приближался сезон активных продаж. Мы планировали традиционно поднять кеш на елках и термобелье.

С партнером Мишей приехали на «Апражку» (оптовый рынок в Питере), в поисках поставщика, и начали выбирать термобелье.

Нашли несколько хороших вариантов по цене и качеству, но они были упакованы в простые полиэтиленовые пакеты, как на рынке, в таком виде мы не могли их продавать.

Проходя мимо одного из павильонов, я заметил красивую коробку дорого финского термомобелья и меня осенило.

Я купил этот комплект, мы достали финское и затрамбовали в коробку дешевое термомобелье.

Огонь — сказал я Михе

Да, смотрится круто — ответил он.

Так мы нашли решение. Осталось найти контору, которая сделает нам коробки. Яндекс помог и мы нашли ребят, которые согласились делать нам коробки аж по 120 руб за шт. Позже мы делали их по 60 руб, но это был первый опыт и мы согласились на такую цену.

Психологически было не просто, так как закупка белья нам обходилась 500 руб за шт. Но, увеличение себестоимости на 20% было разумным шагом. Ведь, коробка с нашим названием превращала безликое по пате белье в презентабельный продукт, который можно было продавать за нормальные деньги, не боясь, что конкуренты завтра начнут демпинговать.

Мы поставили цену 2990 руб и наш товар начал разлетаться как горячие пирожки. Пока остальные душили друг-друга на уровне 1490 руб, мы продавали вдвое дороже и не успевали печатать коробки.

Для тех, кто хотел дешевле, отправляли этот же комплект, но без упаковки. Распечатывали вкладыш на принтере, вставляли в пакет и продавали за 1990 руб. Так у нас

рублем. Открыв для себя этот трюк, мы начали брендировать другие наши товары.

Например, мы продали более 3000 штук планшетов под своим брендом Jiemiss на сумму более 12 миллионов рублей.

Когда пошли обороты, начали заказывать производство под своим брендом в Китае и получать сразу готовый продукт, не требующий доработок. Сейчас большинство проектов запускаем именно по такой модели. Это проще, чем кажется.



На текущий момент мы успешно запустили 16 брендов, среди которых: DOGIDO, Jejoy, Centurion и другие.

Конечно, мы пока далеки от Daniel Wellington и других мировых брендов, но мы научились зарабатывать 50% прибыли на рынках, где нормой является 10%. С одной продажи мы зарабатываем столько же сколько конкурент с пяти. Мы получаем больший результат, делая меньше дей-

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.**

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

Каждый раз, когда вы читаете статью, вы получаете возможность узнать больше о том, как это работает, и как вы можете использовать эти знания для своего бизнеса.

Можно ли снять вечное проклятие совещаний?

(по мотивам вебинара Глеба Архангельского)

Павел Кочетков

О проведении совещаний написано столько, что вполне хватит на солидное учебное пособие для отдельного курса при подготовке менеджеров. Однако, как свидетельствует глава онлайн-школы по тайм-менеджменту Глеб Архангельский, жалоб на качество совещаний меньше не становится, будь то небольшая компания или крупная корпорация.

Доцент кафедры менеджмента инноваций НИУ ВШЭ Игорь Винокуров приводит результаты исследования Университета Северной Каролины, согласно которым руководитель больше половины рабочего времени проводит на совещаниях, причем в среднем 7 лет его жизни приходится на совещания бесполезные. На долю рядовых сотрудников выпадает в среднем 200 совещаний в год, и неэффективны 2/3 из них.

Поверим американским ученым на слово (ведь не британские же, в конце концов), иначе бы не приобрело такую популярность выражение «Лучшее совещание — то, которого не было», авторство которой приписывают американскому девелоперу Питеру Бромбергу. У ведущего вебинар «Эффективные совещания». Г. Архангельского противоположная точка зрения: «Совещание — это стержневая технология, на которую

можно нанизывать абсолютно любой менеджмент». С одной лишь оговоркой: «если оно правильно организовано».

«То, которого не было» или же «еженедельно в строго отведенное время»?

Руководитель онлайн-школы ссылается на высокопоставленного чиновника, чью точку зрения он поностью разделяет: «Если ты хочешь, чтобы какой-либо проект энергично двигался — обязательно назначай по нему еженедельные совещания. В идеале — на жестко определенное время». Главное — соблюсти три основных принципа:

1. Бизнес-ритм: совещания по основным направлениям/проектам проходят регулярно, в жестко определенное время, с заранее определенным составом участников.

2. Повестка и протокол: у каждого совещания есть заранее известный список вопросов к обсуждению, документы к рассмотрению, проекты решений. В конце совещания участники получают согласованный протокол.

3. Контроль: исполнения решений отслеживается.

Так откуда же жалобы? Уж до трех-то руководители считать умеют. Что мешает: сила привычки, недостаток времени на подготовку (как сказано выше, большие половины его приходится на сами совещания), неумение организовать, провести обсуждение или что-то еще? В любом случае виноват лишь один человек — руководитель-организатор совещания. После ответа на первый традиционный вопрос «кто виноват?» естественно будет задуматься над

вторым — «что делать?». Казалось бы, ответ прост: повышать эффективность и результативность совещания.

Что понимать под результативностью?

Причем намного чаще, чем о результативности, говорят об эффективности. В этом легко убедиться — стоит набрать два эти словосочетания в поисковой строке. Случайность? Отнюдь. Возможно, свою роль сыграли активно распространяемые с легкой руки «Росатома» технологии бережливого производства. В одном вполне серьезном источнике написано: «повышение эффективности постепенно приведет к росту результативности совещаний». «Эффективность — это количественная сторона совещаний, результативность — качественная».

Получается, что совещание — это некая вещь в себе, идеалом которой является образ, существующий в воображении руководителя, к которому над стремиться. Вопрос — что сберегать и для чего — часто остается открытым. Заметим, что в любом случае принимаемое на совещании решение имеет (или, по крайней мере, должно иметь) экономическую целесообразность и, стало быть, подвергается количественной оценке — в рублях, в юанях, в часах... (Помните формулу SMART?) Так, может быть, в этом и заключается результативность совещания? Тогда и эффективность проще оценить: в знаменателе — стоимость совещания (затраченное на него время \times стоимость часа работы его участников), в числителе — экономический эффект от воплощения принятого решения. Кстати, таким же образом при желании можно оценивать и единолично принятые решения. (Руководители организаций социальной сферы могут облегченно вздохнуть.)

Зачем проводить совещания?

Казалось бы, вопрос риторический, однако список реальных причин (или поводов) может получиться весьма внушительный. Однако значительная часть того, что традиционно в него включается, с приходом информационных технологий давно утратила свою актуальность: донести информацию, получить обратную связь и т. д. руководителю гораздо проще и быстрее с помощью корпоративного портала.

Необходимость непосредственного общения возникает тогда, когда нужно выработать совместное решение в ограниченное время или же когда руководитель хочет, глядя в глаза подчиненным, убедиться, что они разделяют его точку зрения. Живое общение имеет свои несомненные преимущества: уже по тому, как рассаживаются участники совещания и как себя ведут, руководитель может оценить степень их заинтересованности и готовности к решению проблемы.

Архангельский отмечает: «если в больших корпорациях всем очевидно, что совещания нужны, они проводятся, — другой вопрос, как их уменьшить, как не приглашать на каждое совещание слишком много людей, то в предпринимательском бизнесе проблема противоположная. Там зачастую приходится убеждать в необходимости совещания». Он выделяет три формата совещаний:

- Операционные: отслеживание текущих показателей.

- Мозговой штурм: выявление, постановка и решение системных задач и проблем.

Попутно Архангельский замечает: «Что очень важно? Людям свойственно эти форматы путать. Например, на планерке люди вываливаются в мозговой штурм, стратегическое совещание, жалость на жизнь, вселенную и вообще попытку решить стратегические задачи. На мозговых штурмах люди склонны проваливаться в текучку, операционку».

Нет решения — нет совещания

В свете сказанного наиболее важным индикатором успешности совещания является формулировка решений. Глеб Архангельский называет правильные формулировки результатом-ориентированными. «Примеры обратного: “Зампреду Иванову разобраться с филиалами...” — А что такое разобраться с филиалами? “Вице-президенту Сидорову обеспечить категорическую невозможность повторения подобных инцидентов впредь...” Если бы я был вице-президентом Сидоровым, я бы сказал, что невозможность повторения подобных инцидентов можно обеспечить только соблюдением постов и молитвами... И никаких других возможностей не существует.

Это плохие практики. Что является хорошей практикой? “Зампреду Иванову подтянуть такие-то отстающие филиалы по такому-то показателю. Вице-президенту Сидорову организовать систему измерения

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Признаки того, что людям неприятно с тобой общаться

Да, это может быть обидно, но осознание проблемы — это уже полпути к ее решению.

1. Ты говоришь в целом больше, чем остальные. Люди не любят болтунов, люди любят, когда их слушают.

2. Ты постоянно хочешь, чтобы собеседник быстрее закончил разговор, и ты мог вставить свое важное мнение.

3. Ты постоянно перебиваешь своего собеседника.

4. Любые темы разговора ты постоянно сводишь к рассказам о себе.

5. Ты часто рассказываешь о своих достижениях.

Какие признаки ты обнаружил у себя?

Личный бренд руководителя

Анастасия Насонова

В последние годы термин "личный бренд" стал очень популярным. Истинный лидер обязательно заботится о формировании своего личного бренда, который является уникальной комбинацией его умений, ценностей и опыта.

Личный бренд руководителя невозможно представить без персональной репутации. Она является отражением действий человека во всех, без преувеличения, жизненных сферах. Личная и деловая репутация очень тесно связаны между собой. Порой трудно сказать, где проходит тонкая грань между ними. Репутация, точно так же, как и личный бренд нарабатывается годами — шаг за шагом, планомерно и систематически. А вот испортить себе репутацию можно одним лишь опрометчивым поступком, который тенью ляжет на всю дальнейшую карьеру, да и жизнь в целом. Сегодня недостаточно быть просто трудолюбивым, честным и исполнительным, потому что такими качествами обладают многие. Человека среди всех остальных выделяет именно репутация, ко-

торая может спасти или окончательно потопить. И заниматься ее созданием, как и формированием личного бренда, нужно как можно раньше, начиная с первых ступеней карьерного пути.

Личный бренд руководителя — это складывающийся о нём образ в профессиональном сообществе. Он основывается на репутации и постоянном профессиональном самосовершенствовании. Для человека, строящего карьеру, личный бренд может стать отправной точкой для уверенного продвижения по служебной лестнице, а для руководителя-бизнесмена позволит увеличить охват и средний чек. Личный бренд руководителя может дать компании массу преимуществ: узнаваемость, лояльность ау-

дитории и отстройку от конкурентов. И как результат — больше клиентов и партнеров. Жизненно важно для тех, кто работает на рынке с высокой конкуренцией. Через личный бренд вы получите известность быстрее и проще. У вас будут дополнительные каналы для коммуникаций с прессой. Без личного бренда, ваши достижения, навыки развития команды и стратегическое видение могут остаться незамеченными. А ведь каждый руководитель заслуживает внимания и признания своих достижений, а также права вдохновлять других своими идеями. Личный бренд лидера — это довольно распространенное понятие в бизнес сообществах. Он отражает личные ценности и уникальные навыки, которыми лидер обладает. Люди, занимающие лидерские позиции в предприятиях и организациях, центрах власти и образовательных учреждениях, действительно нуждаются в развитии своих собственных брендов. Политики часто строят свой личный бренд с целью выделиться среди конкурентов, а также для создания позитивного имиджа в глазах общественности. Они понимают важность иметь свой уникальный бренд, который можно использовать для привлечения голосов избирателей. Амбициозные лидеры бизнеса используют свой личный бренд для построения надежного и привлекательного имиджа среди коллег, партнеров и клиентов. Он помогает им заручиться поддержкой и доверием, необходимым для развития бизнеса. Учителя, профессора и администраторы используют свой бренд для привлечения студентов, укрепления авторитета и вовлечения большего числа людей в образовательный процесс. Бренд влияет не только на восприятие окружающих, но так-

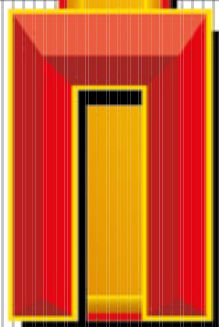
же помогает лидеру самому лучше понять свои ценности и возможности. Личный бренд лидера — это не просто набор навыков и талантов, это целостная система, основанная на своих принципах и целях. Наконец, бренд лидера необходим для индивидуумов, стремящихся стать лидерами. Развивая свой личный бренд, они могут выделиться на рынке труда, демонстрируя свои лидерские качества и уникальные навыки. В современном мире практически каждый лидер — будь то в политике, бизнесе, образовательной сфере или любой другой области — нуждается в нем. Более того, бренд лидера является важным инструментом для достижения успеха, признания и влияния в любой выбранной сфере деятельности.

Ряд компаний предлагают комплексные услуги по формированию и развитию персональных брендов руководителей, что включает в себя маркетинговую стратегию, разработку уникального сообщения и воплощение его через различные каналы коммуникации. Одним из подходов является размещение руководителя в эпицентре истории бренда. Это предлагает возможность демонстрации личных ценностей и убеждений, которые совпадают с миссией компании. Компании также могут предложить программы тренинга и развития для руководителей, которые помогут улучшить коммуникативные навыки, научиться эффективно делиться своей историей и уникальной ценностью. Ключевой аспект в этом подходе — научиться ясно выражать свое видение и ценности, чтобы вдохновить и сплотить команду вокруг себя. Помимо этого, компании предлагают структурированные PR-стратегии, включающие в себя активное использование социальных сетей, появление в печати и на телевидении. Эти комплексные подходы, применяемые в сочетании, могут существенно увеличить видимость и вовлеченность руководителя.

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.**

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru



Виктория Алфёрова

Моральный вред для сотрудника от коллег, компании. И моральный вред для компании от действий сотрудников, партнеров компании. Есть ли прецеденты и как вести себя сторонам?

Татьяна Кочанова

Новый порядок выплаты компенсации за задержку заработной платы

Дмитрий Евтеев

Анализ трудовых споров при слияниях и поглощениях компаний

Дмитрий Мартасов

Труд в тюрьмах — анализ законов и практики, споров

Чина Аржанникова

Осмотр личных вещей работников в рамках пропускного режима. Законно ли?

Элина Шакирова

Шахтёры — анализ новых споров с ними

Комментарии экспертов



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь-март)

В номере:

№ 1
2024

Деятельность органов управления архивным делом в сфере делопроизводства: советский опыт

Развитие правового регулирования работы с электронной подписью в РФ

Локальные (внутренние) нормативные акты: текст документа

Эволюция в развитии стандартов ИСО: метрологическое сопровождение работ по микрографии

Искусственный интеллект в разработках Международной организации по стандартизации ИСО

Стандартизация управления документами в Китайской Народной Республике

Защита электронного документооборота с помощью искусственного интеллекта

При поддержке:



БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 04
(728)
2024

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Периодические издания по каталогу "Росмедиа" - 71652, 70656, 72035;



**СЕЙЧАС НА РЫНОК ВЫХОДИТ
НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ КАНДИДАТОВ,
КОТОРЫЕ НАСТРОЕНЫ НА ТО,
ЧТОБЫ РАБОТАТЬ РОВНО СТОЛЬКО,
СКОЛЬКО ИМ НУЖНО**



Владимир
Верещагин
GlobalCareer

Главная тема: **САМБУРСКАЯ & ДРОБЫШ**

WWW.TOP-PERSONAL.RU