

THE PARAGRAPH

Специальный выпуск совместно
с **Forward Legal**

Soft Skills

**ПРАКТИЧЕСКИЕ
РЕКОМЕНДАЦИИ
ЛИДЕРАМ
ЮРИДИЧЕСКИХ КОМАНД**

www.forwardlegal.com
www.theparagraph.ru

ЮНИСЕФ не поддерживает бренды или продукты. Часть прибыли от продаж коллекции Montblanc for UNICEF будет перечислена на программы ЮНИСЕФ по распространению грамотности. Montblanc гарантирует минимальный взнос в 1,5 миллиона долларов США. Совершенство исполнения. Реклама.

*Письменность
открывает нам мир.*

*Дети — это
драгоценный дар.*

**MONT
BLANC**



Хью Джекман и специальная коллекция Montblanc for UNICEF

Montblanc поддерживает ЮНИСЕФ

юнисеф 

Коллекция Montblanc for UNICEF воспевает дар письменности. В партнёрстве с ЮНИСЕФ мы стремимся улучшить условия обучения для более чем 5 миллионов детей, обеспечивая их более качественными учебными материалами и преподавательским составом.

Узнайте больше на montblanc.com/unicef
Crafted for New Heights.



THE PARAGRAPH. Soft Skills

СОДЕРЖАНИЕ

АПРЕЛЬ 2017



2 Почему бизнес покупает одних юристов, и не покупает других?
Алексей Карпенко

4 Новая реальность: VUCA мир и soft skills
Ольга Демидова

8 "У меня все еще быстрая реакция!"
Руслан Ибрагимов

12 Оценка компетенций soft skills
Марина Штеренлихт

18 Интервью с переговорщиком
Моти Кристал

24 Формула управления проектом или 5 составляющих успеха
Владимир Хантимиров

28 Интервью с оратором
Вера Коцюба

32 Про "уродов" и людей
Марина Калдина

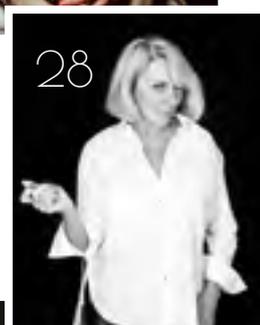
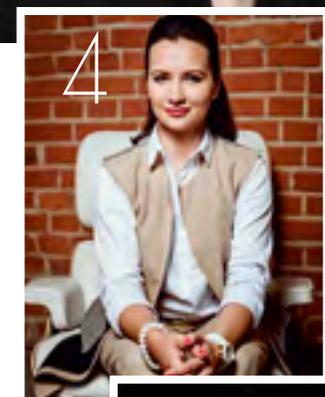
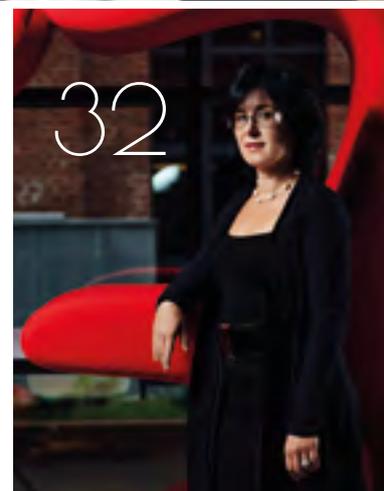
38 10 советов для харизматичного лидера
Радислав Гандапас

44 Учимся работать в команде
Эльмира Кондратьева

50 Советы для адаптирующихся к изменениям
Ирина Хакамада

52 Пейте кофе с журналистом
Татьяна Сейфранян

56 Интервью с маркетологом
Игорь Манн





Алексей Карпенко

*Старший партнер Forward Legal,
Член International Tax Specialist Group (ITSG),
Outer Temple Chambers (Великобритания),
New York State Bar Association (США)*

Ольга Демидова

*Сооснователь и управляющий
партнер RichartsMeyer | Recruitment
Group и The Paragraph*



НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: VUCA мир и soft skills

V.U.C.A

Volatility

Изменчивость
Нестабильность
Неустойчивость
Волатильность

Uncertainty

Неопределенность

Complexity

Сложность

Ambiguity

Неясность
Двусмысленность

В рекрутменте и сфере управления талантами есть такой термин «VUCA мир» – нестабильный, неопределенный, сложный и неоднозначный мир. Роль юристов в мире, который находится в перманентном хаотичном состоянии, приобретает новый смысл: ведь именно они определяют структуру и правила бизнеса, экономики и даже политики.

Нельзя игнорировать тот факт, что ожидания бизнеса от юристов существенно изменились. Набирает обороты положительная тенденция, когда они из чисто бэк-офисной функции переходят в статус бизнес-партнеров. Некоторые расширяют свои зоны ответственности и успешно отвечают за комплаенс, взаимодействие с госорганами и даже за управление персоналом всей компании. А есть и такие, кто успешно переходит в бизнес. Это неудивительно, ведь при правильном сочетании качественного образования, профессионального опыта, наличия хорошо развитых soft skills и мотивации юрист способен принести бизнесу намного больше пользы, нежели только оценку правовых рисков.

Несколько лет назад, чтобы быть успешным в юридической профессии, достаточно было доказать свою профпригодность и иметь определенный набор hard skills (совокупность про-

фессиональных навыков). Если кандидат соответствовал формальным требованиям, то решение о найме не заставляло себя ждать.

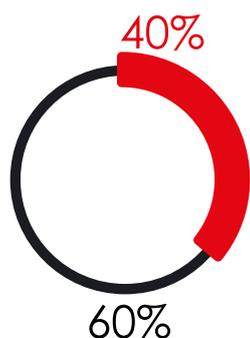
Ситуация кардинально изменилась после кризиса 2008 г.: произошел естественный отбор сильнейших. К тому же количество кандидатов с похожим уровнем профессиональных качеств и навыков существенно возросло. Поэтому при принятии кадровых решений, выбирая среди примерно равного уровня профессиональных качеств кандидатов, решающим становятся soft skills (лидерство, менеджмент, работа в команде, управление временем и мотивация). Именно эти навыки необходимы юристам в первую очередь, чтобы оставаться востребованными независимо от сферы бизнеса и отрасли права.

Профессионализм хорошо заметен, его легко оценить, а при желании его можно наработать или развить в сжатые сроки и даже довести до автоматизма.

Личностные же навыки сложно проверить, на их развитие нужно больше времени и усилий. Но чем выше должность, тем они важнее. Soft skills – это способ выражения качественных базовых hard skills. Гармоничное сочетание этих двух составляющих стало обязательным условием для успешной карьеры юриста.

Результаты исследования RichartsMeyer | Legal Recruitment и HR Solutions показали, что юристы осознают происшедшие изменения.

Изменились ли требования к юристам за последние 5 лет?



ДА, сильно изменились



НЕТ, основные требования остались прежними



ТОП-10 НАВЫКОВ ДЛЯ РАБОТЫ БУДУЩЕГО

2015

КОМПЛЕКСНОЕ МНОГОУРОВНЕВОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОКРУЖАЮЩИМИ

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

УМЕНИЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

ФОРМИРОВАНИЕ СОБСТВЕННОГО МНЕНИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

КРЕАТИВНОСТЬ

2020

КОМПЛЕКСНОЕ МНОГОУРОВНЕВОЕ РЕШЕНИЕ ПРО

КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

КРЕАТИВНОСТЬ

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОКРУЖАЮЩИМИ

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ФОРМИРОВАНИЕ СОБСТВЕННОГО МНЕНИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

УМЕНИЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

КОГНИТИВНАЯ ГИБКОСТЬ

Юристы российских частных и государственных компаний самым важным качеством для себя считают умение быстро принимать эффективные решения в условиях ограниченных либо неоднозначных ресурсов. У иностранных коллег в приоритете – понимание бизнеса компании и стратегии ее развития. На выбор также предлагались навыки работы в проектной команде. Данное требование в рейтинге ожиданий современного бизнеса от юристов оказалось на третьем месте. В ТОП-7 также вошли адаптивность, умение работать в матричной структуре, проектных группах головного офиса или региональных бизнесах компании, GR и создание нового регулирования.

Ведущие умы Экономического форума в Давосе предсказали, что 35% ключевых навыков, наиболее востребованных бизнесом сейчас, кардинально изменятся к 2020 г. Комплексное многоуровневое решение проблем – вне зависимости от вида деятельности и индустрии – было и остается навыком № 1. Усиливается влияние креативности и критического мышления. А вот эмоциональный интеллект и когнитивная гибкость вытесняют активное слушание и контроль качества, которые были актуальны в прошлом. Навык управления людьми в списке новых запросов бизнеса понемногу сдает позиции. Уступает и лидерство, потеряв в новой реальности три пункта. Однако в России значимость этой компетенции по-прежнему остается высокой.

Навыки, которые пригодятся нам в недалеком будущем

Социально-коммуникативные

- 1 Управление людьми**
Мотивировать других, содействовать развитию сотрудников, определять тех, кто лучше всего подходит для выполнения конкретной задачи, разрешать конфликты.
- 2 Взаимодействие с людьми**
Корректировать свои действия относительно других людей, координировать работу, развивать способность к сотрудничеству.
- 3 Эмоциональный интеллект**
Понимать эмоции, намерения и мотивацию окружающих и свои собственные, управлять своими эмоциями и эмоциями людей.
- 4 Клиентоориентированность**
Ориентация на обслуживание, активный поиск способов помочь другим.
- 5 Умение вести переговоры**
Ясно и убедительно изъясняться, слушать и слышать собеседника, уметь довариваться.

Познавательные

- 1 Комплексное многоуровневое решение проблем**
Решать сложные задачи, видеть суть проблем и разбираться с причиной, а не со следствием, использовать системным подход к решению проблем любого уровня.
- 2 Критическое мышление**
Выбирать, осмысливать, ставить под сомнение поступающую информацию и собственные убеждения, выявлять сильные и слабые стороны разных решений и подходов.
- 3 Креативность**
Видеть то, чего еще нет, принимать нестандартные решения, создавать новые продукты и услуги.
- 4 Формирование собственного мнения и принятие решений**
Анализировать данные, самостоятельно делать выводы и принимать решения.
- 5 Гибкость ума**
Быстро переключаться с одной идеи на другую, ориентироваться среди нескольких задач, обдумывать несколько вещей одновременно.

На страницах THER я буду рассказывать, какие soft skills необходимо развивать современному юристу, чтобы быть эффективным, успешным и востребованным. §

A professional portrait of Ruslan Ibragimov, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and dark tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a plain, light-colored wall.

Руслан Ибрагимов

*Вице-президент по корпоративным
и правовым вопросам ПАО
«Мобильные ТелеСистемы»,
Вице-президент Объединения
корпоративных юристов России*

ЮРИСТ

У меня 
все еще быстрая
РЕАКЦИЯ!

Вы один из немногих представителей юридической профессии, кто работает в одной компании больше 10 лет. Как за это время эволюционировала юридическая функция в МТС?

Корпоративные юристы в телекоммуникационной отрасли всегда росли вместе с ней. В середине нулевых бурно растущему бизнесу требовалось комплексное операционное обеспечение. Мы были многостаночниками, помимо отраслевого сопровождения выстраивали корпоративную и договорную основу, обеспечивали контрольную и защитную функцию бизнеса. Изначальное правовое поле в телекоме только сформировалось и бизнес-практика, которая складывалась на тот момент, создавала основы для развития следующей стадии правовых отношений.

Теперь же, когда правила игры в отрасли в целом закреплены, а управление рисками структурно и операционно отлажено, в задачи юридического подразделения входят, в первую очередь, создание новых возможностей для бизнеса. А это предполагает вовлечение юристов уже по всем фронтам – в управленческие процессы, в разработку бизнес-стратегии компании, в тесный диалог с регуляторами, законодателями и профессиональным сообществом.

Как за это время происходило развитие Вас как руководителя правовой функции? Как менялись Ваши навыки и компетенции? Какие soft skills оказались наиболее востребованными?

Жизненный цикл юриста-руководителя в компании я бы условно разделил на три основных этапа. Первый этап – принятие быстрых решений, когда перед тобой стоит задача с максимальной скоростью и эффективностью проработать острые вопросы и стараться принимать единственно верные решения. Здесь в набор необходимых soft skills входит способность брать ответственность на себя и интенсивно работать на высокий результат в условиях ограниченных временных ресурсов.

Со временем, когда большинство срочных и болевых вопросов решены, наступает этап упорядочивания и проработки стратегии – необходимо понять запросы бизнеса, сформировать план и отстроить правильное взаимодействие юридической службы с бизнесом. На этом этапе становятся востребованными такие навыки как стратегическое мышление, умение видеть всю картинку в целом.

Следующий этап – создание новых возможностей для бизнеса: подробный план уже не нужен, т.к. вся система работает, набрав нужный

ритм и способность адаптироваться к изменениям. Задача руководителя – поддерживать то, что создано, производить тонкую настройку под новые задачи бизнеса. Необходимыми навыками и способностями этого периода должны становиться широкий кругозор, глубочайшая отраслевая экспертиза, знание смежных отраслей права и профессиональная интуиция.

На всех этих этапах важными качествами выступают нестандартность мышления, творческий подход к делу, добросовестность, способность к личностному и профессиональному развитию, профессиональная экспертиза, нацеленность на решение самых амбициозных и масштабных задач и, конечно же, лояльность, а в идеале – высокая эмоциональная привязанность к компании, в которой работаешь.

Сейчас смена руководителей юридических департаментов происходит каждые 3–5 лет. Особенно это свойственно иностранным компаниям, а также среднему бизнесу вне зависимости от национальности. Но крупный российский бизнес предпочитает удерживать своих топовых юристов десятилетиями.

Не буду говорить о топ-позициях, ведь деятельность корпоративных юристов – командная. Если во многих сферах ротация и приток свежей крови раз в несколько лет – вещи необходимые, то в крупном телекоммуникационном и IT-бизнесе ситуация иная. Профильных юристов для этой отрасли в учебных заведениях не готовят, а знания в нашем специфическом бизнесе приобретаются многолетней практикой. Поэтому очень важно сформировать устойчивый коллектив профессионалов, удерживать людей со знаниями и уникальным опытом внутри компании, ведь на их глубокое погружение в специфику уходит несколько лет. И здесь речь идет не только о ведущих-позициях, но и о специалистах среднего и начального звена. Здесь важны не только soft-skills сами по себе, не только знание общеправовых основ, но и сугубо отраслевые hard-skills.

Каким образом в правовом департаменте МТС воспитывают необходимые soft skills юристов?

В нашей компании есть различные обучающие курсы по развитию деловых и лидерских качеств, программы мотивации. Также трудно переоценить передачу опыта от старших и более опытных коллег на основе разбора конкретных кейсов. Однако работа в реальных боевых условиях – лучшая школа по развитию soft-skills. Когда я пришел в компанию в 2006 году, я обри-



совал перед сотрудниками тот уровень и масштаб будущих задач, который нам придется совместно решать. И большинство моих коллег взяли эту высокую планку, росли все эти годы профессионально и лично, двигая компанию и отрасль вперед.

С самого начала я сделал ставку на возвращение кадров внутри компании. Сейчас моя задача как руководителя и наставника – а это четвертый важный этап в моей карьере – подготовить следующее поколение первоклассных отраслевых корпоративных юристов, способных в полной мере обеспечить поддержку компании на следующем этапе перехода в цифровую экономику. С этой целью и в качестве одного из основных инструментов для развития талантливой молодежи я использую «Научный клуб юристов МТС», где мы обсуждаем наиболее важные теоретические и практические основы юриспруденции, пытаемся спрогнозировать появление нового права – «права машин» по мере развития новой цифровой экономики с широким распространением интернета вещей, искусственного интеллекта и виртуальной реальности.

Конкуренции не бойтесь? Некоторые руководители умышленно не возвращают правопреемников. Топовых вакансий на рынке итак немного, а тут еще заместитель дышит в затылок.

Бояться конкуренции в творческой и командной работе неадекватно. У меня есть достойные преемники в коллективе. Как в сценарии «родители – дети»: сначала ты заботаешься о развитии детей, а потом приходит их черед... Надеюсь, что сама эта модель проживет долго и я уверен, что мои преемники сумеют позаботиться о следующем поколении. Это и есть жиз-

ненный цикл. Преемственность юридической профессии, как и всякой другой, играет важную роль в ее развитии.

А какой сценарий развития карьеры может быть уже после того, как ты передал все знания, воспитал себе замену, что дальше?

Все зависит от интересов в тот или иной жизненный период и внутреннего состояния. На этапе, следующем после завершения карьеры топ-менеджера, возникает возможность перейти в медиаторство, арбитраж. К этому моменту жизненный и профессиональный опыт дают право заниматься этим. В конце концов, преподавание в разных его проявлениях – тоже обширная нива в части передачи опыта, которым нужно успеть поделиться.

Поделитесь секретом, как Вы все успеваете?

У меня все еще быстрая реакция!

Ваш практический совет коллегам: что нужно делать ежедневно, чтобы стать успешным руководителем правовой функции?

То же, что и другим руководителям в любой другой области – ежедневная кропотливая и системная работа. Нужно быть, в первую очередь, добросовестным, требовательным к себе и мотивировать на высокую самоотдачу коллег, непрерывно повышать для себя профессиональную планку. Развивать умение анализировать и видеть вещи во всем их многообразии, чтить профессиональную репутацию и работать, в итоге, на репутацию компании и отрасли. И, конечно, уметь брать на себя ответственность и принимать решения. §

Беседовала: Ольга Демидова

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ SOFT SKILLS





ТЕМА SOFT SKILLS СТАНОВИТСЯ ПОПУЛЯРНЕЕ ДЕНЬ ОТО ДНЯ. АВТОРИТЕТНЫЕ ЗАПАДНЫЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ УТВЕРЖДАЮТ, ЧТО 80% ДОСТИЖЕНИЙ НА РАБОТЕ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ИМЕННО «МЯГКИМИ НАВЫКАМИ». ОДНАКО В РОССИИ ТЕМА ТОЛЬКО НАБИРАЕТ ОБОРОТЫ, И НЕ ВСЕ В БИЗНЕС СООБЩЕСТВЕ ТВЕРДО ЗНАЮТ, ЧТО ТАКОЕ SOFT SKILLS; ЧТО ЛУЧШЕ – РАЗВИВАТЬ ЭТИ НАВЫКИ ВНУТРИ КОМПАНИИ ИЛИ БРАТЬ В КОМАНДУ ТОЛЬКО ТЕХ, КТО ИМИ ВЛАДЕЕТ. НА ЭТИ ВОПРОСЫ МЫ ПОСТАРАЕМСЯ ОТВЕТИТЬ В НАШЕЙ СТАТЬЕ.

ЧТО ТАКОЕ SOFT SKILLS?

По сложившейся традиции все навыки делят на hard и soft. Hard skills – это те навыки, без которых выполнение работы невозможно. A soft skills являются их дополнением: это навыки, которые позволяют выполнить работу наилучшим образом.

Представьте себе, что для представления в цирке вам нужен заяц, который умеет курить. К вам на собеседование приходят два курящих зайца. Но один вдобавок умеет пускать дым колечками. В данном конкретном случае, умение курить – «жесткий» навык, без которого вы зайца на работу не возьмете в принципе. А дым колечками – тот самый «мягкий» навык, который в перспективе сделает ваше представление более зрелищным и захватывающим. И при прочих равных вы, скорее всего, отдадите предпочтение именно второму зайцу, благодаря его soft skills.

Что же такое soft skills в повседневной работе? Обычно о soft skills говорят в контексте коммуникаций (работа в команде, переговорные навыки, навыки устных выступлений) и менеджерских умений (самоменеджмент, управление временем, лидерство, решение проблем, критическое мышление). Причина в том, что тема «мягких» навыков наиболее востребована в контексте тех специальностей, где для наилучшего выполнения работы требуется правильно организовать работу, уметь просчитывать последствия принятых решений, выстраивать эффективные отношения со всеми, кто может повлиять на результат и пр.

На наш взгляд, перечень soft skills в рамках одной профессии одинаков, но отличается уровнем их развития в зависимости от особенностей компании и специфики деятельности. Если говорить о примере про курящего зайца, то для выступлений в цирке-шапито, ему достаточно иметь слабо развитый навык: выдувать колечки небольшого размера, которые растворяются в воздухе невысоко, достигнув купола. А вот для выступлений в огромных павильонах или на важной публике, это должен быть очень развитый навык: разноцветные колечки различной формы и размера, которые держат форму несколько минут. Заметьте, мы только что описали два уровня развития навыка: простые поведенческие проявления, действия, факты, которые может увидеть и оценить любой наблюдатель. Таким образом, задавая перечень soft skills и уровни их развития, создается система ваших требований и ориентиров для сотрудников: как нужно работать хорошо, отлично, наилучшим образом.

НАБИРАТЬ ИЛИ УЧИТЬ?

Очевидно, что наличие в команде сотрудников с развитыми soft skills очень полезно для работы.

Дальше встает вопрос: искать на рынке тех, которые обладают всеми нужными навыками для «наилучшего выполнения» или можно как-то их развивать внутри компании?

МИНИМАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ ЮРИСТ

Компетенция	Уровень развития	
Знания и опыт	2	1
Аналитическое мышление	1	2
Изложение информации	1	
Забота о стандартах качества	1	
Ответственность	1	
Навыки делового общения	1	

Уровень развития компетенций Знания и опыт и Аналитическое мышление могут быть разного уровня, но именно в таком сочетании: 2 и 1 или 1 и 2 соответственно. По остальным ключевым компетенциям минимальный уровень определен однозначно.

Большинство компаний ориентированы на «покупку готовых специалистов». Это вполне объяснимо: развитие soft skills в рамках компании требует больших энергозатрат для руководства. Ведь необходимо тщательно продумать и внедрить систему оценки и развития навыков, нужных для бизнеса, а затем поддерживать ее в регулярном режиме. Руководители берегут свой ресурс и неохотно тратят его на формирование нужного коллектива, предпочитая покупать.

Однако, на наш взгляд, в долгосрочной перспективе гораздо эффективнее формировать у сотрудников нужные навыки целенаправленно, в рамках компании. Потому что:

- компания ускоряет развитие навыка, связав его с результатами повседневной работы сотрудника и обеспечивая ему регулярную обратную связь;
- компания управляет процессом, внося коррективы в перечень необходимых навыков, регулируя скорость их развития, оптимизируя способы и пути их формирования;
- компания вовлекает сотрудников в процесс развития навыков и формирует у них «привычку совершенствоваться», сделав ее частью корпоративной культуры, что в наше время является значимым конкурентным преимуществом.

КЛЮЧЕВАЯ SOFT КОМПЕТЕНЦИЯ ЗАБОТА О СТАНДАРТАХ КАЧЕСТВА

Описание: готовность прикладывать дополнительные усилия для достижения результата, соответствующего стандартам качества компании; поиск путей повышения эффективности и качества работы.

Уровни развития:

Критерии оценки:

- усилия, предпринимаемые для достижения установленных стандартов качества;
- соответствие результата установленным стандартам;
- готовность выполнять неинтересную рутинную работу, не снижая качества.



Демонстрирует отсутствие интереса к работе, делает только ту работу, которую обязан сделать. Результаты работы не всегда соответствуют установленным стандартам, удовлетворяется результатами, которые получаются. Требуется постоянного надзора. Это уровень отсутствия (непопадания, выбывания из компании).



Пытается соответствовать установленным стандартам. Не готов тратить дополнительное время: работает от звонка до звонка.



Если необходимо, то для выполнения поручения качественно готов тратить дополнительное время (работа по ночам, выходным). Работу выполняет надлежащего качества, т.е. с минимальным уровнем брака. Избегает неинтересную, рутинную работу.



Всегда выкладывается на все 100%, на совершенствование исполнения работы готов тратить дополнительное время (работа по ночам, выходным). Устанавливает стандарты совершенства, является примером для подражания. Не делит работу на интересную и неинтересную, всегда работает на результат.

МОДЕЛЬ КОМПАНИИ FORWARD LEGAL ВКЛЮЧАЕТ 12 КОМПЕТЕНЦИЙ:

- Знания и опыт
- Аналитическое мышление
 - Изложение информации
- Самоконтроль и реагирование
- Уверенность в себе
 - Забота о стандартах качества
 - Саморазвитие
- Нестандартный подход
- Командная работа
- Ответственность
 - Развитие других
- Навыки делового общения

КАК ЭТО ВЫГЛЯДИТ?

Рассмотрим систему оценки, развития и продвижения персонала, которая существует в компании Forward Legal.

Все навыки (как hard, так и soft) на основе стратегии развития, корпоративной культуры и специфики деятельности Компании системно объединены в модель компетенций (совокупность знаний, навыков и личных характеристик). По сути, модель компетенций отражает структуру требований компании к процессу и качеству выполнения работы.

Шесть из этих компетенций являются ключевыми для принятия решения о соответствии сотрудника занимаемой должности. Для того чтобы подняться вверх по карьерной лестнице, нужно достигнуть определенного уровня развития ключевых компетенций, которые образуют «профиль» должности. Среди этих ключевых компетенций только две относятся к hard, такие, как «Знания и опыт» и «Аналитическое мышление». Остальные четыре – soft: «Забота о стандартах качества», «Изложение информации», «Навыки делового общения», «Ответственность».

Каждая компетенция модели описана с использованием следующих компонентов:

- название, отражающее ее суть;
- описание (те способности, личностные особенности, навыки, знания, опыт и т.д., которые требуются сотруднику компании в рамках данной компетенции);
- критерии оценки;
- уровень развития.

КАК ПРОИСХОДИТ РЕГУЛЯРНАЯ ОЦЕНКА?

По окончании любого проекта сотрудник оценивается менеджером проекта (а сам менеджер – партнером) по всем компетенциям в специально разработанной электронной форме. Сотрудник в режиме он-лайн видит свои оценки и при желании может обсудить их. Такой подход позволяет сотруднику:

- получать регулярную обратную связь о своей работе
- воспринимать оценку объективной
- чувствовать связь с результатами работы: часть полученных оценок на проекте влияет на бонус сотрудника, а часть – на изменение заработной платы

Все оценки и иная информация фиксируется в электронных файлах. Подвести итоги при таком подходе очень просто – и руководитель и сотрудник сразу видят и профиль развития той или иной компетенции, и то, насколько устойчиво ее проявление, зависит ли ее уровень от сложности или особенностей того или иного проекта.

КАК РАЗВИВАЕТСЯ НАВЫК?

Оценки компетенций в обязательном порядке сопровождаются комментариями. Поэтому в большинстве случаев понятно, над чем конкретно необходимо работать сотруднику для дальнейшего развития. По сути, регулярная оценка – это база для формирования персонального плана развития каждого сотрудника.

Такой план – результат совместных действий сотрудника и руководителя на «итоговых встречах». Подобные встречи проводятся в компании ForwardLegal каждые полгода, на них определяется вектор дальнейшего развития, корректируются планы, анализируются причины успехов и неудач. Сотрудник ставит себе новые цели и задачи, согласуя их с компанией. Он чувствует заинтересованность компании в собственном развитии, понима-

ет, на какие ресурсы он может опереться. Все это имеет очень серьезный мотивационный эффект, что, в свою очередь, хорошо влияет на скорость развития навыков.

Так, например, на одной из аттестаций мы разбирали причины успехов и неудач одного из молодых сотрудников компании. Все признавали, что у него хорошая подготовка в праве и сильные аналитические способности. Но компания пока не могла доверять ему проекты, по сложности соответствующие его hard-skills. Причина была в недостаточно развитой компетенции («Изложение информации»): документы, которые он готовил, были тяжелы для понимания, структура не четкой, а формулировки требовали расшифровок и правок. Приходилось привлекать других сотрудников для редактирования документов, что, согласитесь, не очень выгодно для компании. Вот и получается: юноша не мог продвинуться на следующий позиционный уровень, не мог работать на более сложных и интересных проектах, а компания не могла полностью использовать его потенциал. После совместного анализа, мы смогли сформулировать корень проблемы:

во-первых, молодой человек не умел «отделять зерна от плевел» - ему все казалось важным, отчего его тексты выглядели путанными и перегруженными,

во-вторых, он не привык писать простым языком – в вузе это этому не учили и нигде ранее в его опыте, это не было востребовано.

НЕ КОПИРУЙТЕ ЧУЖИЕ РЕЦЕПТЫ – СОЗДАВАЙТЕ СВОИ

Естественно, все подобные упражнения не являются ноу-хау. Однако их целенаправленность, регулярность и систематичность, сделали свое дело. Сотрудник быстро «подтянул» навык изложения информации до нужного уровня, перешел на следующий позиционный уровень, а компания смогла доверить ему проекты более высокой сложности.

Кроме этого, совместное обсуждение дальнейшего развития позволяет решить еще одну сложность. У каждой компетенции есть зона «хочу» и зона «могу». Без зоны «хочу» развитие навыка невозможно, поэтому вначале нужно определить, какие навыки сотрудник развивать хочет. С другой стороны, бывает так, что сотрудник очень хочет развить некий навык, очень полезный для наилучшего выполнения работы, однако природные особенности не позволяют ему «прыгнуть выше головы». В таком случае необходимо поддержать сотрудника и совместно с ним найти такую стратегию работы, которая позволит скомпенсировать неосвоенные области. Если вернуться к примеру с зайцем, то анатомические ограничения, которые не позволяют пускать ему дым колечками, мы можем компенсировать иными навыками, которые сделают выступление зрелищным. Ведь именно этот результат, зрелищное выступление, мы хотим получить в результате применения его soft skills.

Конечно, на словах выглядит все довольно просто, но на деле это долгий и кропотливый процесс, который требует на первом этапе серьезного участия первых лиц юридической службы или компании, так как в основе любой модели компетенций лежат ценности и принципы конкретного бизнеса. Наш опыт показывает, что любая попытка взять «кальку» с подобной системы бесполезна. Это как купить золотую медаль, не выиграв ее, – от того, что у вас есть золотая медаль, вы не стали спортсменом мирового класса и не сможете поставить новый рекорд.

Но результат превосходит все затраты. Система Forward Legal эффективно работает не первый год. Конечно, время от времени она требует доработки – мир меняется, и мы ее адаптируем. Но основной «хребет» системы останется неизменным, потому что он отражает принципы и ценности, по которым компания ведет бизнес. §

ПО ИТОГАМ ВСТРЕЧИ БЫЛ СФОРМИРОВАН ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ, ВКЛЮЧАЮЩИЙ В СЕБЯ:

- изменение подхода к написанию документа (обязательные этапы: план и тезисы, которые обсуждались с прикрепленным наставником)
- обучение в процессе работы (некоторые поручения дублировались и ему; делая их независимо, он потом мог сравнить свой документ с документами коллег и обсудить их)
- «игровое обучение» на рабочем месте (раз в неделю делать презентацию каждой главы сложной книги по праву для аудитории уровня неопытного помощника юриста, в десятисекундном видео излагать основную мысль только что прочитанного текста, сокращать объем текста в половину без потери смысла и др.).

ПЕРЕГОВОРИЩИК

Моти Кристал (Moty Cristal)

Профессор по ведению переговоров бизнес-школы «Сколково»

Основатель и генеральный директор компании

NEST CONSULTING NEGOTIATION STRATEGIES

Человек приходит к дантисту, садится в кресло



Доктор подносит бор к больному зубу, и за секунду до того, как тот начинает работать, пациент берет доктора за яйца и спрашивает: «Доктор, мы ведь не причиним боль друг другу, не так ли?». Вот теперь можно вести переговоры.





Как преодолеть страх ведения переговоров с представителями более крупного бизнеса? Со сложным деловым партнером? Как сделать свою позицию более сильной?

Ключевыми при ответе на этот вопрос являются три элемента: баланс силы, страх и способ инициировать переговоры с более сильным партнером.

Баланс силы — первая вещь, которую нужно анализировать перед вступлением в переговоры. Вопрос баланса сил — это, прежде всего, вопрос восприятия кто сильнее. Это то, чем можно манипулировать. Нарастивать свою силу можно с помощью медиа, социальных сетей, общих знакомых, тем самым, создавая определенное мнение у другой стороны, реально ничем не подкрепленное.

Силу в переговорах дают ресурсы: социальные, экономические, политические. Стартап против «Майкрософт», работник против большой корпора-

ции — это серьезная разница в возможностях. Реальным ресурсом нельзя манипулировать, но можно манипулировать его восприятием.

Баланс силы — это еще и альтернатива. Если у заведомо слабой стороны переговоров есть хорошее альтернативное предложение (план Б), силы в переговорах у этой стороны заметно прибавляется.

Например, был израильский стартап (аналог «Яндекс») — навигатор, помогающий избежать пробок, Waze. К ним пришла огромная корпорация Facebook и сказала, что хочет их купить. Они не согласились с ценовым предложением и нашли альтернативу — предложили себя Google. В итоге две большие корпорации с огромным количеством ресурсов конкурировали между собой за покупку маленького стартапа и разогнали его стоимость с 10 млн долларов до 1 млрд. Это и есть

пример баланса сил в переговорах. Благодаря Google теперь Waze работает по всему миру, в том числе и в России. Это пример ситуации, когда у стороны нет ресурсов, но есть альтернатива. Что-то чем можно манипулировать. Можно блефовать и говорить: «У меня есть альтернатива», — не называя ее. Если вы хороший лжец, никто никогда не узнает, как обстоят дела на самом деле.

Я не призываю лгать. Когда реальной альтернативы нет, иногда достаточно сделать всего несколько шагов, чтобы создать впечатление, что она есть, и тем самым манипулировать мнением вашего визави. Немаловажно создать это впечатление и для себя самого.

Переходим ко второму элементу — страху. Его можно разложить на две составляющих. Первая из них — психология: «Мне страшно иметь дело с большой рыбой». Это вопрос работы с психологами и коучами, а не со мной. Для начала нужно преодолеть свои личные предрассудки и накачать психологические мышцы, и только потом приступать к освоиванию эффективных переговоров.

Вторая — отсутствие методики: «Я не знаю, как себя вести, поэтому мне страшно». Восемьдесят процентов моих клиентов находятся в силовом дисбалансе по отношению к другой стороне переговоров. Они не боятся переговоров как таковых, но не знают, как их вести, а незнание рождает страх. У них нет техники, стратегии, нет инструментария. И это как раз то, чему можно научиться.

Заключительный, третий элемент переговоров с более сильным противником — знание того, как инициировать общение, как в него зайти. Здесь единственное золотое прави-



ло – всегда и везде заводите речь о переговорах первыми, в какой бы позиции (слабой или сильной) вы не находились. Если инициатор вы, значит, вы контролируете процесс, вы оказываетесь в более сильной позиции. В таком случае вы ведете за собой вторую сторону. Будьте инициатором, не ждите.

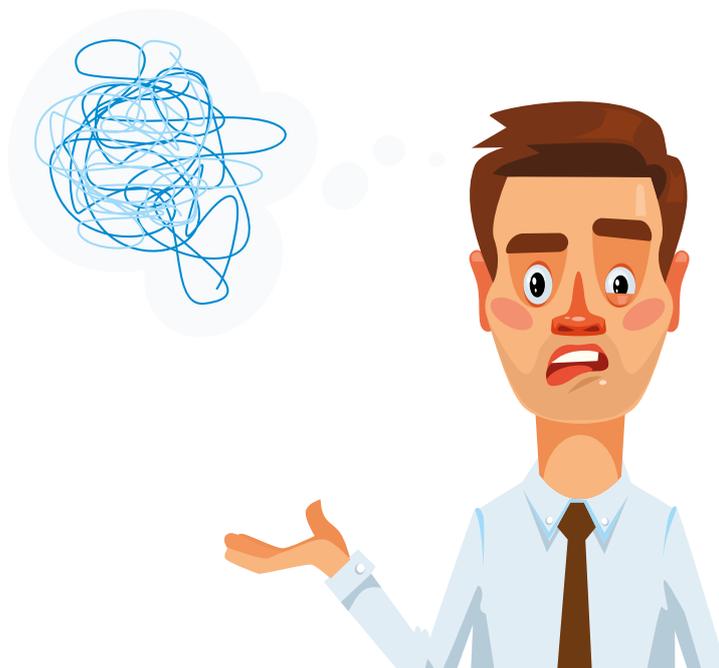
Как после откровенного проявления агрессии со стороны оппонента вернуть переговоры в мирное русло и все-таки успешно их завершить?

Если люди могут взять что-то силой, им незачем вести переговоры – в этом нет смысла. И это не только в России. Если я могу получить административную поддержку или судебное решение, мне не нужны переговоры.

Переговоры (и этого многие не понимают) случаются только, когда одна из сторон не может взять силой то, что ей нужно. Если кто-то в конфликте сначала использует агрессивные методы и не хочет разговаривать, я как переговорщик заявляю, что в этой ситуации вы должны «стрелять», отвечать силой. Воевать и воевать до тех пор, пока противник не поймет, что решить вопрос можно только переговорами.

Например, ко мне приходит клиент и говорит, что на него подали в суд, но он-то хочет вести переговоры с оппонентом. Я советую моему клиенту идти к юристам и предъявить встречный иск. Тогда начнется война, и вторая сторона увидит ответную силу. Только так рождается платформа для переговоров. До этого, сколько бы вы не просили платформы для переговоров, вы ее не получите.

Человек приходит к дантисту, садится в кресло, доктор



подносит бор к больному зубу, и за секунду до того, как тот начинает работать, пациент берет доктора за яйца и спрашивает: «Доктор, мы ведь не причиним боль друг другу, не так ли?». Вот теперь можно вести переговоры.

Допустим, ситуация безвыходная, люди не могут договориться, все летит к черту. Что делать?

Договориться можно всегда. Мой коллега, переговорщик из ФБР, сейчас учит переговорам людей бизнеса, и слоган его компании: *There is always a leverage* («Всегда есть рычаг»). Мои клиенты, в основном, слабые стороны в переговорах. Первое, что мы делаем, – рисуем карту стейкхолдеров (персонажей, способных влиять на ситуацию в конкретных переговорах). На это нужно потратить время и силы, но, когда мы чертим эту карту, всегда находим рычаг – персональный, политический, профессиональный, психологический, способный воздействовать на каждого из стейкхолдеров. Это как у Архимеда:

«Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю!» Как только рычаг найден, вы начинаете его использовать, а значит, есть шанс договориться. Пока рычаг не найден, невозможно заставить оппонента вступить в переговоры.

Какие национальные особенности мешают россиянам эффективно вести переговоры?

Препятствие номер один – русский менталитет силы. Есть два способа работы в переговорах: конфронтация и кооперация. В русском характере основная переговорная стратегия – конфронтация. За семь моих лет в России и, в частности, в «Сколково», мои студенты, клиенты, партнеры наконец-то начали осознавать, что кооперация – вполне релевантная стратегия, которая зачастую работает более эффективно. Это часть тех глобальных перемен, которые сейчас проходит российский бизнес в целом. Русская культура и менталитет годами культивировали принцип: сначала – конфронтация, потом – кооперация. Это касается биз-

неса любого масштаба, и государственных органов, в том числе. Справедливости ради надо сказать, что аналогичный культурный код у китайцев.

Однако я вижу, что русские компании, которые работают с западными партнерами, быстрее начали понимать, что не всегда все дается силой, что за кооперацией будущее.

Опишите профессионального переговорщика. Так ли важен опыт, как важны сила личности и собственный стиль?

Переговорщик, в первую очередь, должен любить людей. Быть хорошим коммуникатором, понимать, как цеплять людей. Он должен обладать контекстуальным мышлением, понимать ситуацию. Он должен видеть ситуацию со всех сторон, с точки зре-

ния времени, культурных различий, баланса сил, рычагов воздействия. Я говорю клиентам: «Если юрист говорит вам: «Не волнуетесь, у меня две недели назад был точно такой же кейс», – я советую: «Срочно меняйте юриста». Потому что такой юрист только копирует других и не понимает, что ситуации даже в похожих кейсах очень разные. Две недели назад это была большая госкорпорация, а сегодня это частный бизнес. У них совершенно разная динамика, хотя юридически они могут быть и одинаковы.

Переговорщик должен обладать креативным мышлением, уметь посмотреть на проблему и варианты ее решения с очень разных точек зрения. Он должен иметь навык креативного решения проблемы. Есть

такой термин – рефрейминг – умение сменить рамку, избежать шаблона при анализе ситуации и найти другой способ осмысления происходящего. Не смотреть на проблему с тривиальной точки зрения, понятной и общепризнанной.

Когда я со своими студентами делал упражнение, я просил сформулировать проблему. Остановились на московских пробках. Среди решений этой проблемы были инвестирование в инфраструктуру, сокращение количества машин и прочие банальные советы. Это способ смотреть на проблему с тривиальной точки зрения, как обыватель.

А ведь что такое пробки? Это потеря времени: два часа утром и столько же вечером. Вот вам идея. Вы садитесь в машину и по дороге в офис регистрируетесь в мобильном приложении, что уже находите в компании и уже начали работать. И действительно, эти два часа вы проводите с пользой: созваниваетесь, разбираете почту, контролируете работу сотрудников. Таким образом приложение в телефоне показывает, что вы реально работали, а не просто сидели и слушали музыку. Нет никаких проблем организовать в машине видеоконференцию. Это пример рефрейминга: проблема – не пробки как таковые, а время, которое мы в них теряем. Мы иначе формулируем проблему и находим ее решение.

Как выглядит плохой переговорщик? Эмоции у него правят разумом? Идет на невыгодные уступки? Не умеет аргументировать свою позицию?

До переговоров главная проблема в том, что никто с ним не готовится. Говорят: «Я



знаю, это легко)», – в России это повсеместно. «Я знаю материал, я знаю юриста, я сто раз это делал, не переживайте, все будет хорошо». В итоге полный провал. Причем не важно, это правительство, большая корпорация или стартап, франт- или бэкофис – никто не готовится к переговорам.

Во время переговоров есть несколько распространенных ошибок. Во-первых, люди идут одни, они не идут с командой. На своей стороне нужно иметь как минимум двух-трех человек: один разговаривает, второй слушает, третий думает. Один педантичен, второй эмоционален, третий рационален. То есть нужна команда. А чтобы не напугать вторую сторону своим массовым появлением, предупредите ее заранее и предложите сформировать свою переговорную команду. Нужно делать то, что удобно именно вам.

Второе – люди позволяют эмоциям захлестнуть себя. Этому подвержены все: и мужчины, и женщины. Если человек слышит в ответ на свое предложение отказ, он заводится. И вместо того, чтобы думать и искать варианты, начинает поддаваться эмоциям.

Третье – из-за того, что большинство людей не креативно, они не видят альтернативы, упускают возможности в ходе ведения переговоров. У человека есть предложение, с которым он пришел, и он не может сделать шаг в сторону. Другая сторона показывает ему новые варианты его же предложения, но он, как баран, стоит на своем, ему не хватает креативности мышления, он не может увидеть возможности, которые могут дать ему переговоры. Осознать, что предложенная идея лучше,

чем его, или согласиться на достойную альтернативу. Он, как танк, прет со своей историей до конца и проигрывает сражение полностью.

После переговоров фундаментальная ошибка заключается в том, что люди почти никогда не анализируют, что прошло хорошо, а что плохо. Они не оценивают, что получилось, а что нет. Не проводят внутреннюю работу над ошибками.

Если речь идет о долгосрочном контракте, внешняя ситуация изменится, по сравнению с той, при которой достигнута договоренность (цена услуги, другой менеджмент, рост или падение цен на нефть). Если в компании нет механизма отслеживания всех заключенных сделок и мониторинга изменения общей ситуации на рынке, она всегда будет нарушать условия договора. Нужно выстроить систему изменения контрактов, которые стали тебе невыгодны. В России этого практически никто не делает, в итоге, многие нарушают контракты и потом идут в суды. Не садятся за стол переговоров и не обсуждают условия нового контракта, а нарушают старый.

Еще одна проблема – люди договариваются, а потом не выполняют договоренности, и вся работа идет насмарку. Это частая ошибка. Можно научиться договариваться, но зачем, если вы не научились выполнять обещанное?

Моя обязанность как переговорщика сделать так, чтобы компании выполнили те договоренности, которых они достигли. Жизнь – это повторение пройденного. Если ты не выполнил договоренности сегодня, договориться завтра будет гораздо сложнее.



Как научиться управлять собственными эмоциями в ходе переговоров?

Нужно относиться к эмоциям как к инструменту переговоров. Научиться проявлять собственные эмоции себе же на пользу. Понять, когда и как правильно проявить агрессию, а когда лучше обидеться. Это тактика. Хороший переговорщик знает, что он эмоционален, но умеет сдерживать нахлынувшую эмоцию и после этого использовать ее в нужный момент переговоров. Вы не можете контролировать эмоции (это миф), но вы можете научиться правильно их использовать. Нужно предвидеть, в какой момент какую эмоцию вы испытаете, и направить ее в нужное русло. §

*Беседовали:
Алексей Карпенко
и Ксения Богданова*

ФОРМУЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

или *составляющих* *успеха*

МНОГИЕ НЕ ЛЮБЯТ СЛОВО РЕЗУЛЬТАТ. ВЕДЬ ЗА НЕГО НАДО ОТВЕЧАТЬ. ОТВЕЧАТЬ - ЭТО РИСК. У ЮРИСТОВ С РИСКОМ СЛОЖНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ. МЕЖДУ ТЕМ, ТОЛЬКО РЕЗУЛЬТАТ, ПО БОЛЬШОМУ СЧЕТУ, ОТ НАС И НУЖЕН. НУЖЕН ТЕМ, ДЛЯ КОГО МЫ СОБСТВЕННО РАБОТАЕМ: АКЦИОНЕРАМ, ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ, ОТДЕЛАМ ПРОИЗВОДСТВА И ДЕПАРТАМЕНТАМ ПРОДАЖ, КЛИЕНТАМ...

ДОБИВАТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТА НАС В УНИВЕРСИТЕТАХ НЕ УЧАТ. УЧАТ РЕШАТЬ РАЗНЫЕ КЕЙСЫ. И РАССУЖДАТЬ О ВОЗМОЖНЫХ ВАРИАНТАХ РЕШЕНИЯ СТИРИЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ. УЖЕ ОЧИЩЕННЫХ ЗАБОТЛИВОЙ РУКОЙ КАФЕДРЫ ТАКОГО-ТО ПРАВА ОТ ВСЕГО, ЧТО НЕ КАСАЕТСЯ ЭТОГО ПРАВА. ТО ЕСТЬ ОТ МЯСА, ПОТА И КРОВИ САМОЙ ЖИЗНИ, С КОТОРОЙ НАМ И ПРИХОДИТСЯ ИМЕТЬ ПОТОМ ДЕЛО В НАШИХ ЮРИДИЧЕСКИХ ДЕПАРТАМЕНТАХ И АДВОКАТСКИХ ФИРМАХ. ДИСЦИПЛИНА О ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА НЕЗАВИСИМО ОТ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОТРАСЛИ ЗНАНИЯ, НАЗЫВАЕТСЯ PROJECT MANAGEMENT ИЛИ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ». СПЕЦИАЛИСТЫ ЗНАЮЩИЕ, ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ОБЛАДАЮЩИЕ ПРОЕКТНЫМ МЫШЛЕНИЕМ И СПОСОБНЫЕ С ПОМОЩЬЮ СВОИХ НАВЫКОВ ДОБИВАТЬСЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ПРОЕКТНЫХ ЗАДАЧ, НА ВЕС ЗОЛОТА. ВЕЗДЕ. ПРАВО - НЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ. В ОДНУ СТАТЬЮ НЕ ВТИСНЕШЬ ВСЕ, ЧТО ВАЖНО ЗНАТЬ ОБ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ. ОСТАНОВЛЮСЬ НА САМОМ ВАЖНОМ. НАБОР ПРАВИЛ И ДЕЙСТВИЙ ВЕСЬМА ПРОСТ. СЛОЖНЫ ТОЛЬКО ДВЕ ВЕЩИ – НАЧАТЬ ЭТИМ ЗАНИМАТЬСЯ И... ДЕЛАТЬ ЭТО КАЖДЫЙ ДЕНЬ. ПОЕХАЛИ.



Правило №1: Ставьте цель

Независимо от вида проекта, он всегда имеет свою цель, которая по завершении проекта сверяется с результатом. Соответствует результат заданной цели, вы победили, нет – вы проиграли. Юристам здорово об этом помнить. Цель судебного процесса по взысканию денег - не выиграть дело, а взыскать деньги, что часто не одно и то же. Цель написания правового заключения или служебной записки - не ответить на поставленные вопросы, а дать рекомендацию, что делать в ситуации описанной в записке или заключении.

Мы зачастую очень формальны при получении задачи: дали судебное дело, иду и выигрываю; прислали вопросы для заключения, отвечаю на них. После получения задачи от заказчика, не важно владельца компании, руководителя финансовой службы или клиента, полезно задать ему один из главных вопросов бытия: зачем?

Не ленитесь и не бойтесь разговаривать с заказчиком о том, чего он действительно хочет. Помните, что всем нам свойственно: плохо формулировать задачи, забывать важную информацию, самим решать за исполнителя, какими средствами решать задачу и так далее. Все эти проблемы или большая их часть снимается, если до начала проекта вы спросите заказчика о цели и вместе ее сформулируете. И не забывайте, что цель проекта может меняться по ходу его развития, но не все заказчики сообщают об этом юристу. Поэтому очень полезно по ходу работы периодически сверяться с заказчиком, не изменилась ли цель проекта.

Правило №3: Думайте о ресурсах

Ресурс упрощенно – это то, чем, или с помощью чего, вы будете добиваться цели проекта. Общеизвестны два главных ресурса юристов для решения поставленных заказчиком задач: системы Гарант и Консультант-Плюс. Так реально думают многие из нас. Проверено опросным путем. Между тем, для успешного завершения любого юридического проекта необходимы следующие ресурсы (по важности в порядке убывания): людские, временные, информационные, организационные, денежные, и (для тех, кто пользуется только ими) системы Гарант и Консультант-Плюс. Есть проекты, где нужны и другие, например, получение лицензии на бурение нефти на Арктическом шельфе, но перечисленные ресурсы нужны во всех юридических проектах без исключения.

Почему это важно понимать? Потому что уникальное правовое решение, изложенное в Вашем заключении для руководства, потребует от компании денег, которых у нее нет, или времени, которого у нее тоже нет. Это значит ваше решение можно выбросить в мусорное ведро. Должен ли юрист думать об этом? Я считаю обязан. Это и отличает юриста, который требуется бизнесу, от правоведа, который требуется кафедре (при условии, что он действительно хороший правоведа).

Так же как в случае с информационным полем, вы должны корректировать свои действия и предлагаемые заказчику решения с учетом тех ресурсов, которыми располагает заказчик. Это требует оценки того, что не относится к праву? Да. Так и есть. Это и есть юридическая практика. Юридическая – потому что в основе проекта по-прежнему юридическое решение. Практика – потому что юридическое решение предлагается на основе реальной жизни, а не абстрактной нормы.

Если вы начнете думать о ресурсах, оценивать их, рассчитывать их необходимость, достаточность, применимость, использовать их для достижения результата, ваша карьера в компании завершится в кресле CEO. Примеров тому на юридическом рынке не мало.

Правило №2: Ищите информацию

Ваше поручение не живет в вакууме. Оно родилось из жизни, пронизано ею и по завершении изменит жизнь. Поэтому выбросьте школьную и университетскую привычку решать задачу исходя из того, что “дано” заказчиком. Почти всегда дано мало и зачастую упущено именно то, что может существенно повлиять на результат работы. Но вас это не извинит, когда вы будете сдавать результат боссу или клиенту.

Отсюда... задавайте вопросы! Формируйте контекст проекта, его информационное поле. Выясните столько, сколько можете выяснить. Если времени на сбор информации мало или нет вообще, начинайте исходя из “дано” и все равно по ходу проекта собирайте жизненный контекст вашего поручения, корректируя свою работу исходя из получаемой информации.

Отслеживать информацию по проекту и вокруг него – простая, но редко выполняемая работа. Между тем, она мега важна. Вы выиграли суд? Поздравляю, пока вы увлеченно работали в суде, ваш должник прятал активы. Задача решена, но цель проекта не достигнута, результата нет. Почему? Потому что вы: а) с самого начала хорошенько не навели справки о вашем оппоненте, б) не задались вопросом, а что он делает со своими деньгами и активами, пока мы тут судимся.

Правило №4: Говорите с людьми

Работа над проектом в команде и проще, и сложнее одновременно. Проще, потому что позволяет сделать больший объем за меньшее время и распределить работу между узкими специалистами. Сложнее, потому что встает вопрос командного взаимодействия и сохранения общего информационного поля проекта.

- Берите лучших. Если вам поручают сложный проект и дают в подчинение команду, требуйте дать вам тех людей, которые с вашей точки зрения лучше всего подойдут для реализации проекта. Главный аргумент в переговорах с руководством: я отвечаю за результат, мне и людей набирать. Очень часто набор команды проекта идет по принципам далеким от интересов дела. Помните, что плохие игроки хорошо не сыграют. Сделайте акцент на так называемых “дуерах”. На жаргоне проектного управления это означает “делатель”, тот, кто любит и умеет делать, а не болтать.

- Распределяйте работу по ролям. Информационщик, аналитик, писатель, выступальщик и т.д. Каждый должен видеть проект целиком, но под разными углами зрения, соответствующи-

ми ролям. Роли в проекте зависят от специфики проекта и могут называться как угодно, важна суть. Если людей меньше, чем ролей, наделите одного или двух несколькими ролями. Важно, чтобы люди четко понимали, за что они отвечают, пусть даже это несколько направлений работы. Ситуации, когда все занимаются всем, то есть царит хаос, или работа разбита на куски и вы в конце ночами сшиваете “лоскутное” одеяло проекта ведут к краху.

- Говорите со своей командой. Чем чаще, тем лучше. Информация по проекту, мотивация, корректировка задач, оценка качества, исправление ошибок. Все это надо проговаривать с людьми. Все должны знать все. От начала проекта и до его завершения. Ситуация вокруг проекта поменялась, все сразу оповещены. Задача изменилась, все сразу оповещены. Мотивация людей – ваша обязанность. Люди должны гореть проектом, не боятся делать ошибки, класть все идеи на стол и не обижаться, если с ними не согласились. Разговаривайте, убеждайте, ведите за собой. Не ленитесь и не стесняйтесь это делать.

Правило №5: Меняйте план

Подмена управления проектом составлением плана проекта – одна из наиболее распространенных ошибок. Уверен, вы часто с этим сталкивались. Юридический отдел получил задачу подготовить большую сделку с партнером компании. Была сформирована проектная группа. Составлен план работы. Все пошли работать по плану. Но жизнь не идет согласно нашим планам. Появились новые вводные: изменилась цена сделки и порядок расчетов; партнер привлек еще одну компанию, и сделка стала трехсторонней; государственные органы приняли ряд решений, которые существенно повлияют на сроки и порядок реализации сделки...

Информация об изменениях доводилась до проектной группы плохо: кто-то вообще не знал об изменениях, кто-то знал о них частично. План проекта не менялся никак, поэтому каждый член проектной группы корректировал свое представление о плане как умел. В результате, в первый же дед-лайн на встрече с CEO и финансовым директором менеджер проекта обнаружил, что половину сделанного проектной группой можно выбросить в мусорное ведро. Реальная история.

Менеджер проекта должен составлять план проекта, ставить задачи по нему, контролировать выполнение. И... постоянно менять план проекта. В соответствии с меняющейся обстановкой внутри и вокруг проекта. Проект – динамическая среда, и чтобы не превратиться в хаос, должен иметь стержень, позвоночник, каким и является план проекта, где должно быть описано кратко и просто, кто, что, какими ресурсами, в какие сроки и какой последовательности делает. Но! Позвоночник должен быть не колом, на который “посадят” менеджера после провала проекта, а гибким стеблем, способным выстоять и не сломаться под суровыми ветрами жизненных изменений. Помните вечные слова генерала Эйзенхаура, 34-го Президента США: “План – ничто, но... планирование – это все.”

И последнее. Бриллиантовое правило управления проектом: дед-лайн – священен! Вот так просто... §

ОРАТОР

ЗАЧЕМ ЮРИСТУ УЧИТЬСЯ БЫТЬ ХОРОШИМ ОРАТОРОМ? НЕУЖЕЛИ СЕГОДНЯ ЭКСПЕРТНЫХ ЗНАНИЙ УЖЕ НЕДОСТАТОЧНО?

Слово – невероятно мощный инструмент, оно может убить человека или привести его к вершине успеха. Но важно, как это слово сказано. Вы можете быть сколь угодно умным, грамотным и знать тысячу аргументов. Но главное, как убедительно подать свое знание. Иначе даже в сильной позиции результата не будет.

Нужно постоянно цеплять публику. Для людей, выступающих перед аудиторией, в том числе и юристов, есть два секрета успешных публичных выступлений. Первый – захватить аудиторию, а второй – уметь ее удержать. Начинаем с интересного примера и сразу погружаем слушателей в тему. Если зал заскучал, меняем позу, включаем жестикуляцию.

Давайте абстрагируемся и вспомним ораторское мастерство Владимира Ильича Ленина. Очевидно, что люди пошли за ним, потому что он говорил об их проблемах. Показывал, что у него и у народа общая задача, объединял себя с другими людьми.

Человек, который стоит на трибуне, должен выделить общую со слушателями задачу и сказать: «Дорогие мои, я понимаю вас. Я такой же, как вы!». После этого уже можно детально разбирать ситуацию и склонять слушателей на свою сторону.



Какие ошибки для оратора могут оказаться роковыми? Над чем нужно работать в первую очередь?

Главная проблема – волнение. С этим можно и нужно бороться, есть специальные упражнения для снижения тревожности.

Неправильно, если вы читаете подготовленный заранее текст, а не проговариваете его. Человек один раз заглянул в шпаргалку, другой – и вот он уже читает по бумаге. Конечно, его никто не слушает. Нас слышат только, когда мы держим визуальный контакт с аудиторией. Есть неразрывная связь между тем, куда мы смотрим, и как нас слышат там, куда летит наш голос.

Следующая ошибка – формальное вступительное слово и заформализованность всего текста: планы, отчеты. Старт должен быть мощным. В любом выступлении важны сильное вступление и сильная концовка, а в середине можно приводить любые цифры и факты. Но главное – как можно больше примеров и контрастных сравнений.

Часто встречаются дефекты речи. Как правило, голоса у людей связочные, то есть человек говорит на связках, не подключая грудной резонатор. Отсюда слабые, тихие, тонкие голоса. А при усилении громкости голоса даже переходят на визг. Негативно воспринимается тихий голос. Чтобы говорить тихо, надо обладать грудным голосом и делать это на низких тонах: то затихать, то нарастать с поставленными паузами. К такой манере речи будут прислушиваться.

У человека может быть невнятная речь, он может проглатывать часть слова или его окончание, говорить: «буэт» вместо «будет», «тока» вместо «только», «скока» вместо «сколько». Естественно, такая речь воспринимается хуже или не воспринимается вовсе.

Если я, представляясь,
буду строчить, как из пулемета,
вы вряд ли запомните
даже мое имя.



В речи нужно соблюдать паузы. Менее важное проговаривается быстрее, а то, на чем нужно заострить внимание слушателей, значительно медленнее. Это называется темпо-ритмом речи. Основная мысль повторяется по ходу выступления несколько раз в различных интерпретациях.

Может ли человек научиться убедительно говорить без посторонней помощи? Какие упражнения вы посоветуете для этого?

Иногда людям удается развиваться без посторонней помощи. К сожалению, специализированной литературы крайне мало. В интернете огромное количество бесполезных статей, написанных непрофессионалами. Стоит посмотреть видео с интервью Ларри Кинга. Поискать публикации Светланы Макаровой – удивительно-го педагога по технике речи. Она учит не просто дикции, но и самому главному: доверительному разговору. Прочтите основные правила проведения интервью.

Человек может преуспеть в самостоятельном развитии речевого навыка только, если он любит свое дело и понимает, о чем говорит. Сейчас я работаю с юношей, который занимается продажами. Он неплохой разговорщик, не остановился в саморазвитии, много читает. Знает, что нужно смотреть на клиента, почувствовать его психологическое состояние и не напирать, как торговец в электричке. Ему не хватает только технической речевой базы. Например, он слишком быстро говорит. Человеческое ухо не в состоянии воспринимать быструю речь – сигнал от человека к человеку должен поступать на определенной скорости. Если я, представляясь, буду строчить, как из пулемета, вы вряд ли запомните даже мое имя.

Сегодня много различных обучающих курсов. Что выбрать?

На рынке огромное количество различных образовательных программ по ораторскому мастерству. Выбирая, нужно внимательно смотреть данные педагогов: сколько лет они в профессии, чем занимались и где учились.

Есть люди, которые вроде бы многому научились, посещая разные тренинги. Но ничего толкового у них не выходит. Получается эдакий шоу-умен: говорит без умолку, но аудитория кроме игры одного актера, никаких необходимых для себя знаний и навыков не получает. Но в любом случае начинать нужно с техники речи, а дальше двигаться в сторону развития коммуникативных навыков: переговоры, дебаты, интервью, работа с клиентами, презентации.

На все подряд курсы бегать нельзя. В ораторских школах речь адаптируют под любого выступающего. В школах актерского мастерства совсем другая техника, и людям бизнеса она не нужна. Для начала займитесь собственным выговором, начните бороться со словами паразитами. Запомните, «аканье» в речи возникает только, когда человек подбирает слово. Значит, подбирайте его молча. Гораздо приятнее видеть перед собой думающего человека, чем персонажа, использующего для связи между словами междометия («а»), («э»), («так сказать»), («как бы»).

Чтобы обогатить свой словарный запас, тренируйтесь. Хорошо, если вы задумались и подбираете яркий эпитет, а вот, если вы молчите и не знаете, что сказать, уже проблема. Для этого есть крайне простое упражнение. Возьмите любое слово (например, «родина») и подберите к нему минимум восемь аналогий: («отчизна»), («отечество»), («родной дом»), («место, где родился»).... Если подобрали только 3-4 аналогии, и идеи закончились, задайте вопрос поисковику. Это нехитрое упражнение при ежедневном использовании качественно обогащает словарный запас.

Чтобы избежать нагромождения повторений словосочетания («наша компания»), попробуйте простые аналогии: («наше предприятие»), («наша организация»), («наш коллектив»), («наша команда»). Ведь понятно, о чем идет речь. При употреблении разных слов вашу речь будут воспринимать легче.

Поделитесь каким-то простым упражнением для снятия страха перед публичным выступлением?

Спросите любого человека, почему он волнуется. Если человек говорит: («Я боюсь») (неважно чего: забыть текст или выглядеть смешно), – значит, он думает только о себе. Это эгоизм. Запомните: о себе мы думаем только, когда готовимся. Как только мы шагнули на сцену, переключаем внимание с себя на людей.

Нужно вести внутренний диалог. Во-первых, убедить себя, что в зале собрались замечательные люди, во-вторых, помнить о цели выступления, знать, кто ваша аудитория и что она должна сделать после ваших слов: заключить новый контракт или изменить свое мнение.

Перед самым выходом можно немного сбросить адреналин. Когда мы волнуемся, адреналин резко бьет в голову, от этого сжимается голос. Нужно скинуть его. Резко встряхните руками, интенсивно поработайте пальцами рук несколько секунд пошевелите пальцами ног.

Всегда тщательно готовьтесь к любому выступлению и имейте в запасе много различных примеров и историй, подтверждающих ваши аргументы. Это называется сторителлинг.

Разве таким образом можно сделать серьезный доклад?

Послушайте доклад какого-нибудь среднестатистического чиновника: («За истекший период в рамках программы комплексного развития за счет средств федерального бюджета в Москве построено и сдано в эксплуатацию порядка 30 объектов социального назначения»).... Сколько здесь канцеляризмов! Попробуем рассказать то же самое, но увлекательнее: («Хочу всех нас поздравить. Вчера я был на празднике в честь открытия в нашем районе потрясающего парка аттракционов. Он красивый, безопасный и функциональный, каждый из вас может гулять в нем с семьей и детьми. А ведь таких парков в этом году мы построили целых 30!»). Это элементарный пример.

Призываю постоянно использовать сторителлинг для слушателей, которые от технического текста легко могут заскучать. Начинайте со слов: («Я расскажу вам одну историю»), – и только потом переходите к общей информации и статистике. Высший пилотаж – когда удается каждый аргумент подтвердить историей.

Как правильно использовать и истолковывать язык жестов?

Жесты и мимика развиты у человека на генетическом уровне. Наши пращуры изначально изъяснялись исключительно с помощью этих инструментов. Предложите кому-нибудь описать общего знакомого или знаменитость очень высокого роста и наблюдайте за его реакцией. Первое, что сделает человек, еще не успев сказать ни слова, приподнимет руку. Если вы увлечены и хорошо владеете текстом, жесты даже отрабатывать не нужно – они в любом случае будут правильными.

Но стоит помнить, что параллельно вытянутые руки – это жест воинственности, защиты или нападения. Лучше, если одна рука будет более активна, вторая – менее. Нельзя зажимать кулаки и складывать руки перед собой или сзади – аудитория должна их видеть.

Кто считается лучшим оратором современности?

Лично мне нравится стиль Стива Джобс. Его презентации сродни театрализованному представлению. Он умел говорить без напряжения. Слушаешь его и реально не можешь оторваться. §

Беседовала: Ксения Богданова

A portrait of Marina Kalina, a woman with dark hair and glasses, wearing a black long-sleeved cardigan over a black top and a pearl necklace. She is standing in a modern interior with large red curved architectural elements. The background shows a brick wall and a window.

Марина Калдина

Экс-руководитель юридической службы компании «Базовый Элемент», бизнес-тренер, медиатор и коуч в Школе Эннеграммы ETSEN

МЫ ЕЖЕДНЕВНО ВЗАИМОДЕЙСТВУЕМ С ЛЮДЬМИ. НО НАСКОЛЬКО ЭТО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЭФФЕКТИВНО? БОЛЬШИНСТВО ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ ОДНОЙ И ТОЙ ЖЕ ТАКТИКИ КОММУНИКАЦИИ. ЭТО В КОРНЕ НЕВЕРНО. ХОЧЕШЬ ДОБИТЬСЯ СВОЕГО НАУЧИСЬ ПОДСТРАИВАТЬСЯ ПОД ТИП ЛИЧНОСТИ ТОГО, С КЕМ ОБЩАЕШЬСЯ. ГЛАВНОЕ, ПОНЯТЬ С КЕМ ИМЕЕШЬ ДЕЛО

Про «уродов» и людей

Психология эффективного общения

ПОЧУВСТВУЙТЕ РАЗНИЦУ

В ходе исследования, проведенного Harvard Business Review, сотрудников различных компаний спросили о том, кого из сослуживцев они бы выбрали для выполнения определенной задачи – знающего или симпатичного? Большинство ответили, что они, конечно предпочитают компетентного милашку, но если уж выбирать, то предпочли бы «симпатичных дураков» («умным уродам»). То есть легкий характер оказался фактором, более весомым, нежели профессионализм.

С учетом уровня компетентности и уровня личной симпатии можно выделить четыре группы людей:

- «умные уроды»;
- «полные придурки»;
- «симпатичные дураки»;
- «симпатичные звезды».

У первых высокий уровень компетентности, но тяжелый характер – таких сотрудников не спешат брать на работу и продвигать по карьерной лестнице. У «полных придурков» низкий уровень компетентности и скверный характер – работодатели их избегают. С «симпатичными дураками» работать приятно и легко, но уровень компетентности у них низкий. Однако довольно часто выбор падает именно на них. «Симпатичные звезды» – самые востребованные сотрудники, их отчаянно пытаются заполучить работодатели – ведь у них высокий уровень и компетентности, и личной симпатии.

Как же стать «симпатичной звездой»? Если с компетентностью все более или менее понятно, то с повышением «симпатичности», то есть уровня эмоциональной компетентности, дело обстоит сложнее. К сожалению, редкие лидеры задаются вопросами развития эмоционального интеллекта.

Люди живут и работают, стараясь наиболее эффективно взаимодействовать с окружающими. Но почему одних мы понимаем лучше, а с другими никак не можем найти общий язык? Существует критерий, наличие которого влияет на то, насколько успешно нам удастся выстроить коммуникацию, повести людей за собой, создать команду. Это – способность понять и принять точку зрения другого человека, отказавшись от веры в то, что наша собственная позиция единственно правильная, и справиться с соблазном заставлять других делать все так, как хотим мы. Для этого нужны две вещи – знать себя и понимать других.

Известная в психологии методика «Окно Джохари» наглядно показывает, что многие черты характера мы осознанно не транслируем окружающим. Есть и то, что другие люди могут видеть, но пока это скрыто от нас самих. Как только мы увидим разницу между тем, какими мы хотим быть и какими видят нас другие, это «откроет двери» к пониманию того, над чем надо работать, чтобы улучшить качество взаимодействия с людьми.

СВОЙ – ЧУЖОЙ

Золотое правило коммуникации – «поступай с другими так, как ты бы хотел, чтобы они поступали с тобой». Не умаляя важность этого лозунга, важно помнить еще одно не менее ценное, «латинское» правило: «Поступай с другими так, как они хотели бы, чтобы с ними поступали».

Столкнувшись с некой ситуацией, мы применяем привычную стратегию поведения. Но не всегда задумываемся о том, будет ли она эффективна? А теперь вспомните, как часто поступая привычным для себя образом, мы при этом ожидаем другого результата. Может, пора попробовать что-то новое?

Большинство моделей, изучающих личность, фокусируются на коллекции наших поведенческих привычек, оставляя все остальное за скобками. Но есть модель, которая кроме поведения человека учитывает еще его привычные мысли и стандартные эмоциональные реакции. Эта модель изучения личности называется Эннеаграмма. Она помогает людям увидеть конкретную разницу между своей картиной мира и картиной мира другого человека, а также понять и принять свою теневую сторону и слепые зоны.

Наглядный пример. Есть персонажи, которые очень боятся, что другие люди посягнут на их внутренние границы и тем самым нарушат их планы. Обычно они изолируют себя от ситуаций и собственных эмоций, если чувствуют малейшее давление со стороны чужаков. Им характерны закрытость, отстраненность, нежелание идти на контакт. Но это отнюдь не мешает таким людям быть еще и знающими и компетентными сотрудниками. Как же наладить с ними контакт?

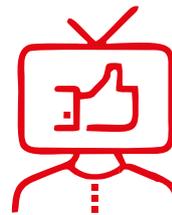
Таких людей лучше заранее предупредить о том, что вы хотели бы обсудить. Направьте им электронное или голосовое сообщение, в крайнем случае – озвучьте свое намерение один на один. Оговорите четкие временные рамки беседы. Подобным людям (если ситуация позволяет) лучше дать возможность самим назначить время и место встречи и позволить им первым выразить свои мысли и чувства. И если в вашем разговоре на первый план выйдут спокойствие и рациональность, то и беседа пойдет более продуктивно.

Стоит учитывать, что подобная стратегия подходит далеко не всем. Иногда она может оказаться даже контрпродуктивной. Есть люди, которые (если вы заранее предупредите их о своем желании пообщаться на сложную тему) могут попросту испугаться и буквально известить самих себя, пытаясь строить домыслы о теме предстоящей встречи. Ваше предупреждение может заставить их ум «вращаться» на предельной скорости, и во время беседы таким людям будет

трудно сфокусироваться. С ними эффективнее разговаривать спонтанно и начинать разговор с позитивной ноты.

Эннеаграмма описывает девять типов людей, их лидерский стиль, помогает их распознать и дает бесценные подсказки о том, как эффективно строить коммуникацию.

СТИЛИ ЛИЧНОСТИ



1. Реформаторы-перфекционисты

Стремятся к совершенству и много работают для того, чтобы не быть безответственными или недобросовестными. Им важно добиться уважения других людей. Считают, что успех надо зарабатывать, а для этого необходимо все делать правильно, желательно – с первого раза.

В работе устанавливают четкие цели и ориентируют людей на достижение высочайших стандартов качества.

Их сильная сторона в том, что они умеют вести за собой, подают пример, добиваются совершенства, организованы, последовательны, проницательны, честны и практичны.

Реформаторам надо работать над своей реактивностью, чрезмерной критичностью, нетерпимостью, стремлением к микроменеджменту, лучше контролировать свой гнев.

Общаясь с ними важно говорить по делу, ясно и логично излагать свои мысли, выслушав сначала их предложения. Если нужна обратная связь, подтвердите целостность Реформатора и его стандарты.



2. Помощники

Стремятся к связи с другими людьми и много работают для того, чтобы не быть физически или эмоционально изолированными от них. Им важно заработать любовь и внимание окружающих. Считают, что успех требует жертв, и потому на алтарь ложатся прежде всего их потребности и желания в пользу других.

Стараются выявить сильные и слабые стороны членов команды, мотивировать и помочь им достичь поставленных целей.

Их сила в способности построить великолепные отношения, они щедрые оптимисты, нравятся окружающим, хорошо понимают их потребности. В то же время они ответственные, много работают.

Помощникам необходимо научиться говорить «нет», работать над тем, чтобы не делать чрезмерный упор на отношения, говорить о своих желаниях прямо, осознать, что они зачастую выбирают «любимчиков», чрезмерно помогают другим и злятся, когда их недооценивают.

Общаясь с Помощниками сначала обеспечьте теплоту коммуникации и человеческое взаимодействие, обозначайте им четкие параметры того, какая помощь нужна. Обратную связь давайте в контексте взаимоотношений.

3. Достигатели



Стремятся стать выдающимися и много работают для того, чтобы не быть посредственными середнячками. Достижениями они стараются обеспечить себе внимание и похвалу окружающих. Считают, что успех дается через тяжкий труд. Успех – это 99% усилий и только 1% вдохновения.

Они ориентированы на успех, хорошо считают и понимают людей, преодолевают сложности, деловые, уверенные, оптимистичные, энергичные.

Достигателям нужно работать над своей чрезмерной конкурентностью, резкостью, частыми «ускорениями темпа», с невнимательностью к чувствам других. Уделять больше времени личным отношениям, не прятать глубокие чувства и не брать на себя слишком много.

Сначала похвалите их за хорошо выполненную работу, обсудите задачи, цели и методы. Обратную связь лучше давать в форме изменения подхода к достижению цели.

4. Индивидуалисты



Стремятся быть уникальными и много сил прикладывают чтобы не быть обиденными. Ведут себя отстраненно и считают, что добиться успеха можно лишь оставаясь верным себе и пройдя через боль.

Стремятся попасть в такую организацию, где у них будет цель, то, ради чего нужно работать, только тогда у них есть вдохновение, чтобы делать свою работу максимально хорошо.

Они умеют воодушевлять, ищут смысл в том, что они делают, стремятся к совершенству и великолепию. Они творческие, выразительные, интуитивные и сочувственные.

Индивидуалистам необходимо работать над своей отстраненностью в стрессовых ситуациях, чрезмерной критичностью к другим, погружением в себя в моменты плохого настроения, проще воспринимать критику, а также работать над своим гипертрофированным чувством вины. Работая с Индивидуалистами, нужно призывать их к соблюдению дисциплины и не допускать ситуаций, когда перемена настроения сказывалась бы на результатах работы.

Им необходимо ваше полное и нераздельное внимание. Говорите мягче и медленней. Если необходима обратная связь, сначала дайте Индивидуалисту время пережить эмоции.

5. Мыслители



Стремятся к отстраненности, которая дает им чувство защищенности. Тратят много усилий на то, чтобы не быть беспечными и эмоциональными. Считают, что станут успешными, если будут умными и научатся владеть ситуацией.

Путем исследования, дискуссий и планирования стремятся создать эффективно взаимодействующую окружающую среду, которая дает людям возможность работать над достижением общей цели.

Они аналитики, их сила в проницательности, объективности, системности. Любят все тщательно планировать, очень настойчивы. Мыслители незаменимы в кризисной ситуации.

Страдают от того, что часто недооценивают отношения и порой не делятся информацией. Им следует смягчить свою холодность, отказаться от чрезмерной независимости, перестать быть высокомерными упрямыми.

Общаясь с Мыслителями, помните, что всегда нужно детально разбираться в теме разговора. Не отвлекайтесь от главного и не вторгайтесь в их энергетическое пространство. Дайте им свободу.

6. Лоялисты-скептики



Всеми силами стремятся к безопасности, работают над тем, чтобы всегда быть начеку и не казаться пассивными. Верят, что достигнут успеха,

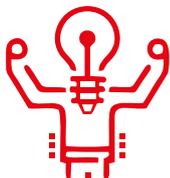
если будут много работать над тем, что гарантирует их безопасность.

Стремятся решить проблемы организации, создав творческую атмосферу, где каждый будет чувствовать, что он вносит свой вклад.

Они ответственные, практичные, упорные и могут просчитать ситуацию на несколько шагов вперед. Лояльны к компании и сотрудникам.

Их слабые стороны — нерешительность, тревожность, реактивность, склонность к чрезмерной осторожности, скрупулезному анализу и при этом любят провоцировать. Не терпят неопределенности, часто проецируют свои мысли на других людей.

Поддержите уровень их равновесия с помощью вашего собственного спокойствия. Сфокусируйтесь на задачах, в то же время показывайте свои чувства и заботу, ставьте четкие ориентиры относительно ваших ожиданий.



7. Энтузиасты

Находятся в постоянном возбуждении. Своей активностью обеспечивают себе безопасность. Делают все, чтобы не скучать и самим не быть скучными. Успех для них заключается в количестве планов и проектов, приносящих удовлетворение.

Воодушевляют коллектив и позволяют вовлекать себя в инновационные проекты, для того чтобы компания не упустила важные бизнес-возможности.

Они творческие, любопытные, оптимистичные, быстро мыслят, могут решать много задач одновременно и соединять разрозненную информацию.

Им прежде всего необходимо работать над своей импульсивностью, нетерпеливостью, несфокусированностью. Болезненно реагируют на негативную обратную связь, избегают неприятных ситуаций и не желают иметь дело с рутинной.

Вступая в коммуникацию, демонстрируйте энергию и вовлеченность, но не пытайтесь превзойти Энтузиаста. Используйте позитивные выражения.



8. Боссы-конфронтаторы

Стремятся быть сильными и стать неуязвимыми, не зависеть от других. Делают все, чтобы с ними считались и уважали.

Решительно ведут организацию вперед. Воодушевляют к активным действиям и нанимают способных компетентных сотрудников.

Они стратегически мыслят, преодолевают препятствия, работают на результат, защищают и поддерживают успешные начинания других. Энергичны и уверены в себе.

Их проблема – нетерпеливость и нетерпимость к медлительности и слабости, излишний контроль, завышенные требования к себе и окружающим. Чувствуют себя использованными, когда другие не оправдывают их ожидания. Берут на себя слишком много, зачастую до изнеможения.

Соответствуйте интенсивности Конфронтатора. С энергией в голосе прямо говорите то, что вы имеете в виду. Но не давите.



9. Миротворцы

Миролюбивы, стараются не привлекать внимания к себе и своим нуждам. Думают, что заслужат уважение, если отстранятся и не будут «раскачивать лодку». Считают, что успеху сопутствует стремление к сохранению мира.

Помогают реализовать коллективную миссию, создавая четко структурированную и гармоничную атмосферу в компании.

Такие лидеры дипломатичны, терпеливы, легки в общении, последовательны, поддерживают других и включают их в процесс, работают над развитием отношений. Способны видеть картину в целом, включая операционные детали.

Их слабость в пассивной агрессивности, неумении расставлять приоритеты, нерешительности. Всеми силами стараются избежать конфликта и часто откладывают дела в долгий ящик.

Обращаясь к Миротворцу, будьте максимально искренни и терпеливы к его неспешному темпу жизни. Дайте ему свободу и взаимодействуйте на равных: выказывайте уважение с теплотой и открытостью.

Наверняка вы быстро узнали себя. Некоторые даже смогли найти подходящее описание в нескольких (или даже во всех!) стилях личности. Это нормально. Более глубокое погружение в изучение себя с помощью Эннеграммы поможет определить доминирующий тип, а главное, понять, как использовать осознание собственного стиля, для того чтобы стать эффективным и успешным на работе и в жизни – стать той самой «симпатичной звездой», за которой «охотятся» работодатели. §

БИЗНЕС. ЛУЧШИЙ. СПОРТ.

НОВЫЙ BMW 5 СЕРИИ.

ПРИГЛАШАЕМ НА ТЕСТ-ДРАЙВ В АВИЛОН.



Реклама.

АВИЛОН

Официальный дилер BMW

Москва

Волгоградский пр-т, 41, стр. 1

Тел.: (495) 730 44 45

www.bmw-avilon.ru



С удовольствием
за рулем

A close-up portrait of a man with a shaved head and light green eyes, looking directly at the camera with a neutral expression. He is wearing a dark, possibly black, collared shirt. The background is dark and out of focus.

Радислав Гандапас

*Самый известный в России специалист по лидерству
Автор 8 книг и 14 фильмов по лидерству
и ораторскому искусству
Титулованный бизнес-тренер России,
единственный в стране трижды признан
лучшим в профессии по результатам года*

НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ
ИСТОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА СЧИ-
ТАЛОСЬ, ЧТО МИР ДЕЛИТСЯ НА ТЕХ, КТО
ПРАВИТ, И ТЕХ, КЕМ ПРАВЯТ. СЕГОДНЯ ДУМА-
ЮТ ИНАЧЕ. СТАТЬ ЛИДЕРОМ ПОД СИЛУ КАЖДО-
МУ, А ЛИДЕРСТВО – ЭТО ЛИШЬ НАВЫК, КОТОРЫЙ
МОЖНО ВЫРАБОТАТЬ. ОШИБАЮТСЯ И ТЕ, И ДРУГИЕ.
ЛИДЕРСТВА, О КОТОРОМ ТАК МНОГО ГОВОРЯТ,
НЕ СУЩЕСТВУЕТ ВОВСЕ. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ –
ЭТО ВНЕШНИЙ ЭФФЕКТ БОЛЕЕ ИЗОЩРЕННЫХ
И СКРЫТЫХ СИЛ, КОТОРЫЕ УПРАВЛЯЮТ
НАШЕЙ ПСИХОЛОГИЕЙ И НАШИМИ
ПОСТУПКАМИ

СОВЕТОВ ДЛЯ
ИЗМАТИЧНОГО
ИДДЕРА

Если проанализировать истории и биографии лидеров самого разного калибра, мы увидим, что у лидерства и власти, как правило, три основания. Первое и самое очевидное — формальный статус. Как только человека назначают топ-менеджером, командиром, премьер-министром или архиепископом, он автоматически приобретает власть над другими людьми. На бытовом уровне этого достаточно для власти: мы с детства привыкаем к тому, что властью обладают люди при должности, те, кто наделен формальными атрибутами.

Второе основание власти — компетентность. Еще в имперском Китае, почти две тысячи лет назад, многие претенденты на государственные посты должны были сдавать экзамены. Сегодня — по крайней мере теоретически — компетентность признана во многих странах принципом госслужбы: ты растешь над собой, учишься решать все более сложные задачи, и за это тебя вознаграждают повышением. Именно поэтому возник миф, что достаточно быть компетентным человеком, получить хорошее образование, попасть в хорошее место на хорошую должность — и тебя ждет успех. На самом деле и статус, и компетентность слишком шаткие основы власти и успеха. Они оставляют власть лидера в руках других людей и внешних обстоятельств, которые могут оказаться сильнее его знаний и навыков.

Но есть и третье основание власти, которое в сочетании с достаточным формальным статусом и достаточной компетентностью делает эту власть непоколебимой. Оно позволяет лидеру сохранить свои позиции, даже когда его статус оказывается под ударом, а компетентность — под

сомнением. Этот третий ингредиент — харизма.

Это — ключевой элемент в конструкции власти и лидерства как в политике, так и в бизнесе. Можно ли стать харизматическим лидером? Ответ очевиден: да. Врожденная харизма, харизма как дар судьбы или крови — это миф. Лидеры — не особая раса и не особый подвид людей.

Харизма всегда реализуется в определенном контексте, в конкретной социальной группе. Образ харизматического лидера и модель его коммуникации должны соответствовать культуре группы, ее ценностям и стилю. Но надо помнить, что харизматический лидер — всегда разрушитель устоев, в том числе и моральных. Он предлагает новую мораль, новые ценности, новые корпоративные или общественные правила. И если эти правила удастся навязать группе людей, власть лидера становится очень прочной.



ЛЮБИТЕ СЕБЯ

Харизматики самолюбивы, относятся к себе так же, как к тем, кого очень любят. Они заботятся о себе, не забывают себя похвалить. Иногда ругают себя. Но потом обязательно прощают.

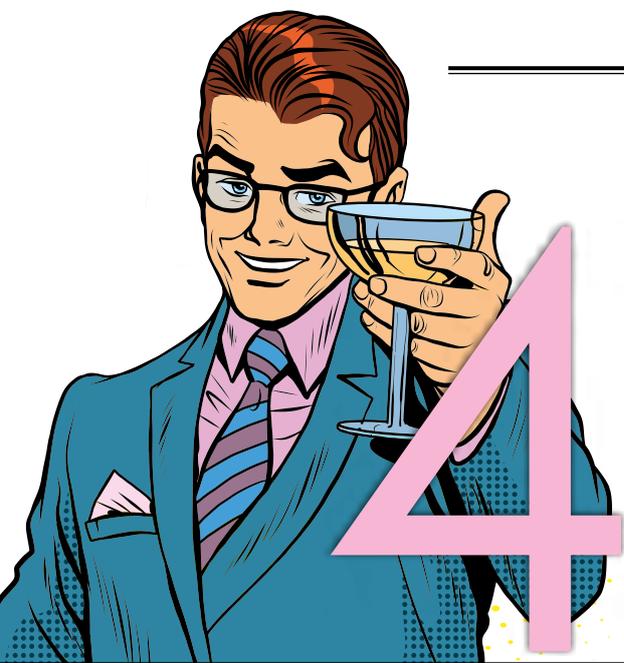


ОПРЕДЕЛИТЕ СВОИ ЦЕЛИ

Цель должна обязательно быть поставлена самим харизматиком. Не секрет, что люди, которые четко выражают и записывают свои цели, намного эффективнее людей, опасющихся взять обязательства перед собой и миром, — и зарабатывают они гораздо больше. Харизматический лидер фиксирует и декларирует свои цели с самого начала. Если нет сверхзадачи — не будет и харизмы. Харизматический лидер может, как Александр Македонский, быть уверен, что с рождения обречен на величие. Он может связывать свое будущее с целями своего культа, ордена, корпорации и считать, что величие организации тождественно его величию. А может просто верить в свою интуицию и в то, что поступает правильно. Но он всегда руководствуется подлинной, реальной, прочувствованной, а не вымышленной целью. Это намерение, которое он ощущает в себе.

СФОРМУЛИРУЙТЕ ВАШУ МИССИЮ

Харизматические лидеры уходят в отрыв от большинства остальных членов общества, сотрудников компании, массы верующих уже тогда, когда формируется и формулируется их миссия. Способность иметь миссию — это своего рода фильтр, экзамен на звание харизматика. Большинство людей этот экзамен не проходят. Не хватает ресурсов для того, чтобы сформулировать, развить и сохранить миссию, чтобы жить ею.



СТРЕМИТЕСЬ К ВНУТРЕННЕЙ СВОБОДЕ И НЕЗАВИСИМОСТИ

Харизматики не только видят мир по-своему, но и освобождают себя от многих ограничений, с которыми другие люди покорно соглашаются. Харизматический лидер позволяет себе изобретать собственные цели, образ мыслей и действий, а не принимать те, что навязывает общество. Довольно часто харизматические лидеры — это генераторы идей. Выдвигать новые идеи людям обычно мешает не недостаток интеллекта или профессионального опыта, а внутренний запрет на оспаривание статус-кво. Харизматику, благодаря его внутренней свободе, этот запрет преодолеть проще. Поэтому харизматические личности зачастую способны предвидеть будущее. Или, по крайней мере, считают себя провидцами, чей мозг легко справляется с масштабными картинами будущего; они верят, что могут заглянуть вперед не на день-два, а на несколько лет или несколько десятилетий.



ИГНОРИРУЙТЕ ОБЩЕСТВЕННУЮ МОРАЛЬ

Люди, добившиеся внутренней свободы, чаще преуспевают в жизни, поскольку путь к успеху — это далеко не только преодоление внешних преград. Это часто и преодоление преград внутреннего свойства. Одна из таких преград — общественная мораль. Это не значит, что харизматический лидер лишен морали. Однако мораль харизматиков не столько навязывается обществом и окружающей средой, сколько рождается как внутреннее побуждение лидера, увязывается с его внутренними мотивами. К общепринятым принципам, заповедям харизматик относится скептически.



БУДЬТЕ ЭНЕРГИЧНЫМИ

Харизматики — люди с профитной энергетикой: энергии у них больше, чем нужно им самим для повседневных нужд. И это производит на окружающих сильный эффект, даже побуждает их говорить об особом ореоле, сиянии, энергетических потоках, исходящих от лидера.

ЗАЙМИТЕСЬ ОРАТОРСКИМ МАСТЕРСТВОМ

Хороший лидер не может быть плохим оратором. Его харизма непременно проявляется в коммуникации. На время выступления оратор получает власть над аудиторией: заставляет ее испытывать определенные чувства, даже подталкивает к нужным действиям. Не бойтесь пробуждать негативные эмоции: харизматики могут быть жесткими, бескомпромиссными ораторами, не склонными к особой корректности. Это не вежливые презентации, в которых находится место для благодарности в адрес каждого, кто проходил мимо во время работы над слайдами. Речь лидера бьет под дых, кружит голову, подрывает сложившиеся представления. Она может быть скандальной и для кого-то обидной. Это выступление, ставящее слушателей в ситуацию конфликта с реальностью. Но это всегда выступление, которое запоминают и повторяют.



НАЙДИТЕ ОСОБОЕ ХОББИ

В копилку харизмы немало добавляют увлечения лидера. Но добавляют, только если это странные, необычные увлечения, которые мало кому могут прийти в голову. Не случайно люди с большими амбициями, приходя на новое место работы, считают своим долгом довести до всех окружающих список своих необычных хобби. Они стремятся сразу закрепить в сознании коллег, с какими необычными людьми их сводит судьба. Среди харизматических хобби может быть увлечение необычным, уникальным видом спорта — особенно если этот спорт связан с риском.



НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О ВНЕШНЕЙ СКРОМНОСТИ

Влияние харизматика — тонкая игра с чашами воображаемых весов. На одной чаше — все то, чем лидер одарил своих поклонников или свой народ. На другой — все, что он взял для себя. Харизматическому лидеру важно, чтобы на этих весах всегда сохранялся дисбаланс. Чтобы дающая чаша — по крайней мере в общественном представлении — сильно перевешивала. А значит, чашу эту нужно постоянно нагружать: демонстрировать заботу о людях, предьявлять конкретные дела и поступки, направленные на их благо. А вторая чаша — брать — должна быть почти пустой. Не стоит демонстрировать богатство и привилегии: последователей вождя смущает любой намек на то, что главное для него — не миссия, а решение личных проблем. Также избегайте повседневности: харизма рухнет, когда

люди узнают о том, как их лидер ругается с женой из-за грязной посуды или спорит с другим менеджером о том, в чьем распоряжении сегодня будет машина с водителем. Харизматики обычно прячут личную жизнь, дом, семью и отгораживаются от последователей все аспекты своего бытия и своей личности.

НЕ СТЕСНЯЙТЕСЬ ЭПАТИРОВАТЬ ПУБЛИКУ!

Лидер должен уметь удивить своих адептов и потенциальных сторонников. Харизматическому поведению, как правило, сопутствует театральность. Лидеру не мешает быть мастером эпатажа, если только речь идет о демонстрации не богатства и испорченности, а силы духа, воли, оригинальности мышления, твердости и так далее. Некоронованный король эпатажа — владелец бренда Virgin Cola Ричард Брэнсон. Представляя напиток Virgin Cola в 1998 году, Брэнсон проехался по улицам Нью-Йорка на танке и подорвал логотип Coca-Cola. Это разрушает шаблоны, приводит окружающих в состояние транса, внушает им, что перед ними — сверхъестественная и сверхуспешная фигура, которой дозволено практически все. За то время, что Чичваркин руководил «Евросетью», в интернете не раз оказывались его скандальные письма к сотрудникам («Конкуренты должны стать нам ниже пояса»; «Не надо ЖРАТЬ в подсобках. Салон связи — не плацкартный вагон»; «Если у тебя нет продаж — ты говно!»; «Всем гордым и независимым мудакам место в джунглях»). Кто-то думает, что Чичваркин не знал, что письма попадут в сеть? Естественно, знал. Для того и писал.



Эльмира Кондратьева

Директор по операциям, партнер Forward Legal, выпускница бизнес-школы IMD (Лозанна, Швейцария), Член Королевского института Арбитров Великобритании (MCIArb)



Учимся работать в команде

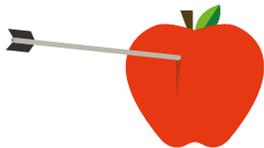
КАК РАЗВИВАЮТ КОМАНДНЫЕ НАВЫКИ, ПО КАКОМУ
ПРИНЦИПУ ОБЪЕДИНЯЮТ ЮРИСТОВ И КАК УЧАТ ИХ
ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ ДРУГ С ДРУГОМ В FORWARD LEGAL

*Тот, кто воображает, что может обойтись
без других людей – очень ошибается, а тот,
кто воображает, что другие не могут обой-
тись без него – ошибается еще больше.*

Франсуа де Ларошфуко

ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА

Цель
– решить общую,
а не личную задачу



Поставить свои интересы на второе место может не каждый. Для этого нужны уважение и взаимовыручка. Именно нацеленность на общий результат – ключевой принцип работы хорошей команды.

Мастерство



Каждый из участников должен быть хорош в своем деле и соответствовать функции, которую он выполняет в команде, иначе другие участники не будут ему доверять. Никто не поручит помощнику юриста сложную аналитическую работу, но вполне вероятно, что он может на высоком уровне исследовать и обобщить информацию и проанализировать судебную практику для любого проекта.

Хорошее управление



Менеджер команды должен обладать навыками управления. Без этого даже заточенные на общий результат профессионалы могут не достичь цели, т. к. не создадут единое информационное поле или не успеют завершить работу в срок. Управлению надо учиться.

Команда нужна чтобы эффективно вести сложные проекты, которые один юрист объективно осилить не может. Например, взыскание задолженности с группы компаний может состоять из нескольких судебных дел, включая банкротство, взаимодействие с банками, исполнительные производства. Команда нужна не только потому, что один юрист не в состоянии одновременно быть в нескольких местах. Группа юристов выдает качественно иной результат: благодаря синергии они реализуют те замыслы, которые не под силу одному человеку, риск ошибок снижается, а вероятность учета максимального количества идей возрастает. Решение проблемы становится более комплексным благодаря тому, что разные участники смотрят на одинаковые задачи по-разному.

Навыки командной работы нужны и за пределами проектов. Они развивают в людях терпимость, умение слушать и слышать, взаимодействовать в условиях стресса.

РОЛИ В КОМАНДЕ

Мы умеем быстро создавать команды. В Forward Legal нет статичных команд и под каждый проект мы формируем новую. Один и тот же сотрудник работает в нескольких проектах с разными участниками, выполняя разные роли:

- эксперт/аналитик;
- переговорщик;
- выступающий;
- исследователь;
- писатель.

Проектная команда состоит из менеджера и участников. Менеджер самостоятельно организует работу команды. У участников есть свои роли.

Мы не закрепляем за сотрудниками статичные роли и даем возможность попробовать себя в разных проектах на разных позициях и тем самым учиться друг у друга.

Один участник может совмещать несколько ролей. Одна роль может делиться между несколькими участниками. Менеджер никогда не ограничивается выполнением только организаторской работы, он должен работать руками – делать правовую работу, свойственные роли, а не только раздавать поручения.

КОММУНИКАЦИЯ – ЭТО ОСНОВА

Успешная работа возможна, только при условии создания единого информационного поля и адекватной обратной связи. Сформировать осведомленность несложно, важно ее поддерживать. Каждый участник команды, занимаясь своим поручением должен:

- понимать общую цель проекта – не просто взыскать задолженность, а создать максимальные трудности должнику и вынудить его к переговорам;
- быть в курсе всех важных изменений по проекту – изначально рассчитывали на активы, но те попали под арест;
- следить за изменениями в команде, в т. ч. за кадровым пополнением;
- помнить, что с клиентом общается один сотрудник – он транслирует важные вводные всей команде;
- всегда и везде ставить в копию всех участников команды, но не клиента;
- регулярно подводить итоги работы.

Постоянный обмен информацией в команде очень важен. Он помогает понять поручение в контексте конкретных жизненных обстоятельств. Нас попросили сопровождать конфликтную ситуацию, создавшуюся в результате исполнения договора. Договор был составлен плохо. Клиент сам составил этот договор и считал его вершиной юридической мысли. Мы могли этого не знать и раскритиковать документ, а значит обидеть клиента. Но нам удалось узнать это заранее, и сфокусироваться на исправлении ситуации.

Информационный обмен поддерживает здоровую атмосферу в команде. Каждый участник знает, что происходит, и не чувствует себя на обочине, даже если занимается не самой важной работой. Если понимаешь, что тебя ценят, отдаешься работе на другом эмоциональном уровне и справляешься со стрессом легче. Перед новым годом мы три недели работали без выходных. Помощникам юристов, которые работали над договорами, не принципиально знать о результатах встречи клиента с продавцами бизнеса, но мы все равно привлекали их на летучки. Это позволяет отвлекаться от рутинной работы, высказывать свои мысли, и дает уверенность, что именно их работа поможет сформировать грамотную оценку бизнеса.

Очень важна адекватная обратная связь – своевременная и полная оценка работы каждого участника. Мы обеспечиваем обратную связь двумя способами. Первый – это регулярные оценки в электронной системе компании. Каждого участника оценивает менеджер, затем работу оценивает партнер. Участник может ознакомиться со своими оценками и обсудить их. Участники также оценивают работу менеджера и рассказывают, что было сделано хорошо, а что нет.

Второй способ – это очная беседа. Менеджер обсуждает результаты работы с каждым участником или с группой. Обсуждать проектные ошибки в коллективе сложнее, т. к. в нашей культуре нет навыка публичной критики. В большинстве случаев критику проще принимать в разговоре один на один. Но если пройти это упражнение несколько раз, вырабатывается иммунитет: люди начинают понимать, что критикуют не их лично, а работу, и в этом нет ничего обидного. С точки зрения менеджмента и экономии времени разбирать ошибки правильнее в команде: все видят одинаковую картину и делятся своими соображениями.

РАЗВИВАЮЩИЙ ЭФФЕКТ

1 Команда еще и эффективный инструмент развития. В коллективе есть сотрудник, который прекрасно пишет жалобы в Верховный суд РФ как с точки зрения канонов юриспруденции, так и с точки зрения русского языка. У него свой метод. На внутреннем семинаре нельзя полноценно отработать этот специфический навык. Эффективнее учиться в процессе работы. Важно, чтобы новичок перенимал опыт у профессионала, понял какие есть методы и выбрал, какой ему подходит. В результате, один юрист может написать жалобу за три дня. Но для нас важно обучать своих юристов, поэтому создаем команду, которая будет работать шесть дней. Часть времени уйдет на разъяснения, постановку задачи, обсуждение результата, исправление ошибок. В итоге кроме жалобы можно получить несколько обученных сотрудников.

2 Можно обучать сотрудников, объединяя их в команды без привязки к служебной иерархии. На проекте старший юрист может оказаться простым исполнителем, а вовсе не менеджером, а руководить командой будет юрист или помощник.

Если это так, все сотрудники будут знать, что существует реальная возможность руководить проектом. Коллектив верит, что шанс есть у каждого, но все зависит от личности и способностей. Проявил себя как талантливый организатор – в проектной работе наверняка получишь менеджерскую позицию. Компания ничем не рискуете. Под присмотром старших коллег исполнителей юристу-менеджеру легче: ему подскажут, помогут.

Еще один плюс – мы всегда можем собрать работоспособную команду. Старших юристов меньше, чем просто юристов, но наш опыт демонстрирует, что они прекрасно справляются с управлением проектами.

6 ПРАВИЛ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

- Выполнил свою задачу – выясни, кому нужна помощь.
- Сдвигай дедлайн минимум на один день раньше назначенного. Если ошибешься – успеешь переделать.
- Регулярно обновляй информацию по проекту. Участники должны знать, что твоя задача не отклоняется от цели.
- Есть идея? Не держи в себе – поделись со всеми.
- Понимаешь, что не прав? Не стой на своем и продолжай работать.
- Знаешь секрет или обладаешь ценным навыком? Предложи свою помощь и трать на это личное время.

ИТОГО:

1. Успешная команда всегда заточена на результат, состоит из профессионалов и отлично управляется.
2. Не закрепляйте конкретную роль за конкретным юристом навечно: людям нужны разные задачи.
3. Пробуйте ставить на менеджерскую позицию младших сотрудников.
4. Эффективный информационный поток — залог успеха. Без обратной связи нет настоящей команды.
5. Любые навыки можно развивать на производстве. Имитируйте необходимость командной работы — не поручайте проект одному эксперту, а сформируйте группу, в которой менеджер раскроет новичкам свою кухню.
6. Навык командной работу можно и нужно оценивать.

ЗУ нас нет специализированных практик. При этом, есть эксперты в определенных сферах. Представим себе, что в командном проекте возникает блок процессуальных вопросов. Мы далеко не всегда привлекаем нашего процессуалиста. В команду включается сотрудник, который может выполнить задачу с учетом уровня знаний, аналитических способностей и текущей загрузки. В результате, специализация процессуалиста не закрепляется за ним на постоянной основе, он работает по разным направлениям. А привлеченные в проект «не процессуалисты» развивают свои навыки в процессуальных вопросах.

ОЦЕНКА И ЕЕ ОСМЫСЛЕНИЕ

В компании действует система, в рамках которой регулярно оценивается умение слаженно и эффективно взаимодействовать с коллегами для достижения общего результата.

Командная работа оценивается по трем критериям:

- ответственность за результат собственной работы в группе;
- способность держать баланс между отстаиванием собственной позиции и признанием чужого мнения; умение пренебречь собственными амбициями или позицией ради общего результата;
- активность взаимодействия: проявление инициативы, готовность делиться информацией, вовлеченность в процесс.

Исходя из этих критериев, менеджер оценивает «командность» участников проекта, а партнер — «командность» менеджеров. Навык командной работы оцифровывается по шкале от «-1» до «2». Каждый уровень подробно описан, поэтому навык оценивается конкретно.

Минимальный уровень «-1» присваивается сотруднику, который тянет одеяло на себя или придерживает знания: делится неохотно поверхностной или несущественной информацией. Не заинтересован в результатах работы группы, отдает приоритет собственным задачам.

Следующий уровень «0» получает тот, кто способен работать в команде, но ему удобнее и привычнее работать одному. Он делит работу на свою и чужую, сам не проявляет инициативы, однако готов делиться знаниями, помогать если просят. Высказывает свою точку зрения, но не настаивает, его позиция: «я свое мнение высказал, а вы решайте». Чаще всего он не уточняет как меняется ситуация на проекте. Если он все же встроился контекст проекта, то выполняет свою работу качественно.

Обладатель самой высокой оценки поддерживает идеи других участников, выступает посредником, помогая сторонам договориться, предлагает помощь. Он источает позитив — к нему тянутся люди.

Оценка командной работы комментируется и обсуждается с сотрудником лично каждые полгода. Обсуждение необходимо. Коллеги и партнеры поставили сотруднику низкую оценку за командную работу. Его это крайне расстроило, т.к. ему казалось, что он предпринял массу усилий, чтобы стать хорошим командным игроком.

Во время беседы и сотрудник, и партнеры сошлись во мнении, что конкретно этот персонаж «одиночка», это обусловлено характером и предыдущим опытом индивидуальной адвокатской работы. Это не плохо, это данность, с которой можно работать. Невысокие оценки демонстрируют что как не старайся показать свою «командность», замаскировать индивидуальность невозможно, и пока работа в команде вызывает сложности. Оценивающие считали поведение сотрудника, который не всегда готов проявить гибкость и пойти на компромисс. В результате решили, раз сотрудник хочет работать над развитием командного навыка, его будут включать в различные групповые проекты. §

Hallo, Moskou!*

Vander Park – голландский квартал

Рублёвское ш., 101–105
8 495 266-05-71 | vanderpark.ru

*Привет, Москва (в переводе с голландского). "Ван дер Парк. На правах рекламы."
Подробности и проектные декларации размещены на vanderpark.ru. Застройщик ЗАО «МОНЕТИК»





Ирина
Хакамата

Советы для адаптирующихся к изменениям

О переменах

Первое, с чего нужно начинать любые перемены, — понять, что дальше вы так жить не можете, просто умрете или развалитесь. Ведь если менять жизнь от скуки — дело не пойдет. А вот если дошли до отчаяния — это начало, как раз, очень хорошее. Это дно, от которого можно оттолкнуться.

О пользе паузы

Поставьте цель и возьмите паузу. Нужно уйти от себя хотя бы на сутки. Остаться в одиночестве, отключить телефон, дать задание своей голове: мне нужно найти себя заново, понять, куда стремиться, в какой области развиваться, каким образом.

О риске

Хотите жить счастливо — придется рисковать. В этой жизни у вас есть только одна опора — это вы сами. Но рискуйте маленькими шагами, чтобы не провалиться. Вы готовы и к небольшому падению, паузам, депрессиям, потому что жизнь не состоит вся из ковровых дорожек. И риск не бывает без проблем. Но вы это принимаете и понимаете, что без этого ничего не добиться.

О страхе

Преодолейте свои страхи. Думать мы можем, а действовать — боимся. И этот страх усиливается, когда все вокруг сопротивляется.

О времени

Успешный человек понимает, в какое время он живет, и отражает его в своих действиях. События сменяются с такой скоростью, что стабильность исчезает. Все, кто желает стабильности, проиграют. Но если стать таким же переменчивым, рождаться каждый день заново в ответ на новые вызовы и ловить от этого кайф, тогда все получится.

О любви

Любовь к себе — это, прежде всего, ответственное уважение самого себя. Это значит, что вы все время самообучаетесь. Вы опираетесь на себя, а себя все время совершенствуете. Но при этом не надо быть эгоистом.

О понимании

Самое важное — понимать менталитет партнера. Если вы говорите с французами, не стоит сразу переходить к делу. Нужно сначала поговорить о том, как прекрасна Франция, как вы любите их вина, их кухню.

Если вы ведете переговоры с итальянцем, стоит одеться красиво и ярко, потому что итальянцы обожают показывать себя. Сначала лучше пошутить, поговорить об их стране, о женщинах, а потом уже перейти к делу.

На встречах с американцами нужно быть одетым строго и недорого, но по каким-то моментам они должны понять, что вы обеспеченный человек. Следует сразу же переходить к делу и очень технологично показать их интересы в этом проекте. С немцами та же история.

То есть надо иметь межнациональную эмпатию. Когда вы идете на переговоры с иностранцем, нужно думать не о своих интересах, а работать на их волне. Тогда вы станете своим, и вам будут доверять.

О мужчинах

Главное — разговаривать с мужчинами на их языке. Должны быть жесткие шутки, жесткие анекдоты вперемешку с сильными брутальными тезисами — и тогда они начинают тебе доверять. Если будешь чирикать, как женщина, никто не будет слушать.

Об учебе

Нельзя учить человека, если он не хочет.

Об успехах

Основная ошибка в том, что мы руководствуемся социальным определением успеха: это деньги плюс статус. Мы игнорируем сами себя — и сразу запускается обратный процесс: мы не понимаем, чего мы хотим.

Слушайте себя, идите навстречу себе — тогда все пойдет как надо.

О работе

Не бойтесь, бросайте нелюбимую работу.

Об опыте

Опыт человека не надо отрицать, копировать его, как обезьянка, тоже не стоит. Просто заберите, трансформируйте его, подстройте под себя.

Текст: Елена Салина

A professional portrait of a woman with blonde hair, wearing a white button-down shirt, sitting in a black chair. She is holding a pen in her hands. The background is a textured, warm-toned wall.

Татьяна Сейранян

*Управляющий партнер
коммуникационного агентства Eleven,
специалист в области стратегического
консалтинга, продвижения первых лиц
компаний, ведущих медиатренингов,
журналист*



ПЕЙТЕ
КОФЕ
с журналистом

В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ СОБСТВЕННАЯ PR-СЛУЖБА? А ВЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО ПИАРЩИКИ СМОГУТ БЫСТРО И ПРАВИЛЬНО ОТВЕТИТЬ НА ЛЮБЫЕ ВОПРОСЫ ЖУРНАЛИСТОВ? ЧТО ОНИ НИЧЕГО НЕ НАПУТАЮТ ИЛИ НЕ РАССКАЖУТ ЛИШНЕГО? ПРАВИЛЬНЫЙ ПИАР МОЖЕТ ПОМОЧЬ ВЫИГРАТЬ ДЕЛО, СВЕРХВЫГОДНО ПРОВОДИТЬ СДЕЛКИ, И ПРОЩЕ ДОБИВАТЬСЯ ЦЕЛЕЙ, ЕСЛИ ВЫ ПО СОВМЕСТИТЕЛЬСТВУ ОТВЕЧАЕТЕ ЕЩЕ И ЗА GR. ПОМНИТЕ: ПИАРЩИК В КОМПАНИИ – ЭТО ВАШ ПОМОЩНИК, А НЕ ТОТ, КТО ДОЛЖЕН ЗАБИРАТЬ ВСЕ ЛАВРЫ ОТ ПУБЛИКАЦИЙ СЕБЕ. ВЫСТРОЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ С ПРЕССОЙ – ЭТО ПРЕКРАСНОЕ ДОПОЛНЕНИЕ К РЕЗЮМЕ, КОТОРОЕ ГОВОРИТ САМО ЗА СЕБЯ. ГЛАВНОЕ – НАУЧИТЬСЯ ПРАВИЛЬНО ЭТИ КОММУНИКАЦИИ ВЫСТРАИВАТЬ

ЗАКОНЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Начну с истории. 1986 год, Лондон. Активисты Greenpeace Хелен Стил и Дэвид Моррис раздают листовки, озаглавленные «Что не так с McDonald's?», непосредственно у входа в ресторан. Юристы McDonald's не могут вынести такой вопиющей наглости – и бросаются защищать честь и достоинство компании в суде. Так начался знаменитый McLibel case, самое длинное судебное разбирательство в истории Великобритании.

На первый взгляд, для McDonald's дело выглядело как легкая прогулка: иск против нескольких людей, не способных даже нанять себе адвокатов. Журналисты немедленно провели аналогии с битвой Давида и Голиафа: на тот момент экономические показатели этой сети превышали ВВП некоторых стран, продажи по всему миру составляли \$30 млрд. В то же время 39-летняя Хелен Стил зарабатывала 65 фунтов в неделю в баре, а 50-летний Дэвид Моррис и вообще был безработным. Подельники Хелен Стил и Дэвид Морриса – еще три человека, попавшие с такими же листовками возле дверей McDonald's, испугались и сразу же принесли компании публичные извинения. Но эти двое были негибачемы. В итоге казавшееся простым дело обернулось скандальным, затяжным процессом, который продлился десять лет и повлек за собой громадные финансовые и репутационные потери.

Юристы McDonalds (отчаянные люди, надо сказать) не зря ели свой хлеб. За десять лет они привели в суд 130 свидетелей и подготовили 40 тыс. томов документации. Расходы на юридическую поддержку дела составили 10 млн фунтов стерлингов.

Судебное решение было представлено на 762 страницах. Судья согласился, что McDonald' не несет ответственности за голодающих в странах третьего мира и никак не причастен к уничтожению тропических лесов, и постановил, что оклеветавшие компанию ответчики должны вы-

платить ей 40 тыс. фунтов. Но за этим последовал серьезнейший удар по репутации: на глазах у десятков журналистов судья заявил, что ответчики были правы, обвиняя корпорацию в выплате слишком низких зарплат персоналу, в неправильном обращении со служащими, в использовании детей в рекламе, а также в том, что компания обманывает потребителя, рассказывая о пользе своих гамбургеров. Юристы выдохнули: формально дело было выиграно. Но руководство компании позеленело от злости.

Что же юристы сделали неправильно? Они просто не подумали о журналистах. К примеру, когда суд закончился – и пресса попросила прокомментировать решение, McDonald's ограничился коротким заявлением: «За время процесса законодательство менялось – и McDonald's тоже». Не очень убедительно, правда?

Любая крупная компания находится под постоянным прицелом СМИ. А громкий судебный процесс – это самый вкусный подарок, который эта компания может сделать журналистам.

Нередко оказывается так, что чем громче юрист побеждает в правовом поле, тем огушительнее проваливается его компания в поле информационном. вспомните недавнее дело «Вымпелком» против «Тизприбора». Или иск Сечина против «РБК». Если выходить за рамки корпораций, можно назвать процессы против Pussy Riot или против Ходорковского. Сначала журналисты, а за ними и все общество традиционно становится на сторону притесняемых. И не важно, что этот притесняемый может быть действительно виновен. Общественное сознание похоже на сознание ребенка, который требует от более сильного противника благородства и великодушия. Юрист действует по закону, а общество требует справедливости. Но все это абсолютно не означает, что более сильный вынужден всегда выбирать между проигрышем в суде и проигрышем в глазах общества. §

**ЮРИСТЫ MCDONALDS
(ОТЧАЯННЫЕ ЛЮДИ, НАДО СКАЗАТЬ)
НЕ ЗРЯ ЕЛИ СВОЙ ХЛЕБ. ЗА ДЕСЯТЬ
ЛЕТ ОНИ ПРИВЕЛИ В СУД 130 СВИДЕТЕЛЕЙ
И ПОДГОТОВИЛИ 40 ТЫС. ТОМОВ
ДОКУМЕНТАЦИИ. РАСХОДЫ
НА ЮРИДИЧЕСКУЮ ПОДДЕРЖКУ
ДЕЛА СОСТАВИЛИ 10 МЛН
ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ.**

АНАЛИЗИРУЙ ЭТО: ТРИ РЕЗОНАНСНЫХ АСПЕКТА

1 Принимая решение об участии компании в судебном процессе, задумайтесь, не попадете ли вы на страницы газет. Если в деле присутствует хотя бы один из этих шести аспектов, можете быть уверены, что интересы журналистов не избежать:

- вы получаете или подаете иск на очень крупную сумму;
- одна из компаний, задействованных в процессе, входит в 100 крупнейших компаний страны;
- в претензиях есть социальный аспект или нарушение прав человека, ребенка;
- в деле присутствует коллективный иск;
- результат судебного процесса может создать прецедент в отрасли;
- истец или ответчик входит в список Forbes.

2 Попробуйте поставить себя на место обычного потребителя и взглянуть на дело его глазами. Даже если с правовым аспектом у вас полный порядок, но при этом в части справедливости дело хромает, стоит задуматься об альтернативе громкому судебному процессу. На примере *McLibel case* очевидно, что ущерб от нескольких десятков листовок явно меньше, чем от пристального внимания журналистов к тому, как компания третирует своих сотрудников на протяжении 10 лет.

3 Если суд неизбежен, ваша задача – перетянуть на свою сторону не только судью, но и всех людей вокруг. Как это сделать? Почаще пить кофе с журналистами. Прессе чаще всего не хватает двух вещей:

- понимания ситуации;
- спикера от компании.

Даже в качественных российских СМИ очень мало узкопрофильных специалистов по темам, на которые они пишут. При этом редакторы изданий очень не любят, когда спикерами от компании выступают пиарщики. Поэтому журналисты будут счастливы, если комментарии по делу им будет давать профессиональный юрист, разбирающийся в теме и готовый выступить официальным спикером от компании.

ТРИ ПРАВИЛА ОБЩЕНИЯ С ЖУРНАЛИСТАМИ

ПРАВИЛО №1

Вы идете в суд с громадным иском, представляя интересы крупнейшей российской компании. Узнайте имена тех, кто постоянно следит за вашим делом. Для начала достаточно познакомиться с двумя-тремя журналистами – но пусть именно от вас они узнают последние новости. Журналистский мир так мал, что очень скоро номер вашего мобильного телефона будет известен всему рынку. Не пугайтесь этого, будьте доступными. Возьмите за правило общаться с журналистами каждый раз, выходя из зала суда. Таким образом, вы будете, во-первых, сами формировать новость, а не отдавать ее на откуп оппоненту, и во-вторых, влиять на мнение судей, они тоже читают газеты.

ПРАВИЛО №2

Не бойтесь, что ваши слова переврут. Многих спикеров этот страх преследует как ночной кошмар. Нужно придерживаться правила нескольких комментариев. Тогда, даже если один журналист что-то понял или написал неверно, два других поймут правильно – весь мир не может ошибиться. Проявите снисходительность к двоичнику: поговорите с ним после публикации, объясните, в чем он был неправ. Итогом станет лояльность, она дорогого стоит.

ПРАВИЛО №3

Не бойтесь общаться в так называемом режиме *off the record* – когда вы с журналистом заключаете устное соглашение о том, что все сказанное останется между вами. Такое общение нужно журналисту, чтобы лучше понимать контекст, а вы, объясняя ситуацию, можете не заботиться о каждом сказанном слове. Но всегда помните старую русскую поговорку волк коню не товарищ: какими бы крепкими ни были ваши отношения, не рассказывайте ничего такого, о чем не могли бы заявить во всеуслышание. Тогда каждый следующий кофе с журналистом будет таким же приятным.



*Зашел через любовь к сладкому,
правильно сформулировал
вопрос – и в итоге сделал
нам с Мишей бизнес*



Игорь Манн

*Маркетолог №1 в России,
консультант, бизнес-тренер,
издатель*



МАРКЕТОЛОГ

Вы интроверт, занимаетесь нетворкингом, но практически не используете его сами. Как же Вы заводите новых знакомых?

Нетворкинг – это установление контактов с другими людьми. Создавшуюся сеть знакомств можно использовать в личных и корпоративных целях. Нетворкинг помогает делать бизнес.

Мое официальное знакомство с нетворкингом произошло, когда мы выпустили книжку «Связи решают все». Это такая бизнес-сказка про Царевну-лягушку. Автор очень просто и доступно объясняет, что такое нетворкинг и как его использовать для своей пользы или предпринимательской выгоды.

Да, я интроверт. Для тех, кто не очень любит общаться с новыми людьми, но это жизненно необходимо в работе, у меня есть книга Деворы Зак «Нетворкинг для интровертов». В ней описаны правила нетворкинга, который в этом случае больше напоминает полезное и приятное занятие, нежели выход из зоны комфорта. Читаешь книжку, учишься и делаешь что нужно. Все просто. Количество получаемой информации рано или поздно переходит в качество.

Нетворкинг – это дружба с целью выгоды или не стоит смешивать эти понятия?

Нет, это не про дружбу. Можно начинать с нетворкин-

га, который выльется в приятельские отношения, а потом даже и в дружбу. Но делать бизнес с друзьями – дурацкая затея, эти вещи лучше не смешивать. У меня есть циничная история по этому поводу. Мой друг с пафосом открывал новый ресторан. И я попросил у него дисконтную карту заведения – по-дружески. Он сказал: «Нет уж, друзья для того и нужны, чтобы платить по полной».

Мы заводим друзей в школе и институте. Все, что после 18 лет, это уже приятельство и нетворкинг.

Все хотят нравиться. Но как это сделать? Какие приемы помогут завести полезные связи? Как себя вести, чтобы вызвать интерес у собеседника?

Мне казалось, что я все знал про то, как привлечь к себе внимание, ровно до тех пор, пока я не прочел книгу «Минуту внимания» (снова призываю читать наши книжки или книжки Дейла Карнеги).

У вас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление. Поэтому важно, как вы сразу выглядите, как используете язык жестов, улыбку и мимику. У Жванецкого на этот счет есть прекрасная шутка: «Встретили меня по одежке, проводили тоже очень плохо». Многие недооценивают значение своего внешнего вида.

У человека должен быть открытый взгляд, чтобы к нему

хотелось подойти. Избегайте закрытых поз, не отводите глаз, проявляйте внимание к тем, кто первый проявил инициативу. Учитесь начинать разговор. Главное – правильно представляться и рассказывать, чем ты занимаешься. Для юристов это вообще архиважно. Рассказать человеку, как ты можешь ему помочь, чтобы он тебя запомнил. Если сумеешь правильно ответить на вопросы: кто ты, кем и где работаешь? – это половина успеха. Неправильное начало разговора и неправильные ответы точно не приведут к результату.

Если я приду на юридическую тусовку, буду рассказывать о себе так: «Я работаю в издательстве и выпускаю книги, которые помогают вам жить лучше и зарабатывать больше». После чего возьму паузу и предложу собеседнику почитать парочку моих книг. Точно такая же заготовка для начала диалога должна быть и у юристов.

Деловые мероприятия – лучшее место для установления новых контактов. Ходите и во время перерыва общайтесь с новыми людьми. Здорово, если вы научитесь задавать интересные вопросы спикерам. Спрашивающего запомнит вся аудитория, и, наверняка, во время кофе-брейка к вам кто-то обратится первым. Хотя нетворкинг не про то, чтобы ждать, когда к тебе придут знакомиться.

СПИСОК МАННА

1. Никогда не ешьте в одиночку

Авторы: Кейт Феррацци и Тал Рэз

Самый важный навык в бизнесе (и не только в бизнесе) – умение строить отношения.

Недаром привычное для Европы и Америки слово нетворкинг, означающее умение открыто и искренне общаться с людьми, выстраивая при этом сеть контактов так, чтобы они работали на вас в дальнейшем, очень быстро вошло и в российский лексикон.

Если вы все еще думаете, что важность нетворкинга преувеличивают, – прочтите эту книгу, чтобы увидеть, сколько вы теряете.

А если вы знаете, насколько он важен, – прочтите эту книгу, чтобы научиться делать это еще лучше.

2. Связи решают все

Автор: Дарси Резак

Книга о человеческих связях и взаимоотношениях, о том, почему лучший деловой контакт – это личный контакт, о том, как случайное знакомство может изменить ваш бизнес и карьеру, и о том, почему визитная карточка важнее денег.

Фишка этой книги – в том, что у нее очень много фишек: во-первых, это настоящий эксклюзив (первая и единственная книга про позитивный networking на русском языке)! Во-вторых, это самая оригинальная манера изложения (недоумеваете, при чем тут лягушки? Все в свое время...)!

3. Минуту внимания

Автор: Сэм Хорн

Знаете ли вы, что продолжительность фиксации внимания у человека меньше, чем у золотой рыбки – да, рыбки?

У нас восемь секунд, а у нее – девять. По крайней мере, так утверждает Нэнси Коэн из Гарвардской школы бизнеса в журнале Marketplace Business.

Поэтому так непросто привлечь – и тем более удержать – внимание людей, когда вы им что-то рассказываете, рекламируете, в чем-то их убеждаете.

Сэм Хорн знает, как заинтриговать и увлечь любую аудиторию. Она рассказывает о приемах устной и письменной коммуникации, раскрывает темы поз, мимики, жестов и иллюстрирует все техники примерами. Благодаря им вы сможете интриговать своих слушателей и удерживать их внимание.

4. Следующий уровень

Автор: Александр Кравцов

Книга для тех, кто достиг своего потолка. Перед любым успешным человеком встает задача перейти на новый уровень – и сделать нечто большее. Нечто еще более значительное. Как правило, достичь этого можно только вместе с другими людьми, объединив свои возможности с возможностями этих людей. Поэтому критическое значение связи приобретают после тридцати.

Автор работает ментором. Помогает крутым ребятам стать еще более крутыми. И поэтому видел такое не раз. Раз за разом перед ним оказывался человек, который застрял – и не знает, как ему перейти на новый уровень.

5. Нетворкинг для интровертов

Автор: Девора Зак

Искусство заводить полезные связи для необщительных. Обычно интроверты считают, что нетворкинг – это не для них. Под руководством Деворы Зак интроверты не просто научатся устанавливать деловые и личные контакты, но и начнут испытывать живой интерес к этому процессу.

Эта книга не только для интровертов, но и для тех, кто их окружает. Она поможет им понять друг друга.

В книге много ценных советов и рекомендаций, применимых к целям нетворкинга с учетом особенностей склада характера интровертов.

Какую ошибку в общении Вы чаще всего замечаете у других?

Люди не умеют поддерживать разговор. Я не все оscar-носовые фильмы смотрел, но внимательно прочитал, кто и за что получил статуэтку, чтобы при случае иметь возможность поговорить на эту тему.

Еще одна ошибка – неуместный внешний вид. Выглядеть и одеваться нужно соответственно ситуации. Не надо эпатировать публику. Есть юридический форум с заявленным дресс-кодом – будь добр выглядеть строго, в соответствии с общими для всех правилами. Глупо думать, будто все решат: ах, какой вы молодец и смельчак, если надели кислотный смокинг на прием black tie. Вы окажетесь прокаженным.

Как нужно правильно поддерживать уже завязавшиеся полезные знакомства?

Чтобы поддерживать приятельские отношения с человеком, нужно разузнать о его хобби и увлечениях, спросить, когда у него день рождения. Время от времени напоминать о себе. Поздравлять с праздниками через WhatsApp, Viber, смс или социальные сети. Поговорку: «С глаз долой из сердца вон», – никто не отменял, особенно в нетворкинге.

Существуют табуированные темы. О чем говорить не стоит?

Практически все темы табуированы. Новости – ни в коем случае, ведь в России негативный информационный фон. Откройте топ-5 новостей на главной странице «Яндекса» и убедитесь в моей правоте. Такой уж у нас тренд: про хорошее никто не пишет. Поэтому, обсуждая новостную публикацию, вы всегда будете гонцом плохих вестей.

Едем дальше. Спорт, семейное положение, политика и религия – табу. Семья – казалось бы, что тут такого? Начнете рассказывать, как чудесно съездили с детьми в отпуск, а потом выяснится, что у собеседника тяжело болеет ребенок. И все – вам уже ничего не светит. Или о недавнем романтическом уикенде заговорите с человеком, который страшно подавлен разводом. Спорт тоже не вариант, если вы приверженцы разных команд, контакта не будет.

Смело можно говорить только о погоде (не ошибетесь), о новинках кинематографа и о книжках, которые вы читаете. Даже если собеседник расходится с вами во вкусах, это не повод для антипатии и конфликта.

Что важнее: этикет или бизнес? Как правильно вручать визитки: веерным методом или только после состоявшейся беседы?

По ситуации. Правил здесь нет, главное, чтобы у людей остались ваши контакты. Я могу забросить пачку визиток в аудиторию на каком-нибудь семинаре или конференции – это экономит массу времени, и это самый простой способ. Да, по правилам этикета ты должен протянуть визитную карточку на завершающем этапе состоявшейся беседы или, пусть короткого, но знакомства. Только этого знакомства можно и не дожидаться. Поэтому лучше не жадничать в раздаче. Даже если я не получил визитку в ответ, мой контакт уже оказался у нужного человека.

Расскажите, как нетворкинг помог Вам получить права на все книги бизнес-гуру Тома Питерса?

Я был в числе VIP-гостей московского семинара Тома Питерса. Неожиданно он спу-

стился со сцены и пошел по рядам, заглядывая в глаза всем присутствующим. Так он заигрывал с аудиторией и демонстрировал возможности визуального нетворкинга. Разгуливая по залу, он рассказал одну историю. Том был почти во всех странах мира, но Сингапур поразил его в самое сердце. По прилету пограничник поставил штамп в паспорте и протянул ему конфетку в знак приветствия. Тома эта история реально вдохновила – ему больше нигде не давали конфеток.

А я очень люблю барбариски и всегда ношу их с собой в рюкзаке. Сижу и думаю: если он так любит сладкое, надо его порадовать. И вот, когда он проходил мимо, я встал и протянул ему горсть конфет. Сначала Том опешил, даже немного испугался. Но пришел в себя, сгреб конфеты с моей ладони, обнял меня и сказал: «Спасибо, мужик». Потом весь Instagram пестрел постами, как Манн обнимается с Питерсом.

Так получилось, что я чуть-чуть опоздал на обед. Сел где-то с краю, откуда Питерса даже не было видно. Том спрашивает: «Ребята, у вас есть ко мне вопросы? Задавайте!». В ответ тишина. Тогда я встаю и говорю, что у меня есть вопрос. Он сразу встrepенулся: «О, так это вы дали мне такие вкусные конфетки?!» Говорю: «Я ваш издатель в России. Мы выпустили одну вашу книгу, но я знаю, что у вас их 16...» Том перебивает и говорит: «Нет, у меня их 17. А почему вы выпустили только одну?» Объясняю ситуацию: «Невозможно получить авторские права, чтобы вас издавать». И вот его следующая фраза: «Человек, который дал мне такие классные конфетки, должен выпускать все мои книги». Все вокруг рассмеялись, потому что поверить, что за бар-

бариски можно получить права, невозможно.

На следующий день мой друг Миша Иванов сидит дома и работает. Раздается звонок: «Это Михаил? Привет, это Том Питерс». Миша решил, что его разыгрывают, но Том рассказал ему историю, которая произошла накануне. Иванов вне контекста, он слушает и не понимает, какие конфеты и что к чему. Тут Том подходит к ключевой фразе: что права на издание всех его книг теперь принадлежат нашему издательству. Миша офигевает – мы безрезультатно пытаемся заполучить права, а тут такой подарок судьбы... Следом позвонил агент Питерса, и мы быстро обо всем договорились.

Это пример поэтапного нетворкинга. Зашел через любовь к сладкому, за обедом правильно сформулировал вопрос, и в итоге сделал нам с Мишей бизнес.

Как вы оцениваете качество своего нетворкинга?

Совершенно точно виртуальные контакты работают. Можно постучаться к человеку в друзья на «Фейсбуке». Расположить его к себе через лайки и комментарии. Через некоторое время он воспринимает тебя как давнего приятеля. Это нормальный прием, им часто пользуются коммерсанты, когда ты привыкаешь к человеку в социальной сети и готов с ним общаться в реальной жизни. Но учтите, что ваш профиль должен качественно рассказывать, кто вы, чем занимаетесь и увлекаетесь. Когда появляется запрос на добавление в друзья, обычно человек смотрит профиль и, если информация вписывается в его картину мира, запрос принимается. Это разное упражнение. §

Беседовала: Ксения Богданова

THE PARAGRAPH. Soft Skills

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК СОВМЕСТНО с Forward Legal

THE PARAGRAPH MAGAZINE
издание для успешных юристов

ООО Параграф РМ

Учредитель / генеральный директор	Ольга Демидова
Креативный директор	Себастиан Ассенмахер
Главный редактор	Ксения Богданова
Литературные редакторы	Елена Салина
Дизайн и верстка	Альвина Саркисова
Корректор	Софья Федешова
Фотограф	Роман Коновалов

Вопросы сотрудничества и рекламы
тел.: +7 495 999 03 12

advertising@theparagraph.ru

Адрес редакции: 109004, г. Москва, ул. Николаямская, д. 57, стр. 2

THE PARAGRAPH в социальных сетях

 The Paragraph Magazine Russia

 The Paragraph Magazine

 @the_paragraph_magazine

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-66599

Дата регистрации 21.07.2016

Категория информационной продукции 18+

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов

Позиция редакции может не совпадать с мнением авторов

Редакция не вступает в переписку с читателями и не рецензирует рукописи

LIFE IS ABOUT MOMENTS *
CELEBRATING ELEGANCE SINCE 1830**

*Жизни драгоценные моменты
**Торжество элегантности с 1830



CLIFTON 10058
РОЗОВОЕ ЗОЛОТО, 39 ММ
АВТОМАТИЧЕСКИЙ
ПОДЗАВОД
www.baume-et-mercier.com



BAUME & MERCIER
MAISON D'HORLOGERIE GENEVE 1830

КОНСУЛ ул. Тверская, 25, тел. (495) 699 50 45 · ТАЙМ АВЕНЮ Киевская пл., 2, тел. (495) 225 73 54 · CONQUEST ул. Петровка 28, стр. 1/2, тел. (495) 650 76 37
EURO TIME Сретенский бул., 2, тел. (495) 625 26 21 · SUBLIME BY BOSCO Красная пл., 3, тел. (495) 620 33 90. Все адреса магазинов в России и СНГ: www.baume-et-mercier.com.



**Бодаться -
так бодаться**



+7 499 238 60 37

www.forwardlegal.com