

Бизнес со СМЫСЛОМ

#02.2019

РАЗНЫЙ ОПЫТ САМОУПРАВЛЕНИЯ: ИНСТРУМЕНТЫ И ЖИВЫЕ ПРИМЕРЫ | ЗАЧЕМ ДЕЛАТЬ СОТРУДНИКОВ СЧАСТЛИВЫМИ | ПРАКТИКА ФАСИЛИТАЦИИ: БЕРИ И ДЕЛАЙ | «МАНИФЕСТ НОВОЙ ИСКРЕННОСТИ» — ДЛЯ ТЕХ, КОМУ НЕ ВСЕ РАВНО | ЛЮДИ, КОТОРЫЕ МЕНЯЮ МИР И ИХ ВДОХНОВЛЯЮЩИЕ ИСТОРИИ | ВОЗВРАТ К ИСТОКАМ: 100 ЛЕТ НАЗАД, АНТОН МАКАРЕНКО, ОСУЖДЕННЫЕ БЕСПРИЗОРНИКИ И ХОЛАКРАТИЯ В НАШИ ДНИ. ГДЕ СВЯЗЬ? | ФОРУМ «БИЗНЕС СО СМЫСЛОМ-2019» — МОЩНЫЙ ЗАРЯД ОТ СИЛЬНЫХ И СВЕТЛЫХ ЛИДЕРОВ

ПЕРЕРОЖДЕНИЕ. СВЕТАЯ СТОРОНА СИЛЫ



6 Тренды организаций будущего

Результаты пятилетнего исследования «живых» компаний

12 Педагогическая поэма, а также про то, как не работать в «Точке»

По мотивам выступления Бориса Дьяконова на Форуме «БСС 2019»

16 Каким будет мир будущего

По мотивам выступления Владимира Пирожкова на Форуме «БСС 2019»

20 Почему владельцам бизнеса выгодно жить без директоров

По мотивам выступления Николя Шавро на Форуме «БСС 2019»

24 Социократия 3.0 — это конструктор. Как применить методику в любом бизнесе

По мотивам выступления Джеймса Приста на Форуме «БСС 2019»

28 Как IT-системы помогают управлять бизнесом

По мотивам выступления Александра Дубовенко на Форуме «БСС 2019»

30 Что читают герои Форума «Бизнес со смыслом»

Подборка хороших книг

34 Самоуправляемые организации должны принадлежать сами себе

По мотивам выступления Армина Штоернагеля на Форуме «БСС 2019»

38 Что оставим нашим детям. Как управлять экологией предприятия

По мотивам выступления Евгении Бояриновой на Форуме «БСС 2019»

42 Agile, чтобы что? Счастье на работе или выжимание эффективности?

По мотивам выступления Ильи Горника на Форуме «БСС 2019»

46 Позитивная трансформация корпоративной культуры

По мотивам выступления Константина Лашкевича на Форуме «БСС 2019»

50 Честность и репутация как драйверы развития в бизнесе

По мотивам выступления Инны Анисимовой на Форуме «БСС 2019»

54 Сообщество «Бизнес со смыслом», чтобы светлых компаний было больше

Кого приглашаем и что мечтаем сделать вместе с вами

58 Это будет уже скоро

Успевайте присоединиться к проектам, которые могут стать окном в иное будущее

60 Вся суть спиральной динамики в кратком изложении

Анастасия Шалабанова постаралась для вас



68 **СМК, которые работают. Каждый участвует в улучшениях**

Ирина Давыдова поделится, что и как устроено в «Точке»

72 **Завод без начальников**

Жан Франсуа Зобрест расскажет, как он 40 лет практикует самоуправление

76 **«Живая» библиотека. Креативное спасение бизнеса в кризис**

Сергей Груцин — автор необычного коворкинга в Ижевске по-своему оживляет города

80 **Как работать в рабочее время**

Тезисы и плакаты по книге Сергея Бехтерева

82 **Мужчинам вход воспрещен. Женский фитнес-клуб — социальная бизнес-модель**

Откровения Натальи Нишкевич о том, почему ей так дорог женский бизнес

86 **Секрет правильных вопросов. Как спросить, чтобы получить результат**

Внимание фасилитаторы: вторая часть инструментов из книги Майкла Вилкинсона

90 **Уроки публичного выступления. Чек-лист подготовки**

Пошаговая инструкция от Радислава Гандаса

94 **Управление ожиданиями. Как быстро и качественно получить обратную связь**

Практический инструмент от Сергея Бехтерева

98 **Созидательный эффект неравнодушия. История одного урбаниста**

Как голландец Кейс Донкерс спасает города

102 **О чем врут SMM-щики?**

Дамир Халилов про слабые места и методы проверки на эффективность

106 **Медицина идет за пациентом**

Наталья Зимина про то, как частное родовспоможение борется с губительными трендами современности

110 **Купцы Морозовы: сказ о трудолюбии, семье и исполнении желаний**

Рассказывает Фаролеро





Виктория Бехтерева,
главный редактор журнала
«Бизнес со смыслом»

Виктория Бехтерева



@businessmeaning



@businessmeaning



@victoriabekhtereva

Мы — эксперты по самоуправлению. Это так. Мы искренне верим, что это лучшая модель управления в современном бизнесе. Да, она не всем подходит, не все готовы взять ту или иную систему в чистом виде. Чаще компании адаптируют принципы самоуправления или применяют их частично.

Много, глубоко и окаянно изучаем эту тему всеми возможными способами. Вместе с вами посещаем «живые» компании по всему миру. Кстати, приглашаем!

Общаемся, дружим и партнеримся с людьми, которые считаются лучшими мировыми экспертами по самоуправлению. Брайан Робертсон, Даг Киркпатрик, Джеймс Прист, Армин Штоернагель — все они были на нашем форуме «Бизнес со смыслом». Мы организуем их мастер-классы и внимательно изучаем все, над чем они работают.

Пишем книги, проводим консультации и погружаем в холакратию целые команды. В тестовом режиме тренинга даем возможность понять, что это такое, пощупать, попробовать и принять осознанное решение, «а надо ли это вам».

В марте мы провели четвертый форум «Бизнес со смыслом». Перерождение: светлая сторона силы».

Тщательно готовили, приглашали лучших практиков самоуправления, конечно, заранее знали, о чем будут их выступления, всей командой искали десятки возможностей удивить и вдохновить участников форума. Но знаете... как и вы, мы были ошеломлены тем, что услышали от наших героев. Столько откровений, невероятных кейсов, искренности, глубоких идей и мыслей не ожидали.

Это были два дня, наполненные смыслом, возможностями, драйвом и любовью к своему делу.

Это были два дня полной гармонии. Не сговаривались. Просто решили с Сергеем взять Ивана на форум, чтобы послушал, посмотрел, увидел... Мама не захотела оставаться с Никой в номере, и они тоже поехали с нами. Ребята из команды приехали с детьми и семьями. В холле мы видели участников, которые приехали с детьми. Малыши в колясках вели себя очень спокойно и осмысленно. И это оказалось так естественно и круто! Дети сидели на сцене. Дети помогали. Ко мне подходили и благодарили за целостность. За тёплое отношение к детям. Говорили, что это самое бэби-френдли бизнес-мероприятие.

В этом году мы решили сделать журнал ежеквартальным и, конечно, начали готовить его очень заранее. А потом погрузились в Форум и поняли, что это лучшее, о чем можно написать в апрельском номере.

Сегодняшние герои — люди Форума. Статьи — это конспекты их выступлений либо рассказ о том, что удивительного они делают для этого мира.

Если вы были с нами — ловите полезности, чтобы ничего не забыть.

Если не были — вдохновляйтесь! И обязательно приходите в следующий раз.

Кстати, следующий форум «Личность со смыслом» — уже в октябре. Если бы вы знали, каким вдохновляющим и полезным мы его придумали. Но об этом позже...

А пока «Бизнес со смыслом». Перерождение: светлая сторона силы».



Тренды организаций будущего они изменяют нас всех в следующие 10 лет

Наши наблюдения и профессиональные исследования, которые мы проводили в течение пяти лет, помогли нам составить портрет организации будущего. Мы изучили более 30 успешных компаний. Какие они? Во-первых, прибыльны и даже сверхприбыльны. Они стремительно растут на падающих рынках. Зачастую эти компании являются лидерами своих рынков, именно они создают тренды. Все это становится возможным, потому что они обладают самой сильной мотивирующей и энергичной культурой. Мы называем их «Бизнесы со смыслом».

Сергей и Виктория Бехтеревы, основатели консалтинговой компании «Правила игры» и проекта «Бизнес со смыслом»

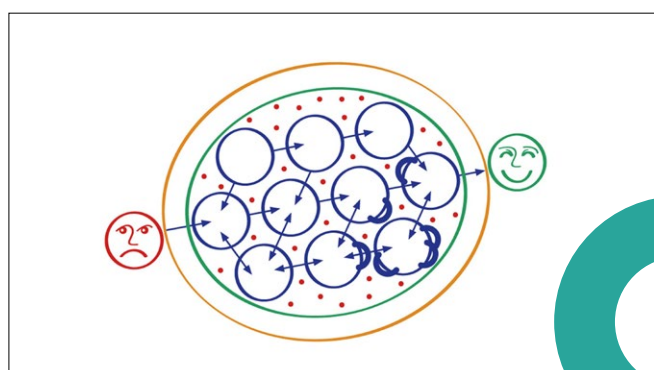
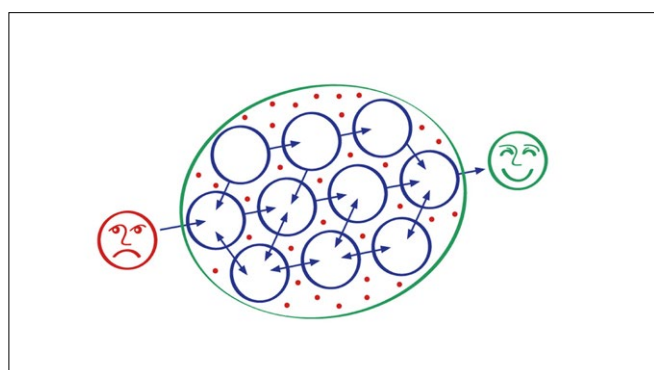
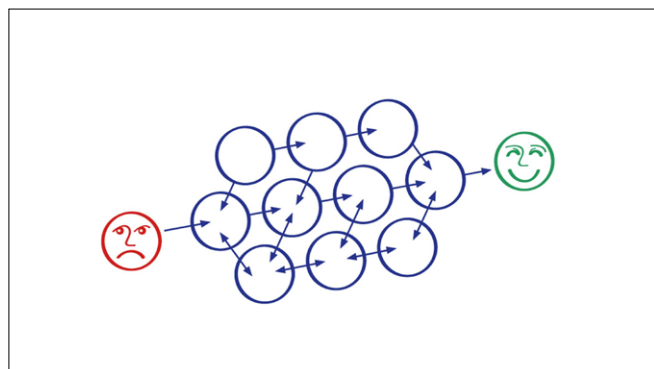


Бизнесовая сверхцель — рекомендующие клиенты. Это самый надежный и органичный путь развития компании, в которой царит здоровая атмосфера равнодушия. Но рекомендующие клиенты — это лишь часть пирога. Круто, когда в компании работают рекомендующие сотрудники, когда рядом есть рекомендующие партнеры. Кстати, понятие «сотрудник» в таких бизнесах все чаще заменяется на «партнер внутри компании». Организации не от слова

«организовать», а от слова «организм». Люди здесь постоянно задают себе вопросы: Какую ценность мы даем? Что хотим дать через 5 лет? Кому и для чего мы нужны?

Система управления в «живых» компаниях — это принятые договоренности постановки целей, управления проектами, процессами и правилами, а также разрешения оперативных напряженностей.

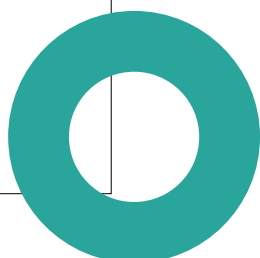
Развитие компании — это путь от красного к зеленому человечку. Раньше мы говорили, что это клиент. Теперь говорим — это все, кто связан с компанией. Все, кто получает от нее ценность. Организация — это всего три рациональных контура и один надрациональный.

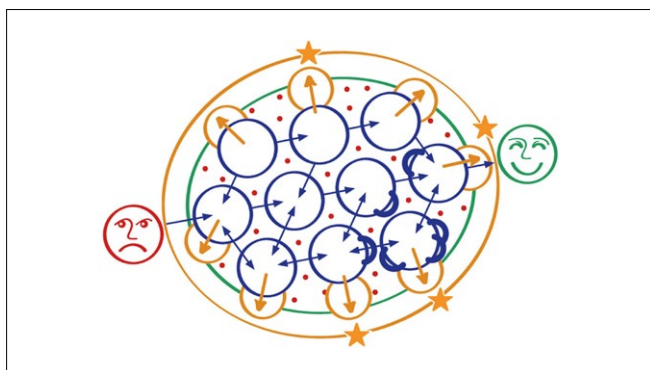


Первый контур: правила и процессы, регулярный менеджмент, то, что отделяет ошибку от нарушения. Во многих компаниях люди боятся признавать ошибки, потому что боятся наказания.

Второй контур: управление пустотой. Вы понимаете, что надо что-то сделать, но никто за это не отвечает. Это оперативный менеджмент. В классическом менеджменте за пустоту отвечает гендир, он дает поручения. В «живых» компаниях пустоты закрывают сами сотрудники, по собственной инициативе.

Третий контур: стратегия организации. Чем яснее мы видим будущее организации, тем качественнее будет развиваться организация.





Четвертый контур — это иррациональное. Но-осфера организации — это и есть корпоративная культура. Это то, во что мы верим. Нет организаций, где люди ни во что не верят. Это энергия — и вы ее чувствуете. Она первична и она задает рациональную часть. Бессознательная вера формирует сознательное поведение. Во что верим, то и получаем.

7 трендов организаций будущего:

протестируйте себя, чего в вашей компании больше? Красного или зеленого? Все просто: за каждую свою мысль «Согласен с утверждением» или «О! Это про нас» **ставьте себе 1 балл** в красный или зеленый столбец

1. От «работу работать» к реализации своего предназначения.

Как наша компания может помочь вам раскрыть свой потенциал? — ключевой вопрос. Сотрудник — человек, который пришел сюда играть! Он не делает пустую работу, чтобы доказать, что кому-то нужен. Такому сотруднику не нужен начальник. Контроль, планирование, мотивация идут от него.

Тренд текущей реальности:	Тренд организаций будущего:
Я зарабатываю деньги себе на жизнь «Управленческий налог» Конкуренция	Я реализую себя и создаю смысл своей жизни Зарплаты существенно выше рынка! Коллаборация

2. От безразличия к вовлеченности (слайды 20-21)

Члены команды, как клеточки в организме, вовлечены во всю жизнедеятельность. Если сотрудник видит неработающее правило, он обращает внимание всей организации на это. Неработающих регламентов нет, так как это личное дело каждого!

Тренд текущей реальности:	Тренд организаций будущего:
Бюрократия! Это меня не касается Поручение Я к тебе не лезу и ты ко мне не лезь Я свое дело сделал! Приоритет интересов своей должности	«Живые» правила Коллеги (друзья?), у меня Tension! Tension Обратная связь 360 Это наша общая цель! Приоритет интересов организации

3. От ответственности начальника (Executive) к самоуправлению

Могут ли 11000 сотрудников работать без менеджеров? Да, могут! Организации избавляются от «управленческого налога» — менеджеров, которые не приносят пользы. Это позволяет платить ЗП на 40% выше.

Тренд текущей реальности:	Тренд организаций будущего:
Кто виноват? Кто виноват? Все, что не разрешено — запрещено! Бизнес-процессы Увольнение человека Вертикаль	Что мы можем улучшить? Роль Все, что не запрещено — разрешено! Холоны (зоны ответственности) Увольнение роли Горизонталь

4. От контроля к доверию

Цель собственника не проконтролировать «этих раздолбаев», а доверять своим партнерам. У каждого сотрудника есть ответ — зачем? Все в компании знают всё.

Тренд текущей реальности:	Тренд организаций будущего:
«Налог» на контроль Закрытые совещания, повестки, протоколы Решение принимает шеф. Я только подношу варианты (в лучшем случае) Разделяй и властвуй Организация как механизм. Взаимодействие только с несколькими сотрудниками (винтиками)	Доверие Открытые совещания, повестки, протоколы Решение принимаю я (в соответствии с предназначением и политиками организации) Все знают всё Организация как организм. Все со всем связано

5. От инфантильных подчиненных к взрослым сотрудникам

От «жду приказа» к «сам принимаю решение». В компанию приходят «взрослые» люди, при взрослении исполнителей, управленцы-паразиты уходят сами.

Тренд текущей реальности:	Тренд организаций будущего:
«Мне говорят, я делаю. Не говорят — я жду приказа» «Ну вы же меня не проконтролировали» «Я все знаю!» «День сурка» Выживаю!	Сам принимаю решение Вижу, признаю свои ошибки и улучшаюсь Постоянно учусь новому и делюсь своими знаниями Увлекательная игра со смыслом Живу!



6. От начальников к помощникам

Это новый стиль лидерства: быть наставником, помочь сотрудникам стать автономными. И главная компетенция в этом процессе — #фасилитация. На совещания приходят, не чтобы раздать тумачков и дать/получить поручения, а чтобы договориться.

Тренд текущей реальности:	Тренд организаций будущего:
Как их заставить?! Без моего согласования ничего не делать!!! Да делайте уже! Почему вы ничего не делаете сами?! На все надо вам вечно указывать!!! Не проконтролируешь — не сделают! Вот вам регламент, исполняйте его!	Как вовлечь каждого? Принимайте решение сами (в рамках своей роли) Какие следующие шаги нам следует сделать? Вы всегда можете обратиться ко мне за консультацией О чем нам нужно договориться?

7. От чувства вины к целостности

Just business, ничего личного — слышали?

Никто на работе не носит маску и должностные обязанности не противоречат ценностям. В организациях будущего людей не вгоняют в чувство вины. Человек становится целостным.

Тренд текущей реальности:	Тренд организаций будущего:
Сожаление о сделанном в роли должности. Но меня заставили. Я ничего не могу поделать... Сначала Hard skills, потом ценности	«Это мой осознанный выбор!» Целостная личность. Осознанность. Сначала ценности, потом Hard skills

Миру пока не известно ни одной в чистом виде бирюзовой компании.

Пока это теория завтрашнего дня. Но существует много бизнесов, которые встали на путь самоуправления и уже не хотят с него сворачивать. Это не простой путь. Компания не «оживает» по щелчку пальцев или приказу с печатью и подписью. В людях, даже очень осознанных, силен груз привычки и стереотипов. Это эволюционный процесс. Но он очень увлекательный. Он про будущее, про развитие и

#чтобысчастье



Перерождение. Светлая сторона силы



Педагогическая поэма А также про то, как не работать в «Точке»



**Борис Дьяконов, основатель
и импресарио банка «Точка»**

Борис Дьяконов на форуме обрушил на нас большую аллегорию о самоуправлении через «Педагогическую поэму» Антона Макаренко. Итак, ровно 100 лет назад. Наша страна. Выход из Первой мировой войны. Адское обнищание. Революция. На раз, за считанные дни перевернулись все общественные устои. Семь миллионов беспризорных. Это, по сути, семь миллионов малолетних бандитов.

Антон Макаренко — человек с одним годом педагогического образования — учитель младших классов. Сначала он согласился стать воспитателем в колонии для малолетних, потом возглавил ее. Через него прошло около четырех тысяч воспитанников — и ни одного рецидива. В 1988 году ЮНЕСКО причислил Антона Макаренко к педагогам, определившим способ педагогического мышления XX века. В этом списке всего 4 человека.

«Если с человека не потребовать многого, то от него и не получишь многого».

Высокие ожидания априори заложены в основах самоуправления. Это про тех, которым больше всех надо. Разве можно от них ожидать малого?

«Раньше, чем вы начнёте воспитывать своих детей, проверьте ваше собственное поведение».

Когда Макаренко дали новую колонию, он забрал туда сто колонистов из старой. А дальше система выстроилась сама. Он понимал, что этим прожженным детишкам не наврешь. Они насквозь видят. Дети лживость не прощают. Это про практику, про то, как люди это проживают, как я сам себя веду.

«Соединение огромного доверия с огромным требованием и есть стиль нашего воспитания».

Когда к нему привозили нового воспитанника в кандалах, с охраной он отказывался принимать личное дело, говоря: «Прошное в прошлом. У тебя начинается новая жизнь». Когда он принял первую колонию, он сказал: «Мы не будем этих ребят охранять».

«Только живой пример воспитывает ребёнка, а не слова, пусть самые хорошие, но не подкреплённые делом».

Не важно, как люди рассуждают про смыслы. Важно, что делают. На учителя с первого дня смотрит 20 пар глаз. Они сидят за своими партами и думают: «Когда ж ты проколешься!». Думаете, это с возрастом проходит? В «Точке» 1800 человек. Они все ждут, когда им кто-то скомандует. Как только скомандует, все, прощай система. Макаренко отдал власть самоуправлению. Не было органа выше, чем совет колонии, и ни он, никто другой не мог отменить это решение. Ни-ког-да!

Когда я рассказываю про холакратию, чаще всего получаю две типичных реакции:

«Что, правда, работает?»

«Ну, это не для нашего менталитета»



Антон Семёнович Макаренко

«В каждом коллективе дисциплина должна быть поставлена выше интересов отдельных членов коллектива».

Это очень спорная вещь. Все современные фреймворки управления продают нам идею, личной миссии, ценности вклада каждого. Думаете, этим беспризорникам было не важно самоопределяться? Вот, где были личности! Плевать на все, лишь бы выжить. Это был вопрос выживания.

«Труд был всегда основанием человеческой жизни и культуры».

Изначально в качестве колонии они получали заброшенное здание. Они его ремонтировали просто для того, чтобы было где жить. Они сами создавали свой дом. А дальше делали, что умели. Начали с простого, столярного. А потом началось интересное: они воруют технологию и начинают делать электродрели. Электроинструмент. По тем временам это хайтехно, дефицитный товар. Они сами хотят этим заняться. Они загорелись. Строят цех, все до последнего винтика производят сами. Начинают зарабатывать. Малышей содержат старшие. У них есть копилка. Они получают зарплату, которая в разы больше дохода рабочего. К совершенно-

Кто хоть раз подумал: «С моими г...ками это не прокатит...»?
Г..ки чьи? Кто их создал? Общество! Их так воспитали! Да конечно!..
Ментальность не важна. Проверь свое поведение.



летию у них достаточно денег и хороший старт. Какое чувство было у ребят, которые сами построили себе дом?! Человек обретает смысл, гордость, участие.

И кстати, лидера выбирали. Руководителем отряда можно было быть лишь 6 месяцев и только один раз. Это давало веру. Я тоже когда-то смогу!

«Самая трудная вещь — требование к себе.

Характер, выдержка, самообладание».

Мы можем делать круто, но у этого есть цена. Ты не будешь спать до 12, ты не будешь полдня пить кофе и сидеть вконтактке, ты не подведешь смежный цех и пр.

«Как можно больше уважения к человеку и как можно больше требовательности к нему».

Благодаря этому ты растешь.

«Научить человека быть счастливым нельзя, но воспитать его так, чтобы он был счастливым, можно».

Счастье в интерпретации этой системы, — это когда ты делаешь чуть больше, чем ты. Если ты выводишь миссию своего круга — ты молодец. Вопрос в том, как звучит миссия?

Если миссия глаза видеть — это глаз, зацикленный на себе. Пусть тело сдохнет, но я же вижу. Вы сейчас узнали миссию большинства подразделений в вашей компании. Я это называю «жрать и размножаться». Что происходит с организмом, когда в нем появляются клетки «жрать и размножаться»? Он сгорает. Это рак. Такие клетки не смотрят вверх. Они лишь хапают ресурсы.

«Большая воля — это не только умение чего-то пожелать и добиться, но умение заставить себя и отказаться от чего-то, когда это нужно. Воля — это не просто желание и его удовлетворение, а это и желание и остановка, и желание и отказ».

Это история про то, как подняться на уровень выше, чем ты есть.

«Ваше собственное поведение — самая решающая вещь. Не думайте, что вы воспитываете ребёнка только тогда, когда с ним разговариваете, или поучаете его, или приказываете ему. Вы воспитываете его в каждый момент вашей жизни, даже тогда, когда вас нет дома».

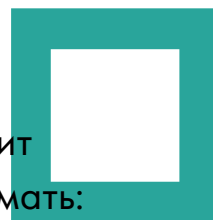
Вы прочли эту цитату Макаренко и наверняка подумали примерно так: «Точно! Вон у Иванова все так плохо, потому что он сам виноват». Подумали про кого-то другого. А что насчет себя? Чтобы решить проблему, нужно признать себя ее частью. Иногда достаточно 2 минуты посидеть наедине с вопросом: «Что я сделал для того, чтобы это д...мо происходило в моей компании?».

«В хорошей семье наказаний никогда не бывает, и это — самый правильный путь семейного воспитания».

Однажды Макаренко вмазал одному парню, потом боялся ходить с воспитанником в лес за дровами. В его колониях была лютая дедовщина. Старшие прививали порядок. Они не могли уволить, снять с роли, но могли сказать: ты своим поведением ведешь себя так, как будто ты не часть коллектива. Бойкот — самое жесткое наказание. Его очень редко применяли, но оно действовало.

Если в компании происходит что-то «не так», стоит подумать:

а что я сделал, чтобы это «не так» произошло? Вы точно что-то сделали.



«Словесное воспитание без сопровождающей гимнастики поведения есть самое преступное вредительство».

Мы ожидаем какого-то поведения, но не даем возможность его тренировать.

«Отказаться от риска — значит отказаться от творчества».

В какой-то момент собрание колонистов решило делать фотоаппараты. Они их не изобрели, они стырили, разобрали, посмотрели и повторили. К ним как-то приехала делегация из Германии, карманники сперли фотик, разобрали, изучили, потом сказали немцам: он у вас слегка потерялся. И... стали выпускать «ФЭД-5». На тот момент это было самое высокотехнологичное производство, которое можно представить. Допуск на оптику — 1 нанометр. Они сами делали все детали. Дети. В колонии. 30 лет назад папа дал мне в руки «ФЭД». Он до сих пор работает.

«Если перед коллективом нет цели, то нельзя найти способа его организации».

Люди, которые вчера стреляли бычки, сегодня делают самые трудоемкие, современные, технологичные устройства. То, что не могут делать на заводах, то, что уникально для страны, снабжают всю страну фототехникой, зарабатывая и самоуправляясь.

Мне кажется, здорово, когда стирается грань между работой и не работой. Вокруг этого может возникать самоорганизация, как у человека, который жил 100 лет назад и набрал сотрудников гораздо хуже ваших.



Фотоаппарат «ФЭД-5»



Сложности на пути к холакратии

Синхронизация со всеми. В какой-то момент у нас сильно разъехались миссии. Счастье каждой клетки было в том, чтобы быть здоровой клеткой и выполнять метрики. Но куча здоровых клеток не делает нормальный организм.

Обратная связь. Её надо давать постоянно. Этот процесс пока оторван от наших ежедневных дел.

Вклад, почести, заслуги. Людям свойственно жить прошлыми заслугами. А их нет. Есть здесь и сейчас. А раньше было раньше.

Ценности «Точки»

«Относимся к каждому клиенту, как к единственному»

Не ждём спокойной жизни

Бережём друг друга

Всё зависит от нас

Каким будет мир будущего

Владимир Пирожков, генеральный директор «АстроРосса дизайн»

Владимир Пирожков — промышленный дизайнер. 20 лет жил и работал в США. В 1989 году стал дизайнером компании Citroen, а потом главным дизайнером по интерьерам в Toyota. В 2007 году по приглашению Германа Грефа вернулся в Россию. Здесь для него много работы.

«Мы занимаемся дизайном вообще всего, и это «вообще все» — очень интересное», — так Владимир Пирожков кратко рассказал о своей работе в России на форуме «Бизнес со смыслом». Выступление Владимира Пирожкова на форуме БСС не было связано с управлением, самоуправлением и бизнесами будущего. Он рассказал о будущем в принципе. О том, куда движется мир, что прогнозируют футурологи и что из их прогнозов — уже настоящее. Он показал будущее, которое будоражит, чтобы каждый мог провести аналогию на все, что он делает в своем бизнесе и жизни.



Футурологи прогнозируют будущее, которое мы еще застанем. 2050–2100 годы. Это пока только версии, основанные, однако на сегодняшней картине мира и тенденциях, которые наблюдаются. Они озвучены в фильме, который Владимир Пирожков показал участникам форума.

- К середине 21 века наступит эра искусственного интеллекта. Повсеместное использование роботов приведет к сокращению рабочих мест.
- Многие человеческие органы можно будет заменять механическими. Люди научатся контролировать старение.
- Появится технология внешней беременности и зачатия без мужчин.
- Грядет изменение климата. Таяние ледников, затопление многих территорий породит новое понятие «климатические беженцы». Их будет много. А значит, начнутся войны за территории и ресурсы.
- Снижение урожаев, и рост потребностей в продовольствии ускорит развитие синтетической пищи. Ожидается дефицит пресной воды.
- Население планеты вырастет до 8 млрд 700 млн человек. Из них 6 млрд горожан. Более половины из них будут вынуждены жить в трущобах.
- Доля стран Евросоюза в мировом ВВП станет менее 10%. Экономика Китая станет лидирующей, российская — на шестом месте в мире и на первом в Европе.
- Исчезнут некоторые страны Ближнего Востока.
- Число мусульман впервые станет равно числу христиан. Они изменят государственную политику Европы.
- В тренде индивидуализм. Главная проблема — безопасность.
- Человеческое мышление не будет преимуществом. Человек и машина сольются. Многие люди вообще не будут иметь постоянной формы. Их сознание сможет контролировать сразу несколько физических тел.
- Станет возможным вживление чипа в мозг человека. Эти сверхлюди причислят себя к другому антропологическому виду и поставят вопрос о существовании обычных людей.

Придем ли мы к этому? Случится ли это в те сроки, которые обещают футурологи? Это пока

будущее. Хотя 50-й год — это уже скоро. Сегодняшние дети будут в самом активном возрасте. Сегодняшние взрослые будут пожилыми и благодаря медицине довольно здоровыми. Что сегодня происходит в мире науки и технологий, чтобы приблизить то будущее, которое нам обещают?

Уже создано

За 10 лет пройден путь от начала прощания с рулем до **полного автопилота и летающих автомобилей**. Япония уже заявила о разработках летающих автомобилей. Когда это будет в России? Думаю, скоро. Потому что мы интегрируем все лучшее.

Сегодня более 80 компаний в мире активно разрабатывают **автономный транспорт вертикального взлета и посадки VTOL / STOL** (не вертолеты и не самолеты). Одновременно идет разработка международных сертификационных и навигационных норм.

Ионолет. Это машина стала первым самолетом, который поднялся в воздух при помощи двигателя без движущихся частей. Это открывает дорогу для создания полностью бесшумных летательных аппаратов, очень простых с механической точки зрения и при этом не выбрасывающих выхлопных газов. Это устройство уже существует, пока слабое, но оно открывает огромные перспективы.

Мобильные платежи захватывают мир.

По данным Allied Market Research, глобальный рынок мобильных платежей в 2016 году составил \$601 млрд и к 2023 году увеличится до \$4,6 трлн. Доля покупок с использованием смартфона (хотя бы на каком-то этапе) составляет 59%, а в категории молодежи до 25 лет смартфон — устройство номер один для онлайн-покупок.

Для всего этого нужны безопасные и стабильные системы связи. И уже есть разработка: **квантовая система связи**. Достигнута абсолютная помехозащищенность — качество связи неизменно на любых расстояниях и при любых погодных и прочих условиях. Новому средству связи не нужны вышки, ретрансляторы, физические каналы связи и прочие элементы



Первый биоробот, напечатанный живыми клетками на 3D принтере



Роботы-тараканы.
Размер 15 мм.

Нейрочат



современных сотовых сетей. Скрытно «подсмотреть» данные, передаваемые по квантовому каналу, нельзя. Скорость передачи данных на несколько (!) порядков превосходит самые быстрые действующие на сегодняшний день сети. В этом году две группы — МГУ (Москва) и SsangYong (Корея) выпускают 1200 автомобилей с квантовым телефоном на борту.

Роботы-насекомые. «Роллс-ройс» презентовал роботов-тараканов, которых будет использовать для оперативного осмотра авиационных двигателей. На Фарнборо представлены увеличенные прототипы роботов-тараканов. Планируется, что в дальнейшем они будут уменьшены до 15 миллиметров и оснащены камерами. Хотя разработчики уже говорят про 1,5 мм. А представьте, если они будут биологические... Это реально. В России 76 технопарков, которые работают в основном в IT-сфере. В Китае — 116. Из них 62 занимаются исключительно биологическими исследованиями.

Происходит стирание границ между реальным и виртуальным мирами. **Интернет вещей** сделает физический мир похожим на дисплей с открытым браузером. В 1920 году к интернету будет подключено более 50 млрд различных устройств. Умный дом уже есть.

Сетецентрические боевые действия. Все ресурсы для решения конкретной задачи должны быть в одной информационной сети, где идет постоянный обмен данными. В войне будущего победит не тот, у кого совершеннее техника, а кто лучше управляет комплексом. Игры-стрелялки — отличная тренировка.

Цифровизация города. Недавно Сингапур оцифровался по полной программе. Яндекс.Такси, табло с расписанием на остановке — все это уже работает, пока разрозненно. Это будет очень интересно.

Создание сложных **3D-принтеров и новых силовых материалов** к ним позволит радикально улучшить и удешевить окружающий материальный мир. Персонализация сможет быть абсолютной. Уже существует электромотоцикл, полностью напечатанный немецкой компанией NOWlab. Единственная не напечатанная деталь — аккумулятор. Весь мотоцикл — одна деталь. Он пока «так себе», но это пока... Активно идет работа над созданием «умных материалов» с программируемыми цифровыми свойствами — кодами на уровне молекулярных структур. «Терминатор 2» больше не фантастика.

Благодаря появлению 3D-принтеров началось создание **напечатанных живыми клетками биороботов** и, в ближайшей перспективе, новых органических форм жизни, отличных от созданных природой. Уже создан один такой биоробот. Пока он умеет только плавать. От него до дракона из «Аватара» не очень далеко.

Сделан первый шаг к рождению сверхлюдей в результате **генной модификации**. Китайский исследователь Хэ Цзянкуй объявил о рождении первых в мире детей с искусственно отредактированным геномом. С таким заявлением ученый выступил в Гонконге в преддверии международной конференции по генным модификациям.

Нейромаркетинг — чтение сигналов тела, которые невозможно подделать. В близком будущем искусственный интеллект научится распознавать человеческие эмоции по лицу и в зависимости от этого предлагать те или иные товары и продукты.

Айтрекинг — отслеживание движений глаз. Благодаря ему компании, по сути, видят свой бренд глазами потребителя. Для этого в мага-

3D транспорт. Полная свобода перемещения в объеме



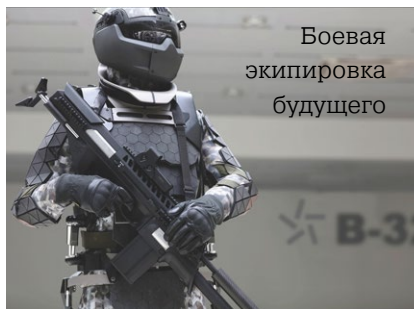
зинах устанавливают специальное оборудование, определяющее, как и на чем покупатели фиксируют взгляд. Пока только считывает, в будущем научится реагировать и умно предлагать нужные товары.

Кибертейлер, или автоматизированные магазины розничной торговли без касс и продавцов. Это направление будет развиваться: вскоре необходимые продукты можно будет заказывать через приложение, а их доставкой займутся роботы.

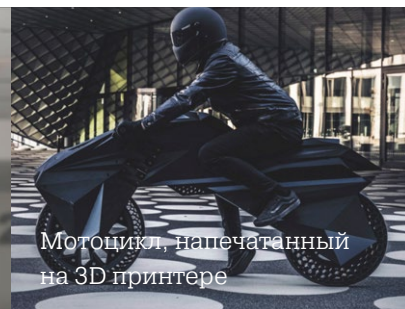
Передача мысли на расстоянии. Вы можете подумать в Китае, вам подумают обратно. При этом знание языка не нужно. Нейрочат уже создан в России. Пока это подобие шлема, в будущем будет чип. Нейрочат разработан для людей, перенесших инсульт, которые не могут говорить и двигаться, находятся в замкнутом сознании. Эта разработка уже опробована, и она работает. Люди начали общаться с докторами и родственниками. Следующий шаг — возможность выходить со своими мыслями в интернет.

Виртуальная и дополненная реальность и управление ими силой мысли. Пока тестируется интуитивное управление игрой. Не надо жать джойстик, система считывает мысли. И это может быть не обязательно игра, а например, вы в очках виртуальной реальности управляете беспилотником в Техасе.

Боевая тактическая экипировка будущего. Это то, что уже существует. Мы собрали за нее кучу призов. Специализированных, конечно. Эта вещь может работать как с человеком внутри себя, так и без него.



Боевая экипировка будущего



Мотоцикл, напечатанный на 3D принтере

Тренды на ближайшее будущее

Профессиональное перепрофилирование в старости, чтобы было чем заняться на пенсии. Главный язык — кибер. Вавилонский вопрос решен.

Точная передача наших мыслей киберу. Также точно и быстро, как мозг передает информацию кончикам пальцев. Если это получится — это будет прорыв.

Особые усилия для мотивации и обучения детей. Развитие технологий и методик обучения через развлечение. Есть около 300 профессий будущего, которые пока негде получить.

В России 35% запаса углеводородов. Вопрос у всех: доколе Россия будет сидеть на этом ресурсе, не имея людей и технологий?

Киберы видят мир совершеннее и эффективнее, чем люди. А если биомир...

Межрелигиозные кластеры, стираются национальные и религиозные границы. Суперэкспертиза — Татарстан, где огромное количество национальностей и все друг с другом женятся. В стране растет запрос на социальную справедливость и на «настоящность». Все постановочное отвергается сразу.

Плохое будущее не требует усилий в настоящем. Сложно строить новую цель. Нужны мечтатели! Нужно искать тех, кто не отстывает. За ними будущее! Нарезка из науки и жизнь прошлого. Что деды смогли создать, о чем мечтали и чего добились.

Почему владельцам бизнеса выгодно жить без директоров

Француз. 18 лет назад он приехал в Россию — «посмотреть». И остался. Предпринимательство — это его образ мысли, образ жизни. В разное время он тонко чувствовал рынок, находил интересные бизнес-решения. Его история — это череда стартапов, каждый из которых был

по-своему успешен. Его компании всегда строились по классической системе управления. Вертикальная иерархия, должностные обязанности, KPI. А потом вмешался случай, стечение обстоятельств, которое открыло новый путь.

Николя Шавро, основатель компаний Ascott group, Bon gout, P.S.Box, Ai1ST systems trader, Togezzar



Компания Ascott: 20 лет, 40% рынка, 200 сотрудников в 55 регионах. Собственные бренды, производство и прямая сеть дистрибуции.

Компания Ascott в кризисный период за 6 месяцев потеряла всех руководителей по разным обстоятельствам (ген.директора, отдел маркетинга, ком.директора, директора по производству и логистике), а новые директора не приживались. И Николя перестал их искать. Он принял несколько неординарных для классического бизнеса решений.

— В кризис мы полностью потеряли маркетинг. Передали его в коммерческий отдел. Они всегда ругались, что маркетологи все делают неправильно. Вот я и сказал им: ругаете? Всегда знаете, как надо было лучше? Вот вам возможность сделать самим. Если нужно, давайте пройдем обучение. И оказалось, так можно.

Мы не могли найти директора по логистике, тогда решили, что команда сама разберется.

Есть показатели, вот и идите к ним. Мы везде отслеживаем KPI. Это базовые вещи.

И так случилось в каждом направлении. Мы теряли директоров один за другим. Нужно было очень сильно верить в бирюзу в этой ситуации. Мы взяли за ключевой ориентир три ключевых KPI, и каждый человек в команде, принимая решения, ориентируется на них.

- Уровень сервиса — свыше 99,9%
- Отсутствие роста себестоимости
- Стоимость доставки по Москве — не более 1,5%, в регионах — не более 2%

Теперь у нас есть генеральный директор, который отвечает только за стратегию.

Мы создали советы по направлениям (коммерческий, финансовый, менеджерский, HR, совет по производству и логистике). Правила простые:

- Принимая решения, если один против, значит НЕТ.
- Каждый должен побыть председателем по 1 месяцу, чтобы примерить на себя эту роль, а потом проводятся выборы.
- У нас нет штрафов, но есть премии.

После всех перемен у нас появилась новая задачка: куда поставить амбиции. Раньше все просто: «хочу стать генеральным директором».

А теперь нет должностей. К чему стремиться? Мой ответ — к истинному лидерству. Это человек, который смотрит шире, видит проблему, готов взяться за ее решение и затягивает других в этот процесс. Так формируются настоящие, «живые» лидеры.

Что из этого получилось?

Команды саморегулируются:

Совет лидеров «ушел» из компании тех, кто не показывал результат и не разделял культуру.

Кто-то под социальным давлением ушел сам, потому что в коллективе иначе никак.

Результативных людей стали перемещать в те участки, где не хватало их помощи. В компании не стало сотрудников или отделов, у которых нет дел и это умалчивается.

Люблю найти одно правило, которое решает много проблем. Например: «не делай, если не знаешь зачем».

Сначала пойми.

Люди без руководителей создают больше ценности:

Список задач сокращается с огромной скоростью, потому что оставшиеся люди знают, что и как нужно делать, а сопротивление ушло.

Для них не нужны дисциплинарные меры. Они между собой договариваются по-человечески.

В компании много инициативы, запускается больше продуктов и новых процессов — это делают люди по собственному желанию.

Если людям не нравятся правила, их переписывают, как надо, а не нарушают.

Я сказал: «Если не можете договориться, звоните мне». Ни разу не позвонили.

Коллективный разум — самый лучший способ повысить эффективность работы, а деньги — показатель эффективности.



Рождаются лидеры другого качества:

Вместо амбиций движения по карьерной лестнице людьми движет желание быть лидером, за которым идет коллектив.

Рождаются лидеры другого качества. Они признанные, а не назначенные — и поэтому за ними идут.

У собственника компании становится меньше дел и необходимости контролировать!

Управленческая информация более качественная. Собственник узнает все, как есть, без фальши.

Все компании к этому придут, потому что это прозрачно и приносит больше эффективности в бизнес. Но это будет не самоуправление, не холакратия, не социократия, — это будет какой-то только вам подходящий путь.

Компания — это живой организм, в ней каждый имеет шанс стать лидером, там вместо соперничества — сотрудничество, вместо контроля — доверие, а люди не рабы, а хозяева.

Они творят, обучаются, помогают друг другу — и в этом счастливы!

Проверьте себя

(тест по материалам выступления Николя Шавро на форуме «Бизнес со смыслом»): насколько серьезно вы находитесь во власти мифов, тормозящих рост компании.

Согласны с утверждением: +1 балл. Не согласны: 0.

1. **Эффективная компания — это такая, где дисциплина на высшем уровне и много контроля**
2. **Компания, основанная на любви и доверии, — это мир телепузиков**
3. **Люди ленивые, без руководителя не будут работать**
4. **Все воруют, с руководителем воруют меньше**
5. **Я потеряю власть, если у меня не будет ответственных**
6. **Без руководителя не будет никакой инициативы**
7. **Люди не умеют договариваться, без руководителя будут конфликты**
8. **Самоуправление — это хаос, нет, хуже: анархия**
9. **Эти «интеллигентные штуки» не работают в традиционном бизнесе, только в инновационных IT-компаниях**
10. **Если в традиционном бизнесе работают такие штуки, значит это сектантский бизнес!**

Если вы — лидер будущего, скорее всего у вас не будет ни одного балла. Если они все-таки есть, не беда. Жизнь — это эволюция. Проникайтесь идеями «живых» бизнесов, примеряйте на себя, пробуйте. Только так можно найти лучший путь.

А **#БизнесСоСмыслом** всегда готов помочь, ведь мы — **#укушенныеСамоуправлением**

#чтобысчастье

Перерождение. Светлая сторона силы



Социократия 3.0 — это конструктор Как применить методику в любом бизнесе

**Джеймс Прист, автор Социократии
3.0, Великобритания**

Социократия 3.0 (S3) — это не система самоуправления. Это методология для того, чтобы ориентироваться в жизни. Это не только про организации, производство, сервис. Это эволюция в принятии решений, особенно в сложных.

Социократия — это что-то, что управляется социальными группами. Люди, которые либо испытывают влияние чьих-то решений, либо принимают их.

S3 — это практическое руководство, коллекция шаблонов, которые можно брать и соединять друг с другом, как конструктор лего. Они связываются определенными принципами. Это бесплатно. Это то, что может использовать каждый.



Социократию 3.0 я придумал вместе с моими коллегами: Бернардом Бокельбринком и Лилианой Дэвид.

Мы заметили, что вокруг происходит много шаблонных вещей. Так появилась идея создать гибкое руководство к действию, которое можно применить в разных ситуациях: организовать команду, распределить роли, провести эффективные совещания, определить договоренности. Соглашения и договоренности — важная часть эффективного сотрудничества.

Сейчас в Социократии 3.0 74 шаблона, многие из них очень специфичны.

Один из важных факторов успешности компании — культура. Она формируется ценностями. Ценности — это принципы, которые ценят и разделяют люди, ими руководствуются при принятии решений. Их может быть много и они всегда индивидуальны. Но если говорить про самоуправляемые компании, то следует подробно остановиться на семи.

1. **Равенство** в принятии решений и развитии людей.
2. **Эффективность**. Уделять внимание тому, что приближает к конечной цели.
3. **Согласие**. Не отвергать возражения. Позволять критичный взгляд на принятые решения.
4. **Эмпиризм**. Выдвигаем гипотезы и тестируем их. Применяем к тому, что хотим постоянно улучшать.
5. **Ответственность**. Необходимость следовать тому, о чем вы договорились.
6. **Прозрачность**. Открытая информация
7. **Постоянные улучшения**. Идти к ним каждый день.

Я хочу посмотреть на организации через определенные перспективы.

Ответная реакция — откликаться быстро и эффективно на изменяющиеся ситуации.

Участие — увеличивать и поддерживать вовлеченность и ответственность.

Работа — делать все возможное для достижения максимальной ценности.

Соглашение — использовать коллективный разум для создания и усовершенствования коллективных решений.

Каждый контекст — уникальная вещь, и нигде нет решений, как справляться со сложностями. Любая методология не может быть адекватна, будут только элементы методов, которые будут полезны в определенных ситуациях и контекстах. Важно, чтобы люди взаимодействовали, чтобы понять, что они делают. Нужно вдохновляться системами самоуправления. Нужно быть бдительным и идти своим новым путем, применяя то или другое.

Наши привычные стратегии поведения едят здравый смысл на завтрак. Под стрессом мы все возвращаемся к нашим привычкам. Чем более мы в стрессе, тем более склонны действовать согласно привычкам. Так как для нас это единственный способ продолжать. Тоже самое в компании. В кризис она откатывается назад. С3 шаблоны — они действуют как что-то, что создает рамки, побуждают людей проснуться и осознанно решить, как реагировать в этот момент. Когда ты делаешь что-то новое, ты сталкиваешься со своими привычками и новым опытом, и так просыпается сознание. Социократия 3.0 находится на стыке между привычным и новым и создает потенциал для лучшего осознания себя.

Паттерны повсюду. Они являются частью наших действий. Но надо понять, в чем они состоят. Именно поэтому многие занимаются медитацией, йогой. Приходишь на медитацию, тебе говорят: сгибайся так... и думаешь, что это самое неудобное положение, которое я знаю. А через год тренировок ты понимаешь, что это нормальное положение для твоего тела. Старые привычки тяжело истребить. Поэтому помощь, ведение процесса может помочь. Нужна дисциплина и желание действовать по-новому.

В Социократии 3.0 мы используем несколько ключевых понятий.

Не внедряйте изменения, если кто-то сказал, что это круто, их нужно внедрять только, если вы чувствуете, что в организации что-то идет недостаточно хорошо.



1. **Драйвер.** Мотивация человека или группы для реагирования на определенную ситуацию. Мы видим, что что-то происходит, понимаем, что это отличается от того, что мы ждали, и мы замотивированы отвечать.
2. **Домен.** Определенная зона ответственности, влияния, принятия решения или деятельности внутри организации. Нужно определить домен и разделить его на различные драйверы, которые за этим стоят. Мы называем это делегированием влияния. И делегировать влияние может кто угодно внутри организации. Есть те, кто делегирует влияние, и те, кто принимают на себя эту ответственность. Кто берут — делают задачу, а те, кто делегирует — поддерживают.
3. **Описание домена.** Включает в себя различные детали. Зачем его описывать? Какова зона ответственности домена? Что сдерживает или на что можно опереться? Ресурсы домена. Критерии оценки. Насколько часто будете пересматривать домен.
4. **Роли.** У людей разные представления о том, за что они ответственны. Что такое сфера ответственности? Что нужно организации, чтобы работа велась? Энергия людей, которые берут на себя ответственность. Под них создаем роли.

Если мы посмотрим, как это работает в организациях — мы называем это действовать через

напряжение, через решение конфликтов. Что-то идет не так, как нам хотелось бы. Опыт напряжения — это сигнал тревоги. Можно использовать предыдущие знания, чтобы реагировать на новые вызовы. Если то, как мы обычно решаем эту проблему — работает. Но часто у нас нет готового решения. Или нам кажется, что оно есть, но по факту — не работает. В S3 важно понимать, что действительно происходит.

В любой ситуации важно определить, кто несет ответственность.

Если вы можете сами решить проблему, сделайте это.

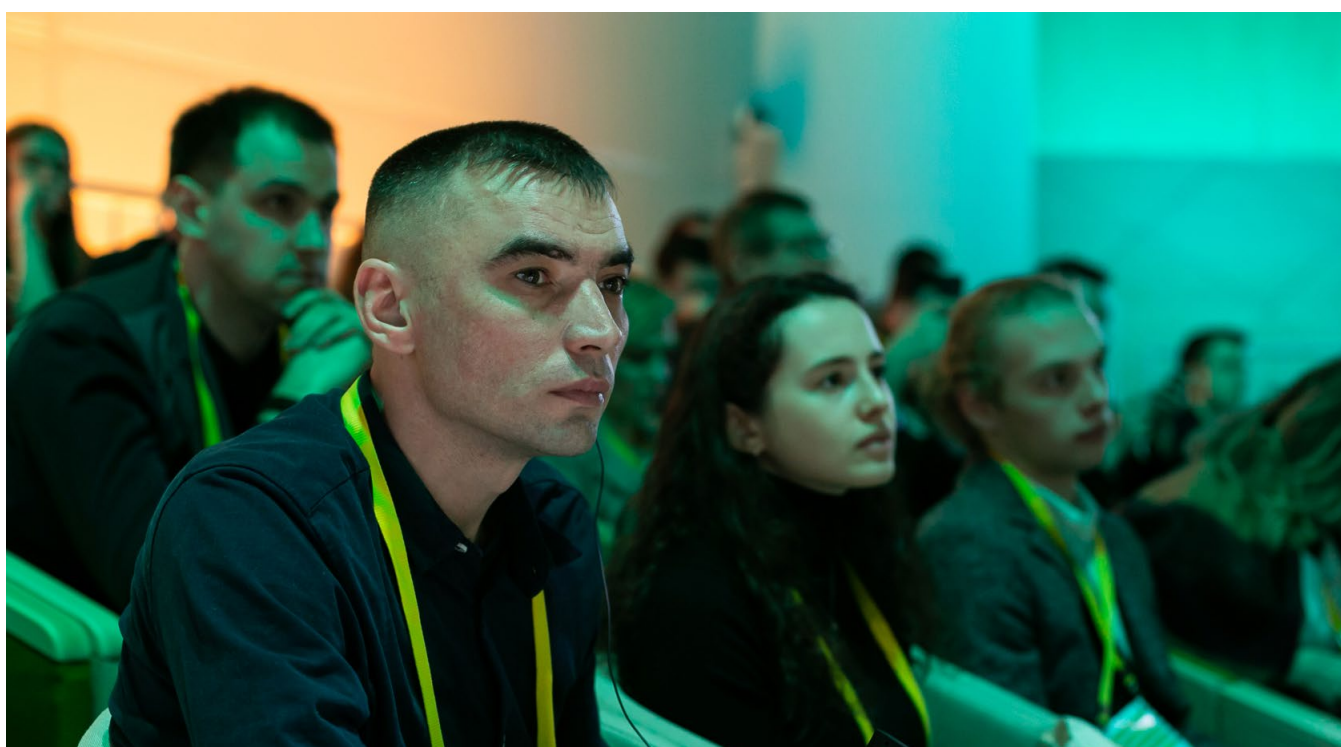
Если вам нужна помощь — попросите.

Не подходят эти решения, найдите того, кто сможет помочь.

Не копируйте слепо. Берите то, что подходит именно вашей компании, адаптируйте инструменты. Только так у вас получится создать что-то свое, эффективное и живое.

Все, что мы делаем, — для наших детей. Они унаследуют последствия наших действий и бездействия.

Перерождение. Светлая сторона силы



Как IT-системы помогают управлять бизнесом

Александр Дубовенко, генеральный директор GOOD WOOD



«Бизнес со смыслом» Александр Дубовенко называет сектой. Любя, конечно. Его путь к самоуправлению начался и продолжается нога в ногу с нами. Для него все так же началось с книги Фредерика Лалу, потом были несколько стажировок в «живые» компании и формирование своего принципа самоуправления. GOOD WOOD не принял ни одну из существующих систем в чистом виде. Пошел своим путем. «Я прочитал Лалу, поехал в бизнес-тур по самоуправляемым компаниям в Америку и пришел к выводу, что бирюзовых компаний нет, это пока только идея, метафора. Но есть идеи, которые можно применить в своем бизнесе. Все эффективные, развивающиеся компании, которые я видел, связывают некоторые общие принципы:

- Прозрачность во всем.
- Серьезный подбор персонала.
- Полное отсутствие наказаний.
- Упор на вовлеченность, а не контроль.
- Soft skills важнее hard skills. Ценности важнее умения.

Кажется, строительная компания — последнее место, где все это может быть внедрено, но мы попробовали».



Как внедрить эти принципы:

- С помощью IT
- Давать обратную связь, а не быть «стукачом»
- Рассчитывать зарплату автоматически, а не через менеджера
- Поддерживать, а не унижать

Что сделано в GOOD WOOD

1. Все собеседования записываются.

Как обычно проходит подбор персонала? Беседует HR, потом руководитель отдела. «Вроде подходит». Хотя это то же самое, что и «вроде не подходит». Человека можно проверить только в бою. Мы решили, что для нас важнее, разделяет он наши ценности или нет. Мы высылаем запись всем, кто заинтересован, и просим дать оценку. Каждое собеседование смотрят около 50 человек: коллеги, руководители, смежные отделы. Каждый говорит свое мнение: ДА или НЕТ. Но! НЕТ приоритетно. Если 15 ДА и 1 НЕТ — не берем. Когда соискатель после такого отбора приходит в команду, ему проще адаптироваться. Все, кто сказал ДА, стали причастными, чувствуют ответственность за него.

2. Прямое общение с руководством.

Я провожу вебинары для всех сотрудников. А еще раз в месяц мы проводим двухчасовое демо. Каждый отдел показывает, что сделано за месяц. Обычно ведь как? Хорошее не замечается, а негатив капает. Люди устают. А это возможность сконцентрировать свои успехи. В корпоративном демо можно задать вопрос или поставить лайк/дизлайк.

3. Автоматический NPS.

Задаете клиенту два вопроса: с какой вероятностью порекомендуете нас друзьям? Если балл высокий, уточняем: «за что именно?». Если маленький, спрашиваем: «что сделать, чтобы исправиться?». Собирать эти отзывы непросто. Мы делаем это автоматически. После завершения работ от моего имени клиенту приходит сообщение с просьбой ответить на вопросы. Особенность в том, что нет конкретного ответственного. Аналитика и все ответы автоматически отправляются всем сотрудникам.

GOOD WOOD — это:
более 3800 жилых домов
годовой оборот 2 000 000 000
рублей
1200 сотрудников

4. Личный кабинет клиента.

В строительном рынке мы это первые сделали. Клиент может контролировать строительство в режиме реального времени, не выезжая на объект. Там есть все: копии всех документов, фотоотчеты, комментарии прорабов, инженеров — всех, кто связан с объектом. Отчеты о стоимости строительства. В общем, зашел, увидел, порадовался.

5. Возможность признавать ошибку.

Категорически нельзя людей штрафовать за какие-либо косяки. Я уверен, что в любой ошибке не виноваты рядовые сотрудники, виновата либо система, либо правила, либо просто «так случайно получилось». Когда при этом человек наказывается рублем, ошибка не анализируется, ее пытаются скрыть, вместо того чтобы улучшать компанию. У нас правило: каждый должен озвучить топ-3 трудности, с которыми столкнулся за неделю. Это меняет сознание. Наша корпоративная культура постоянно говорит: проблемы — это нормально, это работа.

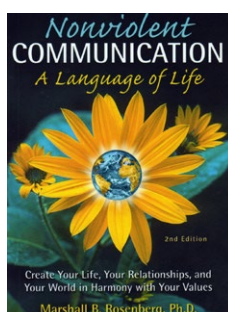
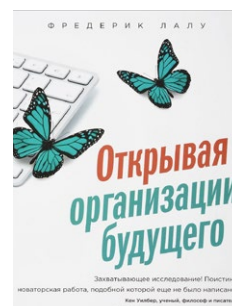
Я хочу, чтобы клиент был счастлив и сотрудники были счастливы.

Что читают в организациях будущего

Одно важнейшее признание форума: в организациях будущего осознанно работают с чтением, формируют библиотеки, запускают вебинары или деловые клубы для обсуждения книг, читают всей компанией отдельные главы и затем обсуждают, презентуют книги и анализируют собственный опыт через призму прочитанного. Ведь можно читать одну и ту же книгу, но понять ее по-разному, а потом обсудить и решить, какие идеи мы берем на реализацию в свою компанию.

Книги расширяют сознание, развивают мышление. И это вовсе не обязательно должно быть классическое чтение бумажного издания. Электронные, аудиокниги — главное вдумчиво, осознанно воспринять содержание. Читать стоящие вещи и транслировать свои новые знания и мысли во вне. Тогда книги начинают по-настоящему жить.

Книжный завтрак форума «Бизнес со смыслом — 2019» подарил нам ценнейшую подборку книг для развития сотрудников и переосмысления опыта. Сохраняйте себе, чтобы не потерять!



Александр Горник, MindBox, рекомендует:

«**Скорость доверия. То, что меняет всё**». Стивен Кови и Ребекка Меррилл.
«**Открывая организации будущего**». Фредерик Лалу.

«**Сделано, чтобы прилипнуть. Почему одни идеи выживают, а другие умирают**», «**Сердце перемен**». Чип Хиз и Дэн Хиз.

«**Пиши, сокращай. Как создавать сильный текст**». Максим Ильяхов и Людмила Сарычева.

«**Поток**». Михай Чиксентмихайи.

«**Ненасильственные коммуникации**». Маршал Розинберг.

«**Империя должна умереть**». Михаил Зыгарь.



Андрей Спиваков, Совкомбанк, рекомендует:

«Цель». Элияху Голдратт.

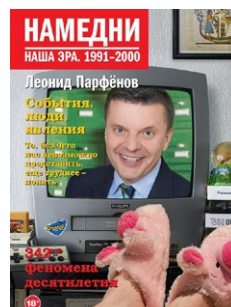
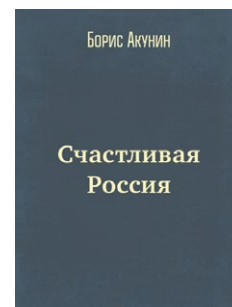
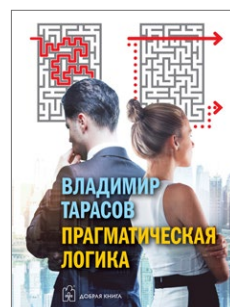
Книги Джима Коллинза.

«Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и организаций». Дэниел Койл.

«Прагматическая логика». Владимир Тарасов.

«Счастливая Россия». Борис Акунин.

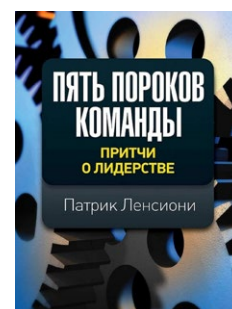
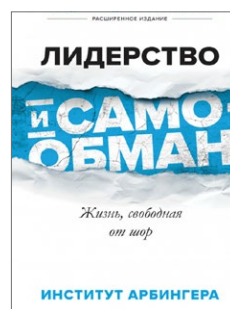
«Намедни». Леонид Парфенов.



Борис Дьяконов, банк «Точка», рекомендует:

«Открытое мышление» и «Лидерство и самообман. Жизнь, свободная от шор». Книги Института Арбингера.

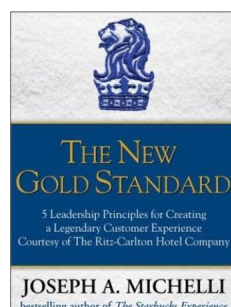
«Пять пороков команды. Притчи о лидерстве». Патрик Ленсиони.



Елена Барышникова, GallaDance, рекомендует:

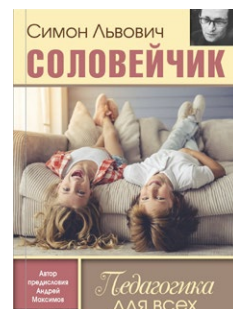
«Ritz-Carlton. Золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия». Джозеф А. Мичелли.

«Как устроен GallaDance на самом деле». Юлия Рублева.



Виктор Осмолков, Сибирская вышивальная фабрика, рекомендует:

«**Пять пороков команды. Притчи о лидерстве**». Патрик Ленсиони.
 «**Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит**». Максим Недякин.
 «**Patagonia — бизнес в стиле серфинг. Как альпинист создал крупнейшую компанию спортивного снаряжения**». Ивон Шуинар.
 «**Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук**». Тони Шей.
 Книги Стивена Кови.
 «**Педагогика для всех**». Симон Соловейчик.



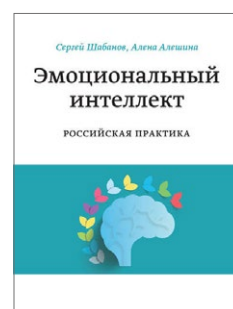
Василий Бочкарев, Сеть магазинов мужской одежды «Сударь», рекомендует:

«**Обнимите своих клиентов**». Джек Митчелл.
 «**45 татуировок менеджера**». Максим Батырев.
 «**Семь навыков высокоэффективных людей**». Стивен Кови.



Андрей Макаров, Neti, рекомендует:

«**Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем**». Ари Вайнцвейг.
 «**Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры**». Эрик Берн.
 «**Эмоциональный интеллект. Российская практика**». Сергей Шабанов, Алешина Алёна.



Константин Бандорин, Центр текстильной и легкой промышленности, рекомендует:

«**Будущее разума**». Митио Каку.



Перерождение. Светлая сторона силы



Самоуправляемая организация должна принадлежать сама себе

**Армин Штоернагель (Германия),
предприниматель, евангелист новой
концепции собственности**

«Семь лет назад я основал компанию, которая производила полезное писание для детей. Мы стремимся влюбить детей в полезную пищу. Потому что это проблема нашего времени. Они любят все, что вредно. Я всегда говорил сотрудникам, что мы работаем ради этой цели. Каждое утро мы встаем и делаем свою работу, чтобы дети ели здоровую еду, чтобы росла здоровая нация. Однажды одна из моих коллег, Сара, спросила: «Армин, ты всегда говоришь, что наша цель — дети. Но ведь это не правда. Мы действительно работаем ради детей или мы работаем на тебя? Развитие компании — это твое процветание. Неужели мы каждый день просто повышаем твое благосостояние под прикрытием этой цели?». Я был спровоцирован. Но я понял, что она была права».



Предприниматели ставят себе высокие цели. А в картине мира юристов и экономистов главная цель бизнеса — повышение благосостояния владельца. Где гармония? Кажется, что в мире что-то не так.

Моя компания действительно была обычным юрлицом. Я — собственник. И я стал искать возможность это изменить. Мы взяли модель акционерного общества и передали компанию во владение сотрудникам.

Я не ставил целью компании, чтобы она приносила мне доход, богатство.

Я не хотел, чтобы вся власть принадлежала мне.

Мы знаем большое количество вдохновляющих историй, когда самоуправление работает и сотрудники счастливы, компании растут. Все это возможно тогда, когда люди работают ради долгосрочной цели. И собственник компании своими поступками показывает, что это правильно.

Но все это очень хрупко, в компании все равно есть собственник, который может в любой момент все изменить. Он может даже продать компанию. Получается, людей можно продать?

Собственность — это то, о чем мы должны думать, если хотим, чтобы самоуправление работало.

Пример, переживший время

Есть компания Zeiss. Ее основатель изобрел микроскоп и заложил основы успеха. Но он был искренне уверен, что изобретение микроскопа обязано поколениям ученых, и не мог присвоить себе эту идею. Тогда он сказал, что закон дает ему абсолютное право на все владение, но это неправильно, потому что компания принадлежит сотрудникам и обществу. На тот момент не было никаких юридических норм и возможностей, которые могли бы формализовать эту идею. Тогда он взял модель НКО и передал Zeiss в собственность НКО. С тех пор компания владеет сама собой уже 130 лет. Она пережила все политические передряги и успешна до сих пор. Это компания с огромными прибылями.

Но сотрудники скажут, что они владеют этой компанией и работают ради цели.

Недавно они решили, что у них достаточно денег и они могут прийти в другую сферу, внедрять инновации.

Обычно предприниматели думают так: есть свободная ниша, там можно заработать.

А они подумали: есть такая сфера, где люди не получают хорошие услуги. Подумали про операции на мозге. И оказалось, что можно значительно улучшить инструменты в этой сфере. Сегодня самые сложные операции на открытом мозге производятся благодаря Zeiss.

Многие компании делают что-то похожее.

Я изучал, как они работают. Один из принципов — в том, что большая часть решений зависит от голоса каждого сотрудника. Компания становится не просто ресурсом или активом, который можно перепродать. Собственник не может продать большую часть акций. Право голоса остается за людьми, которые принадлежат компании.

Люди работают ради цели. Доход, конечно, необходим, но он не конечная цель. Разумеется, они платят хорошую зарплату, платят дивиденды, но контрольный пакет акций принадлежит самой компании. Если она обанкротится, то все освободившиеся ресурсы либо перейдут на благотворительность, либо распределятся между сотрудниками. Но ни в коем случае не перейдут исключительно основателю.

Мы называем это принципом сохранения капитала, записания актива. Это значит, что

Некоторым государствам не хватает законодательной базы. В США, Финляндии, Германии, Голландии, Чили часто происходят изменения в юридической базе.

большая часть прибыли инвестируется заново или отдается на пожертвование. Я называю это новой парадигмой владения, или стюард-владение. Стюард — это попечитель, человек, который заботится о компании.

Что за парадигма — стюард-управление?

Классическая парадигма управления: у тебя есть деньги, есть компания, а значит, есть власть для принятия решений. Или бизнес достался по наследству: повезло родиться в богатой семье. Кровь и деньги последние сто лет определяли власть.

Стюард-владение — это новый путь. Это люди, которые заботятся о компании, те, кому не все равно. За последние полвека появилось около 50 компаний, которые работают таким способом.

Для них характерны:

- Повышенный уровень **выживания компании**
- Улучшенная **прибыль** / ценность на рынке
- Увеличенные **зарплаты**
- Повышенный срок **удержания персонала**
- **Начальство** меняется реже
- Самовладение: **равный уровень богатства**
- Сосредоточенность на **окружающей среде**
- Высокая **мотивация** сотрудников

Владельцы становятся стюардами. Что это значит? 99% акций принадлежат им. Они могут иметь право голоса, пока они принадлежат компании. Если они решат уйти, они должны передать эти акции кому-то еще.

Зарплаты зависят от позиций, и в любом случае собственники получают процент от дохода, но не весь доход. Он инвестируется в компанию. Обещания о том, что компания всегда будет принадлежать себе, независимо от личных решений собственника, должны быть прописаны в Уставе.

Модель золотой акции

1 % компании — золотая акция, которая не контролирует компанию, но у нее есть право вето, и она позволяет в том числе использовать его при принятии решений. Кому она принадлежит? Мы основали фонд «Цель», и именно он может наложить вето на какое-то мое решение как собственника.

А что с инвесторами?

Они могут обладать определенным пакетом акций. Но это другие акции. Если вам кажется, что инвесторы могут быть полезны в вашем бизнесе, вы можете их нанять как консультантов. Но у инвесторов нет права голоса только потому, что они вложили деньги. Их акции — запечатанные и выкупаемые. Это значит, что вы можете выкупить акции через определенный срок при определенных условиях.

Мы помогали 50 компаниям выстраивать эту структуру. Это магия, когда все понимают, что теперь они работают на цель. Это мотивирует людей не уходить. Они знают, что работают ради чего-то осмысленного. Это заряжает.



Каждый год все больше людей говорят, что морально они уже уволились с работы. Они отчуждаются. 80% работают ради галочки.



Вопросы от участников форума:

Был ли опыт включения активных клиентов во владение?

Да. Можно включать клиентов. Но они не должны иметь возможность спекулировать акциями, и вы должны ответить на вопрос: что хотите дать своим клиентам? Могут ли они голосовать, принимать решение? В Швейцарии есть кооперативы клиентов. Есть супермаркеты, в которых сотрудники и клиенты — совладельцы. Но это не работает. Почему? Потому что, если у нас работает модель стюард-владения, важно, чтобы люди чувствовали компанию и были эмоционально привязаны. Клиенты эмоционально не связаны. Это не их жизнь. А если вы дадите им право голоса, они будут просто голосовать за менеджеров, и вы получите незаинтересованных владельцев. Так происходит в капитализме с инвесторами. Поэтому важна эмоциональная вовлеченность.

Есть опыт, как стартапам становиться на этот путь и сразу его развивать?

Да. Таких много. Многие хотят с самого начала внедрять это конкурентное преимущество. Показывать это в своем комьюнити. Не созда-

вать монополию. Вопрос только в юридической базе. В некоторых странах золотую акцию построить просто. В России сложно. Хотя есть юристы, готовые за это взяться. Я с такими знаком.

Как распределяются акции среди сотрудников? И как новым сотрудникам назначается пакет акций?

Нет стандартных решений. Адаптируем индивидуально. Выбираем критерии: например, сотрудников, которые работают больше 2 лет. Кто больше вовлечен, тот весомее.

Если нужны оборотные средства, то как происходит выделение пакета акций, чтобы он принадлежал инвесторам?

Логика инвестора: компания стоит 20 млн. Я дал 2, значит у меня 10%. Нет, у этих компаний больше нет цены, они растоварены. Вы не можете просто продать ее. У инвесторов есть логика цены, но мы ее не принимаем. Мы думаем над тем, какие проценты будет получать инвестор в зависимости от эффективности компании.

Что оставим нашим детям Как управлять экологией предприятия



**Евгения Бояринова, директор по
производственному развитию
и логистике компания «Буше»**

«Буше» — это места для еды, общения и вдохновения. Это 34 пекарни в Санкт-Петербурге и Москве и собственное производство. «Городские и современные» — так они говорят о себе, такие люди приходят к ним на чашку кофе с ароматной выпечкой. Долгих 15 лет это была семейная компания, и было легко держать сотрудников вовлеченными и замотивированными в уютной, камерной атмосфере доверия. А потом случился резкий рост. За год компания стала вдвое больше. Ценности семейного круга моментально растворились в потоке новичков. Костяка старых сотрудников, носителей корпоративной культуры стало не хватать на то, чтобы заразить этой культурой вновь приходящих. Тренинги, глубокая вовлеченность основателя, тонкая работа с человеческим сознанием и самосознанием, открытие новых возможностей, искренняя вера в каждого, забота и участие помогли сохранить атмосферу и тот уровень осознанности, который был так ценен в компании. 1300 человек чувствуют себя в семье. А компания, настроив внутреннюю гармонию, пошла дальше.

«Это Настя, моя дочь. Ей три года. И она, как и все дети из будущего. Вернее, она из моего настоящего и нашего будущего. А значит, мы можем влиять на то, что их ждет, а они нет. А значит, они беззащитны перед нами. И то, что я выбираю, напрямую влияет на то, в чем им, нашим детям, жить. Ребенок — такое удивительное обстоятельство нашей жизни, в котором мы продолжаемся, как эгоистически — передачей генов, так и альтруистически, когда мы претворяем в жизнь такую передачу любви, как безусловная.

И раз мы так сильно любим наших детей, давайте зададимся вопросом, какой мир мы оставим. Как сейчас осознали ужасы рабства, так последующие поколения, скорее всего, будут смотреть на огромные свалки, которые мы им оставили. Я возвращаюсь к вопросу: любим ли мы своих детей, или только себя одних? Как же моему ребенку стать счастливым в будущем мире свалки, лишенном ресурсов. Кто же из нынешних детей сможет состояться? Какие компании, в которые пойдут работать или создадут наши дети, смогут быть наиболее созидательными и при этом длительно процветающими в этом мире? Какие идеи будут находить отклик? И что тогда нужно будет сделать, чтобы это находило отклик?

Я верю, что будет появляться запрос на более честные идеи, отношения, чем у нас с вами в свое время, я очень надеюсь, что наши дети будут более искренними и мир будет более

Человеку для счастья нужно 8 объятий в день. У нас есть традиция — мы обнимаемся при встрече.

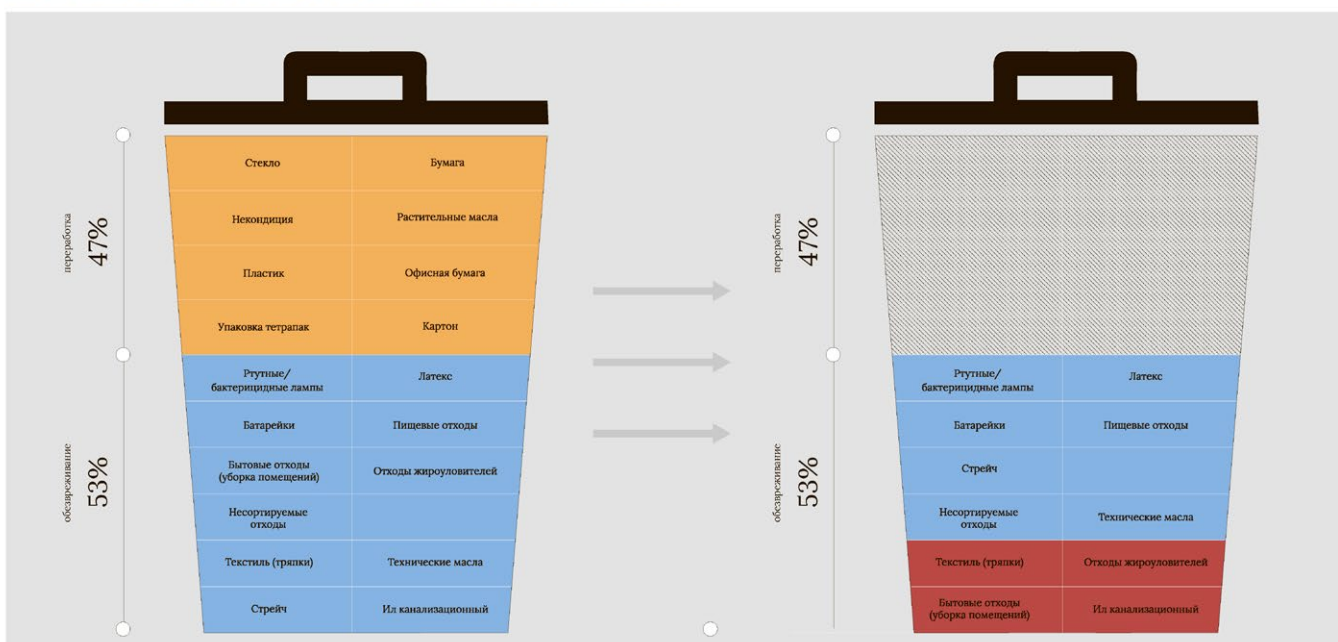
искренним с ними, ведь это уже во многом так. Это новая искренность мира призывает нас не просто казаться хорошим, а быть настоящим. Это призыв нового мира, платформа для столь целостной трансформации, что может стать платформой для следующей ступени развития человеческого сообщества в целом. Мы в нем больше не гуру. И каждый ищет свои ответы каждый день, а вопросы все острее с каждым днем».

Это отрывок из «Манифеста новой искренности» Олега Лега, основателя компании «Буше». Экология. Планета, на которой можно жить, а не выживать. Место, где хорошо, красиво и счастливо. Вот какой мир эта компания хочет оставить после себя.

В «Буше» был проведен мониторинг экологами и экспертами. Они оценили то негативное воздействие, которое компания наносит окружающей среде. Провели аудит энергоэффективности и разработали программу по снижению негативного воздействия. Она состоит из четырех направлений:

- Программа энергосбережения
- Очистка стоков

Вывоз отходов на полигон



- Уменьшение объема вывозимого на полигон мусора
- Снижение потребления одноразовых элементов в розничной сети и на производстве

Уже реализовали первые два пункта этой программы.

Для более эффективного потребления энергоресурсов установили индивидуальный тепловой пункт и заменили все осветительные приборы на энергосберегающие. Это позволило вдвое сократить объем потребляемых ресурсов только за счет более эффективного их потребления.

Установили локальные очистные сооружения. Внутренние требования «Буше» значительно выше установленных законодательством.

Сейчас компания активно реализует программу по сокращению объема вывозимого мусора. За счет того, что некоторые виды мусора стали сдавать в переработку, объем вывозимого на полигон мусора уменьшился почти вдвое.

Сервис компании тесно связан с использованием одноразовых вещей. Отказаться от этого на 100% — значит поставить под угрозу существование бизнеса вообще. Но максимально снизить использование вполне возможно.

План «Буше»

Уже сделано:

- заменили одноразовые приборы и палки-мешалки на деревянные, при этом убедившись в том, что для производства приборов не были вырублены деревья;
- заменили «биоразлагаемые» пакеты на платные пластиковые;
- пересмотрели ценовую политику на кофе с собой. Теперь действует скидка 10% в случае покупки кофе в свою многоразовую кружку;
- запустили коммуникацию о том, что мы можем наполнить заново питьевой водой бутылочку гостя;
- по просьбе гостя можем упаковать продукцию только в один пакет или свой многоразовый контейнер;
- заменили обычные бумажные салфетки на салфетки из макулатуры

В режиме теста:

- вместо сахара в индивидуальной упаковке мы предложим воспользоваться сахарницей (идет тест в 5 «Буше»);

- вместо одноразовых стаканчиков для воды появятся стеклянные (идет тест в 5 «Буше»);
- одноразовые предметы, такие как влажные салфетки, сахар в индивидуальной упаковке, трубочки мы разместим в кассовых зонах;
- мы дадим выбор гостю: брать трубочку для напитка или не брать;

В планах:

- добавим дополнительный вид упаковки для одного продукта — уменьшенный бумажный пакет;
- вместо влажных салфеток планируем использовать а/с гель, который будет размещен в диспенсерах на каждой точке;
- также дадим возможность купить свою многоразовую сумку/кружку и пользоваться ей в дальнейшем.

Забота об экологии оказалась еще и прибыльным делом. Компания посчитала, что только на уже реализованных программах в год она стала экономить порядка 5,5 миллионов рублей.

- Установка ИТП — 2 470 500 рублей (47%)
- Переход на энергосберегающие и диодные лампы — 294 629 рублей (25%)
- Визуализация «Берегите ресурсы» — ожидаемая экономия 1%.
- Раздельный сбор отходов и передача вторсырья — 1 100 000 рублей.

Но этого недостаточно. Компания завязана на сырье, которое приходит в пластиковой таре. А ведь это можно минимизировать, если партнеры станут разделять принципы «Буше» и используют положительный опыт в своем бизнесе.

Сейчас происходит, возможно, историческое событие, которое сможет изменить Россию к лучшему. Создается сообщество «Новая искренность».

«Новая искренность» — это платформа для интеграции в современную реальность. Как быть счастливым, оставаясь успешным? Как быть успешным, оставаясь искренним и честным с самим собой и с любимыми людьми? Как быть счастливым и успешным, не истощая ресурсы мира? Ведь мысли о счастье могут приходиться только как следующий уровень после решенных вопросов о выживании и успехе. Речь идет не совсем об экологии, речь идет об эволюции».

Добро пожаловать в новый мир, где рядом люди, которым тоже не все равно.

Перерождение. Светлая сторона силы



Agile, чтобы что? Счастье на работе или выжимание эффективности?

Илья Горник, CEO, совладелец Mindbox



«Когда я читаю истории о том, что компания вдруг приняла решение жить по принципам самоуправления, я всегда представляю линейного сотрудника. Вот сидит, он делает свое дело и тут ему говорят: а теперь вот тебе ответственность, бери, самоуправляйся, работай эффективнее, вовлекайся.

И у него в голове в этот момент встает очевидный вопрос: а чтобы что? Более эффективно зарабатывать деньги акционерам? Не очень интересно.

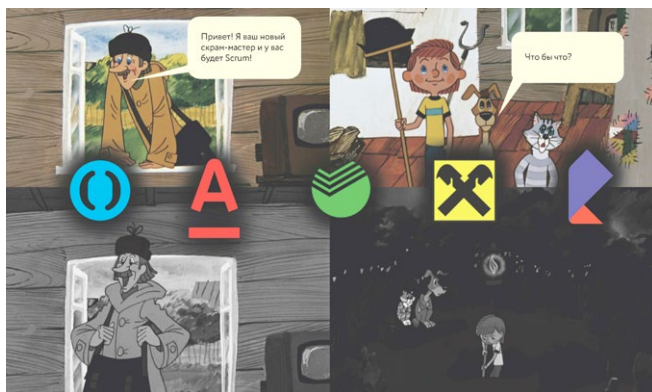
Если заглянуть в историю, то в развитых странах все это уже было. Собственники придумывают возможности увеличить эффективность. У них все это заканчивалось организацией профсоюзов, забастовками. Люди, из которых разными инструментами выжимают эффективность, рано или поздно говорят: «Постойте!». Мы тоже задавали себе этот вопрос, и, мне кажется, у нас получилось найти на него ответ.

Mindbox — это IT компания.

Единая платформа автоматизации маркетинга.

Помогаем растить прибыль, делать маркетинг полезным, а покупателей — счастливыми.

В среднем после внедрения разработок Mindbox выручка возрастает на 10,3%.



фонда оплаты труда в бюджете падает
Клиенты довольны и делятся историями успеха.

Счастье в контексте работы — это внутренняя мотивация. Счастливый человек хочет каждый день делать свою работу лучше.

Самоуправляемые компании заключают с сотрудниками win-win сделку. С одной стороны, говорят: вовлекайся, работай эффективнее, а с другой — создают условия счастья на работе.

Самоуправление у нас — это чтобы счастье и эффективность.

В чем Счастье?

Открытые ЗП и финансы

Нет менеджеров на 86 человек

Не только рабочие отношения: создаются пары или люди приходят работать вместе, бывшие коллеги и клиенты заглядывают к нам на корпоративы.

В чем Эффективность?

Прибыль и рост без инвестиций

Растут зарплаты, при этом процент

Мотивация <i>по Пинку</i>	Принципы <i>по Лалу-Mindbox</i>	Вызовы рынка
Большая цель	Польза и порядочность	— Снижение денежной мотивации — Автоматизация рутины — Потребность в креативности
Автономия	Самоуправление	— Снижение маржинальности — Нехватка управленцев
Мастерство	Эволюция	— Ускорение изменений — Медленность иерархии

Нам потребовалось 12 лет, чтобы создать собственную матрицу успешности идей самоуправления. Она стоит на трех китах.

Ниже — тезисно про каждый.

Польза и порядочность	Автономия	Эволюция
Прибыль — метрика пользы, а не цель. Долгосрочные отношения с клиентами: постоянная подписка, а не разовый дорогой проект, внимание к жалобам и качеству. Отказ от любой наживы: нечестный/несправедливый заработок, стремление убрать «мелкий шрифт». Полная прозрачность: открытые зарплаты, открытые P&L, открытые расставания — это максимально направляет компанию на пользу.	Любой может принять любое решение. Уведомления через Trello + Slack. У каждого есть право вето и оно приоритетное в принятии решения. Процесс разрешения конфликта.	Стратегические сессии — публичные обсуждения основ. Положительное отношение к ошибкам как к урокам. Наличие свободного времени. Инвестиции в обучение. Кухня, где все общаются. OKR вместо KPI. Горизонтальные перемещения вместо высокой текучки. Гибкие бюджеты вместо согласования по вертикали.

Живые примеры:

Открытые зарплаты позволяют создать атмосферу честности и справедливости. Это лишает компанию возможности заработать на разнице зарплат разных сотрудников.

У нас каждый может инициировать пересмотр своей зарплаты. Для этого есть доска в Трелло. Человек заводит карточку, в которой указывает текущую зарплату и желаемую, прикладывает расчетную эффективность и собирает обратную связь. Команда решает, справедливы его ожидания или нет. Расставания с сотрудниками также происходят открыто и с общего согласия. Описываются причины. Человеку дается «период безопасности» — это возможность исправить ситуацию. Если ничего не меняется — расстаемся. А бывает, что такая обратная связь становится точкой роста.

Каждый может сказать. Есть анонимный телеграмм-канал, где сотрудники критикуют вещи, которые им не нравятся. Писать можно все.

Публичные цели и результаты

Планы: цели и ключевые результаты

- **Эпик: Рекомендации**. Задепигировать MVP без особого развешивания по срокам, причём после эпика оно должно мочь ехать само в одной полосе без крупных инвестиций
- не дать умереть рефакторингу товаров
- лекция про отладку умирающих баз данных (спрашивали)
- sql server internals, буду её копипастить по
- пиши-сокращай

Реальные карточки из Trello

ЗП и обоснование

- Текущая (на руки): 130тр
- Желаемая сейчас: 150тр
- Рассчитанный грейд по [модели]
(https://docs.google.com/spreadsheets/d/1H_PDMfCCs8_8oWq4jq-EUrecl4M/edit#gid=869653063): 130-160

Постановка задач у нас — бизнес-конвейер. Появилась задача — она помещается в Трелло. Каждый, кто считает себя причастным, может увидеть ее и наложить вето. Если в установленные сроки никто этого не сделал, задача запускается в работу. Если хочешь на что-то влиять, ты должен догонять этот локомотив, а не стоять за шлагбаумом.

Все сроки исполнения работ назначает сам исполнитель, а контролирует робот.

Найм сотрудников отдан на откуп команды. Бывали случаи, когда и увольнения происходили без участия руководителя. Менеджеры — слуги, они учат и помогают.

У нас нет KPI. Мы убеждены, что результаты умных людей снижаются при работе на KPI. У нас есть OKR (цели и ключевые результаты), но без привязки в зарплате.

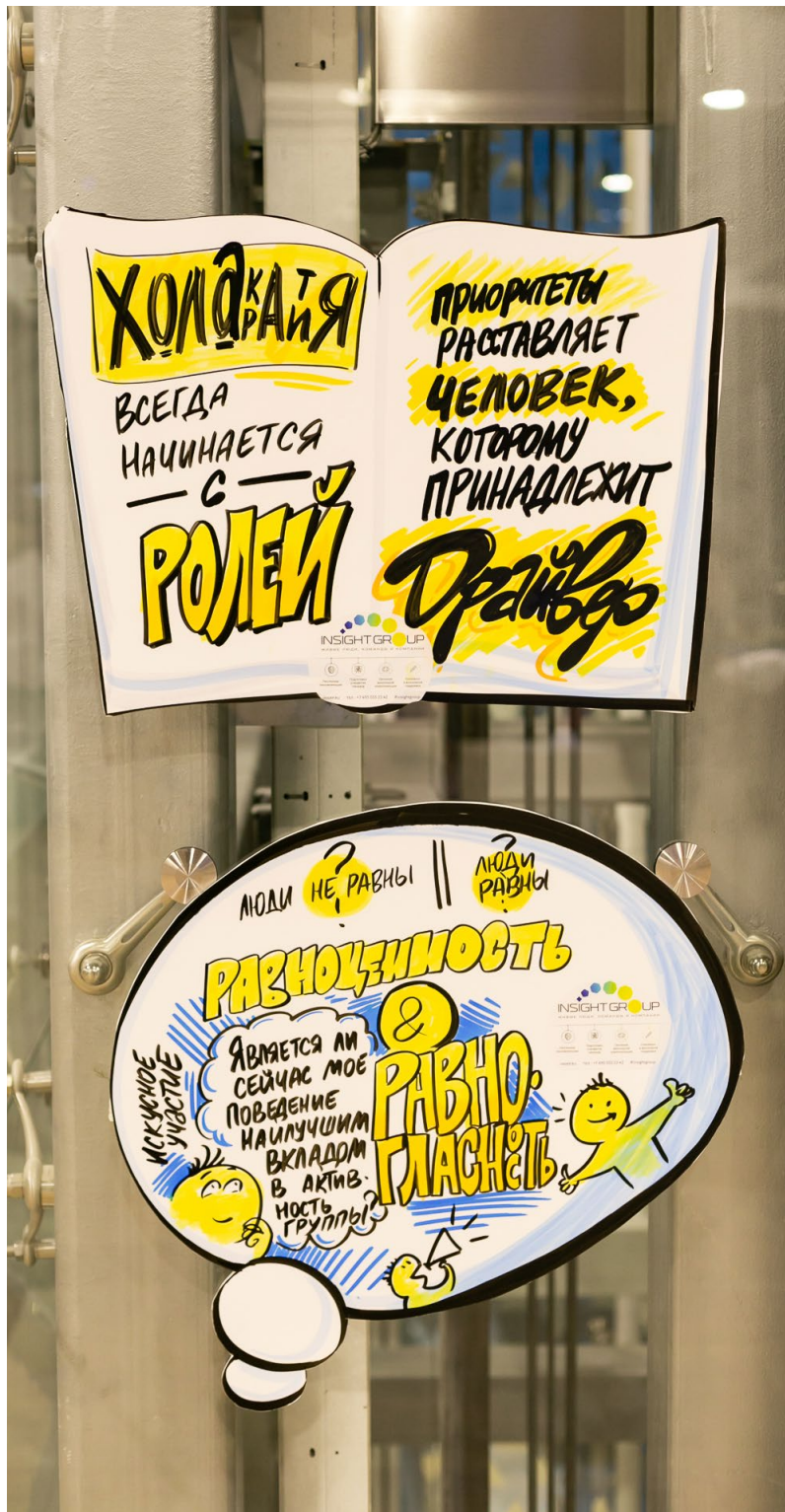
Чтобы сделать клиентов и акционеров счастливыми, нужно сделать счастливыми сотрудников, иначе несправедливо.



Под этим QR-кодом — тест, который поможет понять, насколько ваша компания близка к принципам самоуправления.



Перерождение. Светлая сторона силы



Позитивная трансформация корпоративной культуры

Константин Лашкевич, позитивный менеджер

Свое выступление на форуме Константин Лашкевич начал с демонстрации этого фото. А потом провел зажигательную зарядку. Зарядил 300 человек позитивом и бодро рассказал, как из жесткого менеджера он превратился в позитивного, и как это повлияло на корпоративную культуру его компании.

Но для начала кратко о том, кто такой Константин Лашкевич.

СЕО 3 холдингов с оборотом более \$1,8 млрд. Работал с миллиардерами из списка Forbes (Р. Абрамович, Ю. Жуков, А. Абрамов, В. Лисин). Начал свою карьеру с позиции стажера и через 7 лет стал генеральным директором. Инвестор, основатель Акселератора карьерного роста и инвестиционного фонда Кратного роста.

Идеолог позитивного менеджмента.

#РезультатНаЛице

ПОЗИТИВНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ



ДО



ПОСЛЕ

Моя позитивная трансформация началась с Сергея Бехтерева. Он проводил у нас в компании серию тренингов и однажды сказал мне. — Ты такой жесткий, надо бы помягче с людьми.

— Буду мягким, все разбегутся. Давай лучше систему строить.

— Систему построим, но давай еще твой личный коуч проведем.

В общем, убедил. С этого началась позитивная трансформация.

Я утверждаю, что, чтобы вы смогли совершить позитивную трансформацию в структурах, которые сложно трансформировать, вам нужна энергия. Без энергии вы не можете преодолеть то сопротивление, которое возникает при внедрении изменений.

Есть простая формула поднятия энергии:

Включите физическую нагрузку. В удобном ритме, в удобной форме. Хоть 5 минут просто попрыгайте под музыку.

Включайте позитивные эмоции.

Создайте тонус.

Я ничего не придумал. Фундаментальные исследования по управлению изменениями были разработаны в 1970-е годы Игорем Ансоффом. Он основоположник стратегического менеджмента.

Он говорит: внутрифирменными сопротивлениями можно управлять четырьмя способами:

- Принудительное управление переменами — приказы.
- Адаптивные изменения — ждем, учим, верим, а чудо то случается, то нет. И непонятно, от чего это зависит.
- Кризисное управление — среда ставит компанию в ситуацию выживания, и неожиданно появляются ресурсы все менять. Потому что реально люди понимают, что по ним этот кризис тоже пройдет.
- Метод аккордеона, или управляемого сопротивления — виртуозный метод. Я им пользовался 15 лет. Когда ты создаешь внутренний

кризис компании и переходишь в адаптивные изменения. Но! На месяц уехал — и где все эти изменения?..

20 лет я искал способы, как закрепить эти изменения. Как сделать их глубинными и не зависящими от меня.

Я в восторге от холакратии, но у меня ее не было. Из «красной армии» сделать холакратию невозможно.

Я придумал пятый пункт: позитивная трансформация корпоративной культуры.

Основа очень простая:

Личное = корпоративное (когда ты говоришь: млрд долларов капитализации, давайте допрыгнем... Но если человек не понимает, как его личное связано с этим миллиардом, он не станет прыгать в полную силу)

Работа = удовольствие (когда люди приходят на работу как на каторгу, результата не будет)

Формула трансформации корпоративной культуры **ИЗМЕНЕНИЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ УБЕЖДЕНИЙ&**

Это про мышление. Люди уверены, что лучше им не станет. Акционеры не дадут деньги на инвестиции, нет кадрового резерва, нет идей, людей, ресурсов. А ты через определенные механизмы доказываешь, что все возможно, фокусируешь на результат. После этого у них что-то щелкает и меняется. Технология? Тренинги. Но результат после тренинга нужно закреплять.

ИЗМЕНЕНИЕ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА.

Это про эмоции. Гадюшник или доверие. Драйв или унылость. Страх или искренность.

ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.

Про действия и привычки. Мало решать, надо внедрять.

Вроде в бизнесе все хорошо. Но здоровье развалилось, семейные отношения на грани, с друзьями общаюсь как на работе. И я понял: надо что-то менять. Я прошел через свою личностную трансформацию, а после провел культурную революцию в компании.

Мой личный результат: рост
прибыли с \$5 млн до \$60 млн
за 5 лет



Инструменты

ОБУЧЕНИЕ.

Hard skills: тренинги, онлайн-курсы, лекции и т.п. тренинги с проживанием в действии, с закреплением на практике.

EDUTAINMENT.

Soft skills: офлайн-обучение + развлечение — когда люди вместе проводят время, у них появляются другие интересы и им интересно ходить на работу. Это может быть спонтанно, а можно специально создать такие условия.

Корпоративный акселератор карьерного роста
геймификация достижения целей онлайн + офлайн.

Важно! Готовность к изменениям (люди понимают, что стабильность в нестабильности, они быстро реагируют на изменения и двигаются дальше) + Управление энергией помогает перейти в позитивную реальность.

Все трансформационные программы могут поднимать энергию. Но потом она сливается. Ее нужно сфокусировать на трех вещах:

- Наведение порядка
- Прорывные проекты
- Управление приоритетами

Я верю, что позитивный менеджмент изменит культуру управления в нашей стране и станет инструментом прорыва в карьере и бизнесе. Поэтому я придумал Акселератор карьерного роста. Карьера — это бизнес для того, кто делает карьеру. Я готов в этом помогать. У нас много талантливых людей, которым просто не хватает

софт-навыков, некой поддержки, для того чтобы они поднялись на следующий уровень.

Еще один проект — сообщество «Позитивный менеджмент». Хорошие люди должны объединяться. Тем более эмоционально позитивные менеджеры. Они думают не только о себе, а о том, чтобы было хорошо всем.

Ключевые мысли

1. ЛЮДИ — главный ингредиент результата
2. ИЗМЕНЕНИЯ — должны стать частью культуры команды
3. ТРАНСФОРМАЦИЯ — планируй ЧТО и делай КАК
4. ЛИДЕРСТВО — основа культуры для прорыва
5. ЭНЕРГИЯ — ключевой фактор успеха
6. РАЗВЛЕЧЕНИЕ + ОБУЧЕНИЕ — эффективный инструмент позитивной трансформации
7. Z-A-R-Y-A-D-K-A — закрытый офлайн-клуб позитивных и эффективных



Перерождение. Светлая сторона силы



Честность и репутация как драйверы развития в бизнесе

**Инна Анисимова, основатель
компании PR Partner**

- 15 лет в PR, маркетинге, рекламе
- 500 тренингов по PR, медиатренингов
- В 2018 году окончила Global Executive MBA в бизнес-школе IESE
- Победительница конкурса Ernst & Young (EY) «Деловые женщины 2015» в номинации «Бренд-менеджмент, реклама, PR»
- Вице-председатель международной сети независимых PR-агентств IPRN (International Public Relations Network)
- PR Partner: топ-10 PR-агентств (TOP-COMM 2018), 12-е место в рейтинге SMM-агентств России (TAGLINE, 2018)

13 лет назад Инна Анисимова основала свое PR-агентство. С первого дня принялась развенчивать самое глубокое профессиональное убеждение: «В PR нельзя быть честным». Можно. Честным можно, важно и нужно быть всегда и везде. Выступление Инны на форуме «Бизнес со смыслом» — это набор паттернов, которые можно взять и применить.



На что влияет честность? На все. Во внешних коммуникациях честность помогает выстраивать работу со СМИ, партнерами, чиновниками, инвесторами. Во внутренних — с сотрудниками.

В картине мира каждого человека честность разная. Одни считают, что достаточно вовремя платить обещанную зарплату, пусть и в конверте — это уже честно и похвально. Другие изменяют честность оформлением по ТК, третьи считают, что они честны с людьми, если дают больше, чем обещали на старте.

Инсайты про честность от Инны Анисимовой по ее выступлению на форуме «Бизнес со смыслом»

- Я разговор про честность всегда начинаю с мысли о том, что для начала нужно соблюдать закон РФ.
- Если ты не врешь, тебе не нужно ничего запоминать.
- Все работы проводятся по договору. Все споры решаются по договору.
- Если обещали и не смогли достичь результата — возвращаем деньги.
- Всегда даем честную оценку ожиданий клиента. Если он нафантазировал воздушные замки — объясняем, почему это невозможно или вовсе ему не подходит. Скорее всего, такой клиент уйдет. Но если останется, значит это наш человек, он готов к партнерству и будет нам доверять.
- Честность пугает неадекватных клиентов. А зачем они нам?
- 2008-2009 год. Кризис. За месяц ушло 6 крупных клиентов. Встал вопрос о сокращении двух сотрудников. Я не могла выплатить все законные пособия. Тогда я позвонила к конкурентам и предложила им взять ребят к себе. Дала честные и хорошие рекомендации. Их взяли. Один из них спустя время вернулся ко мне в качестве клиента. Я спросила: «Почему?» Он сказал: «Потому что со мной поступили честно».
- На собеседовании всегда провожу два теста, чтобы понять, насколько это наш человек.

Первый: кубики историй. Кидаем кубики. Выпадают какие-то случайные картинки. Используя их, нужно рассказать о себе. Например, выпали «пчелка» и «стрелочка». Один скажет:

Сервис «медиалогия»: можно посмотреть, что пишут о компании. То, что пишут, — реальный образ вашего бизнеса в представлении потребителя.



Управленческие тренды:

Диджитализация. CRM, IP-телефония. Расцвет мелкого бизнеса, штучных продуктов и услуг, персонализации. Крупный бизнес не может закрыть эти потребности.



я трудился как пчелка и благодаря этому вырос. А другой: мой предыдущий начальник, как оса, меня жалил постоянно, и сейчас я совершаю переход. Кого возьмете?

Второй: играем в ДаНетКу. Это помогает проверить, насколько человек позитивный, и готовы ли рыть землю в погоне за результатом.

- Арифметика: в моем агентстве срок жизни клиента в среднем 6 лет. Многие становятся друзьями. Месяц обслуживания по среднему чеку — 200 тыс. р. $\cdot 12 \cdot 6 = 14\,400\,000$ р. приносит мне один клиент. А теперь вопрос: вы готовы этому человеку врать?
- С подрядчиками у нас всегда прозрачный бюджет. Помогаем фрилансерам легализоваться. Ценим умение признавать ошибки и руководствоваться долгосрочными отношениями, а не сиюминутной выгодой.
- Я всегда рекомендую партнеров, которые умеют превосходить ожидания, в ком уверена.
- Акция, которую мы проводили: «По рекомендации». Купили 100 книг Джона Янч «По рекомендации» и отправили их 50 партнерам.

Каждому по два экземпляра. Приложили письмо: эта книга для тебя, а вторую ты сможешь подарить тому, кому можешь меня честно порекомендовать, кому, как ты считаешь, мои услуги будут полезны. Было подарено 37 книг, к нам пришло 13 новых клиентов.

- Акция, которую мы проводили: «Возвращенцы». Мы купили 10 книг И. Манна и А. Трусиной «Возвращенцы», попросили автора их подписать фразой: «Дайте PR Partner второй шанс» и отправили клиентам, которые когда-то по разным причинам от нас ушли. Трое вернулись.



Тренды в пиаре:

СМИ переходят в онлайн, наступила власть блогеров. Будет развиваться тема бренд-журнализма. Когда бренды делают свои СМИ.



Перерождение. Светлая сторона силы





«Бизнес со смыслом» — теперь это сообщество Вместе мы можем больше

Кто мы

Мы — предприниматели. Те, кто верит в самоуправление, строит современный бизнес, следит за трендами будущего. Проводники светлых идей и носители живой культуры. Мы ценим людей. Нам не все равно, что будет завтра. Мы — люди с мечтой.

Среди нас есть те, кто построил бизнес-империю, и владельцы небольших предприятий.

Масштаб бизнеса не имеет значения. Важно то, насколько счастливы люди, которые с вами работают.

Мы объединяемся, чтобы:

- делиться опытом
- транслировать свои ценности
- помогать другим вставать на светлую сторону силы и трансформировать бизнес
- внедрять самоуправление как культуру будущего
- находить решения, при которых люди будут счастливыми, а бизнес — процветающим

Для кого мы

Для себя, друг для друга и, главное, для людей, которые нас окружают.



Что мы делаем

- Проводим закрытые мероприятия для «своих». Делимся собственным опытом или приглашаем крутых экспертов, носителей свежих, ценных знаний.
- Встречаемся с теми, кто изменил представление о предпринимательстве.
- Вместе учимся создавать самоуправляющиеся компании и ценить людей.
- Выпускаем журнал «Бизнес со смыслом» — кладезь знаний и вдохновляющих историй.
- Создаем ценный контент и делимся им друг с другом совершенно бесплатно.
- Организуем форум «Бизнес со смыслом» для всех, кто хочет проникнуться идеями «живых» компаний и понять, как внедрить самоуправление у себя.

В чем польза сообщества

Для нас очевидно, что сегодня многие предприниматели ищут новые модели управления бизнесом. Такие, при которых все само заработает, люди возьмут на себя ответственность и инициативу, бизнес будет развиваться, а сотрудники станут счастливыми.

Мы знаем, как трудно бывает найти подходящие инструменты, потянуть за правильные ниточки. Каждый из нас сейчас сам на этом пути. Кто-то уже покорил горы, а другие только делают первые шаги.

Мы хотим быть вместе, чтобы помогать друг другу строить #БизнесСоСмыслом.

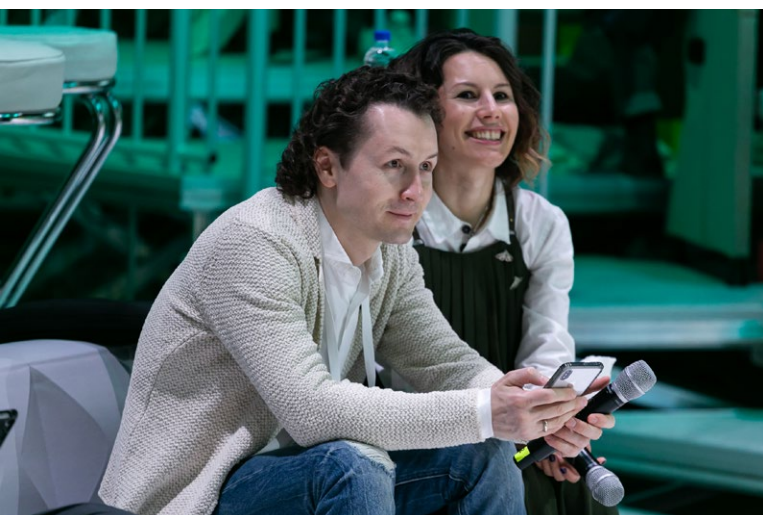
Нам важно, чтобы тех, кто #укушенныеСамоуправлением, становилось больше.



Что вы получите

Для новичков

- Доступ к огромной базе знаний и видеоконтенту по самоуправлению и другим бизнес-темам
- Несколько закрытых мероприятий в год, только для членов сообщества «Бизнес со смыслом»
- Полезные вебинары с экспертами
- Встречи с сильными и светлыми лидерами живых компаний
- Общение в закрытом чате Телеграм
- Участие в форуме «Бизнес со смыслом»
- Подписку на журнал «Бизнес со смыслом»
- Приятные условия на крутые европейские, американские и российские стажировки в «живые» организации





Для продвинутых

- Возможность быть в кругу своих, прокачиваться и обмениваться опытом с теми, кто, как и вы, уже в самоуправлении двумя ногами
- Глубокое погружение в тему
- Возможность быть вдохновителем и ментором для начинающих

И, конечно, все то, что доступно новичкам:

- Огромная база контента
- Мероприятия для членов сообщества
- Полезные вебинары
- Журнал «Бизнес со смыслом»
- Участие в форуме «Бизнес со смыслом»
- Приятные условия на крутые европейские, американские и российские стажировки в «живые» организации

Кого мы принимаем в сообщество

Сильных и светлых лидеров

Тех, кто использует инновационные модели управления

Кто уже укушен самоуправлением или хотя бы присматривается к нему

Кто ставит перед собой эволюционную цель

Кто ценит свою команду

Кто готов к переменам и улучшениям

Успешных и скромных

Энергичных

Кто верит в «бизнес со смыслом»

Кто готов делиться, а не только получать

Как к нам присоединиться

Мы принимаем людей, близких по ценностям. Чтобы сообщество жило, чтобы мы могли проводить встречи, проекты, приглашать интересных нам людей, экспертов, делиться полезностями, конечно, нужны деньги. Поэтому у нас есть ежегодные членские взносы. Хотя очень многое мы стараемся сделать за счет внутренних ресурсов.

Для начала просто напишите нам. Встретимся, поговорим!

Перерождение. Светлая сторона силы



Бизнес-тур и стажировка в компании Qiwi

● 17 июня 2019 года

• [Подать заявку и узнать подробности можно здесь](#)

Холакратию, agile, блокчейн-технологии компании Qiwi называет технологиями будущего. Из-за своей прозрачности они подходят для самоорганизующихся компаний. Такие организации всегда будут на шаг впереди своих конкурентов, которые уже придумали, но еще не согласовали новую конкурентоспособную идею.

Своим опытом компания Qiwi доказала, что самоорганизация эффективна. Такое направление в работе позволило компании избежать громоздкой вертикальной иерархии, вовлечь каждого сотрудника в бизнес, воплотить в жизнь их нестандартные предложения и тем самым подняться до уровня крупнейших компаний отрасли.

Стажировка в Qiwi позволит взглянуть на самоуправляемые организации будущего уже сейчас и сформировать план действий по внедрению эволюционных технологий в своей компании.



Мастер-класс Джеймса Приста «Социократия 3.0»

● 27 мая 2019 года

• [Подать заявку и узнать подробности можно здесь](#)

Он разработал концепцию «Социократия 3.0» — универсальный фреймворк самоуправления. 15 лет практики в области целостного развития организаций.

Мотивирует людей брать ответственность за развитие компании и взаимодействие друг с другом.

Дает четкие инструкции и инструменты, с чего начать, как внедрять, к чему быть готовыми.

Трехдневный интенсивный мастер-класс Джеймса Приста — это глубокое погружение в «Социократию 3.0». Полная перезагрузка сознания. Это новый взгляд на будущее своего бизнеса.

Бизнес-тур и стажировка в компании GOOD WOOD и «Артис»

● 22 мая 2019 года

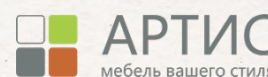
• [Подать заявку и узнать подробности можно здесь](#)

«Для нашей отрасли эти методы не подходят» — самая распространенная реакция многих российских компаний на презентации о самоуправлении, сильной корпоративной культуре и максимальной вовлеченности сотрудников организации. Поэтому стажировка в компаниях GOOD WOOD и «АРТИС» направлена на разоблачение этого распространенного мифа.

GOOD WOOD — это современная, технологичная компания, которая с 2005 года проектирует и строит экологичные загородные дома «под ключ». Для обеспечения беззаботного и прозрачного строительства компанией была создана последовательная, поэтапная система контроля с понятной и оперативной трансляцией решений заказчику через «Личный кабинет» на сайте GOOD WOOD.

Компания «АРТИС» — ведущий поставщик корпусной мебели в России. Вот уже более 15 лет она производит качественную и современную мебель. За это время в жизни компаний многое менялось, но требование к качеству и клиентский сервис оставались неизменно на высшем уровне.

Бизнес-тур покажет, как две российские компании выбрали для себя распространенное направление деятельности, но нестандартный подход к работе, ориентированный на внедрение технологий в бизнес-процессы, сильную корпоративную культуру и клиентоориентированность.



БСС-тусовка по случаю дня рождения компании «Правила игры»

● 20 июня 2019 года

В этом году компании «Правила игры» исполняется 6 лет.

Для нас день рождения — это отличный повод выделить время и понять, сколько мы прошли, для чего и куда нам двигаться дальше. А еще это возможность собрать всех, кто был на каждом этапе этого пути или только собирается отправиться в путешествие вместе с нами.

Бизнес со смыслом — это и есть смысл «Правил игры». И если вы в рассказах о своем бизнесе ставите хештег #укушенныесамоуправлением, то вы и есть тот самый бизнес со смыслом. Без вас мы бы не выросли. Поэтому наш день рождения — это и ваш праздник.

Отметьте в своем календаре 21 июня бирюзовым маркером и не планируйте очень важные дела на этот день. Поставьте уведомления о наших публикациях в соцсетях и следите за новостями на [нашем сайте](#). Совсем скоро мы расскажем подробности празднования. А пока вы можете быть уверены, что этот день пройдет так, #чтобыСчастье



Бизнес-тур и двухдневная стажировка в банке «Точка»

● 26-27 сентября 2019 года

• [Подать заявку и узнать подробности можно здесь](#)

С банком для предпринимателей «Точка» чаще всего знакомы бухгалтеры организаций. Но руководителям также будет интересно познакомиться с ним поближе. Ведь «Точка» — это не только тот интернет-банк, через который ваш бухгалтер отправляет платежи и проверяет поступление денег на счет. Прежде всего, это современная российская компания, в которой внедрена холакратия.

На стажировке в «Точку» вы испытаете холакратию на себе. Поймете, зачем это надо, узнаете о работе системы качества и о людях, работающих в «Точке». Увидите, каким может быть офис прогрессивной компании, и сформируете понимание дальнейших действий по развитию собственного бизнеса. И даже если вы не решитесь принять холакратию в том объеме, в котором ее приняла «Точка», то наверняка почерпнете для себя несколько элементов, которые могут внедряться независимо от выбранной системы управления.



Бизнес-тур в компанию «ВкусВилл»

● 6-7 июня 2019 года

• [Подать заявку и узнать подробности можно здесь](#)

«ВкусВилл» — крупная торговая сеть по продаже натуральных продуктов для здорового питания. Культура питания — обязательная составляющая здорового образа жизни. Транслируя эту ценность покупателям, компания «ВкусВилл»

уделяет внимание не только качеству продаваемых продуктов, но и составу своего бизнеса. К концу 2018 года было открыто 710 магазинов «ВкусВилл» — и это ли не доказательство того, что набирают популярность не только продукты питания с честным составом, но и «живые» компании с высоким уровнем честности, доверия и ответственности?



Вся суть спиральной динамики в кратком изложении

Анастасия Шалабанова, ■
консультант компании
«Правила игры», директор по
управленческому консалтингу

Мы любим спиральную динамику. Мы раз за разом находим подтверждение этой теории на практике. Перечитываем книгу «Спиральная динамика» Дона Бека, добавляя в нее новые и новые закладки. Она нереально помогает нам каждый день настраивать бизнес-процессы в самых разных компаниях. Понимать их и предлагать эффективно работающие индивидуальные решения. Эту книгу не назовешь легким чтивом на вечер. Но мы все же верим, что спиральная динамика — это для каждого. Поэтому: тадам! Краткое и легкое изложение темы для новичков.

Спасибо, Анастасия Шалабанова, за адаптацию материала. Эта статья подготовлена на основе постов Насти в инстаграм. #консультантскиештучки и #шалабанова_СД. У нее, кстати, много полезных консультантских штучек.





Бежевый. Начало. Чтобы выжить.

Индивидуальный
в основе: выживание

Все начинается с бежевого. Самая главная цель здесь — выжить. Похож на первые уровни потребностей в пирамиде Маслоу: человеку нужно быть сытым, находиться в тепле и безопасности.

На этом уровне человек сосредоточен на инстинкте выживания и базовом биологическом комфорте. Чтобы лучше всего ощутить ценности этого уровня, представьте себя в состоянии жажды или сильнейшего голода: скажем, вы не ели несколько дней. И вот вам на глаза попалась вкусняшка (например, бургер). И вы смотрите-смотрите на него и, наконец, жадно съедаете. В такой момент человек ощущает дикайший прилив счастья — это и есть основная ценность этого уровня.

Еще бежевый — это про здесь и сейчас. На бежевом уровне человек не умеет анализировать прошлое и строить планы на будущее. Он живет в настоящем. Как правило, что делать — ему говорит его тело, и он точно подчиняется его желаниям в настоящий момент. Причём в одиночку. На этом уровне нет ассоциации себя с обществом.

Человек появляется на свет на бежевом уровне, но дальше он начинает развиваться и к моменту становления речи уже переходит на следующий уровень. Однако бывает и по-другому. Если базовые потребности не удовлетворены, дальнейшая эволюция будет проходить сложнее. И, конечно, на протяжении всей жизни можно также сваливаться в этот уровень в случае, если на бежевом будет образовываться дырка.

С точки зрения менеджмента есть крутой пример, когда компания с очень высоким уровнем культуры поставила мощные цели по прибыли. Но что-то пошло не так. А потом выяснилось, что сотрудники сидят в полуподвальном помещении на сломанных стульях — это дырка в бежевом уровне. Как только это исправили — люди смогли думать о великих целях. Так что, если хотите захватить мир, сначала поешьте, а зимой оденьтесь потеплее.



Фиолетовый.

Когда люди сбиваются в стаю

Коллективный
в основе: сообщество

В какой-то момент человеку становится сложно выживать одному, и люди объединяются в группы. Так появились племена.

Здесь фокус от эго переходит к командной игре. У племени возникают свои правила, свои традиции и обряды. Многие вещи объясняются магией или древним укладом. Думаете, это только про древние времена? Вспомните приметы или традиции, например в семье. Никто никогда не объясняет, почему плевать нужно именно через правое плечо, а стучать — исключительно по дереву.

Или, например, в компаниях, если спросить: «а почему вот так?», на фиолетовом уровне можно услышать ответ — у нас так принято, так повелось, так всегда делали.

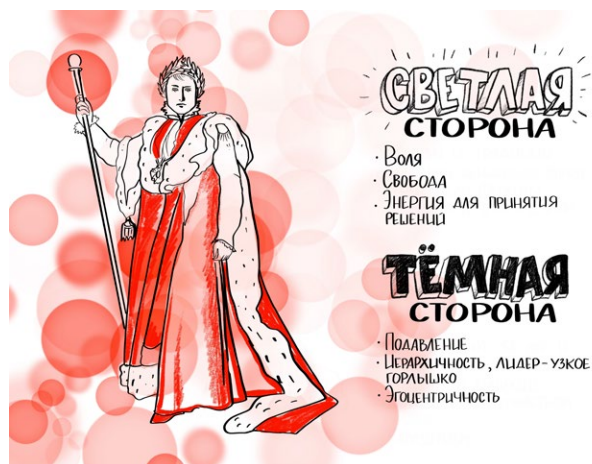
Распределение ответственности происходит здесь из принципа: кто в чем компетентен, тот за это и берется. Все как в походе: кто умеет ставить палатку — ставит палатку, кто хорошо готовит — отвечает за котелок. По такому принципу, как правило, рождаются стартапы.

На уровне организации здесь очень важно:

- теплое общение на уровне просьб, а не задач;
- совместные посиделки;
- уютное рабочее место;
- совместные традиции.

На темной стороне фиолетового рождаются сплетни и обиды. Здесь невозможно прямо дать человеку обратную связь, поэтому процветает обсуждение за глаза. А если нужно от кого-то избавиться, человека нещадно выжидают из коллектива — и это самое страшное на этом уровне. Потому что, если тебя выгнали из племени, значит, ты погибнешь.

Если говорить про личностную эволюцию, то, рождаясь на свет и развиваясь, в какой-то момент ребенок начинает ассоциировать себя со своей семьей, быть частью ее — это переход от бежевого к фиолетовому. И это уже не базовые физиологические потребности, а что-то большее: тепло, уют, забота, общение и традиции. Очень важно гармонично пройти эту стадию, чтобы дальше двинуться в красный, но на протяжении всей жизни сохранить светлые стороны фиолетового.



Красный — властный.

Индивидуальный
в основе: власть

Чтобы красочнее показать переход от фиолетового к красному, сделаю это на примере: Представьте себе племя, которое охотится на мамонта. Группа охотников старательно раз за разом приносит убитого мамонта, но не успевают они перевести дух — как мамонт уже съеден. Окей, они приносят еще. И так раз за разом им не достается обеда,

а они ведь стараются для племени, охотятся. И в какой-то момент кто-то из группы охотников за счет своей силы духа возмущается: «Так, пацаны, теперь вы охотитесь на мамонта, а я ем! Кроме того, теперь я буду говорить вам, что делать». Так происходит рождение босса.

Теперь ближе к жизни. Красный — это про:

- силу воли;
- победы;
- мощную энергию;
- превосходство над другими;
- доминирование.

Очень интересный момент, что человеку важно в детстве заложить основы красного путем соревнований, конкурсов, преодолений себя и своих страхов — без этого ему будет тяжело дальше развиваться по спирали. Так можно очень легко остаться в уютном фиолетовом. Не заложили в детстве? Можно наверстать во взрослом возрасте. Осознанно.

Красные ребята не командные игроки.

Красный развивается в условиях, когда ты постоянно доказываешь, что чего-то стоишь. Когда твои победы достаются высокой ценой. У мощных красных лучше не стоять на пути. Они умеют быстро становиться руководителями, если очень этого захотят.

Давайте поглядим на красный с точки зрения менеджмента.

Красные организации обычно очень жесткие и иерархичные. Слово руководителя — закон. При этом все правила — для сотрудников, но не для руководителей. Сюда же — штучки с vip-столовой для топов и отдельными местами на парковке. У босса в таких компаниях есть «особы, приближенные к императору» — они обычно очень привержены и тоже имеют ряд исключительных прав. Но не таких крутых, как у первого лица. Вся информация в основном скрыта и выдаётся людям пачками в зависимости от потребностей организации.

Описание красного менеджмента получилось в большей степени с темных сторон. Возможно, потому что в нашей стране они ярче проявляются. Это не плохо и не хорошо, некоторым отраслям пока никак без такого типа культуры, благодаря ей у нас есть много хорошего. Представьте себе самоуправляемые вооруженные силы или железные дороги, которые на первое место ставят доверие и заботу о человеке. Но, товарищи, рано :)

А у вас достаточно полный красный? Или, может, стоит устроить себе какой-нибудь челлендж? Готовы двигаться дальше?



Синий.
Ничего, кроме правил.

Коллективный
в основе: игры по правилам

Красный лидер обычно держит все на себе, на своей энергии. Все, чего касается его рука, работает в ручном режиме. Нет системы, нет правил, все на нем.

Рано или поздно энергия заканчивается, и красный лидер устает. Чтобы все не пошло крахом, приходится выстраивать систему, которая будет базироваться на правилах. Это сложный переход, потому что на красном не было никаких правил, а теперь вдруг они становятся необходимыми. Не было других людей, а здесь появляется понятие «сотрудничество». Впервые на синем уровне человек задает себе вопрос: «а зачем я это делаю?» и начинает искать смысл во всем.

Если говорить про правила и систему, то можно посмотреть на это с двух сторон:

1. Человек научается жить в существующей системе (обществе, коллективе, спортивной группе или компании друзей), соблюдать их правила и чувствует себя органично.
2. Человек создает свои правила и свою систему, например режим дня, график походов к стоматологу и все, что угодно на системном уровне.

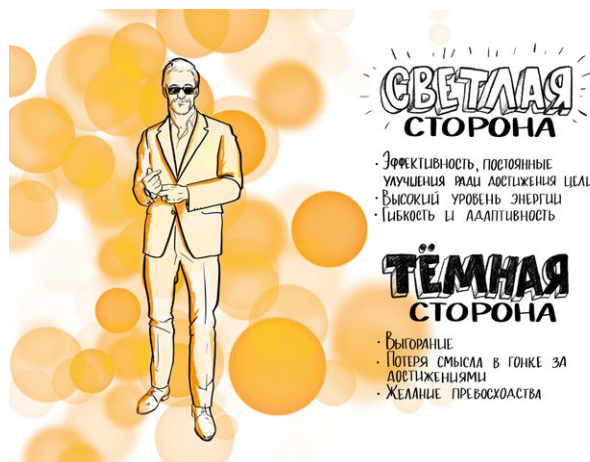
В организационном смысле это тоже круто работает: компания начинает описывать бизнес процессы, появляются регламенты и правила. И на смену личному детищу собственника

приходит система, которая подчиняется уже не ему, а правилам. И если правила качественные и живые — они двигают компанию вперед. Теперь про темные стороны. Основная — бюрократия. Когда все, что угодно, становится ради правил, а не правила ради жизни. Есть забавная фраза: человек для системы, а не система для человека. Многие госкорпорации грешат этим сейчас. В развитии личности то же самое — убеждения и правила начинают преобладать над смыслом, и человек задыхается от собственной правильности.

Итак, синий — это про:

- систему;
- правила;
- смысл;
- сотрудничество;
- порядок.

Если человек качественно не проживает синий, ему очень тяжело двигаться дальше. Потому что синий — это мощная рациональная база для всего, она упорядочивает и дает смысл.



Оранжевый.
Успех любой ценой

Индивидуальный
в основе: победа и успех

У спиральной динамики есть интересный принцип — переход на следующий уровень происходит через кризис предыдущего. А кризис — это игра на темной стороне ценностей.

Вспоминаем синий уровень: темные стороны — излишняя бюрократия, власть системы, коллективизм. Решения могут приниматься вопреки цели, но зато в угоду системе.

Когда человек или компания живут в такой парадигме, в какой-то момент становится

невыносимо. А вырваться можно, только став успешным. Именно это и является отличительной чертой оранжевого.

Оранжевый — это про:

- личный успех;
- достижение целей;
- повышение эффективности;
- гибкость и адаптивность.

Когда компания находится на оранжевом уровне, фильтром для принятия всех решений является цель. Знаменитое «победителей не судят» хорошо отражает ценности этого уровня. Круто мотивируют инструменты, меряющие эффективность, например KPI (да-да, это оранжевый инструмент, который не заработает на предыдущих уровнях).

На входе в этот уровень могут сильно играть роль внешние атрибуты успеха — дорогие вещи, автомобили, бренды. Дальше акцент смещается на эффективность, а не на сам факт наличия дорогой шмотки или тачки.

Оранжевые ребята очень эгоцентричны. Они действуют исходя из оптимальности путей достижения целей. Объединение в команду возможно только для достижения этой самой цели. Вообще, все, что угодно превращается в ресурс на оранжевом этапе. Круто включается соревновательность и конкуренция.

Если говорить про темные стороны, то это:

- быстрое выгорание, потому что оранжевые люди очень воодушевлены и безраздельно отдаются достижению цели
- гипертурбулентность, которая может включаться даже там, где конкуренция не нужна
- ну и, наконец, успех ради успеха — рефлексия включается только после достижения цели. Появляются вопросы вроде: «Ну, ок, достиг я, чего дальше?»

Самое большое откровение про оранжевый для меня в том, что для гармоничное движение дальше в зелёный может быть только после достижения успеха финансового или статусного. И сейчас я для себя понимаю, что не смогу дальше развиваться, не добившись этого.

Зеленый. А в чем смысл?

Коллективный

в основе: поиски предназначения



На оранжевом уровне мы заработали кучу денег, получили все самое лучшее — должно-сти, одежду, машины. И вот здесь появляется вопрос: а зачем? А что делать со всем этим дальше. Вот здесь пропадает смысл в зарабатывании денег ради денег. И приходится искать, а ради чего?

Ровно в эти моменты мы начинаем замечать мир вокруг себя. Природу, другие страны, других людей в конце концов. Помните принцип «от эго к коллективизму»? Маятник снова качнулся от оранжевого индивидуализма к зеленой общности.

О чем же зеленый?

- он про взаимопонимание и взаимоуважение;
- консенсус;
- заботу об окружающем мире;
- благотворительность;
- справедливость;
- более глобальные цели и миссии, чем на всех предыдущих уровнях.

Ближе к бизнесу: зеленый — некоммерческая история. Поэтому для эффективного развития бизнесу важно оставлять оранжевые цели и лишь частично уходить в зеленый. А целиком на этом уровне могут быть некоммерческие организации: благотворительные фонды или ассоциации.

В бизнесе на зеленом происходит очень интересная трансформация: во-первых, он приобретает предназначение, миссию или еще это можно назвать эволюционной целью. Необходим глобальный ответ на вопрос, а зачем вообще нужен этот бизнес? Здесь же уплощается иерархия настолько, насколько это возможно в конкретной организации. Отношения строятся на открытости и доверии. Сильно проявляется свобода и самостоятельность каждого

человека в компании. А решения принимаются методом консенсуса, который может быть супердолгим, поэтому важно помнить про наличие оранжевого.

Ну, и, конечно, не без темных сторон:

- неповоротливость и растяннутость во времени;
- отсутствие энергии для преодоления внутренних и внешних барьеров;
- хаотичность и несистемность;
- тотальное принятие и любовь ко всему живому, что может заставить не видеть справедливых фактов;
- полное доверие, которым также легко воспользоваться;
- жертвование собой во имя справедливости и равности — в этом пункте самом по себе ничего плохого нет.



Желтый.

На свободу с чистой совестью

Индивидуальный
в основе: свобода

Все, что происходит после зеленого, называется интегральными уровнями. И начинаются они с желтого.

Все, что проявляется как темные стороны зеленого, — основание для движения дальше. И самая значимая причина — человек начинает сомневаться в эффективности коллективизма. В целесообразности стремления сделать счастливыми всех, не требуя ничего взамен. Личность переходит на сторону индивидуализма. Опять. Но уже в обновленном качестве. Главная отличительная черта желтого — это свобода. Но свобода не как на красном или оранжевом, за счет других, а свобода со-

вместно с другими: я свободен в той мере, в которой это не приносит вреда окружающему миру.

Интегральность — значит, что на желтом человеку открывается возможность действовать из ценностей любого уровня, если того требует ситуация. Вообще, желтый — это про эффективность. Про технологии. Про информацию, ее открытость и систематизированность.

На желтом на первый план выходят знания и компетенции. Решения максимально очищены от мишуры предыдущих уровней.

Кроме случаев, когда этого требует ситуация, действия очень четко направлены на решение конкретной ситуации. Желтый вообще за простоту, органичность и естественность. Если в общих чертах охарактеризовать этот уровень, то он про:

- ситуативное использование ценностей всех уровней;
- простоту и органичность во всем;
- постоянное получение и использование глобальных знаний;
- открытость информации;
- принятие решений на глобальном уровне (например, решения, направленные за пределы собственной жизни).

Про менеджмент здесь писать бессмысленно — его пока не существует в чистом виде. Но зато можно пофантазировать на тему темных сторон желтого уровня:

- это может быть излишняя хладнокровность и жесткость в использовании наиболее прямых путей достижения целей;
- это может быть некая изворотливость и неискренность для окружающих в игре на разных уровнях;
- и, например, это может быть чрезмерная любовь к органичности и нежелание вмешиваться в какие-то проблемы тогда, когда стоило бы.

Бирюзовый. Который еще впереди...

Коллективный

в основе: целостность всего со всем

В какой-то момент желтый человек понимает, что мысли, знания и проблемы вокруг него настолько глобальны, что в одиночестве невозможно достичь значимых результатов. И здесь он опять обращается к коллективизму.



Но здесь, на бирюзовом уровне, коллективизм уже воспринимается как целостность всех со всеми.

Главный тезис бирюзового уровня — целостность человека с обществом

- сознательного и бессознательного;
- знаний и жизни.

Жёлтый очень рационален. Он бесконечно изучает мир, систематизирует хаос. Бирюзовый же интегрирует знания с эмоциями, чувствами, традициями. Дон Бек приводит потрясающий пример на медицине — технологичная медицина наконец связывается с традиционной, и они работают вместе в синергии.

То же самое происходит с магией и всем надрациональным — они не воюют с наукой, как обычно. А живут вместе, дополняя и усиливая друг друга.

Умение пользоваться всей спиралью здесь ещё больше усиливается в сравнении с жёлтым.

Бирюзовый способен жить и чувствовать из любого уровня в зависимости от жизненной ситуации и окружающей среды.

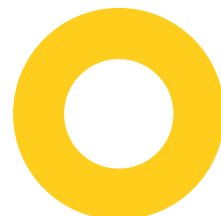
Знания перестают быть смыслом жизни и отодвигаются на следующий план. Вперёд выходит сама жизнь, а в процессе неё как раз человек получает знания. Но знания и жизнь уже неразделимы. Именно здесь приходит понимание, что знать ВСЕ — невозможно. Что мир более сложен и многообразен, чем мы способны узнать. Приходит смирение и восхищение.

На бирюзовом уровне внимание концентрируется на взаимосвязи всего со всем. В любой системе при воздействии на её часть будет реакция всей системы, круг ли это людей или вся планета в целом. Если жёлтый логически протраивал связь между элементами, то бирюзовый все насыщает жизнью.

Бирюзовый можно назвать новым фиолетовым, но уже интегральным. Если присмотреться — они очень похожи. Но бирюзовый уже про совсем другое устройство мира.

Менеджмент сюда ещё не добрался. А личность ещё не добралась до интегрального красного — кораллового.

У нас с вами все впереди...



Перерождение. Светлая сторона силы



СМК, которые работают: каждый участвует в улучшениях

**Ирина Давыдова, гарант качества
банка «Точка»**

У вас в компании есть система менеджмента качества?

Вы сертифицированы на ISO?

А у вас это, правда, работает?

Люди понимают, что это и для чего?

Они в этом участвуют?

С каждым вопросом щеки становятся все пунцовее?

Не переживайте!

Почти все компании нашей страны, сертифицированные в системе менеджмента качества, сделали это для галочки. Почти все сотрудники, расписываясь, мол, «ознакомлен», «готов исполнять», даже не понимали, о чем это вообще. Но в умелых руках и под руководством здравого смысла — это полезный инструмент.

В общем, мы знаем компанию, которая невероятно эффективно использует СМК и делится своим опытом с миром.

Банк «Точка».



ГЛАВНОЕ:

Держите в фокусе цель. СМК — это не про бумажки и статус. Это про пользу для клиента. Пользу! Для клиента! Запомнили?

Рано или поздно компания становится достаточно большой, процессов много, и они требуют какой-то формализации, чтобы не сбило, чтобы сервис был достойного качества и не случались фатальные для бизнеса ошибки. Поэтому компании обрастают должностными инструкциями, регламентами, правилами. Казалось бы, нормальный процесс.

Большая часть этих правил никогда никем не читается, существует лишь на бумаге, быстро устаревает.

Так быть не должно, но это данность.

Все процессы важно и нужно описать. Система должна быть всегда, иначе будет хаос.

Как это происходит? По-разному. Вот, например, несколько вариантов. Предлагаем сразу с подсказками «что такое хорошо, а что такое плохо». Можете заодно провести краткий анализ вашей истории.

- Процессы описывает отдел методологии, который знает, как надо, но сам их не реализует и не совсем понимает, как все работает на самом деле.
- Процессы описывает привлеченный специалист, который вообще не из этой компании.
- Регламенты пишутся исходя из удобства для руководителей.
- Регламенты пишутся исходя из удобства для компании и сотрудников. Чтобы было удобно работать.
- Регламенты похожи на сложный юридический документ.
- Регламенты пишутся один раз и навсегда. Подписываются, подшиваются и возводятся в ранг святой коровы.
- Критикуешь регламент и предлагаешь улучшение — получаешь реакцию: «мы здесь

Планируй — Делай — Проверь — Действуй.

Путь постоянных улучшений.

Его невозможно остановить или

завершить.

никого не держим. Не нравится? Незаменимых нет».

- Процессы описывают сами сотрудники, которые ежедневно выполняют эту работу и лучше других понимают, как все устроено.
- Правила вырабатываются совместно на сессиях, и люди о них договариваются.
- Регламенты пишутся исходя из интересов клиента. Чтобы он был счастлив.
- Регламенты пишутся, ориентируясь на достижение целей и развитие компании.
- Регламенты написаны максимально кратко, просто и понятно.
- Регламенты действуют до тех пор, пока они актуальны. Они могут быть изменены в любой момент.
- Критикуешь регламент и предлагаешь улучшение — получаешь благодарность и вознаграждение.

В банке «Точка» систему менеджмента качества впервые внедрили еще во времена классического менеджмента. Тогда это сделали качественно, с душой. При переходе к холакратии ее изменили, сохранив важные принципы классической СМК:

- клиент — это главная ценность компании, важно его слушать и слышать;
- необходимо постоянно улучшаться, каждый сотрудник может предложить идеи по улучшению.

Давайте по порядку.

Что сделали в банке «Точка», внедряя СМК в период классического менеджмента:

1. Сфокусировались на клиентах. Собрали обратную связь: замечания, благодарно-

Любое нововведение должно быть на 100% поддержано лидером команды. Не формально для галочки, а искренне. Люди смотрят на главного. Что они видят? Проанализируйте!

Важно написать реалистичные стандарты и честно их выполнять. Клиенту все равно, есть у вас сертификат ISO или нет. Он от этого счастлив не будет. Он будет ориентироваться только на свой опыт взаимодействия с компанией и ее сотрудниками. Если ему не понравится, никакой сертификат не поможет.

сти, пожелания. Глубоко проанализировали эту информацию и на основе ее построили планы на будущее. Создали продукты и организовали процессы так, чтобы клиент был счастлив. Это был лишь первый шаг. СМК — это путь регулярных улучшений. Планируй — делай — проверяй — действуй — это постоянный не замыкающийся цикл.

2. Детально описали все процессы и создали матрицу ответственности. Кто за что отвечает, входы и выходы из каждого процесса, критерии, определяющие окончание этапа, инструкции по выполнению, необходимые документы. И все это были рабочие инструкции, написанные человеческим языком, которые хранились в электронном виде и ими постоянно пользовались. Они были описаны именно так, как реально происходит работа, а не так, как якобы должно быть. Установили метрики, которые отражали, как работает процесс, показывали его результативность. На регулярной основе отслеживали их выполнение.
3. Каждые полгода сотрудники вместе с руководителями собирались и анализировали информацию, результативность, достижение целей, смотрели новую обратную связь, вносили корректировки в алгоритмы.
4. ISO предполагает обязательный внутренний и внешний аудит. Внешний аудитор проверяет систему и выдает сертификат соответствия. Внутренний аудит проводят сами сотрудники с определенной периодичностью. Люди, которые непосредственно включены в работу, регулярно анализируют, насколько актуальны и эффективны те или иные процессы, и вносят предложения по улучшению.
5. Сотрудников приучали к тому, чтобы замечать шероховатости процессов, несоответствия и сообщать о них. Для этого создали внутренний электронный ресурс, где каждый может написать любое замечание и предложение. Улучшить, ускорить, автоматизировать, убрать лишнее действие или, наоборот, добавить недостающее. Все, что

может сделать клиента счастливее, вносится в систему в онлайн-режиме. Не теряется, не забывается, а учитывается и берется в работу.

А потом компания вошла в эпоху самоуправления. Появилась холакратия. Существующая СМК стала не актуальна, и ее модернизировали под формат бизнеса.

6. «Точка» больше не проходит постоянную сертификацию по ISO. В этом нет необходимости. ISO не подходит компании в полной мере. Команда создала свою систему, которая максимально отвечает ее запросам.
7. Со временем в «Точке» стало так много инструкций, что люди в них захлебнулись и перестали читать и действовать по регламентам. Это стало слишком сложно. Тогда людям дали свободу. Жестко регламентированными остались только важные с точки зрения законодательства вещи, которые не терпят свободы. Например, идентификация личности по документам. В остальном осталась ключевая установка: делай все, чтобы клиент был счастлив. Главное, чтобы этим было удобно пользоваться, и чтоб всем все было понятно. Сотрудник может решить, как ему поступить. Реальный пример: клиент в командировке случайно заблокировал карту. Рядовой оператор службы поддержки принял решение её разблокировать, потому что в онлайн-режиме по скайп клиент предъявил паспорт. Кто еще так может?
8. СМК в «Точке» — регулярный ежедневный процесс. Система сбора обратной связи на электронном портале, мероприятия по улучшению, изменение регламентов и правил и главное соблюдение всего того, что описано в стандартах. Активно используется корпоративный чат, где можно сообщить о срочной проблеме или предложить идею, нужные команды оперативно подхватывают эти сообщения и отвечают на них. Это не сложно, когда стандарты живые и максимально актуализированы.

9. Систему поддерживает лидер. И это особенно важно. Он должен донести до команды ценность этих трудов. В противном случае все старания уйдут «в стол». При этом каждый сотрудник участвует в процессе непрерывного совершенствования. Каждый — лидер на своей роли. Каждый понимает, что все зависит от него. Каждый может предложить изменения, если что-то идёт не так, или просто идею, как сделать клиента счастливее или упростить свой процесс.
10. Создана среда безопасности и доверия. Когда люди больше не боятся сообщать о своих ошибках, шероховатостях, кривых процессах, выносить их на обсуждение. Потому что за честность здесь благодарят. Искренне и даже финансово. Это не жалоба, а возможность для улучшения. В «Точке» есть один смертный грех, за которым следует кара вплоть до увольнения, — это скрывание рисков. Самое страшное здесь: «знать и промолчать». Это прописано в трудовом договоре.
11. Есть обязательство регистрировать риски, не только системные, но и разовые, в текущей работе. Определен перечень ситуаций-рисков. Например, невыполнение обещаний перед клиентом, не исполнение заявленных сроков и пр. Если человек понимает, что какой-то процесс может быть выполнен с нарушением, этот риск должен попасть в СМК.
12. В банке действует система денежной гарантии качества услуг — money back. Клиентам дают обещание и возвращают стоимость месячного обслуживания, если это обещание нарушено. Например, оказана неверная консультация или не вовремя подготовлены документы.
13. Разработана система премирования за лучшее предложение месяца, бдительность, активность. Премии, благодарности, подарки — все, чтобы мотивировать и вдохновлять. И это тоже искренне.
14. Ежемесячно в систему СМК попадает 400-500 самых разных наблюдений. И каждое внимательно изучается и влечет за собой какие-либо действия. Некоторые из них незначительные и решаются за секунды. Другие требуют глубокой аналитики и могут стать началом большой серьезной работы. Но к каждому относятся как к ценному.

Муда — на японском «потери» — любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не приносит пользу для клиента. В банке «Точка» за выявление муды платят премию.

15. СМК — это удобное ПО, инструмент сбора обратной связи: наблюдения, риски, идеи, статистика по активности сотрудников. Вся информация хранится в удобной системе. В «Точке» даже есть роль, которая отвечает за систему в целом.
 16. Обратная связь от клиентов — регулярный процесс. Проводятся опросы, исследования, фиксируются прямые обращения и учитывается информация, озвученная при личном общении. Хороши любые способы, лишь бы услышать клиента и вовремя отреагировать на его отзыв.
- Все эти вещи позволяют реализовать глубинную миссию компании делать жизнь предпринимателей проще.

Недавно в «Точке» прошёл внутренний хака-тон, темой которого была борьба с мудой во внутренних процессах. Сотрудники собрались в мини-команды и сутки разрабатывали новые решения, которые уберут муду в работе. Авторам лучшей идеи подарили айфоны и поездку в Японию, чтобы поближе познакомиться с философией кайдзен.



Завод без начальников. История, которой 40 лет

«Я не безумец, я не лжец, то, что я расскажу, очень просто и очевидно и, возможно, это перевернет ваше представление о самоуправлении», — так начал свое выступление Жан Франсуа Зобрист, когда в январе рассказывал на встрече сообщества «Бизнес со смыслом» про то, как устроен завод, которым он руководит уже около 40 лет.

Мы им восхищаемся. Около 40 лет назад он интуитивно перевел производство на самоуправление, органично привил главные ценности, которые определяют жизнь людей десятки лет. Он сумел сделать счастливыми сотрудников и клиентов. Мы посещали FAVI во время наших европейских стажировок, неоднократно общались с Жаном Франсуа Зобристом в России. Мы изучаем его опыт и делимся им с вами.

**Жан Франсуа Зобрист,
директор FAVI**

Итак, Жан Франсуа Зобрист.

Один из главных героев книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего».

Более 25 лет он был CEO компании FAVI.

Он сделал FAVI европейским лидером в производстве вилок сцепления — почти 65% рынка.

А еще FAVI — мировой лидер в области производства товаров из сплавов меди.



1983 год — маленький плавильный заводик на 80 человек. В наши дни — лидер рынка и 650 человек. Тогда — классический менеджмент, сейчас — компания без руководителей.

«Однажды, когда я только начал управлять заводом, я увидел, что одного сотрудника собираются штрафовать за то, что он водил больного ребенка к врачу и опоздал на работу.

Я увидел, что его собираются штрафовать. Я собрал всех сотрудников, встал на ящик и сказал: — Вы понимаете, что мы наказываем человека, у которого болеет ребенок? Мне все равно, сколько вы работаете, мы платим не за часы, а за то, чтобы вы зарабатывали любовь клиента.

Если клиент любит вас, он принесет нам деньги, и мы сможем жить в нашей деревне и достойно растить детей. Они — главное, а деньги — средство.

А как мы можем претендовать на любовь, если постоянно опаздываем с поставками? Так что с сегодняшнего дня мы никогда не будем нарушать сроки поставки. И никогда не будем штрафовать.

В 1980-е годы никто не соблюдал сроки по контракту, все опаздывали. Но с тех пор за 30 лет мы ни разу не опоздали с поставкой. Иногда мы ошибались в расчетах, мы работали в выходные, но поставляли в срок».

Что такое свободная организация?

Классический менеджмент был придуман для того, чтобы поставить за станки крестьян и управлять ими. Но сейчас за станки становятся образованные, взрослые люди. И управлять ими нужно иначе.

Классика: Человеку говорят, что и как он должен сделать, а за нарушения штрафуют или ругают. Но работник всегда стремится обмануть систему, сделать меньше или облегчить труд.

FAVI: Люди думают, почему они это делают, какая от этого польза и как это можно сделать лучше. Каждый из участников процесса точно понимает, почему он в данный момент стоит за

Завод на 600 человек вообще без начальников.

60% рынка в своем сегменте.

Команды, в которых менеджер продаж и рабочий производства взаимозаменяемы.

Свободный кэш-флоу на уровне 25-30% при принятых в отрасли 5-10%.

Доход рабочих за год — 18-20 окладов.

этим станком. Он сам определяет распорядок дня и норму. Работник сам выбирает и заказывает для себя оборудование, потому что работник завода важнее, чем инженер.

Классика: Правление имеет дело с цифрами. В основе всего — финансовый план. Если случилась проблема, но на нее не бюджетированы деньги, ее не решают. Если назрело улучшение, но оно не запланировано — его не проводят.

FAVI: Бюджетировать на год — глупость. Это придумали люди, которые хотят оправдать свое существование. Нужно работать с тем, что происходит сейчас. Представьте, если сердце начнет бюджетировать кровь? Или любовь? Забудьте про бизнес-планы. Занимайтесь тем, что происходит в данный момент.

Классика: Некомпетентный руководитель может сделать несчастными 100 сотрудников.

FAVI: Мы обнаружили, что, когда рабочие получают удовольствие и счастливы, поток денег увеличивается сам по себе. В первую очередь нужно сделать работников счастливыми. Счастливый работник повышает поток наличности на 5%, а несчастный понижает на 5%.

Классика: Цель — деньги.

FAVI: Деньги никогда не были целью нашей

Нет профсоюза! Каждые 2 года согласно закону СЕО призывал вступить в профсоюз, но никто не вступал. Во Франции профсоюз — это машина по уничтожению организации.



организации. Компания — это живой организм. Цель любого организма — долговечность. Деньги — это кислород, который помогает компании жить, достигать мечты.

Классика: Люди стремятся достигнуть цель из страха.

FAVI: Живут по принципу: «Если вы хотите, чтобы ваше войско перешло реку изменений, заставьте их мечтать о красоте противоположного берега».

Классика: Главный — менеджер. Паразит, который заставляет систему зависеть от него, отнимает 20% времени у своих подчиненных. Ставит слишком много собраний и целей, чтобы оправдать свое существование.

FAVI: Самые главные люди — это те, что создают ценность для клиента своими руками. Они и должны принимать решение. Нам нужен рабочий целиком, его мозг и сердце, а не только его руки. Рабочий сам решает, с каким инженером работать на проекте и на каком оборудовании. Люди выбирают главного и называют его Лидером. В FAVI собрание проходит, только когда надо решить проблему, — и столько времени, сколько нужно.

Классика: Руководители не доверяют сотрудникам и строят мощные системы контроля.

Увольняется каждые пять лет, чтобы люди сами решили: возвращать его или нет.

Я люблю работать руками, у меня 8 мотоциклов и 2 самособранных самолета.

FAVI: Доверие позволяет не платить управленческий налог, налог на контроль, а самое главное — позволяет дать работникам смысл от их работы и ответственность за нее. Нет контроля, есть осознанность. Все способы повышения качества товара работают на работника и для него. Все могут использовать приборы контроля качества, чтобы делать лучше, а не из страха.

Классика: Начальник должен быть доволен.

FAVI: В первую очередь нужно сделать работников счастливыми. Счастливый рабочий — это счастливый клиент! Если рабочий счастлив, поток денег сам по себе увеличится. С людьми нельзя халтурить. Все, что происходит в компании, делается для человека, создается человеком и ради человека.

Классика: Есть KPI, оценка эффективности.

В качестве вознаграждения используются премии. За переработки начисляют доплату, если компания честная.

FAVI: Нет премий. Это кость, которую дают собаке. Хорошие и плохие работники различаются с помощью зарплаты. Хороший инженер получает 15% надбавки, а плохой нет. Есть только одна премия, она у всех одинаковая. Нет доплаты за переработку, есть дополнительный отпуск. Но в среднем сотрудники получают в год по 18-20 окладов.

Классика: Смысл работы — делать работу.

FAVI: Смысл работы — любить клиентов и делать все для их счастья. Счастливые клиенты принесут компании деньги.

Классика: Увольняют за что угодно.

FAVI: Сам Жан Франсуа Зобрист увольняет только за надменность. Мышлению: «Я закончил 4 университета и не могу быть рабочим у станка» нет места в FAVI.

Классика: Иерархия должностей

FAVI: Иерархия работ, которые нужно сделать

Вся компания разделена на самостоятельные команды — мини-заводы. Каждый закреплен за определенным клиентом или отраслевым рынком и настраивает работу в соответствии с ожиданиями этого клиента. Любовь FIAT не равна любви AUDI. FIAT это быстро, но беспорядочно, а AUDI — всегда очень точно и в срок. В каждом мини-заводе один человек отвечает за продажи. Он делает все: определяет стратегию, цены, поставщиков. На переговоры вместе с ним выезжают работники производства, чтобы сразу быстро ответить заказчику, могут ли они сделать ту или иную деталь, за какое время и по какой цене. Раньше на ответ клиенту требовалось две недели, теперь — две минуты.

Классика: Много работы ради работы, не на результат, а потому что менеджеры так приду-мали.

FAVI: Не делают ничего, что не требуют обстоятельства.

Классика: Много коммерческих и производственных тайн даже внутри предприятия

FAVI: Все открыто.

«Однажды я предложил отменить службу контроля качества, потому что подумал, что сотрудники сами могут себя контролировать. Они ведь знают, какими должны быть детали. И им это понравилось. Они все сделали для того, чтобы не было брака. Кто-то сомневался в своих силах, тогда я позвал коллег и попросил всему их научить.



Мы упразднили наладчика, который по инструкции каждый час отнимал 10 минут на осмотр станка, и контролировать оборудование стали сами рабочие, когда это необходимо, и тратить на это столько, сколько нужно.

Производительность возросла.

Мне нужно было увеличить производительность завода вдвое всего за год, не увеличивая ресурсы. Я сказал рабочим: «Удивите меня». Они удивили. Поставили станки по-другому, выбрали лидера, который координировал работу. Это был Бернар — он много знал о заводе и его уважали. За 8 месяцев скорость прохода детали по линии от сырья до отгрузки с 10 дней сократилась до одного.

Если вы хотите, что-то изменить или убрать, доверяйте людям и идите до конца. Иначе они не будут верить в вашу искренность. Доверие — ключ к качеству.

«Живая» библиотека. Креативное спасение бизнеса в кризис ■

Сергей Груцин, основатель коворк-
студии «Библиотека»



«Живые города» — это люди. Интересные, увлеченные, деятельные и неравнодушные люди, которым не все равно, что происходит сегодня, и уж точно важно, что будет завтра. В разных уголках нашей страны они делают свое дело, а вместе ищут современный путь развития городов. Чтобы в них поселилось счастье. Сегодня мы расскажем вдохновляющую историю о том, как один рекламный бизнес в кризис

не сдался, а создал что-то совершенно новое, нетипичное для своего города. Создал место, в котором хочется быть.

Впрочем, расскажем не мы, расскажут они сами.

Кстати, проект при желании можно достойно скопировать в своем городе. Опираясь, конечно, на здравый смысл и профессиональную этику.

Итак, жило-было рекламное агентство «13 этаж». 15 лет неплохо ребята развивали индустрию рекламы и дизайна в родном Ижевске, стали лидерами отрасли.

И тут БАХ! Арендодатель дал два месяца на выселение. Привычный уклад жизни пошатнулся, нужно было срочное хорошее решение. Этот кризис включил креативное мышление на полную катушку — и родилась ИДЕЯ. Это будет не простой офис. Это будет современная коворк-студия.

Всё, дальше рассказывает главный участник всех этих событий — Сергей Груцин.

На тот момент в России уже существовали коворки, кое-где распространялась модель совместного потребления (шеринг). Мы понимали, что за этим будущее. Удобнее организовать совместное потребление продукта, чем владеть им. Так, собственно, появилась идея не просто нашего офиса, а совместного творческого пространства.

Это был такой выход за рамки собственного дела.

Мы решили, что помещение мечты должно быть расположено в центральной части города с красивым видом, а в шаговой доступности — кафе, магазины, сквер.

Чтобы зарабатывать, коворк должен быть большим, с площадью от 1000 квадратных метров. Мы это учли. Проектируя дизайн интерьера, мы не ограничивали себя просто стандартным рабочим местом со столами и компьютерами. Стремились к большему. Организовали образовательное пространство, объединив форматы студии и коворка. Он достаточно мобилен, чтобы вмещать до 60 человек и функционально перестраиваться под разные мероприятия. Здесь же расположена библиотека площадью 100 квадратных метров.

Библиотека — это про открытость и открытия: открытое пространство, открытые люди, открытые мероприятия, открытые знакомства и коммуникации.

«Библиотека» — это открытое пространство для открытых людей, мероприятий, проектов.

Чтобы быть привлекательным, необходимо быть уникальным. Мы много лет собирали полезные книги. И в какой-то момент получилась самая большая частная библиотека специализированной литературы. Первое, что мы сдела-



ли, — стали популяризировать свои книги, приглашать людей в читальный зал. Для удобства читателей сделали функциональный электронный каталог. Сейчас в нашей базе почти 2000 книг и журналов. Со временем каталог перерос в сайт «Библиотеки» с разделами о книгах и мероприятиях. Полный перечень книг всегда доступен на нашем сайте, можно быстро подобрать и забронировать нужную.

Еще до запуска коворка на протяжении многих лет мы всей командой еженедельно встречались с интересными людьми. Это был наш корпоративный спецпроект «Завтрак». Теперь в «Библиотеке» эти беседы стали доступными для всех. Делимся мыслями и захватывающими историями, потому что только люди и книги меняют нас к лучшему.

С 2016 года привели в коворк еще и встречи старейшего клуба предпринимателей в России «Деловар». «Библиотека» получила статус клубного коворка. Это дает нам возможность находить новых партнеров и клиентов, а также



поддерживать контакт с теми, кто уже с нами работал. Развиваемся сами и помогаем развиваться тем, кто рядом.

Помимо проектов агентства, которые привязаны локально к «Библиотеке», есть еще и те, которые выходят за рамки коворка и помогают усиливать как само агентство, так и наши мероприятия.

Школа практического дизайна «Реформа» — образовательный интенсив, когда у местных дизайнеров есть возможность прокачаться и поработать с мастодонтами дизайн-индустрии. Каждая новая реформа — это новая задача и крутой арт-директор из крупного креативного агентства России. Так мы знакомим творческих деятелей города с агентством, формируем сообщество и привлекаем людей в коворк.

Инсайдерский гид по родному городу — FANLIFE, сайт с информацией о местах, событиях и людях словами жителей и тех, кто проводит мероприятия и организует места. Есть городской рейтинг заведений, отзывы, обсуждения, рекомендации.

Более того, мы наполняем календарь «Библиотеки» отдельными мероприятиями или целыми их сериями: печка-куча, Design Behance review и большое количество небольших событий наших посетителей.

Аудитория «Библиотеки» растет за счет естественного вовлечения заинтересованных людей в мероприятия пространства. В итоге



удалось получить точку притяжения близких нам по ценностям людей (партнеров, новых сотрудников, клиентов), место, в котором команда чувствует комфорт, творческую атмосферу и каждый может быть честным и самим собой. За пять лет «Библиотека» из междусобойчика стала полноценным городским общественным пространством. Первоначальные задачи по увеличению лояльности аудитории и обучению переросли в формирование новых городских сообществ и зарождение новых проектов. В перспективе мы мечтаем, чтобы «Библиотека» не была привязана к одному месту. Хочется создать историю про выездные мероприятия, эпизодическое использование прилегающих территорий и полное стирание географических границ: привлечение людей и проектов из других городов. В долгосрочной перспективе — тиражируемость формата для других городов. Коворк-студия — это не про дизайн и рекламу,



Коворк-студия «Библиотека» — это большая библиотека профессиональной литературы, вкусный кофе, две переговорные комнаты, место для лекций и творчества, а еще — офис креативного кооператива «13 этаж».



это про формирование и развитие узконаправленного сообщества вокруг бренда и усиление влияния организации. Поэтому подобные пространства могут быть инициированы многими компаниями, достигшими такого уровня профессионализма, когда хочется масштабировать свое влияние и пробовать что-то новое. Не обязательно следовать устоявшемуся примеру коворкингов — для небольших городов будет достаточно и малых площадей, чтобы решать те же задачи. Главное — продумать концепцию пространства и обеспечить доступную трансформацию под разные форматы.

Для тех, кто решит организовать нечто подобное, список необходимого:

- книги на профессиональную тематику;
- площадь: около 50 квадратных метров (рабочие места, бар и 2 переговорные, полки с книгами);
- техническая поддержка: экран, проектор, микрофон, флипчарт, презентатор, звук;
- мебель;
- возможность перекусить (организация собственного бара или магазин/кафе в шаговой доступности);
- ремонт, дизайн-концепция;
- регулярное проведение мероприятий.

Советы:

- если ваша библиотека растет, сделайте электронный учёт книг, поставьте штампы;
- чтобы как можно большее количество лю-

дей узнало о книге и извлекло из нее пользу, книги необходимо обсуждать. Устройте свой книжный клуб;

- чтобы больше знать, нужно больше читать. Чтобы больше читать, необходимо информировать, напоминать, вдохновлять. Мы делаем это с помощью рассылок, фотографий, фраз из книг.

Книги, которые рекомендует Сергей Груцин

1. Мотивация в стиле экшн, Клаус Кобьёлл
2. Влейте в неё свое сердце. Как чашка за чашкой строилась STARBUCKS, Говард Шульц
3. Rework. Бизнес без предрассудков, Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон
4. Сервис по-королевски: Уроки ресторанного дела от Чарли Троттера, Эдмунд Лолер
5. Сага об ИКЕА. Правдивая история, Бертил Торекуль

Как работать в рабочее время. По книге Сергея Бехтерева

**Сергей Бехтерев, бизнес-тренер,
основатель компании «Правила игры»
и сообщества «Бизнес со смыслом».**

Результаты исследований компаний Basex и McKinsey показали, что офисный хаос, гаджеты и прочие отвлекающие факторы крадут 40-60% продуктивного рабочего времени. Согласно исследованию Сергея Бехтерева лишь 3 часа 28 минут в день человек расходует эффективно. То есть если правильно организовать себя и минимизировать потери времени, человек может быть значительно эффективнее. Может, в этом секрет успешных людей и тех, кто все успевает? Они знают, как работать в рабочее время. Сергей Бехтерев тоже знает и даже написал об этом книгу. В ней нет ни капли воды, потому что она про эффективность, а, значит, сама максимально эффективна и инструментальна. В ней собран многолетний опыт и практика одноименного тренинга. Каждый инструмент прост в использовании. Просто бери и делай.

Где купить?

OZON

альпина  **книги**

Здесь электронную версию дарят в подарок.

ЛитРес:
один клик до книг


сеть книжных магазинов



Как работать в рабочее время?

Результат и драйв совещания зависит от каждого из нас

Приходи вовремя

За 2 минуты все на месте. Начинаем в назначенный час.

Готовься заранее

Заранее сообщи статус по задачам прошлого совещания или будь готов сделать это за 1 минуту.

Говори по делу

Не выноси на обсуждение сторонние вопросы, не углубляйся, не отвлекайся.

Критикуй грех, а не грешника

Конструктивно обсуждай ситуацию, а не личность. Предлагай решения, а не обвинения.

Уходи вовремя

Работай динамично, следи за таймингом. Своевременное завершение совещания — ответственность каждого.



По материалам книги Сергея Бехтерева

Как работать в рабочее время?

Работаем продуктивно

Наше время — самый ценный ресурс. Распоряжаемся им правильно. Обсуждаем и принимаем решение. Все, что нужно знать к совещанию, узнаем заранее.

Подготовка совещания

Участники одинаково понимают цель совещания, изучили информацию ДО, а не ВО ВРЕМЯ.



Совещание

Старт 2-10%. Фокусируемся на цели. Заряжаемся на плодотворную беседу.

До 80% формирование договоренностей. Отвечаем на все вопросы повестки дня.

Подведение итогов 10-15%. Точно ли все поняли достигнутые договоренности корректно?

Фиксируем в протокол всё, о чем договорились.

Реализация решений

Каждый исполняет свои обязательства. Лучше сделать и гордиться, чем забыть, забыть и слиться!



По материалам книги Сергея Бехтерева

Как работать в рабочее время?

Навстречу продуктивности. Ценим время друг друга

Мы посчитали: всего 3 часа 28 минут в день расходуется продуктивно!



Каждое переключение внимания: 2 минуты потерянного времени. 100 отвлечений — это 3 часа впустую!



Прежде, чем подойти «на минутку», подумай, а своевременно ли это? Может сначала написать?

Открой календарь коллегам. Мы сами посмотрим, когда у тебя есть время.

Ответ на внутренние вопросы коллег до конца рабочего дня. Тогда тебя не станут отвлекать.

Аргументируй отказ.

По материалам книги Сергея Бехтерева



Как работать в рабочее время?

Навстречу продуктивности. Планы VS Результат

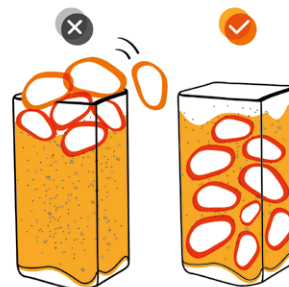
Приоритеты — это выделить главное и отказаться от всего остального.

Планируй по принципу «60-70% 'камни' — важное. 30-40% 'песок' — текущее».

Задачи по времени — в календарь. Остальные приоритезируй, а потом в календарь.

Все запланированное должно быть записано, все записанное — выполнено.

По материалам книги Сергея Бехтерева



А мы подготовили плакаты для вашего офиса. Скачивайте в высоком качестве, распечатывайте и сверяйтесь с этими золотыми правилами, когда вам кажется, что что-то идет не так.

Скачать

Мужчинам вход воспрещен Женский фитнес-клуб — социальная бизнес-модель

Я стояла перед зеркалом и думала: «Все хорошо. У меня есть все: крутая карьера, я хорошо зарабатываю, перспективы. А жить не хочется...»

Это состояние преследовало меня очень долго. До тех пор, пока я не задала себе два вопроса: «Как ты влияешь на этот мир? Слышишь ли ты нужды других?». Так я осознала, что хочу помогать людям.

**Наталья Нишкевич, директор сети клубов для женщин FitCurves
Герой форума «Бизнес со смыслом»**



В 26 лет она была начальником большого отдела крупной нефтяной компании. Казалось, все отлично, все предопределено, путь проложен, иди и не сворачивай.

Но, нет...

— Я видела, как система ломает людей, видела потухшие глаза вокруг. Я поняла, что хочу что-то изменить. Я уволилась. В никуда. Тогда меня считали ненормальной.

После этого я встретила человека, который предложил заняться бизнесом. Для этого нужно было поехать в другую страну, узнать особенности бизнеса, чтобы приступить к его реализации в России. Но мой новый путь начался, и он вел туда, куда мне хотелось.

Мужчинам вход воспрещен

В наших клубах написано: «Только для женщин». У нас нет зеркал, нет гонки за мышцами и кубиками на животе. Женщины приходят такими, какие они есть, и им комфортно. Они не сравнивают себя с фитоняшками и их идеальными фигурами. Мы не про это. Для нас главное, чтобы женщина почувствовала себя принятой, чувствовала себя расслабленно, без макияжа, без зеркал. Однажды мы попытались выписать все особенности нашего клуба и на цифре 100 решили остановиться.

Наш фитнес — для здоровья, для комфорта, для души. Я горжусь тем, что 45% клиентов — это женщины 50+. Есть девочки — от 12 лет. И есть клиентка, которая в 93 года купила 2 годовых абонеента вперед и сказала: «Я буду ходить и заниматься. Я собираюсь жить. Долго жить». Мы не конкурируем с другими фитнес-клубами, мы за партнерство. Мы работаем в другом сегменте. 90 % наших клиенток вообще никогда не были в клубах.



Американцы, когда создавали эту систему, вложили пять миллионов долларов в то, чтобы исследовать, как тренировки влияют на физиологию женщин. Они очень глубоко и всесторонне изучили этот вопрос и создали особую систему работы с женщинами.

Мы решаем проблемы социума: одиночество, здоровье, лишний вес. Для женщин разработана программа по управлению весом. Мы вводим их в состояние осознанности. Объясняем им, какой тренажер для чего предназначен, показываем, как правильно заниматься, рассказываем, сколько нужно тренироваться. Работаем на результат. Ставим цели и достигаем их. Кроме тренировок, мы учим людей быть счастливыми. С ними работают тренеры личностного роста. Они работают за символическую оплату, но благодаря им женщина понимает, кто она и зачем.

Пенсионеры — самые благодарные клиенты. Мы сделали для них специальную ценовую политику — абонемент стоит вдвое дешевле обычного. Да, у нас есть определенный финансовый

Мне было 12 лет, когда мама умерла от рака, также как и мои бабушка и прабабушка. Я не хочу, чтобы дети оставались без матерей, чтобы женщины умирали рано. Я знаю, как это трудно. Сама прошла. Я не спасу миллионы, но мне хочется следовать принципу: один раз — одна жизнь. Если мне говорят: «Ничего личного, это бизнес», я отвечаю, что для меня бизнес — это очень личное. Я не разделяю эти понятия. Когда я увидела девиз компании FitCurves «Мы делаем женщин сильнее», я поняла, что хочу и буду этим заниматься.

34 города. 100 клубов.
Везде одинаковый уровень качества. Сильная поддержка. Много обучения. Каждый месяц — около 7 двухчасовых вебинаров: продажи, сопровождение, управление. Сильная CRM-система. Владельцы понимают: нет стандартов — нет прибыли.



крен. Но мы не можем сказать пенсионерам: «не приходите» или «количество мест ограничено». Мы — единственные, кто может решить их проблемы, и не имеем морального права им в этом отказать. Ищем другие пути. Общаемся с правительством, придумываем программы. Но мы не откажем тем, кому так нужны.

— Как работаете со здоровьем женщин?

— У нас 20% людей занимаются с диабетом 80% — проблемы с давлением и опорно-двигательным аппаратом, 10% — онкология, 20% — гинекология. К нам люди приходят, заполняют анкеты здоровья, и так мы узнаем их истории. Но наши клиенты пишут, что их здоровье улучшилось.

— Сложно ли работать в условиях российского рынка?

— Сложностей нет. Мы работаем по этой франшизе уже 9 лет. Могу только отметить, что из-за скачка курса доллара срок окупаемости вырос с 6-8 месяцев до 1-2 лет. Но эта бизнес-модель позволяет войти в бизнес человеку, который никогда прежде им не занимался. Через год он становится весьма успешным предпринимателем. Чтобы стать понимающим, нужно около 3 лет.

— Есть ли разница в бизнес-менталитете россиян и американцев, которую вы почувствовали на практике?

— С американцами можно договориться без договоров. Всегда можно быть уверенными в их слове. Но и они требуют жесткого исполнения обязательств. С ними нет необходимости

подписывать сто тысяч бумаг. Джентльменское соглашение для них — святое. В России я бы не рискнула так поступать и верить на слово.

— По каким принципам выбираете российских партнеров?

— Особенность нашей модели в том, что можно из любого сделать предпринимателя. Но существует проблема «Емеля на печи». Люди думают, что в случае с франчайзингом бизнес будет работать сам, а они, где-то там на море с коктейлем в руках, понаблюдают. Не будет. Ты ведь, когда машину покупаешь, сам за руль садишься. И тут точно так же.

Я очень глубоко и серьезно изучаю мотивацию франчайзи. Мне важно, чтобы эти люди разделяли мои ценности. Не хочу партнеров, которым плевать на людей. Я от этого сбежала и не буду в это возвращаться.

Некоторых сама отговариваю от покупки франшизы...

— Качество жестко контролируете?

— Да. Это важно. В большей части наших клубов введена программа управления качества кайдзен (kaizen). Японцы прибегли к кайдзен и ее методам, чтобы побороть послевоенную разруху. В итоге страна не только оправилась от военных действий, но и превратилась в ведущего мирового производителя высококачественной конкурентной продукции — автомобилей, оборудования, электроники. Кайдзен в бизнесе — постоянное улучшение, начиная с производства и заканчивая высшим руководством, от директора до рядового рабочего. Цель кайдзен — производство без потерь.

Европейский подход — инновационный, точный — улучшение в каждом деле. Медленно, но верно. Постепенно.

— Вы обходитесь почти без рекламы. Как привлекаете клиентов?

— Наш маркетинг — рекомендации подруг. Это самый надежный источник. Плюс мы активно начали работать в интернете и искать новых клиентов там. Это основное. Придя к нам однажды, женщины остаются надолго. Более 30% клиентов ходят к нам более пяти лет. Это хорошая статистика.

— Какой вы руководитель? Ваш принцип работы с людьми?

— Я жесткий руководитель. До принятия решения я буду советоваться и слушать. Но после принятия решения мы будем идти до конца. Моя задача — раскрыть способности человека. Я стараюсь его подтолкнуть к развитию.

— Какой хотите видеть Россию через 10 лет?

— Я очень люблю свою страну. И верю, что Россию спасет малый бизнес. Мы учим женщин гражданской ответственности. Мы — это страна. Я верю, что с каждым годом будет все больше и больше людей, которые скажут: за все, что происходит вокруг меня, я несу персональную ответственность. Не тот, кто у руля, а каждый из нас. Я верю в развитую Россию, в чистые города. Я верю, что Россия — Богом избранная страна.

Бизнес-советы от Натальи Нишкевич:

1. Бизнес — это ответ на нужды людей и инструмент влияния на общество. Если бизнес не служит людям и не помогает — он для меня не существует.
2. Важно любить то, что ты делаешь, понимать, ради чего ты все это делаешь. Иначе тебя вынесет на первом же вираже.
3. Знай себя и свои сильные стороны и развивай их. На слабые стороны — найди помощников.
4. Никто не лучше, никто не умнее. У всех разное начало и разные условия старта.
5. Изменения неизбежны. Научись их предвидеть.

Чтобы чувствовать себя хорошо:

1. Отключай телефон. Обязательно должно быть время, когда ты не на связи, когда ты только

для себя и для близких.

2. Важен позитивный настрой. Не принимай решения, когда ты не на позитиве.
3. Высыпайся. Раньше я спала по три-четыре часа в день. Думала, так больше успею. Нет. Хронический недосып очень снижает эффективность. 10 часов такой «бодрости» гораздо менее продуктивны, чем три часа свежего, выспавшегося человека.
4. Обязательная физическая активность. Я всегда говорю: тренироваться с нами не обязательно. Тренироваться обязательно.
5. Пейте много воды.
6. Понимай, что ты кладешь в рот, и какие будут последствия.
7. Не переедай и не заедай.
8. Принимай витамины.

Рекомендации книг.

Библия.

«Рискуя собственной шкурой» — книга, которая перевернула мое сознание.

Секрет правильных вопросов: как спросить, чтобы получить результат



Майкл Вилкинсон — один из самых авторитетных специалистов по фасилитации в мире. Основатель и генеральный директор The Facilitation Company. Автор популярного курса лекций «Эффективный фасилитатор».

Майкл Вилкинсон — человек, который собственным опытом доказал, что фасилитация — это не талант, а профессиональный навык, набор инструментов и методик, овладеть которыми может каждый. Майкл написал отличную книгу: «Секреты фасилитации». В прошлом номере мы уже публиковали краткий конспект первых пяти секретов.

В этом — основные идеи главы второй «Секрет задавания вопросов».

Фасилитатор ведет встречу в конструктивном русле, следит за энергией группы, вовлекает каждого, ведет команду к результату, помогает договориться и принять решение. Но он не навязывает свое мнение, не давит и не влияет на мнение людей.

Один из эффективных инструментов фасилитатора — хорошие вопросы, потому что они дают хорошие ответы.

- Правильный фокусирующий вопрос поможет сформулировать главную цель встречи и прийти к результату.
- Правильная формулировка вопроса даст много ответов.
- Правильные слова в вопросах дадут нужную энергию.
- Уместное использование вопросов направит группу в нужное русло.
- Грамотная реакция на ответы поможет группе не сбиться с курса.
- Тактичная подсказка идеи в виде вопроса позволит группе считать идею своей.

Секретные слова:

МОЖНО — «Что можно сделать...» снимает ограничения, позволяет генерить идеи.

СТОИТ — «Что стоит сделать...» подразумевает готовность к действию, но еще не предполагает ответственности. Хорошо использовать до того, как группа взяла обязательства.

НЕОБХОДИМО — «Что необходимо сделать...» фокусирует на самом важном, сужает круг обсуждаемых тем.

БУДЕТ — «Что будет сделано...» наделяет обязательствами.

Начальный вопрос

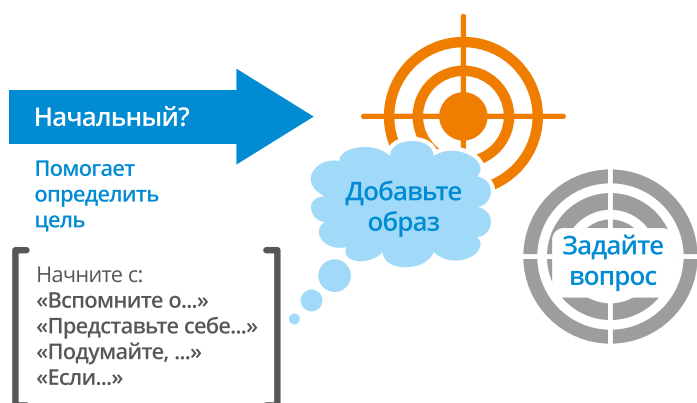
Это как выстрел стартового пистолета. Его следует формулировать на языке, привычном аудитории, адресовать слушателям. Он должен быть ориентирован на действие. И главное: начальный вопрос всегда открытый.

Удачный начальный вопрос рождает образы ответов, которые участники могут тут же описать.

Делай раз: Сформулируйте начальный вопрос.
Делай два: Начните его с фразы, позволяющей создать образ: «Вспомните о...», «Представьте себе...», «Подумайте...».

Делай три: добавьте пару фраз, образ, чтобы помочь участникам визуализировать ответ.

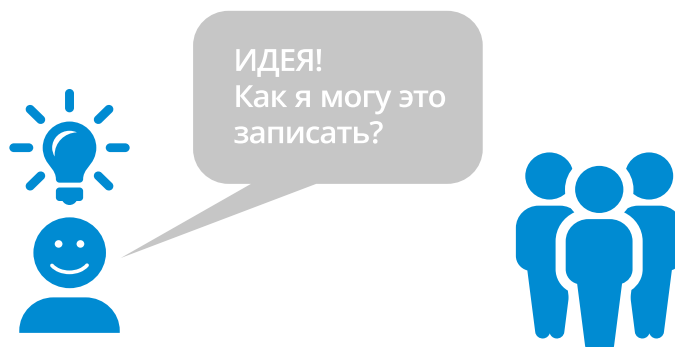
Например, вопрос «Чему вы хотите научиться на тренинге?» может звучать так: «Представьте себе, что вы занимаетесь фасилитацией своего самого страшного кошмара — собрания, где обсуждаются все ваши профессиональные слабости как фасилитатора, то, в чем вы не добиваетесь успехов. Подумайте о тех вещах, которые вам нужно делать эффективнее, о навыках, которые вы хотели бы улучшить, о техниках, которые сделают вас более профессиональным фасилитатором и помогут избежать подобных кошмаров в будущем. Итак, чему бы вы хотели научиться в результате наших занятий?»



Реагирующие вопросы

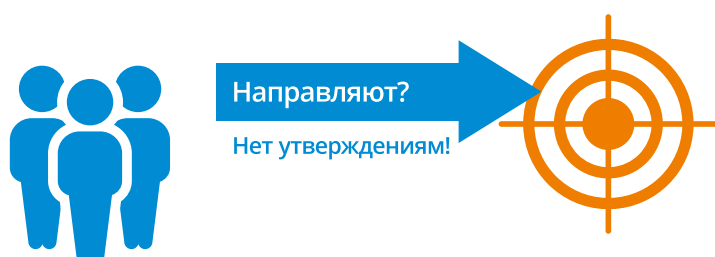
После начального вопроса участники обычно начинают говорить. Ответы могут быть самыми разными: от логичных и правильных, до совершенно неуместных. Мы помним, что фасилитация — это про доброжелательность и готовность выслушать мнение каждого, каким бы оно ни было. Чтобы помочь группе лучше проработать все комментарии, нужны реагирующие вопросы.

Майкл Вилкинсон выделяет 6 типов таких вопросов, в зависимости от сложившейся ситуации:



эффект того, что группа придумала идею сама, вопросом «Какими словами мне это записать?».

Все просто? А теперь тренируйтесь!



- Сказанное кажется ерундой: **«Почему это так важно?»** — люди задумываются
- Вы поняли сказанное, другие нет: **«Думаю, вы говорите о...»** — помогает расшифровать
- Вы не поняли и другие тоже: **«Это важно, потому что...?»** — мотивирует уточнить
- Группа проглядела решение: **«Существуют ли решения в области...»** — направляет мысль
- Замечание не имеет отношения к повестке: **«Хорошее замечание. Внесем в повестку другого собрания?»** — возвращает разговор к теме дня
- Работа зашла в тупик: **«Мы обсудили то-то? Что еще следует сделать, чтобы...»** — двигает дальше

Как подсказать идею

Бывает, фасилитатор видит идею, понимает, что она хороша, но группа никак не приходит к ней. Подсказать можно и нужно, только так, чтобы группа приняла идею за свою.

Для этого прекрасно подходит вопрос в форме: «Что насчет...?» Увидели благосклонную реакцию? Не останавливайтесь, развивайте тему. «Какие преимущества вы видите у этой идеи?» — отличный вопрос, побуждающий рассуждать и озвучивать идеи. Зафиксируйте



Перерождение. Светлая сторона силы



Уроки публичного выступления



Радислав Гандапас, бизнес-тренер

Люди идут за тем, кто увлекает. А увлекает тот, кто умеет выступать. Публично.

Умение импровизировать — это прекрасно.

Но современное публичное выступление — это про качественную подготовку, про умение владеть собой и держать связь с аудиторией, про контент и упаковку.

Именно этому учит Радислав на своих тренингах: системно и осознанно готовиться и проводить публичные выступления.

Когда случаются провалы? Во-первых, когда вы недостаточно или неправильно собрали контент и разочаровали слушателей в том, о чем рассказывали. Во-вторых, когда очевидно неумение применить на практике техники публичного выступления. Иными словами, спикер не жжет, а мямлит.

Эта статья — краткий чек-лист на тему: «Подготовка к выступлению». Возьмите его и сверяйтесь всякий раз, когда планируете работать на публику.



Основная проблема: Завышенные ожидания аудитории. На вас возлагается огромная ответственность — эти ожидания не оправдать, а превзойти.

Подготовка к выступлению — это две ветви:

- грамотно построенная презентация (знания, которые вы несете)
- поведение на сцене (голос, поза, энергия, обратная связь, акценты, артикуляция — то, как вас воспринимают).

Итак, чек-лист:

1. Отводите в календаре время на подготовку контента. Не оставляйте это на потом по остаточному принципу. Это важная часть работы, и на нее нужны время и погруженность.
2. Выступление лучше готовить в несколько этапов короткими порциями. Когда вы готовите выступление, мозг не останавливается, он продолжает фантазировать, выдает какие-то материалы, наблюдения из жизни. И презентация может постоянно добавляться, оживать и улучшаться. Для этого нужны паузы и возможность вернуться к ней снова.
3. До подготовки контента соберите информацию, пропишите и осознайте:
 - Для кого вы выступаете? Кто эти люди?
 - Каков профайл аудитории?
 - Какой у них уровень профессиональной квалификации и осведомленности в вашей конкретной теме?
 - В каком они настроении?
 - Узнайте контекст выступления. Кто будет ДО и ПОСЛЕ вас.Все это поможет вам визуализировать презентацию, мысленно погрузиться в атмосферу. Так будет проще готовиться и собирать правильные материалы. А нервная система будет осваиваться с ситуацией выступления.
4. Сформулируйте цель выступления. Собрать аплодисменты — это не цель, это ритуальное действие. Вам в любом случае похлопают, даже из вежливости. Цель — это действие, которое совершит аудитория после вашего выступления: купит, почтает, проголосует, зайдет к вам на страничку.

Радислав Гандапас — самый известный бизнес-тренер России. Его козырь — публичные выступления. Книга «Камасутра для оратора» переведена на пять языков и продается по всему миру».

Целью может быть изменение настроения, мнения, отношения к теме вашего выступления.

5. Всегда укладывайтесь в тайминг. Для этого важно сделать прогон презентации. Под секундомер. Со всеми вступлениями, шутками, вопросами, паузами. В разной степени подготовки обычно необходимо от 3 до 7 прогонов.
Если нет возможности прогона, ставьте себе таймер прямо на выступлении и ориентируйтесь на него. Не успеваете? Сокращайте информацию, увеличивайте темп. Заканчиваете раньше? Поговорите с людьми, уходите в детали. Важно закончить минута в минуту.
6. Глубоко владейте контентом. Понимайте то, о чем говорите. Тогда у вас высвобождается энергия. Вы более эффективно контролируете свое тело, пространство, держите контакт с аудиторией, вам хочется жестиковать — и взаимодействия становятся больше.
7. Сфокусируйте внимание аудитории в самом начале.
Используйте три простых результативных способа:
 - Задайте вопрос. Риторический или тот, на который вы ждете ответ. А, может, вопрос, на который ответа нет.
 - Вовлечение в действие. Например, попросите поднять руку тех, кто... Этот вопрос должен быть как-то связан с темой выступления. Важно чем-то ответить на это вовлечение, сделать какой-то вывод, прежде чем идти дальше.
 - Шутка или анекдот. Но это уместно только в том случае, если у вас отменное чувство

Выступление — это энергообмен. Вы отдаете энергию и получаете ее от аудитории. В норме после выступления вы должны чувствовать себя лучше, чем до него.



юмора и вы уверены в эффекте. Вместо шуток можно использовать историю. Любую. Расскажите, что случилось с вами, с вашим знакомым, что-то, свидетелем чего вы стали вот только что, когда шли на презентацию, или интересный исторический факт.

8. Перед выступлением за 4-5 минут потренируйтесь. Как спортсмены тренируются перед выходом, как теноры распеваются за кулисами. Это позволит войти в состояние потока. Найдите, «об кого поговорить». Делайте максимально то, что вы будете делать на сцене.
9. Уделите внимание упаковке:
 - подберите правильный материал, ориентируясь на ЦЕЛЬ и особенности аудитории (иллюстрируйте, структурируйте, добавьте эмоций)
 - продумайте концепцию выступления, которая хорошо ляжет в память (пять пальцев, три шага, семь навыков, 10 типовых ошибок и т. п.)
10. Соблюдайте закон композиции: вступление — тело презентации — заключение. Это наши биологические часы, то, что гармонично ложится на восприятие.

Короткое выступление требует более тщательной подготовки. Оно должно быть подготовлено, как театральный номер. И отрепетировано.

Не пренебрегайте рутинной.

Все это можно назвать одним словом — рутина. Опытный оратор никогда не пренебрегает рутинной. Всегда проводите прогоны, репетиции, разведку аудитории, тщательно готовьте материал.

Это позволяет подготовить качественный контент и упаковать его так, чтобы ваше выступление максимально соответствовало ожиданиям аудитории.

Помните тезис №1: нужно не просто оправдать ожидания зрителей, а превзойти их.

Перерождение. Светлая сторона силы



Управление ожиданиями: как быстро и качественно получить обратную связь

**Сергей Бехтерев, управляющий
партнер компании «Правила игры»**



Давайте для начала договоримся о понятиях. Ожидания — это то, что разные составляющие системы (отделы, команды, люди) ожидают друг от друга.

Почти все конфликты на работе происходят по двум причинам: либо человек не делает то, чего от него ждут, либо вмешивается в те процессы, где его не ждут.

В какой-то момент люди в компании начинают понимать, что, по большому счету, все отвечают за все. Например, на уровень и качество продаж может влиять не только клиент-менеджер. Косвенно результат зависит от производства, маркетинга, логистов и даже курьеров. Подготовит ли бухгалтерия качественный отчет, отчасти зависит от того, насколько качественно и вовремя коллеги предоставят документы.

Понятие «зоны ответственности» вдруг из четко определенного становится очень условным.

Появляется потребность по-новому настроить взаимодействие.

«Управление ожиданиями» — это еще и отличный инструмент обратной связи. Он помогает корректировать картины мира в головах.



ВАЖНО!

Этот инструмент годится не для каждой корпоративной культуры. «Бежевые» и «красные» еще слишком незрелые для этого. Мы крайне редко соглашаемся провести эту сессию в красной культуре, соблюдая определенную степень анонимности и точно понимая, что команда почти готова к переходу на следующий уровень спиральной динамики.

Эта методология хороша для синих, оранжевых и зеленых ребят. Но даже в таких компаниях сессия проводится по-разному.

Все дело в степени осознанности и ключевых ценностях людей.

Она позволяет вскрывать напряженности в безопасной обстановке.

Существует 5 уровней взаимодействия:

0. Просьба. «Я тебя прошу, помоги мне». Это нормальный уровень межличностного взаимодействия. Каждый может попросить каждого, если в компании хороший эмоциональный фон.
1. Поручения. На этом строится иерархия. По сути это насилие вышестоящего руководителя, который видит пустоты и постоянно назначает поручения.
2. Заявка. Горизонтальное общение между функциями. Передаем ожидания друг к другу как к должности. Что я должен делать без руководителя. Это система. Механизм.
3. Проектная задача. Кросс-функциональные проектные команды. Здесь предъявляем ожидания друг к другу как к членам проектной команды.
4. Функциональная задача. Особый вид взаимодействия. Когда за бизнес-процессы отвечают несколько владельцев. Возникает потребность настройки тонких коммуникаций.

Управление ожиданиями на уровне должности

На флипчарте нарисуйте шаблон по образцу (рис. 1). Индивидуально для каждого участника. Дайте 20-40 минут на заполнение таблицы. Каждый пишет про себя. Каждому участнику выдаются маркеры своего цвета — это отличительный признак автора. Далее все участники, переходя от листа к листу, оценивают друг друга по правилам:

! — ты это делаешь хорошо

? — Не понимаю суть этого процесса. Или: Почему ты это делаешь?

↑ — улучшайся в этом

↓ — не занимайся этим, делегируй

новый стикер — здесь можно написать ожидания, которые не обозначены автором

После того как обратная связь собрана, каждый выходит со своей матрицей, и в общем круге обсуждается обратная связь.

Управление ожиданиями на уровне личности

Это можно проводить только для ребят с крепкими нервами, зрелыми и готовыми к переходу на личности. Такой инструмент используется в небольших группах, в атмосфере доверия. Здесь нет должностей, только имена.

Участники не заполняют свой шаблон, они сразу переходят к карте соседа. Каждый пишет свою обратную связь коллегам. После этого каждый в общий круг презентует пожелания к себе, комментирует, уточняет, принимает или отторгает.

Управление ожиданиями на уровне обещаний. Самоуправление.

Этот инструмент сложный, но популярный. Обещания — это то, что каждый обещает делать. Они вносятся в журнал, документируются и становятся ориентиром для всей деятельности компании или человека. В структуре обещаний очень простой алгоритм, но она сложна во внедрении.

Как провести?

Сначала на белых карточках записываем все заинтересованные стороны.

ФИО, должность:	
Цели на год:	
1. Рост KPI 1 на 5% ↑↑	
2. Запуск проекта X...	
3. Удержание x на текущем уровне.	
Процессы где я владелец:	Процессы где я участник:
1. Продажи продукта X	1. Маркетинговые исследования ?
2. Создание продукта Y	2. Доставка продукции
3. Организация мероприятия Z ↓↓	3. Разработка продукта C
Мои проекты:	
1. Пир на весь мир	
Мои компетенции:	
1. Продажи	
2. Аналитика продуктов !	
3. Исследования	

Рис. 1

ФИО	
В чем ты молодец 1. ... 2. ... 3. ...	Чего мне от тебя не хватает 1. ... 2. ... 3. ...
Чего компании от тебя не хватает 1. ... 2. ... 3. ...	Stop it прекрати делать это. 1. ... 2. ... 3. ...

Рис. 2

Каждый забирает карточку с обещанием на свой флипчарт.

Теперь это главный ориентир в принятии решений.

На следующих сессиях хорошо запустить алгоритм обратной связи. Разработать действия по улучшениям, которые можно применить.

Этот алгоритм не работает во многих компаниях, так как для него нужен определенный уровень эмоционального развития компании.

Он для самоуправляемых команд.

Что в результате

На уровне должности алгоритм улучшает кросс-функциональное взаимодействие и проектное взаимодействие очень сильно.

На уровне личности поднимает эмоциональный уровень организации. Улучшает взаимодействие на уровне просьб и поручений.

На уровне обещаний появляется понимание, кто такие наши стейкхолдеры, что они от нас хотят и что мы должны им пообещать.



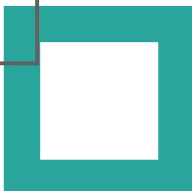
ФИО	
Кому обещаю 1. Клиентам 2. Клиентам	Что обещаю Отвечать на звонки за 10 секунд ...

Рис. 3

Потом к каждой карточке добавляем зеленые, на которых пишем, в чем стороны заинтересованы сейчас. Далее на оранжевых карточках пишем, в чем они будут заинтересованы через 5 лет.

Полученная картина анализируется в общем круге, ранжируется.

На основе ожиданий составляется список обещаний, которые берут на себя члены команды.



Перерождение. Светлая сторона силы



Созидательный эффект неравнодушия. История одного ● урбаниста

Кейс Донкерс, урбанист. Голландия

Кейс Донкерс, урбанист из Голландии, живет в небольшом городе — Эйденховене. Городе, который сейчас должен был бы стать чем-то вроде депрессивного Детройта. Да мало ли таких городов. Построенные вокруг крупного предприятия, некогда процветающие, они опустели и захирели, как только не стало градообразующего предприятия. Люди покидают эти места в поисках работы, и на теле планеты

остаются урбанистические шрамы как напоминание о том, насколько бессердечным, безответственным и эгоистичным может быть бизнес.

Когда небольшой провинциальный Эйденховен покинула компания Philips, Кейс Донкерс не позволил городу сдаться. Он написал свою историю его выживания, развития и процветания.



Спасение Эйденховена

В начале 90-х Philips оставила после себя заброшенные громадные здания фабрик и офисов, зияющие пустыми черными окнами, и очень много умных людей без работы. В Эйденховеде наступил кризис.

Тогда администрация, общество, университеты и бизнес создали кооперацию по спасению города. Было много обсуждений, поисков, идей и дискуссий. Ограниченные ресурсы, критическая ситуация и страстное желание сохранить город помогли найти удивительное решение. Люди, оставшиеся без работы, начали создавать свои небольшие бизнесы. Кейс взял на себя городское пространство. Он придумал модернизировать бывшие здания фабрики и превратить их в современные жилые помещения. Начали с самого большого — Белой Дамы. Теперь это украшение города, вокруг которого появились здания из красного кирпича.

— Я тогда много выступал по поводу спасения этого здания. Однажды мэр города сказал мне: «Раз у тебя такой большой рот и ты так много говоришь, приходи к нам на собрания и убеди всех. Если сможешь, это станет твоей работой». Я убедил. Этот мэр потом пригласил в свою команду еще несколько таких буюнов, как я.

В бывшем административном здании Philips построили квартиры с лофтом и рестораном. Здесь впервые появился бесплатный вай-фай. Студенты полюбили сидеть здесь за чашкой кофе и творить, придумывать, изобретать. Каждый элемент зданий продуман с точки зрения не только инженерных, но и социальных характеристик. Например, лестницы в одном из зданий сделаны из старых промышленных труб. Их ширина — всего 70 сантиметров. Когда люди идут по такой лестнице, они невольно общаются, знакомятся.

Это были условия ограниченного бюджета, и Кейс то и дело находил оригинальные решения. Например, изобрел технологию производства специального тротуарного покрытия из бетона. Покупать покрытие в других городах было очень дорого, и он изящно решил проблему. В городе был совершенно красный центр, а гранит Кейса был черноват. Тогда он стал чередовать дорогое покрытие с недорогим, постепенно уменьшая процент черного и увеличивая количество красного к центру. Пешеход



Сейчас моя деятельность почти не приносит мне денег. Но это невероятное удовольствие. У меня хорошая пенсия, так что мы живем спокойно. Я могу присматривать за внуками, пока мои дети работают. Мы часто уезжаем на кемпинг всей огромной семьей и проводим время вместе, и это именно то, что важно для меня, что я люблю.

понимал, что, чем краснее плитка, тем ближе он к центру. Красивое бюджетное решение.

— Все это получилось, потому что люди были очень тесно связаны друг с другом. Они сотрудничали. Каждую неделю у нас проходили встречи, обсуждались текущие события, помогали находить новые места для малых заводов или офисов. Например, в то время у нас в городе появился кампус ITCN, где объединились все новые компании. Сейчас это очень известный кампус, который в 2001-м был назван «Самым умным квадратным километром в мире», потому что все те малые компании с большими знаниями — там.

Объединить людей нетрудно

Будучи урбанистом, Кейс всегда придерживался идей гармоничного развития территорий.

Один из его опытов может быть реализован в любой стране и в каждом городе.

40 лет назад он купил дом в деревне. Первоначально дома в ней были белоснежными, но постепенно ветшали и перекрашивались. В результате район потерял свой прежний облик. Тогда Кейс решил объединить людей и добился в муниципалитете субсидии на покраску домов. Тем, кто хотел сделать ремонт фасада, компенсировали стоимость материалов, при условии, что фасад будет определенного цвета и стиля. Так Кейс планировал мотивировать соседей вернуть деревне первозданный самобытный вид.

Но перед ним встала другая задача: как донести до них свои идеи? Как быть услышанным? Тогда он устроил барбекю у себя на полянке и пригласил на него всех соседей.

Эти 260 домов теперь называются белой деревней и являются национальным памятником Голландии.

Место молодых

— Мы спрашивали у молодежи, что они хотели бы видеть в своем городе, прислушивались к их идеям. Даже создавали пространства, где они могли бы творить. В кризис мы пригласили в город трех известных дизайнеров и сделали их тьюторами для студентов. Эти ребята творили и предлагали сумасшедшие и смелые идеи. В 2005-м я поселил несколько студентов в заброшенной церкви, чтобы они создали что-то совершенно новое, необычное, и это тоже оказался удачный эксперимент. У нас проводится неделя голландского дизайна. Там принимают участие и студенты, и очень известные дизайнеры. На бывшей фабрике студенты организуют свои маленькие офисы, где вместе работают.

Город, который находился на грани промышленного краха, превратился в город молодежи и инноваций.

Я называю детей своими профессорами. Хотя это и странно звучит, но я многому учусь у них. И если у нас получается вместе работать в мастерских, то это просто восхитительно.

Новая коммуна или старая коммуналка

Сейчас Кейс вынашивает новую идею дома-коммуны. Как что-то среднее между европейскими хипповскими коммунами и старыми советскими коммуналками. И хочет поселить вместе тех, кому за 60, и совсем молодых, полных сил ребят до 30.

2/3 пространства этих домов — личное. 1/3 общая, например, коридоры, гостиная. Здесь будут постоянно встречаться молодость и опыт, и люди смогут помогать друг другу.

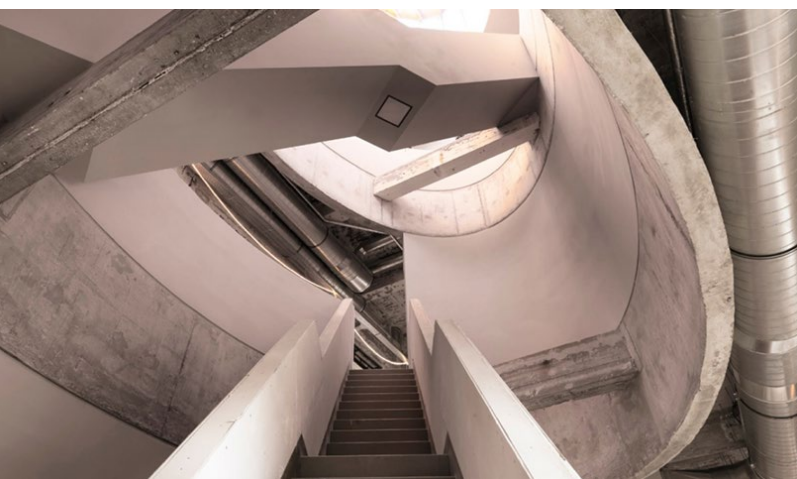
— Я бы хотел, чтобы дети встречали старшие поколения, чтобы все жили вместе и заботились друг о друге. Сама программа называется «share and care», и все могут делить вместе любое место/дом/школу/фабрику и заботиться об окружающих. Если вы помогаете своим сожителям, то получаете за это баллы. Почти как биткойны, которые оплачивают услуги для других. Например, вы можете помочь кому-нибудь пожилому с закупкой еды, он в ответ присмотрит за вашими детьми или поможет, когда кто-то заболел. Сейчас люди больше не помогают друг другу, но мы поворачиваем эту систему.

Кстати, эта идея родилась благодаря русским студентам.

— Одним летом у меня было тридцать студентов из России. Они жили в старой школе, и у них было задание — создать проект по дальнейшему использованию этой школы. Они разделили ее на мелкие «квартиры» и общее место для общения. Я был вдохновлен ими. Это фактически было объединением российских коммуналок и коммун из моего детства.

Если у тебя нет кучи денег, то это именно тот стиль жизни, который тебе подойдет. Мы стараемся задокументировать этот дизайн российских студентов о переделке старой школы по их образцу.

В прошлом году я представил эту идею бывшему владельцу Phillips и собранию из шестидесяти человек. И они сказали: «Вау!» Потому что





это было классное решение для их проблемы: у них простаивают пустые виллы, которые настолько громадны, что люди просто не могут их купить. Сейчас часть из них используется под офисы, но ведь офисы тоже съезжают. И я предложил сделать проект «60+ и 30-» для этих вилл, чтобы там жили как пожилые люди, так и молодые, вместе. Мы все еще работаем над этой идеей.

Кейс + Россия = любовь

Он был в России более 50 раз. Из каждой поездки привозит записи, впечатления и эмоции. Выпустил несколько книг. И сейчас активно развивает идею «живых городов» в России и Амстердаме.

— Все города живые. Важно вовлекать людей во все, что происходит вокруг, делать их сопричастными. Тогда не останется безразличия и каждый будет стараться для своего города, улучшать его. В России и в Голландии «Живые города» проделали огромную работу в этом направлении. И там и здесь реализуются невероятные проекты. Я мечтаю объединить эти два проекта: российский и европейский. Уверен, это будет здорово. У меня в FB больше русских друзей, чем голландских. Русские молодые люди очень близки по вкусам к европейцам. Может, есть смысл начать новый проект в этом направлении? Усовершенствовать современное жилье для молодых.



Как врут СММ-специалисты

5 главных обманов



Дамир Халилов, владелец и генеральный директор smm-агентства GreenPR

Дамир Халилов — тот, кто первым увидел, что за соцсетями огромное маркетинговое будущее, и начал осваивать эту рекламную площадку тогда, когда в нее почти никто не верил. Он накопил огромный опыт. Постоянно обучает новых специалистов и поставляет на рынок качественных СММщиков. Впрочем, этот рынок очень насыщен. Далеко не все специалисты профессиональны и ответственны. Много таких, кто разочаровывает клиентов в рекламной нише в целом.

А между тем интернет-реклама по объему инвестиций обогнала телевидение. Сегодня это самый измеримый, технологичный, доступный и гибкий маркетинговый инструмент. Его нужно использовать. Но использовать профессионально.

Итак, сегодня поговорим о том, как не попасться на обман. О чем врут горе-СММщики и чего никогда не позволяют себе профессионалы.



5 главных обманов и как их избежать.

Нет гарантий, надо пробовать

Формат «мы потестируем за ваши деньги» — нерабочий. Что вам всегда может гарантировать хороший специалист:

- простота аудиторией
- качество аудитории, соответствие ее вашей целевой аудитории
- охваты, т. е. то, сколько человек увидит ваш пост
- вовлеченность аудитории, реакцию людей, их активность. Если этого нет, значит страница ведется неправильно.
- если речь идет о таргетинге, то можно провести небольшой тест (100-200 долларов), чтобы замерить показатели и понять объективную стоимость за заявку, но после этого специалист должен сказать, какие показатели будут достигнуты.

Слишком самонадеянно гарантировать продажи, потому что они зависят не только от СММ. Однако можно гарантировать заявки, теплых клиентов, которых возьмет в работу отдел продаж.

Привлечение ботов вместо живой аудитории

Боты не принесут вам прибыли. Это уловка непрофессиональных и недобросовестных СММщиков, чтобы показать вам красивые отчеты. Как это выявить?

- требуйте показывать список работ
- смотрите статистику аудитории
- следите за активностью в комментариях. Пишут ли вам и что пишут? Много бессмысленных комментариев типа +1, или «согласен», «здорово» — тревожный знак.

Не соглашайтесь на ботов, если вам их предлагают ради раскрутки аккаунта. Системы соцсетей умнее нас с вами. Они быстро выявляют такие накрутки и «хоронят» недобросовестные аккаунты.

Нецелевая аудитория

Вы продаете специализированное оборудование только в своем городе, а вам приводят толпу студентов с другого края страны. Настоящих, живых, не ботов, но зачем? Для отчета?

- просите список работ и обсуждайте штраф за нарушение
- обратите внимание: если аудитория при-

ходит резко волнами — это признак неправильных действий подрядчика

- проверьте СММщика, если вдруг появилось много непонятных людей и чушь в комментариях
- будьте аккуратны с сервисами типа giveaway. Они подходят далеко не всем.

Обманы с таргетированной рекламой

Завышение бюджета или несбалансированное распределение средств на рекламу и оплату услуг СММщика

- настаивайте, чтобы деньги откручивались с вашего аккаунта, это позволит вам получать информацию о затратах
- второй вариант — в кабинете подрядчика вам дают права на просмотр данных, и вы сможете видеть, как расходуются ваши деньги.

Недостаточная настройка таргетинга

Современная реклама дает множество возможностей, но они не используются. Таргетолог идет по пути наименьшего сопротивления.

- делайте ретаргетинг по клиентам и посетителям сайта
- настраивайте похожие аудитории
- используйте микролокации, если это уместно в вашем бизнесе.

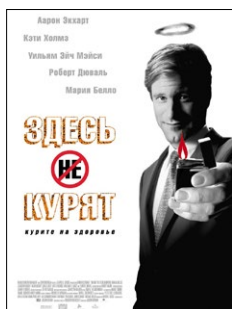
Контролируйте! Вникайте! Страхуйтесь и выбирайте правильных сотрудников.

10 фильмов рекламиста
от Дамира Халилова



«Хвост виляет собакой».

Оскароносная история. Нет, она не основана на реальных событиях. Но эта режиссерская фантазия очень близка к реалиям и возможностям. PR может быть страшной силой в умелых руках.

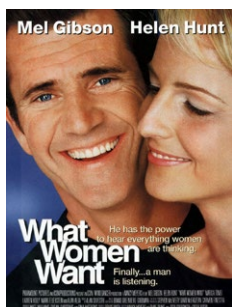


«Здесь курят». Кино про сделку с совестью. Человек делает свою работу, чтобы жить. Он профессионально и очень круто пропагандирует курение вопреки внутренним убеждениям. Чем все закончится? И кстати, PRщик он, действительно, что надо.



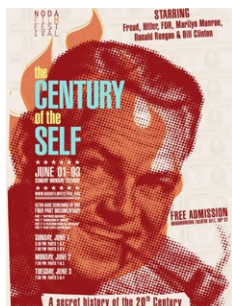
Сериал «Безумцы». 7 сезонов о том, как все начиналось. Жизнь американского рекламного агентства, интриги, рокировки и многоходовки. Конечно, драмы. Но сериал ценен маркетологам тем, что в нем много реальных историй про станов-

ление реальных брендов. Как все начиналось. Идем к истокам.



«Чтого хотят женщины». Мужу не повезло, после несчастного случая он начал слышать женские мысли. Все. Всегда. При чем тут реклама? Да просто он в этот момент бился за высокий пост в рекламном агентстве с одной дамочкой

и вроде бы получил конкурентное преимущество. Ну, в общем, про рекламу там тоже много.



«Век личности». Это документальное кино BBC. Это — история о том, как идеи Зигмунда Фрейда о бессознательном были использованы элитой в послевоенной Америке, чтобы проводить эксперименты над массами людей

и управлять ими. Это все было. По правде.



душу? Что такое нео-нацизм — это не только хулиганы и скинхеды, но и благополучные господа в дорогих костюмах, готовые уничтожить город ради идеи.



«Абсолютная власть». Агент ФБР под прикрытием внедряется в банду нео-нацистов для предотвращения теракта. Каково это — жить каждый день в потоке насилия и жестокости, отстаивать свое право кулаками, выбить череп и закрыть

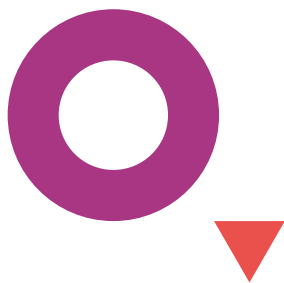
«Вся королевская рать». Что мы видим и что есть на самом деле. Как, попадая под очарование человека, тяжело переживать разочарования после тесного знакомства. А если это твой кумир? А если тот, кто решает судьбы мира? Как PRщики рисуют образ и что прячется за обложкой.



Сериал «Корпорация». Известная на весь мир корпорация творит беспредел. Кто, какими механизмами и за счет каких сил дергает за ниточки? В этом предстоит разобраться герою. А еще мы узнаем, кто сильнее: человек или финансовая машина.



«Как преуспеть в рекламе». Комедия о том, как личный опыт помогает решить бизнес-задачу. Если точнее, придумать рекламную компанию средства от прыщей. Тут, конечно, все гиперболизировано, но про жизнь.



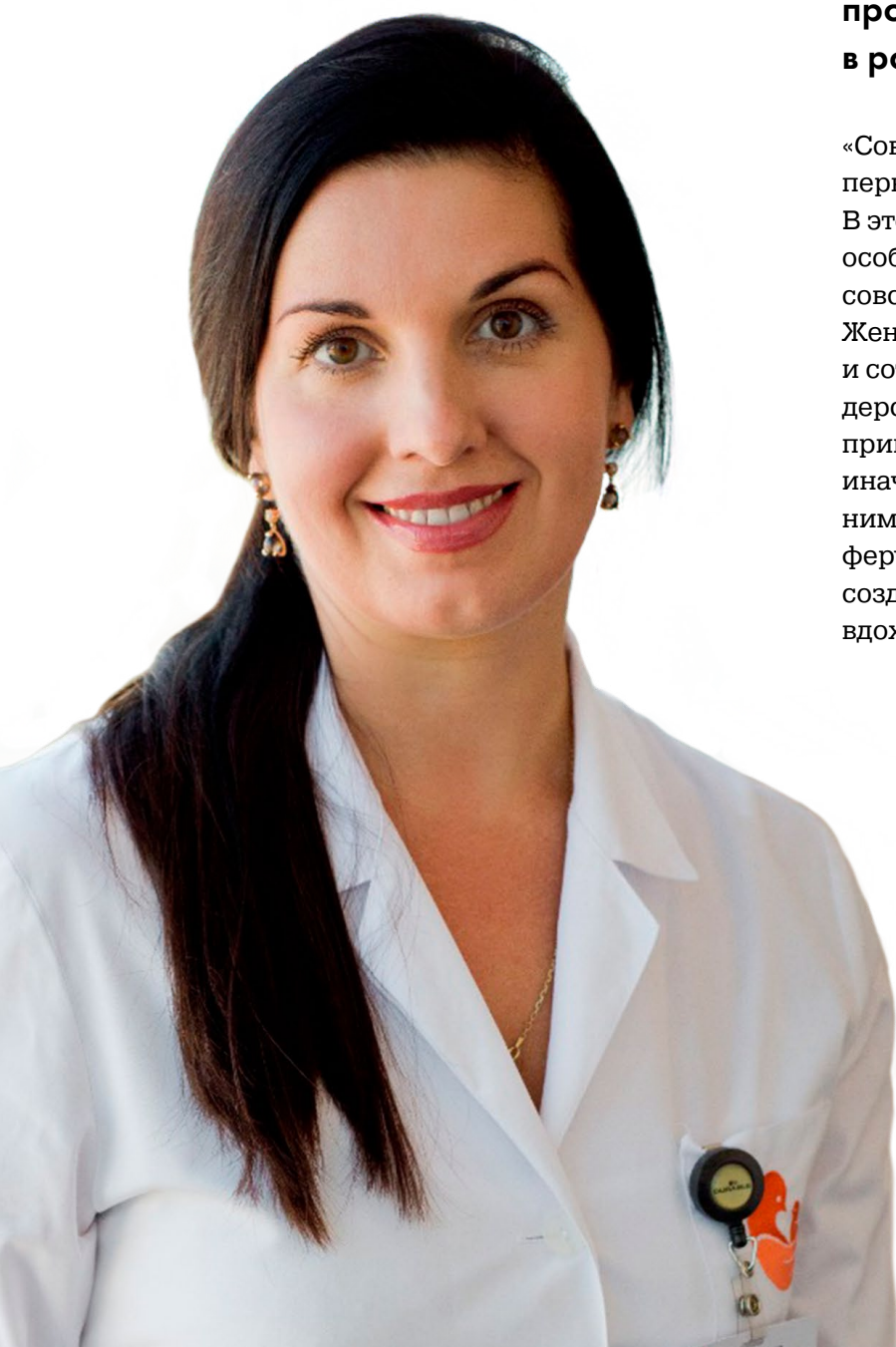
Перерождение. Светлая сторона силы



Медицина идет за пациентом



**Наталья Зимина, заместитель
главного врача по акушерству
медицинского перинатального
центра «Мать и Дитя», КМН, куратор
программы «Домашние роды
в роддоме». Стаж 23 года**



«Современный мир погряз в конфликтах. На первом месте стоят нервные заболевания. В этом мире понятие «женское лидерство» особенно актуально. Почему? Оно построено совсем на иных принципах, нежели мужское. Женщинам важно взаимопонимание, доверие и сотрудничество. Основная черта женского лидерства — гибкость. Мужчины идут напролом: пришел, увидел, победил. Женщина действует иначе. Нам важно собрать людей, построить с ними отношения, искренние контакты и атмосферу доверия. Мы идем к цели мягко. Женщина создает команду, в которой людей связывает вдохновение и эмоции».

Наталья Зими́на — зам. главного врача по акушерству. Ведет прием пациентов, принимает роды, делает операции, управляет людьми и остаётся женщиной, женой и мамой. Мы пригласили Наталью на форум «Бизнес со смыслом» обсудить женскую энергию в бизнесе. И она обещала быть. Но одному малышу очень захотелось появиться на свет именно в этот день. Конечно, Наталья осталась там, где была нужна, — в роддоме, рядом с пациенткой. В этом ее «бизнес со смыслом».

Но мы не смогли отказаться от этого интервью. Наталья Зими́на — наш герой. По духу. Она говорит, что ничего не понимает в самоуправлении, холакратии, фасилитации. Все это для нее абракадабра. Но интуитивно она живет, работает и управляет людьми исходя из принципов осознанности и ответственности. В ней проросли главные ценности «живых» компаний.

— На работе вы совмещаете много важных ролей. Как удается не потерять приоритеты?

— Главный приоритет — пациенты. В свободное от пациентов, родов и операций время я занимаюсь общественными делами. Параллельно управляю людьми.

Например, у меня идет прием, люди пришли по записи. И в это же время у пациентки начинаются роды... Это всегда непредсказуемо. Их невозможно точно запланировать, если это не плановое кесарево сечение. Есть период родов, когда я понимаю, что пока критично не нужна, могу отойти на несколько минут, потому что у меня есть помощница акушерка. Тогда я отлучаюсь на прием и постоянно держу связь с акушеркой. Но когда наступает активная часть родов или я настороженна по поводу состояния роженицы и малыша, то переносю прием, прошу подождать и иду к роженице. Я остаюсь рядом с ней, потому что эти минуты важны для здоровья мамы и малыша.

Административные дела клиники решаю в перерывах между приемом и родами, когда выдаются паузы. Пациенты на первом месте!!!

Управление людьми — это процесс, который всегда идет параллельно.

— Каков ваш принцип управления людьми?

— У меня очень хороший учитель. Мой руководитель — академик Марк Аркадьевич Куцнер. Каждый из нас мечтает быть таким лидером,

но мы не дотягиваем, постоянно у него учимся. Я считаю, важен индивидуальный подход к каждому сотруднику. Я стараюсь что-то знать о людях, с которыми работаю. Чем они живут, какие-то семейные вопросы. В рамках приличия и здравого смысла, конечно. Бывает, что сотрудник хорошо делает свое дело, а потом будто подменили. Никогда не «машем шашкой». Всегда выясняем, что произошло. Ведь очевидно, что у человека что-то случилось, что так его «подкосило». Возможно, мы можем помочь. Если какие-то серьезные семейные вопросы, предлагаем отпуск, либо какую-то психо-профилактическую поддержку. У нас в штате есть психолог.

Всегда ищу баланс доброго слова и строгости. Строгость обязательна. Просто доброго слова мало.

— Как проявляется строгость?

— Ну, например, если я дала задание, а сотрудник не выполнил или выполнил плохо, поговорю наедине, чтобы не терять контакт с сотрудником. Если второй раз человек не выполнит, то я считаю, что нужно применять серьезные меры. Я, например, докладываю вышестоящему руководителю и на этого человека больше не надеюсь.

— Вы отдаете работе много сил, энергии, эмоций. Как восполняете потери?

— У нас профессия отдающая. Это должно быть твое. Надо отдавать больше, чем получаешь. Эмоций у нас много.

Ночные роды. Все погранично. К примеру, ты понимаешь, что мама устала, и нужно сделать выбор: продолжить роды через естественные родовые пути или делать кесарево сечение. И ты слушаешь свой опыт, интуицию, все данные обследования, принимаешь правильное решение. Уф, ура! Родили самопроизвольно. Малыш кричит. И тебе все восполняется, как будто не было этой ночи, ты даже словно помолодела.

Физически это очень тяжелый график.

— «Мать и Дитя» полностью частная сеть клиник. Вы много достигли, что в планах?

— У нас корпорация «Мать и Дитя». Около 40 клиник, организованных как женские консультации, и несколько госпиталей. Часть из них сейчас строится. Это полностью частное пред-

Ненадежных людей мы у себя не оставляем, не доверяем ключевые посты. Бывали редкие ситуации, когда увольняли. Такое бывает не часто, потому что мы очень серьезно подходим к подбору персонала. Случайных людей у нас нет.



приятие. Перинатальный медицинский центр мы сейчас модернизируем в госпиталь. Госпиталь — это медицинское учреждение, которое состоит из роддома и других отделений: хирургия, травматология, офтальмология и пр. Такой многопрофильный центр. Это очень важно, потому что бывают разные ситуации во время беременности и родов. Например, я понимаю, что мне срочно нужен хирург или другой узкий специалист. Отлично! Ему не надо ехать из другой клиники, терять время. Он здесь, рядом. Приходит и делает свое дело.

У нас уже есть госпитали в Уфе, Самаре, Новосибирске, недавно открыли в Тюмени и дальше планы грандиозные.

— Клиники «Мать и Дитя» — новаторы многих медицинских практик, которые сегодня применяются повсеместно. Что актуально сейчас?

— «Домашние роды в роддоме» — это то, что мы сейчас внедряем.

Частное родовспоможение начиналось в обычных городских роддомах, где кто-то рожал бесплатно, а кто-то платно и с индивидуальным врачом. Часто контрактные пациенты не чувствовали разницу между платными родами и бесплатными. Разве что палата комфортная. Мы быстро поняли, что коммерческие пациенты не могут в полной мере получить услуги, которые им обещаны, и построили первый в России частный роддом. Здесь все индивидуально, персонифицировано. Если пациентка хочет эпидуральную анестезию, мы можем сделать даже без показаний. В городском роддоме это было невозможно, так как была большая нагрузка на анестезиолога. Мы же научились делать даже «короткую» (спинальную) анестезию. Ее хватает буквально на один час самого болезненного периода родов, чтобы женщина потужилась и мы провели осмотр.

Кстати, эпидуральную анестезию в акушерство внедрил наш руководитель Марк Аркадьевич. Он у нас большой новатор.

Было время, когда многие пациенты обращались в частные роддома ради анестезии, боялись боли. Прошло 10 лет. Все изменилось. Теперь многие пациенты хотят рожать без анестезии, но с комфортом. Мы стали изучать разные методики самообезболивания в родах. Я как раз курирую новинки в области родовспоможения. Четыре года назад появились гипнороды. Это особые техники, когда вы погружаетесь в транс, находясь в сознании и здравом уме. Инструктор гипнотерапевт учит этому в нашей школе мам.

Используем всевозможные вспомогательные методики: мячи, качели, мультитрак (установка для вертикальных родов), роды в воде, партнерские роды, доульскую поддержку.

Доула — тоже веяние современности. Это психолог, который ведет женщину во время беременности, поддерживает и вместе с ней приходит на роды.

Сейчас мы развиваем домашние роды в роддоме. Мы обустроили палаты в стиле уютных комнат, при желании можем пустить на роды всех, кого пожелает мама. Белые халаты не надеваем. Но все же рядом с роженицей всегда находятся акушерка и врач, пусть даже в такой домашней обстановке. И мы точно знаем, что, если что-то пойдет не так, у нас под рукой все необходимое, чтобы принять экстренные меры. Сейчас все хотят чего-то не медицинского. Домашние роды стали чуть ли не нормой в обществе. Но мы, врачи, понимаем, что это чудовищная безответственность по отношению к себе и ребенку. Очень много плохих исходов. А потом эти мамы и папы очень тяжело восстанавливаются. Мы все это видим, знаем статистику и стараемся сделать все, чтобы таких людей было меньше. Поэтому даем максимум комфорта и естественности именно в роддоме. Мне кажется, это нормально, когда медицина ориентируется на запрос общества. Главное, чтобы это было во благо.

— Как, по-вашему, страховая медицина (ОМС) сегодня на высоком уровне?

— Я уже 13 работаю в частном роддоме и не могу в полной мере оценить нынешнюю систему ОМС. Но мне кажется, там много писанины по поводу и без. Врач ограничен какими-то рамками, прописанными правилами, которые порой мешают оказать действительно нужную медицинскую помощь. Сроки лечения также не индивидуальны абсолютно. В общем, есть еще над чем работать.

— А такое современное веяние, как семейные врачи, — хорошо ли?

— Мне кажется это хорошо. Это очень удобно пациентам. Что-то заболело, ты не беги по всем специалистам выяснять, что это. А просто приходи к семейному врачу, он первично диагностирует и точно определит, к кому из узких специалистов нужно показаться. К хорошему, проверенному. Но, здесь очень важный момент, чтобы вот этих семейных врачей готовили действительно всесторонне.

Вообще, хорошо все, что во благо пациентов. Лечиться ведь тоже можно с комфортом.

Пять правил Лидера от Натальи Зиминой

1. Очень сильно любить свое дело.
2. Не бояться ответственности.
3. Развивать коммуникабельность.
4. Доверять интуиции.
5. Постоянно повышать свою квалификацию, профессиональный уровень. Важно сотрудничать с другими медицинскими центрами, странами.

Пять правил женщины-мамы Натальи Зиминой

1. Любить. Часто говорить «люблю» по поводу и без него. Говорить детям, мужу, родителям. Бывает так, что хотел сейчас сказать «люблю», не сказал, а через день может быть уже поздно. Для детей очень важно услышать материнское «люблю» именно в тот момент, когда ребенок хочет это слышать. Чтобы потом не получить депрессий, обвинения и пр. Я здесь совсем не идеальна. Я тоже с каждым днем учусь быть хорошей мамой.
2. Кормить. Мальчиков важно кормить. Покормил, выждал минут 15-20 — и можно вести любые беседы на любые волнующие вопросы. Даже если тема для члена семьи не очень приятная.

3. Слушать. Уделять время каждому члену семьи. Индивидуально. Только ему. Минут 15-30. Не всегда получается, но стремиться нужно. Кажется, муж поймет, старший поймет. Но на словах они понимают, а на деле нет.
4. Если женщина — лидер и много времени проводит на работе, я считаю, нужно обязательно рассказывать о своей работе дома. Тогда члены семьи будут понимать, что тебя уважают, ты делаешь важное дело. Я рассказываю об этом даже младшему пятилетнему ребенку, на его примитивном уровне. Когда я ночью ухожу на работу, он реагирует, он обижается на меня. Я ему объясняю, что помогала родиться малышу, которого очень ждали его мама и папа. И он понимает.
5. Важно не забывать, что ты — жена. Как бы ни устала, ты все равно должна быть нежной и близкой. Для мужчины это важно. Это и для женщины важно, чтобы его не потерять, чтобы он был в хорошем настроении. Он может говорить, что все в порядке, но на самом деле это не так. И в какой-то момент может вам выдать... не обязательно поведенческой реакцией. Может, например, заболеть...



Купцы Морозовы: сказ о трудолюбии, семье и исполнении желаний



Давно уж сыплет по свету искрами мой волшебный фонарь.
У того, кто коснется фонаря, исполнится заветное желание.
Человека, чью дорогу он осветит, ждет удача, тот, чье лицо озарит его свет, познает свои таланты и найдет свое предназначение. Сейчас расскажу вам о семье, чью судьбу наблюдал я в течение долгих лет. О семье предпринимателей, меценатов, истинных патриотов. Вот как началась эта история...

Жил-был крепостной крестьянин

Почти два столетия назад у помещика Рюмина из деревни Зуево Богородского уезда Московской губернии жил-был крепостной по имени Савва Васильевич Морозов. Помещик крепостного не выделял среди прочих, но и не обижал. Знал о нем он немного: что родился тот в 1770 году в семье старообрядцев, трудолюбив да покладист. Не боялся никакой работы: был и пастухом, и извозчиком, и рабочим-ткачом, ткачом-кустарем.

В Российской империи крестьяне начинали осваивать «купецкое дело» еще в неволе — вот и Савва Васильевич работал ткачом на небольшой шелковой фабрике Кононова и получал по 5 рублей ассигнациями в год. Со всеми трудностями он ловко справлялся. Порой хозяин фабрики удивлялся редкой предприимчивости и находчивости Морозова. Когда Савве пришло время идти в солдаты, он, желая откупиться от рекрутства, взял у Кононова крупный заем. Фабрикант, давая деньги, закабалить думал хорошего работника. Но Савва твердо решил выплатить долг и погасил его через два года! Не кражей, не обманом набрал нужную сумму, а честным трудом. Никакой возможности не было отдать долг из скудного жалования — вот Савва Васильевич и перешел на сдельную оплату и усердно трудился, простаивал у станка по 20 часов в сутки.

Такой-то результат и навел его на мысль завести свою собственную мастерскую, что он и сделал в селе Зуеве в 1797 году, хоть капитала имел всего 5 рублей. Жена его, Ульяна Афанасьевна, дочь красильного мастера, была редкой искусницей и знала один секрет, чтоб не смылась краска с ткани. Этим секретом она и поделилась с мужем — с тех пор его лентам, нанке и ситцу не было равных во всем уезде. Свой товар Морозов сбывать в Москве начал. Богатырской стати, длинноногий русский мужик, рукастый, расчетливый, домовитый и уверенный в себе, он был и замечательный ходок. До восхода солнца нагруженный большими тюками выходил из Зуева и к вечеру был у Рогожской заставы. Там уж поджидали его перекупщики. «Не упустить бы товар», думали они и сами повышали цену. Спрос на товары зуевского ткача с каждым днем увеличивался — и это-то подтолкнуло Савву в 1811 году открыть в родном селе небольшую фабрику с наемными рабочими и раздаточную контору по производству хлопчатобумажных тканей.

Бывает, несчастье невзначай счастьем помогает. Процветанию Морозовых очень поспособствовал великий московский пожар 1812 года. Погибла тогда вся столичная ткацкая промышленность, а миткаля и ситцу много требовалось. Морозов не растерялся — и стал быстро богатеть. Дело крепостного торговца так хорошо пошло, что переход в купеческое сословие уже был надобен. Тогда бухнулся Морозов в ноги барину, прося дать вольную. Согласился барин, но цену за свободу Саввы с сыновьями назначил огромную — 17 тысяч рублей ассигнациями. А Морозов не противился и торговаться не стал. Отдал помещику ровно столько, сколько он просил, и ушел с миром.

Уже в 1823 году, будучи свободным купцом, у своего бывшего хозяина-помещика он за 500 рублей купил землю на берегу Клязьмы и переехал туда из Зуева все свои предприятия. Первая фабрика на новом месте заработала в день Николы Чудотворца, и местечко то получило

В Российской империи крестьяне начинали осваивать «купецкое дело» еще в неволе — вот и Савва Васильевич работал ткачом на небольшой шелковой фабрике Кононова и получал по 5 рублей ассигнациями в год.

название село Никольское. Немного времени утекло, а уж на фабриках в Никольском работали специалисты английские и станки из Англии стояли, а хлопок туда везли американский.

Спустя почти 20 лет кипучей предпринимательской деятельности почетному потомственному гражданину, купцу первой гильдии, миллионщику Савве Морозову четыре крупнейшие в России ткацкие мануфактуры принадлежали: в Богородске, в Твери и две в Никольском. Уж дряхлым стариком в 1960 году он преобразовал свою единоличную фирму в Торговый дом «Савва Морозов с сыновьями» на паях да в том же году и умер. А после его смерти сыновья продолжили дело семейное, поделив компанию на четыре самостоятельных мануфактуры.

Четыре ветви одного дерева



Представители 4 ветвей морозовского рода

От Саввы Васильевича Морозова пошли четыре промышленные ветви рода: богородские — «Захаровичи», тверские — «Абрамовичи», никольские — «Тимофеевичи» и «Викуловичи». Все эти мануфактуры каждая своей жизнью жили, и между братьями началось здоровое, спортивное, можно сказать, соперничество. Каждый превзойти другого пытался и доказать, что его мануфактура лучше.

Старший сын Саввы Морозова — Елисей, выделившись, собственную мануфактуру организовал, но постепенно потерял к ней интерес. Сын его Викула (1829–1894) как предприниматель гораздо более известен. По его имени эта ветвь рода и зовется Викуловичами. В 1882 году он учредил «Товарищество мануфактуры Викулы Морозова с сыновьям в Никольском», самое прибыльное предприятие во всей тогдашней текстильной промышленности России. На фабрику он принимал только староверов, но и достижений прогресса не чурался. Викула часто ездил в Англию, изучал там хлопковое дело и внедрял у себя разные новшества. Для рабочих строились казармы с бесплатным проживанием, больницы, школы, богадельни и даже — вот диво-то — два футбольных стадиона.

Другой сын Саввы Тимофеевича — Захар (1802–1857) — начал еще одну ветвь морозовского рода — Захаровичей, или богородских Морозовых. Компания Богородско-Глуховской мануфактуры была основана отцом еще в 1830 году. И такое вот предприятие в форме товарищества стало первым в центральном районе страны. В его состав входили прядильное, ткацкое, красильное, белильное, ниточное производства и торфопереработки.

Третий сын — Абрам (1806–1856) — основателем тверской ветви рода Абрамовичей считается. Под управлением «тверских» Морозовых — потомков Абрама — находилось предприятие, созданное младшим сыном Тимофеем по просьбе отца. Тверская мануфактура выпускала около тридцати видов хлопчатобумажных тканей, и все они пользовались неизменным спросом на российских ярмарках и за границей славились. Руководили производством Абрам и Давид Абрамовичи. А вот Иван (1812–1864), получив свою долю отцовского наследства, из семейного дела вышел, и его капитал после смерти единственного сына Сергея в 1904 году перешел в другие руки.

Самой же знаменитой ветвью фамилии Морозовых стали Тимофеевичи — младший сын Саввы Васильевича Тимофей Саввич (1823–1889) и его потомки. О них теперь поведу я, Фаролеро, свой рассказ.

Младший сын

Первое из предприятий Саввы Васильевича со временем выросло в Товарищество Никольской мануфактуры «Саввы Морозова сын и К^о», которая находилась в ведении Тимофеевичей. Она включала фабрики, обеспечивающие бумагопрядильное, ткацкое, красильно-набивное, аппретурное, отбельное, плисорезное производство.

Да и кому, как не Тимофею, было управлять предприятием?! Он отличался неимоверной энергией и деловым чутьем. Все свои силы Тимофей Саввич вкладывал в модернизацию и расширение производства. Опять же, такого злого капиталиста, как он, найти было сложно.

Рабочие на его заводах получали минимальную плату, трудясь по 12–14 часов, и даже дни общероссийских и церковных праздников дирекция частенько объявляла рабочими. До половины заработка забирались штрафами. Штрафовали за песни на рабочем месте (это в ткацких-то цехах, где и своего голоса не услышишь), за грязную обувь, за непосещение церковных богослужений, за то, что зазевался и не снял шапку перед мастером. Люди жили в казармах по три семьи в комнате, да и комнаты-то были фиктивные, разделенные лишь фанерными перегородками. В кабинете Тимофея Саввича никто из служащих компании не имел права сидеть даже во время многочасовых совещаний.

В народе хозяина не любили и слагали о нем немыслимые легенды. Говорили, что крыша его дома выложена золотыми листами. А иной мужик нет-нет да и даст крест, что его хозяин продал душу дьяволу, и теперь его пуля не берет. Из уст в уста передавали, что Тимофей Саввич собственноручно замучил сорок человек, которых закопали в подвале заводоуправления. В общем, могильщиков себе Морозов воспитал, хоть куда. Решительных, озлобленных, голодных.

Так стоит ли удивляться, что с именем его мануфактуры связана одна из крупнейших организованных забастовок рабочих Российской империи. Так она и запомнилась следующим поколениям по имени лютого хозяина — «Морозовская стачка» 1885 года. Выступление было подавлено в короткий срок, организаторов забастовки сослали по этапу, а фабричное руководство, в том числе и Тимофея Саввича Морозова, судили. Но через несколько месяцев осужденные были помилованы государем императором.

Однако нет худа без добра. После стачки Тимофей Саввич отменил на заводе штрафы, уволил ненавистных рабочим мастеров, дал полный расчет тем, кто пожелал уйти с фабрики. Он месяц пролежал в горячке и встал с постели совсем другим человеком. О фабрике и слышать не хотел: «Продать ее, а деньги — в банк». И только железная воля его жены спасла мануфактуру от продажи. Фабрика стала ее собственностью, но управление производством она поручила сыну Савве.

Русский делец с непомерной нравственной силищей

Новый директор был человеком образованным: закончив химический факультет Московского университета, он слушал лекции в Кембридже, а в Манчестере набирался опыта у мастеров по ткачеству, прядению, крашению тканей.

Получив основательные знания, Савва произвел коренные изменения на фабрике: были резко сокращены штрафы, немного повышена зара-



Савва Тимофеевич
Морозов

ботная плата, введены «наградные». Кроме того, Савва Морозов первым из русских промышленников стал принимать на работу местных, российских, инженеров, которых тогда начало выпускать Императорское техническое училище в Москве.

На фабрике Савва Тимофеевич был действительно хозяином: он появлялся здесь в любое время дня и ночи, в ткацких цехах наметанным глазом окидывал станки, замечая малейшую неисправность, придирчиво осматривал он ситцы, молескины, вельветы, бывал в прядильнях и в красильнях, заглядывал и в контору найма.

На отцовских предприятиях Савва провел полнейшую модернизацию производства: поставил новые станки, оборудовал все фабрики мощными паровыми машинами, провел электрическое освещение, сократил управленческий аппарат и ввел твердые расценки. Построил трехэтажные каменные общежития для семейных рабочих и дома дешевых квартир, перевел товарищество на девятичасовой рабочий день.

Кстати, первое в России общество трезвости тоже было создано им. Специально для рабочих в «саду отдыха» играл по вечерам нанятый оркестр, а по выходным на летней эстраде выступали приглашенные артисты. Среди них был даже Шаляпин. Рабочим иногда бесплатно раздавали чай и сладости.

Отец боялся, что «социалист» Савва пустит по ветру семейное имущество, и оставил ему лишь незначительные пай, приносящие неплохой доход, но не дающие права решающего голоса. Между тем тревоги отца были напрасны: реорганизованные Саввой фабрики заработали вдвое продуктивнее, чем прежде. Деньги, которые молодой директор, казалось, просто выбросил, весьма быстро вернулись в семью и принесли неплохие дивиденды.

В народе хозяина просто обожали и ласково называли Саввушкой. Он ходил по Никольскому в стоптанных ботинках и запросто разговаривал с людьми. «Вот подождите, — говорил он рабочим, — лет через десять я здесь улицы золотом замасткую».

Однажды московский журналист написал про Савву: «В Морозове чувствуется сила не только денег. От него миллионами не пахнет. Это русский делец с непомерной нравственной силищей». И не поспоришь! Ведь и легенды о Савве слагали иные, нежели об его отце. Поговаривали, что по вечерам Савва Тимофеевич часто переодевается в крестьянскую рубаху и ходит в таком виде по улицам, а потом того, кого заметил в плохом отношении к рабочему люду, выгоняет без объяснения причин.

Однажды московский журналист написал про Савву: «В Морозове чувствуется сила не только денег. От него миллионами не пахнет. Это русский делец с непомерной нравственной силищей».

Бог-то бог, да и сам не будь плох

Фамилия Морозовых была известна всем и каждому в России XIX— начала XX века. В ткани, произведенные морозовскими мануфактурами, одевалась вся страна: в ситец — крестьяне и рабочие, в пышный бархат и нежный гипюр — знать и купечество.

Все представители этого семейства отличались сильной волей и умением делать деньги. Несмотря на принадлежность к старообрядцам, они всегда считали: «Бог-то бог, да и сам не будь плох».

Старообрядчество наложило свой отпечаток и на методы ведения дел Морозовыми и на их представления о деловой этике. Так, клан

Семья купцов Морозовых
в усадьбе Одинцово-Ар-
хангельское. 1900-е.



«миллионщиков» предпочитал обходиться без сторонних инвестиций — особенно иностранных. И почитал за грех влезать в долги — задолженность Морозовых поставщикам и банкам обычно была ниже морозовских же товарных кредитов покупателям.

Что же стало причиной успеха предприятий династии? Мне кажется, причин было несколько:

- активная предпринимательская позиция семьи;
- стремление к механизации труда и высокому техническому уровню производства.
- непрерывная модернизация предприятий;
- поддержка отечественного образования и привлечение к работе выпускников российских учебных заведений;
- создание лабораторий, где соединялись наука и производство;
- использование наемных управляющих, отменившее исключительную власть собственников предприятий;
- постепенное осознание социальной ответственности перед своими рабочими.

Вклад Морозовых в отечественную культуру велик и многогранен. Благотворительность всегда была доброй традицией московского купечества. Следуя ей, Морозовы выделялись масштабностью и культурной направленностью своей помощи. Значительная часть их многомиллионного состояния шла на благотворительные цели. Они вкладывали огромные капиталы в городскую недвижимость, но в своих личных целях использовали лишь треть зданий, а большую их часть отдавали под культурные или благотворительные цели. Морозовы строили не только мануфактуры, но и университеты, школы, театры, больницы, богадельни и детские приюты, открывали библиотеки и бесплатные читальни для простого народа.

В начале XX века состояние семьи Морозовых, по оценкам журнала *Forbes*, составило в современном эквиваленте свыше 500 млн долларов, что ставит их на четвертое место в списке богатейших российских предпринимателей своего времени.

Особняк Саввы Морозова.
Наши дни.



Накануне Октябрьской революции в Москве, по подсчетам историков, жило около 60 семей потомков Саввы Васильевича. После октября 1917 года жизнь Морозовых сложилась по-разному: некоторые эмигрировали (Николай Давидович, Сергей Тимофеевич, Петр Арсеньевич и другие), но большинство остались на Родине, где их ожидала пора испытаний и утрат. Национализация отняла у Морозовых не только фабрики и особняки, но и собранные ими художественные и научные ценности. И если текстильные фабрики сохранились и до последних лет играли важную роль в производстве, если бывшие морозовские дома получили новых хозяев и стали выполнять новые функции, то культурным ценностям был нанесен значительный урон. А накопленный Морозовыми опыт предпринимательства и управления производством, традиции духовности и веры и вовсе были преданы полному забвению и поруганию.

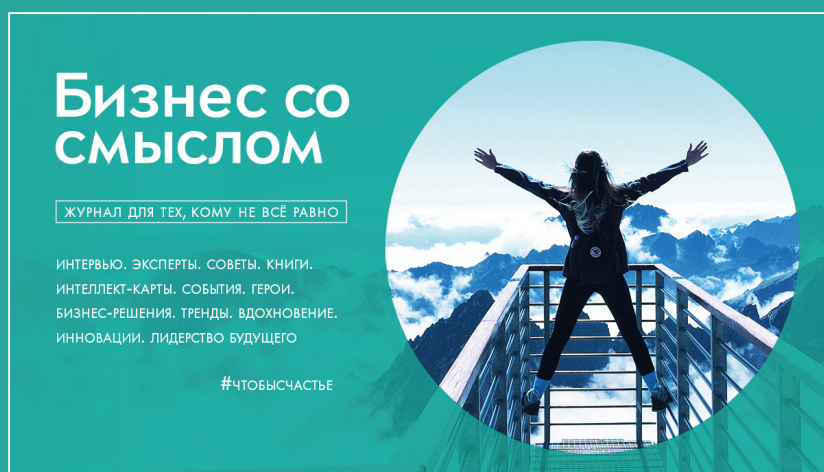
О Морозовых я могу рассказывать бесконечно. Они отличались от остальных российских торгово-промышленных «тузов» своей приверженностью семейному делу. История этой семьи может служить всем нам великолепным примером трудолюбия, целеустремленности и успеха.

Многие Морозовы гордились своим купеческим званием и не хотели менять его на дворянское. 120 лет упорной работы пяти поколений Морозовых и 80 лет служения на благо страны, можно сказать, прошли под девизом: «Любовь к России». Ибо эта династия русских предпринимателей, меценатов, ученых и общественных деятелей была династией истинных патриотов своего Отечества.

Дарим бесплатный доступ
к мастер-классу Сергея Бехтерева
«Как работать в рабочее время»
за 3 минуты вашего времени,
которые помогут нам стать лучше.

Здесь анкета из пяти простых вопросов.
Ответьте на них, и мы пришлем вам ссылку
в благодарность за ваше небезразличие.

Подписаться на журнал
и почитать прошлые выпуски
можно здесь.



Напишите нам или позвоните:

info@rulesplay.ru | 8 800 700 9565



#БИЗНЕССОСМЫСЛОМ

Над номером работали

Главный редактор

Виктория Бехтерева

Редакторы

Дарья Мартын

Анна Корчуганова

Дизайн, верстка

Евгений Патов

Автор:

Светлана Лиленкова (проект Farolero)

Журнал «Бизнес со смыслом»,

Выпуск № 2, апрель 2019 г.

Copyright © 2019 Правила Игры,

All rights reserved

Присоединяйтесь!



Официальный канал
в Telegram
[@BusinessMeaning](https://t.me/BusinessMeaning)



Группа
«Майнд-менед-
жмент»



Инстаграм
Виктории Бехтеревой
[@victoriabekhtereva](https://www.instagram.com/victoriabekhtereva)



Страница
«Правила игры»



Мы всегда рады
обратной связи от
Вас!
Info@rulesplay.ru
8 (800) 700 95 65



Сайт — кладезь статей
для развития бизнеса
www.rulesplay.ru