# Бизнес со смыслом

#03.2019

ТРЕНДЫ БУДУЩЕГО УЛУЧШАЮТ БИЗНЕС | ОСОБЫЙ ВЗГЛЯД НА СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО | УПРАВЛЕНИЕ НЕПРОДУКТИВНОСТЬЮ | КАМАСУТРА ДЛЯ ОРАТОРА В КРАТКОМ ИЗЛОЖЕНИИ | ПАРТНЕРСТВО: ДА ИЛИ НЕТ | ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ТЕНЬ — ЧТО ЭТО? | ПРИЕМ И УВОЛЬНЕНИЕ В ЖИВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ | ПУТЕШЕСТВИЕ В МИР СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ | ЛИЧНЫЙ БРЕНД: ЗАЧЕМ И КАК

## ЦЕННОСТИ — ЭТО НИТЬ, КОТОРАЯ ВСЕ СВЯЗЫВАЕТ



**6 Тренды успешных бизнесов со смыслом**
Чем завтра отличается от вчера

**12 Джейм Прист: принципы определяют поведение**
Разговор с автором Социократии 3.0

**20 «Бизнес со смыслом» — зачем нам это**
Эволюция Сергея и Виктории Бехтеревых

**24 Как компании перестают платить за бюрократию и контроль**
Путешествуем по спиральной динамике с Анастасией Шалабановой

**28 Тест: какого цвета ваша компания**
Самоанализ и экспертное заключение

**32 Зачем нужны корпоративные ценности:**
Как работает «управление по ценностям»?

**40 Дело — наш господин**
Принцип Ильи Реброва

**44 Николай Данн: я считаю себя человеком**
Многогранная история личности

**52 Управление непродуктивными ситуациями**
Секреты фасилитации от Майкла Вилкинсона

**55 Как эффективно работать с группой и заряжать людей на результат**
Начался набор на курс Виктории Бехтеревой

**60 Камасутра для оратора в кратком изложении**
Уроки публичных выступлений от Радислава Гандапаса

**66 Эко-ивенты и эко-просвещение**
Проекты со смыслом Елены Гороховой

**72 Партнерство: а стоит ли?**
Экспертное мнение адвоката Дмитрия Грица

**76 Как построить личный бренд и почему это важно делать**
Опыт Дамира Халилова

**80 Как помочь сотрудникам принять изменения**
Опыт живой компании GOOD WOOD








**84 Как принимают и увольняют людей в живых организациях**
Три реальных кейса

**88 Как работать в рабочее время**
По книге Сергея Бехтерева

**92 Корпоративное чтение**
Интересный опыт развития сотрудников

**96 «Премия Нобеля»**
Лучшие проекты городского развития 2019

**102 Как справиться со всем и сразу**
Женский разговор на вечную тему

**106 Из адреналиновой вселенной в окситоциновую**
Проводит Татьяна Шубенкова

**110 Мир, как зеркало или, Что такое психологическая тень**

**114 Как увидеть свою эволюционную цель**
Разговор на Форуме «Бизнес со смыслом»

**118 Менеджмент по-русски: возможна ли в России бирюза**
Разговор на Форуме «Бизнес со смыслом»

**120 Три взгляда на социальное предпринимательство**
Разговор на Форуме «Бизнес со смыслом»

**122 Дать работу тем, кому ее не получить**
Социальная ответственность Анастасии Панеевой

**126 Тренды и технологии современных продаж**
Блиц-интервью с экспертами рынка

**130 Бугров всему голова: история нижегородского купца**
Рассказывает Фаролеро






**Виктория Бехтерева,**
**главный редактор журнала**
**«Бизнес со смыслом»**

@businessmeaning

@businessmeaning

@victoriabekhtereva

Читали Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»?
Помните ту часть, где он рассказывает, почему живые организации не ставят целей, не занимаются долгосрочным детальным планированием и бюджетированием? Почему маркетинг не проводит глубинных исследований, фокус-групп и не тратит время на сегментирование аудитории и выявление их болей и потребностей?
Их маркетинг практически говорит клиентам: «Вот наше предложение. На сегодняшний день это лучшее, что мы можем сделать». Командами движут восприимчивость к красоте и интуиция.
Бюджетирование в бирюзовых компаниях — это не про «предвидеть изменения и контролировать ситуацию», а про «ощущать и реагировать».
Планирование, как езда на велосипеде: совершается с открытыми глазами, когда каждую секунду поступают данные из окружающего мира.Красивая метафора. Попробуйте спланировать езду на велосипеде, сидя в зале заседаний с десятком умных менеджеров и инженеров. Рассчитать траекторию, учесть других участников движения, до миллиметра просчитать амплитуду вращения педалей и поворот руля… А потом закрыть глаза и поехать по составленному плану, четко соблюдая инструкции. Далеко уедете?
Вместо плановых показателей и KPI в этих компаниях людьми движет искренняя потребность сделать лучше. Как им это удается? Просто каждый знает и разделяет эволюционную цель. Люди понимают, ЗАЧЕМ все это…

К чему это я?
Этот номер «Бизнеса со смыслом» кристаллизовался сам собой. У нас не было плана. Мы просто писали. Брали то, что отзывалось, что зажигало и чем очень захотелось поделиться. Так получилось, что в начале работы над номером впервые за долгое время у нас не было главной нити. Не на что было нанизывать подходящие бусины. Мы просто выбирали красивые и складывали их в шкатулку. А когда пришло время, открыли и ахнули!
В этом журнале так много пользы, инструментов, возможностей — всего того, что можно взять и сделать. Сейчас, сегодня, безотлагательно. В нашей шкатулке оказались бусины, которые могут помочь по чуть-чуть, понемногу улучшать мир: подсказки, советы, знания, мысли, дела, кейсы — в результате получилось красивое колье.

#чтобысчастье

**Этот журнал для вас бесплатен, но если вам хочется поблагодарить команду не только добрым словом и помочь нам сделать его еще лучше, это легко.**

**Оцените сами, насколько большую ценность мы вам дали.**

**Поддержать журнал**

кнопка на сайте справа

# Тренды успешных бизнесов со смыслом пригодятся и в семье, и в бизнесе

**Виктория Бехтерева, вдохновитель проекта «Бизнес со смыслом», со-основатель консалтинговой компании «Правила Игры»**

Друзья, недавно я завершила марафон в Инстраграм. Полезный. Про качество коммуникаций и нашу жизнь. Четыре года мы проводили исследование «бизнесов со смыслом», копили их опыт и отслеживали тренды. Теперь делюсь.

Бизнесы со смыслом — это организации, которые:
больше, чем про деньги,
улучшают жизнь и мир вокруг,
про большую светлую мечту,
уверенно растут и прибыльны,
разрывают шаблоны и создают свои правила.
Люди в них — это люди, а не персонал и подчиненные.
Поехали!
#трендыбсс2019



**Все начинается с общения**

Изученные нами бизнесы опровергают привычные парадигмы о том, что в бизнесе первичны стратегия, бизнес-процессы, прибыль… и вторично общение между людьми.

Все начинается с общения!

Настройка коммуникаций и договорённости, прояснение ожиданий и постоянная обратная связь. Это то, что гораздо лучше повышает эффективность каждого и помогает достигать цели.

Это происходит через регулярные встречи/сессии/совещания.

**Спринты вместо марафонов**

Это очень интересно. Поколение X привыкло играть вдолгую. Все всерьёз.

А вот игреки (рождённые в 90-е) — люди быстрого результата.

Такие монстры, как Amazon, Zappos, Yandex, «Точка» и им подобные, выстроили цикл адаптации нового сотрудника так, чтобы уже через 1-2 месяца новичок окупался и давал результат. Нет времени на долгую раскачку. Пришёл, увидел, сделал!

Сама структура организации состоит из проектных команд, гибких и подвижных.

Все больше встречаю организации вообще без штатных сотрудников. Или в штате 1-2 человека, а остальные приходят под проект.

Для лидера важными становятся умения:

- привлечь своей идеей (не деньгами, а возможностью сделать мир лучше),
- вовлечь и поддерживать запал,
- отладить бизнес-процессы так, чтобы люди могли быстро включиться и не нуждались в контроле, наладить коммуникации между людьми разных культур, возраста и опыта,
- говорить и действовать быстро, чётко и без воды,
- передавать на аутсорсинг то, что можно передать,
- осуществлять краткосрочное планирование с регулярными остановками и анализом.

**Честность**

Перед собой. Перед другими.

И это очень мощная тема. Измеримая, дающая сильное конкурентное преимущество.

За счёт чего достигается:

- IT-система, дающая прозрачность во всем: клиенты, остатки на складе, обороты…
- Прозрачные финансы. Открытые зарплаты. Расчёт окупаемости каждого в команде.
- База знаний. Доступны все протоколы совещаний, результаты ретро, информация, история компании, информация о продуктах и услугах и прочее
- Регулярный сбор и обсуждение обратной связи от партнёров, клиентов, друг друга
- Совещание межличностного взаимодействия в цикле регулярного менеджмента

Человек честен перед собой и другими. Он не надевает маски. Он осознает роли. Это не про привычную манипуляцию в постановке задач и поручений. Это про ясное и открытое обсуждение зон ответственности и полномочий.

Вода прозрачна. Каждый понимает свою роль, цель и результаты.

Как это применимо в семье? Открытые финансы, совместное планирование, честность в обратной связи и здоровая рефлексия — способность принимать обратную связь и улучшаться.

**Интеграция стилей жизни**

Обусловлен двумя факторами:

1. На рынок труда вышли «игреки», а у них в коде поколения заложено отсутствие разделения на жизнь и работу.
2. Скорость современной жизни, огромный объём информации и необходимость стремительно и гибко реагировать на изменения на рынке вынуждает работать больше, чем 8 часов в день 5 дней в неделю.

И вот тут забавное. И очень разное. Бурно растущие США, Китай, Индия и Сингапур начинают рабочий день часто в 6 утра, работают почти без выходных, с редкими отпусками и праздни-

Такие монстры, как Amazon, Zappos, Yandex, «Точка» и им подобные, выстроили цикл адаптации нового сотрудника так, чтобы уже через 1-2 месяца новичок окупался и давал результат. Нет времени на долгую раскачку. Пришёл, увидел, сделал!

ками. Расслабленная стагнирующая Европа… ну вы понимаете, о чем я.
Две модели. Очевиден результат.
В офисе наших друзей и партнёров компании QIWI — невероятное пространство для жизни: буфеты, спальные капсулы, библиотеки, возможность прийти с ребёнком и вызвать няню.
В банке «Точка» — маникюр-педикюр, парикмахерская, вечеринки, места тишины, тапочки…
В Lash&Brow есть даже массажный стол.

**Живая библиотека знаний**

То, что в бизнесах со смыслом много читают, очевидно. Причём художественных книг в их больших уютных библиотеках не меньше, чем бизнес-литературы.
Во «ВкусВилл» сразу покупают много экземпляров книг, чтобы каждый мог взять себе почитать. По самым интересным проводят сессии-обсуждения, берут идеи в работу. На такие сессии приглашают всех, включая продавцов магазинов.
В QIWI несколько библиотечных пространств. В одном из них есть полки с подборкой Сергея Солонина.
Много читают и обсуждают в «Точке».
Большая библиотека, электронная и бумажная, и у нас в «Правилах Игры». Есть даже карта нашей корпоративной библиотеки, которой я неоднократно делилась.
По итогу прочтения книги я рекомендую заполнять карту-отчёт. В ней есть и такие вопросы:
Что планирую применить?
Какие идеи заинтересовали?
Что вызвало сомнение?
Как я могу сформулировать главные идеи книги?
Управление знаниями — процесс важный и системный. Важно не только читать. Лидер в организациях будущего берет на себя роль рекомендателя хороших книг. Он сам много читает, вдумчиво, осознанно, и применяет прочитанное.

**Вовлекающий лидер**

В продвинутых успешных организациях меняется роль лидера от «самого умного, который думает за всех и единолично принимает решения» к «помогающему консультанту, который думает вместе со всеми и умеет вовлекать и вдохновлять».
Вызовы, которые стоят перед современным лидером:

- Научиться делать присутствующих на совещании его участниками
- Научиться делать присутствующих на совещании своими соучастниками
- Научиться доверять профессионализму сотрудников
- Признать, что он не самый умный
- Отдать власть ведения совещаний фасилитатору
- Напрячься и создать из коллектива команду

**Экологичность**

Бизнесы со смыслом ответственно и трепетно относятся к тому, что оставят после себя. Россия в этом вопросе сильно отстает от продвинутого мира. В Америке и Европе на государственном уровне все больше ответственного потребления. «Игрекам» важно, как компания заботится о планете. H&M принимает одежду и ткани на вторпереработку, «ВкусВилл» принимает батарейки. «Буше» пересмотрели всю структуру потребления ресурсов и переоборудовали свое производство так, чтобы не загрязнять окружающую среду.
Это тренд про то, чтобы мы помнили, что останется нашим детям.

**От инфантильных подчиненных к взрослым сотрудникам**

Пока начальник играет в Карабаса Барабаса, он — взрослый, подчинённые — дети. Вся ответственность на нем. Решения тоже принимает он. Высокая скорость принятия решений и действий. Не надо тратить время на переговоры.
Но вдруг подчинённые вырастают! И? Хотят сами определять маршрут. Хотят идти своими ногами. Не хотят, чтобы их как марионеток дергали за веревочки. Скорость снижается. Они часто падают и идут не в ту сторону. И ответственность они не способны пока брать в полной мере. Не хватает опыта. Не прокачаны мышцы…
Чтобы инфантильный малыш стал взрослым, нужно время, разбитые коленки, совершенные ошибки, доверие и поддержка родителей, время и возможность приобрести опыт.
И тогда такие малыши начинают ходить все увереннее, падать все реже, бегать все быстрее. В итоге вырастают уверенными в себе

и смелыми мечтать и действовать взрослыми. В этом случае в семье и бизнесе действуют одни и те же законы.

**От чувства вины к целостности, вовлечённости и самореализации**

В нашей жизни многое построено на чувстве вины. Родители с детства прививают его детям. Это чувство подавленной злости. Дети начинают испытывать вину перед родителями, потому что им запрещено злиться на них. Ребенку нужно давать возможность злиться. Его нужно учить проявлять свою агрессию.

В организациях будущего в отличие от манипулятивных структур, не вгоняют человека в чувство вины. Здесь ценят честность, целостность и возможность самореализации. Человек приходит в организацию, чтобы расти.

**Гибкость вместо стратегии**

Чем ярче и насыщеннее мир вокруг, чем больше возможностей, тем менее жизнеспособны жёсткие ограничивающие стратегии. И тем важнее умение чувствовать обстановку вокруг, видеть возможности и быстро на них реагировать.

**Помощники вместо начальников**

Впервые об этом мы услышали от Андрея Кривенко 4,5 года назад. Он сказал, что задача офиса — помогать магазинам, а задача руководителей — помогать сотрудникам.

Просто и сложно одновременно.

Ведь в классическом иерархичном менеджменте руководитель, как правило, самый опытный и знающий, часто самый энергичный и пробивной. Ему нести ответственность, поэтому и решения принимает он. Все логично. Он несёт ответственность ещё и за свой отдел.

А что в самоуправлении?

Задача тимлида — помочь, направить, поддержать, организовать. При этом он несёт ответственность за реализацию миссии круга, за выполнение предназначения. Он думает не за сотрудников, а вместе с командой. Он консультирует.

Звучит революционно?

Но давайте посмотрим на семью. Вот есть мама. Она точно знает больше и умеет лучше, чем годовалый малыш. И даже чем десятилетка. Но! Как называют маму, которая «самая умная» и «знает лучше»? Гиперопекающая. Какие

В организациях будущего в отличие от манипулятивных структур, не вгоняют человека в чувство вины. Здесь ценят честность, целостность и возможность самореализации.

вырастают у таких мам дети? Инфантильные, потерянные и неприспособленные к жизни. Никто не счастлив, всем трудно.

Так почему же это самая распространённая стратегия в бизнесе?

**Семья в приоритете, но…**

Мы в последнее время сверяем расписания всех известных школьных систем, чтобы мероприятия сообщества не попадали на каникулы. Да и сами насыщенно проводим каникулы и выходные с детьми.

Но, с другой стороны, кто-то в праздники и выходные оперативно отвечает клиентам и умудряется даже с пляжа решать рабочие вопросы. Интеграция стилей жизни, о которой мы уже говорили, проявляется и в этом. Рука на пульсе. Инстаграм ведётся. Продажи не останавливаются.

И это отдельное искусство — идти по лезвию бритвы.

В самоуправлении люди работают гораздо больше с точки зрения эффективности и результата, но гораздо меньше по времени. Мне вообще кажется, что только в самоуправлении возможно полноценно отдыхать и не превращаться в дауншифтера.

**Истинные ценности**

Вспомните сказку «Курочка Ряба». Этот тренд как раз об этом. Умение отделить истинные ценности от ложных. То, что правда важно, от того, что принято считать важным. В Buurtzorg не считают бюджеты, прибыль, часы работы, нет нормативов на обслуживание одного пациента. Главная ценность каждого сотрудника в том, насколько он смог помочь больному человеку адаптироваться в окружающем мире. Важно только счастье пациента.

**Формирование экосистемы**

Александр Дубовенко открыто делится наход-

ками и идеями. Юрий Белонощенко объединяет всех франшизеров. Андрей Кривенко создал с партнерами «Тилтех». Американцы — любители тусовок, нетворкинга и совместных проектов. В Долине процветает обмен опытом.
Бизнесы со смыслом формируют развивающую среду, в которой вместе можно больше.
Мы развиваем сообщество «Бизнес со смыслом», объединяя неравнодушных предпринимателей и осознанных лидеров.

**Партнёрство вместо конкуренции**

Времена конкуренции проходят. Чтобы победить, надо объединяться. Коллаборации — наше все. «ВкусВилл» приглашает к себе на стажировки прямых конкурентов. Помогает сети «Перекресток» организовать отделы здорового питания. Зачем? Потому что их истинная цель: сделать качественную еду доступной каждому, и в одиночку с этим не справиться.

**Бизнес в формате реалити**

Это не маркетологи придумали. Время подсказало. Мир стал открыт. Мы делимся самым сокровенным и важным в соцсетях, обсуждаем, комментируем, ставим лайки и реагируем на посты других. Это уже не про подглядывать, это про жить.

**Гибкая стратегия**

Зачем нужна стратегия? Чтобы сфокусировать энергию, усилия и смотреть в одну сторону, чтобы не было как в басне про лебедя, щуку и рака. Но стратегия нужна гибкая. Мы рекомендуем встречаться как минимум каждый квартал и корректировать планы. Мир вокруг слишком быстро меняется, появляются новые обстоятельства, что-то, что влияет на бизнес. Нужно уметь чутко реагировать на эти перемены.

**Фокусировка и нишевание**

Побеждают сейчас те, кто создаёт свой «голубой океан», кто развивает свою бизнес-модель, кто делает то, что ему важно. Не пытайтесь успеть все. Время мастеров на все руки прошло. Выберите то, что дорого, что умеете и любите, что важно вам и сделает мир лучше.
А там и Вселенная начинает помогать.

Времена конкуренции походят. Чтобы победить, надо объединяться. Коллаборации — наше все.

**Здравый смысл**

Частая ошибка руководителей — мерять всех по себе и надеяться на здравый смысл.
На самом деле бóльшая часть населения Земли — дети. Да, им 25-35-45 и даже 70, но они безответственны, ленивы и врут себе и другим. Это наша реальность. Из нее когда-то родился с подачи Генри Форда классический менеджмент.
Можно выделить 5 уровней просветления руководителя:

1. Да, они все балбесы! Где ж людей нормальных брать? (Рождение менеджера. Красный уровень спиральной динамики)
2. Тааак, а правила-то они способны соблюдать, дрессировке поддаются! (Синий уровень)
3. Упс… Че-т у нас тухловато. Где драйв? Где интерес? Цели им нужны амбициозные! (Оранжевый уровень)
4. И зачем мы бежим? Мы все это делаем, чтобы что? (Зелёный уровень)
5. Ну и нафига все это? Это совсем не важно. (Жёлтый уровень)

На пятом уровне люди отходят от бизнеса и занимаются другими проектами.
И вот на красном уровне менеджер рождается, когда новоиспечённый руководитель перестаёт мерять всех по себе и понимает, что люди разные. Что и раздолбаи могут быть эффективны, если их воспитать. Кнут и пряник форева!
А когда надоедает постоянно орать — приходит осознание, что если, как лабораторную мышь, научить человека соблюдать правила, поощряя за их соблюдение и наказывая за нарушение, то вполне можно работать.
И вот лишь на оранжевом уровне, когда мы берём на работу взрослых людей, им можно не устанавливать решёток, не надо их бить плетью и манить морковкой. Им можно просто ставить интересные задачи и… верить в здравый смысл.
Поэтому самоуправление работает со взрослыми здравомыслящими людьми.

**От дресс-кода к свободе самовыражения**

С помощью внешнего вида мы точно управляем

своим настроением и настроем окружающих. Замечали, как одеваются герои «Бизнес со смыслом»?
Джинсы, футболка, худи, кроссовки. Без лейблов, но хорошего качества. Часто нишевых брендов с эко-позицией. А какой дресс-код в вашей организации?

**Быстрые коммуникации**

Время такое, что обмен информацией должен быть быстрым, при этом не нарушающим личное пространство. Появилось такое понятие, как «корпоративные чаты». В интернете много обзоров таковых. В «Точке», например, используют SLACK. У нас рабочие чаты в Телеграмм. 95% коммуникаций у меня тоже там.
Но! Важно!
Чаты рабочие. Следовательно, обсуждения тоже должны быть рабочими. Важно договориться о правилах коммуникаций в чатах.
У нас, например, есть отдельные чаты для каждого круга организации и чаты проектов.
В банке «Точка» мне нравится идея чата СМК, в который каждый может внести предложение об улучшении или сообщить о не работающем процессе.

**Эффективность**

Делаем только то, что помогает реализовать наше предназначение и миссию (драйверы). Помним о количестве вложенных ресурсов и полученном результате. Важно вкладывать усилия только в то, что приближает к достижению целей. Логично, правда? Но всегда ли мы об этом помним?

**Искусное участие**

«Является ли мое поведение лучшим вкладом, который я могу внести для эффективного сотрудничества?»
Честный ответ на этот вопрос и определит, в тренде вы или нет. Это, кстати, метод Джеймса Приста, разработчика Социократии 3.0.
Мы часто говорим о роли лидера. В школах менеджмента учат руководить людьми, но мы забываем о роли участия. Когда вы несете ответственность за то, что делаете, за то, чтобы делиться переживаниями, проговаривать точку зрения, мотивировать себя, вовлекать и активно участвовать или не участвовать и объяснять, почему.

**Эмпиризм**

Сколько идей погубили долгие разговоры! Сколько бизнесов развалилось из-за нерешительности и неэффективных совещаний!
Эмпиризм — это про то, чтобы не ждать благоприятного момента, не додумывать идею до зрелости, а пробовать малыми шагами. У Коллинза это: «Сначала пули, потом ядра». На этом принципе построен Scrum. Появилась идея. Выделяем возможный первый шаг и первый тестовый результат. Делаем. Собираемся вместе. Обсуждаем. Корректируем. Делаем следующий шаг.

**Организация как IT-платформа**

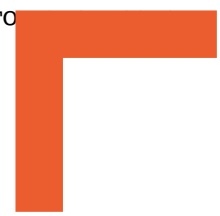
Сколько времени вы проводите в телефоне? У вашей организации есть CRM? Как много процессов автоматизированы? Этот тренд начал активно проговариваться на форсайт-сессиях ещё лет 15 назад. Но только сейчас ситуация созрела настолько, что без IT сложно реализовать предыдущие тренды.
Все успешные бизнесы со смыслом — платформы либо имеют мощную IT-систему.

**Равенство мнений**

Из социократии: если нам с тобой это делать, если это в нашей зоне ответственности, то наши мнения равны. Не важны должности и опыт.

**Интеграция ролей**

В нашей истории был период патриархата, матриархата, сейчас не очень понятный тренд псевдофеминизма. Тренд «интеграция ролей» — это про то, что у каждого есть возможность проявлять лучшие стороны своего пола. Женщина остается женщиной и понимает, как она может это мужчина остается мужчиной.



# Джеймс Прист: принципы определяют поведение



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

Джеймс Прист — тот, кто придумал Социократию 3.0. Это практическое руководство, методология, коллекция шаблонов, которые, как конструктор лего, создают любые конструкции. Их связывают определенные принципы. Ими может воспользоваться каждый. И они бесплатны. Это основной принцип Джеймса — все в свободном доступе.

Впрочем, он сам постоянно проводит мастер-классы по всему миру и активно участвует в распространении вируса осознанности в мировом бизнес-сообществе.

За последние полгода он дважды посетил Россию. Выступил на форуме «Бизнес со смыслом» и провел трехдневный мастер-класс для предпринимателей.

Мы поговорили с Джеймсом о предпосылках и ценностях S3.

**— Как появилась идея создания Социократии 3.0 и как вы над ней работали?**

— Я запустил 3.0 Practical Guide (S3) с Бернардом Бокельбринком в начале 2015-го, вскоре к нам присоединилась Лили Дэвид, и с тех пор мы занимаемся совместной разработкой S3 в свободное время. Работа продолжается до сих пор. Мы создали вебсайт, где описали паттерны и соответствующие ресурсы. На данный момент у нас хорошо проработаны основы, но есть много контента, который еще предстоит развивать.

Бернард — разработчик программного обеспечения и тренер Agile, он работал техническим директором, а в последнее время — независимым консультантом и тренером. Я познакомился с ним в 2014 году, когда он посетил мой вводный семинар по социократии и методу социократического круга в Берлине. В то время меня уже часто приглашали обучать людей социократии в разных частях Европы. Лили была организатором одного из мероприятий, где мы впервые встретились втроем.

Через несколько месяцев после встречи Бернард прислал мне черновик документа, который он формировал для технологической индустрии. Это был синтез элементов метода Социократического круга с методами и инструментами Agile и Lean. Он объяснил мне, что Agile-мышление было сосредоточено главным образом на операциях, но необходимо было привнести гибкость в управление целыми организациями. Социократический метод предложил для этого несколько дополняющих паттернов. В конце 2014 года мы собрались вместе, чтобы изучить, как социократия может быть объединена с Agile и Lean, чтобы позволить организациям успешно масштабировать Agile-практики во всей системе и лучше ориентироваться в проблемах, с которыми они сталкиваются. С тех пор мы работаем над этим!

Разработка практического руководства по S3 — это непрерывный процесс наблюдения, экспериментов, обучения и совершенствования. Мы предоставляем развивающийся каталог успешных моделей поведения, которые наблюдаем в человеческом сотрудничестве, потому что они полезны в определенных организационных контекстах. Мы описываем эти шаблоны и делимся ими. Мы регулярно встречаемся, чтобы обдумать наш опыт применения и отзывы, которые мы получаем, и используем их для постоянного улучшения материалов. Регулярно публикуем обновления на сайте.

**— Вы проводите тренинги по социократии по всему миру, а есть какие-то наблюдения, в каких странах самоуправление заходит лучше, и почему так?**

Во-первых, важно прояснить, что мы имеем в виду под терминами «самоуправление» и «самоорганизация». Можно разбить процессы в организации на 3 части:

1. выполнение работы для предоставления продуктов и услуг,
2. организация работы,
3. управление организацией, то есть принятие решений об ограничениях, которые управляют будущей деятельностью и принятием решений.

Итак, ради общего понимания, допустим, что самоуправление относится к людям, принимающим решения, непосредственно влияющие на их деятельность и будущее принятие решений в данном домене. Самоорганизация относится к любой деятельности или процессу, посредством которого люди организуют свою повседневную работу без влияния внешнего агента и в рамках ограничений, определенных управлением. В любой организации или команде самоорганизация и внешнее влияние сосуществуют.

Любая организация, состоящая более чем из одного человека, требует, чтобы обязанности распределялись по всей системе. Самоуправление и самоорганизация происходят постепенно в каждой компании и в каждом обществе. Вопрос заключается в том, распределяются и принимаются ли ответственность и влияние таким образом, чтобы люди в организации могли достаточно хорошо ориентироваться в изменении внутренней и внешней среды для постоянного достижения своих целей.

Хотя я путешествовал и работал по всему миру, не думаю, что имею достаточно опыта, чтобы сказать, в каких странах люди лучше принимают самоуправление. Я работаю с теплой аудиторией. Меня обычно приглашают сотрудничать с людьми, которые уже верят в децентрализацию лидерства и распределение власти. Эти люди являются пионерами и первопроходцами.

Я вижу различие между культурами в том, насколько сильно люди верят, что децентрали-

зация руководства и распределение власти для влияния возможны и ценны изначально. Я говорю о дистанции власти по теории Герта Хофстеда: дистанция власти как степень, в которой различия власти в обществе, организации и институтах (например, в семье) принимаются их менее влиятельными представителями. Исследовательская программа «Глобальное лидерство и эффективность организационного поведения» (GLOBE), задуманная в 1990 году Робертом Дж. Хаусом из Школы бизнеса Уортона, пересмотрела «Дистанцию власти» как степень, в которой представители/участники организации или общества ожидают и соглашаются с тем, что власть должна делиться не равно.

В странах, где дистанция власти меньше, людей, готовых к самоуправлению, больше. Но это ни в коей мере не говорит о том, что эти люди лучше способны к самоуправлению и самоорганизации, чем кто-либо другой. Это скорее о том, как люди относятся к власти. По моему опыту, у людей в эгалитарной культуре, например в Швеции, столько же проблем с перераспределением власти, сколько и в культуре, которая склоняется к иерархии доминирования. Просто проблемы разные.

**— Какое место в вашем личном рейтинге занимает Россия?**

— Я совсем недавно впервые приехал в Россию, поэтому я не могу точно сказать. Я знаю, что Россия набирает 93 балла по индексу дистанции власти, а Швеция — 31. В России мне сказали, что централизованные организации — это норма, и что централизация является фундаментальной частью российской культуры. Мне также сказали, что идея самоорганизации и самоуправления является довольно новой, но среди растущего меньшинства есть понимание того, почему децентрализация руководства может быть полезной во многих случаях.

**— Что сегодня способствует переходу на самоуправление и что мешает?**

— Навстречу самоуправлению движет растущая запутанность мира и желание людей иметь возможность эффективно реагировать на нее. В этом отношении переход происходит по необходимости. Вы не можете управлять запутанностью! Таким образом, традиционный подход к организационному управлению в этой области устарел. Запутанность — это реальность, которую мы можем только признать и стремиться к сознательному взаимодействию с ней. Наше существование, наши действия и бездействие являются частью самой системы, а не отдельными от нее. Вот почему полезно и часто необходимо переключать процесс принятия решений на тех, кто близок к действию и его последствиям, чтобы они могли быстро адаптироваться по мере обучения.

Запутанность — это реальность, которую мы можем только признать и стремиться к сознательному взаимодействию с ней. Наше существование, наши действия и бездействия являются частью самой системы, а не отдельными от нее.

В целом, в функциональных обществах по всему миру люди и группы могут ориентироваться в своей повседневной жизни достаточно автономно. Люди экспериментируют и учатся на неудачах и успехах, а также разрабатывают достаточно хорошие способы для начала действия. Конечно, участники общества не просто делают то, что они хотят. Те, кто жил до нас, накопили много мудрости, так что в повседневной жизни более адаптивные и гибкие человеческие системы — это те, где люди могут сами выбирать и принимать решения в рамках определенных ограничений, которые обеспечивают больший потенциал для успеха. В странах мы называем эти ограничения законами, а в организациях они являются руководящими соглашениями.

И наоборот, менее функциональные общества в современном мире — это те, в которых свобода людей принимать решения и действовать самостоятельно ограничена до такой степени, что они живут в страхе. Люди функциональны, но отстранены, они стремятся обойти законы и правила, и в худшем случае ограничения разрушаются или игнорируются, и происходят гражданские беспорядки.

Одно из самых больших препятствий для самоуправления — не понимание его значимости

и того, как последовательно и эффективно его внедрить. Agile как движение способствовало огромному скачку вперед в осознании ценности распределения работы среди полуавтономных команд и применения итеративного и поэтапного подхода к обучению, разработке продуктов и услуг на основе полученной обратной связи. Но понимание важности децентрализации управления и того, как эффективно это делать, еще развивается.

Все большее число организаций осознают необходимость смещать процесс принятия решений ближе к тем, кто выполняет работу, использовать коллективный разум и привлекать более широкий круг заинтересованных сторон к процессу принятия решений во всей организации. Это одна из причин, по которой люди все чаще обращаются к S3, потому что его принципы и паттерны могут помочь им выработать последовательный подход для достижения этой цели.

**— Есть ли, по-вашему, сферы деятельности, где самоуправление особенно показано, а где, наоборот, категорически нежелательно?**

— Все индивидуально. Для начала важно понять, нужны ли вообще явно определенные ограничения, чтобы люди могли эффективно реагировать на ситуацию. Если «да», то каковы минимально необходимые ограничения, которые с наибольшей вероятностью приведут к успеху. Иногда нужно много жестких ограничений. Например, когда команда работает на конвейере, чтобы из деталей собрать реактивный двигатель. В других случаях, наоборот, необходим высокий уровень автономии и свободы выбора. Например, когда команда разработчиков программного обеспечения, производит комплексную поставку нового продукта для удовлетворения потребностей клиентов, или когда исследовательская группа разрабатывает ториевый солевой реактор.

**— Самоуправление не происходит просто по «заказу компании». Это эволюционный процесс. Как понять, что команда к этому готова?**

— Термин «самоуправление» трактуют по-разному. Если мы понимаем самоуправление как самоорганизацию, то одного желания руководителей компании что-то изменить мало. Можно провозгласить самоуправление, но это не гарантирует реальные перемены.

Чтобы успешно распределить функции управления по всей компании, людям необходимо научиться самостоятельно управлять частями организации, за которые они несут ответственность. Они должны иметь возможность сотрудничать со своими коллегами, чтобы заключать и развивать соглашения, эффективно справляться с межгрупповыми зависимостями и вести свою работу согласованно с деятельностью коллег. Кто-то на это способен, кто-то нет. Поэтому следует либо изначально принимать людей с таким опытом, либо инвестировать в то, чтобы научить команду жить и работать в этой парадигме.

Если вы решились на эксперимент с самоуправлением в своей компании, я рекомендую начать с команды менеджмента. В S3 есть шаблон «Будь Переменой». Это о том, чтобы подавать пример. Если организация хочет идти в направлении большей децентрализации управления и самоорганизации в командах, она инвестирует в то, чтобы помочь людям научиться делать это хорошо. В этом очень помогает менеджмент, у которого есть непосредственный опыт реализации похожих задач.

Когда дело доходит до организационной трансформации, отучиться от старых привычек так же важно, как выучить новые. Мы все используем привычное поведение и стратегии, наработанные в течение жизни, но привычки не станут меняться только потому, что кто-то приказал. Важно осознанно понимать, зачем компании переходить на самоуправление. Если у людей есть четкая причина для изменения вещей, они с большей вероятностью будут инвестировать энергию в обучение тому, как это реализовать. Таким образом, ясная причина, руководящие принципы о том, как это сделать, и достаточное время, пространство и побуждение экспериментировать, терпеть неудачу, преуспевать и учиться, являются ценными составляющими для успешного преобразования.

**— Если списком: 1,2,3… какие преимущества бизнесу дает самоуправление, социократия и за счет чего?**

1. Повышение гибкости и устойчивости: люди могут быстрее реагировать на изменение контекста, обучаясь и адаптируясь через опыт. Принятие решений децентрализовано,

# Семь принципов

## Прозрачность

Сделать всю информацию доступной для всех в организации, если нет особых причин для конфиденциальности

## Равноценность

я ты

Вовлекать людей в принятие и развитие решений, которые их затрагивают

## Ответственность

Отвечать, когда что-то нужно, делать то, на что вы согласились, и брать на себя ответственность за направление движения организации

## Консент

Поднимать, искать и устранять возражения против решений и действий

## Постоянное развитие

Постепенно изменяться, постоянно извлекая уроки из опыта

## Эффективность

Вкладывать время только в то, что приближает вас к достижению ваших целей

## Эмпиризм

Проверять все предположения с помощью экспериментов и постоянных доработок

## Искусное участие

Является ли мое поведение в данный момент наилучшим вкладом, который я могу внести для эффективного сотрудничества?



*может включать сдерживание, прерывание, возражение или даже нарушение соглашений

## Принятие решений методом консента

1. Представьте драйвер и получите на него консент

"Актуален ли драйвер для нас?"

"Достаточно ли ясно он изложен?"

2. Представьте Предложение

3. Уточняющие вопросы?

"Понимаете ли вы предложение так, как оно изложено?"

Избегайте вопросов «почему». Сосредоточьтесь на "Что ты имеешь в виду?"

4. Краткие Ответы

"Каковы ваши мысли и чувства по поводу предложения?"

Говорите по кругу

5. Есть возражения?

Вы можете использовать жесты, чтобы показать свой ответ одновременно.

У меня есть опасения | Возражений Нет | Я думаю, что у меня есть возражение

6. Разрешить возражения

... по одному за раз .

Интегрируйте информацию и мудрость, улучшая предложение, пока не останется возражений

пока не решатся все возражения.

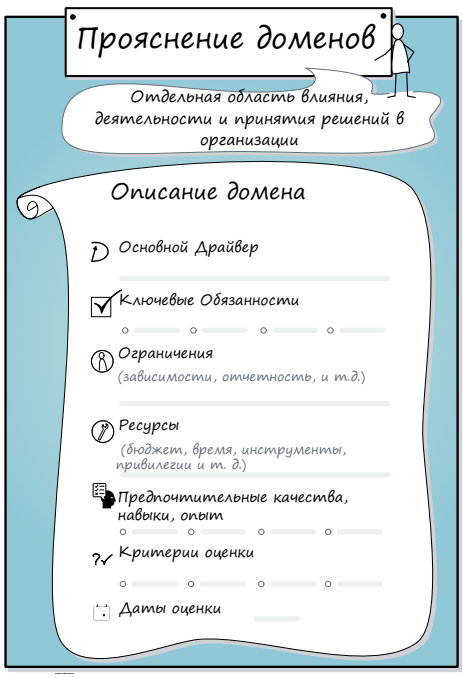
7. Отпразднуйте!

Вы только что пришли к соглашению!

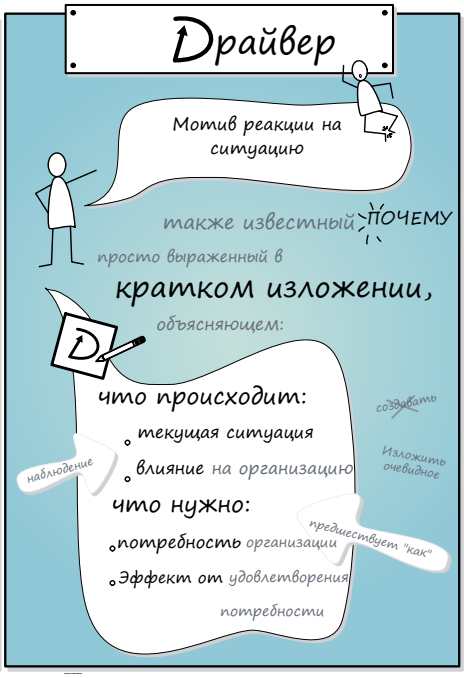
8. Рассмотреть опасения

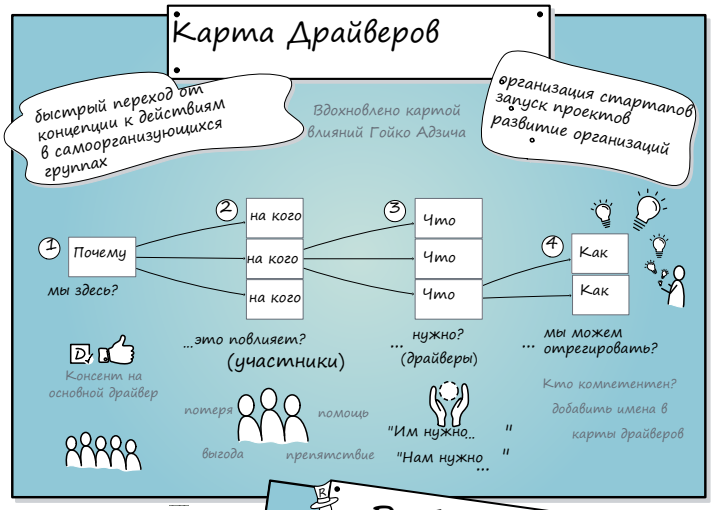
Если есть время, выслушайте опасения

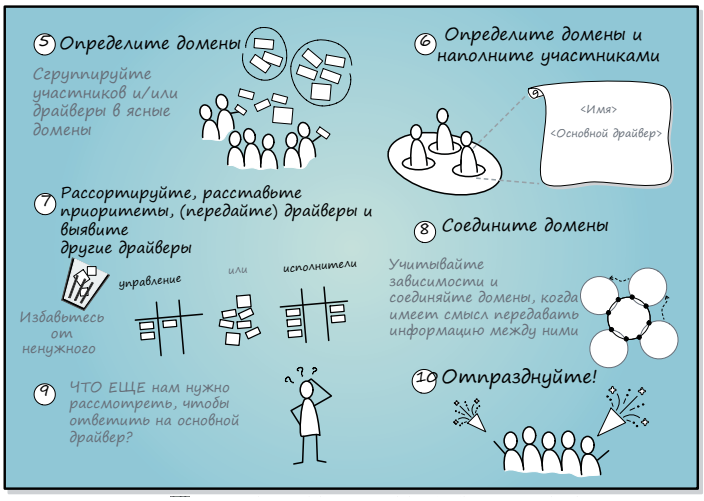
Они могут сообщить способы улучшения соглашения. Или запишите их в качестве критериев оценки.


Прояснение доменов
Отдельная область влияния, деятельности и принятия решений в организации
Описание домена
Основной Драйвер
Ключевые Обязанности
Ограничения
(зависимости, отчетность, и т.д.)
Ресурсы
(бюджет, время, инструменты, привилегии и т. д.)
Предпочтительные качества, навыки, опыт
Критерии оценки
Даты оценки


Делегирование влияния
Мы делегируем влияние и сохраняем общую ответственность за этот поддомен
Делегирующий
суб-Домен
Делегат
Мы уточняем домен, а также предоставляем поддержку и возможности для развития делегатам
... берет на себя ответственность за домен,
сохраняя
R
роль
на срок
после которого переизбирается
или работающий в:
Вспомогательной Команде
Круге
Открытом домене


Драйвер
Мотив реакции на ситуацию
также известный: ПОЧЕМУ
просто выраженный в
кратком изложении,
объясняющем:
что происходит:
текущая ситуация
влияние на организацию
что нужно:
потребность организации
Эффект от удовлетворения потребности
создавать
Изложить очевидное
наблюдение
предшествует "как"


Карта Драйверов
быстрый переход от концепции к действиям в самоорганизующихся группах
Вдохновлено картой влияний Гойко Адзича
организация стартапов
запуск проектов
развитие организаций
1 Почему
мы здесь?
2 на кого
на кого
на кого
...это повлияет? (участники)
3 Что
Что
Что
... нужно? (драйверы)
4 Как
Как
... мы можем отрегировать?
Консент на основной драйвер
потеря
помощь
выгода
препятствие
"Им нужно..."
"Нам нужно..."
Кто компетентен?
добавить имена в карты драйверов


5 Определите домены
Сгруппируйте участников и/или драйверы в ясные домены
6 Определите домены и наполните участниками
<Имя>
<Основной драйвер>
7 Рассортируйте, расставьте приоритеты, (передайте) драйверы и выявите другие драйверы
управление
или
исполнители
Избавьтесь от ненужного
8 Соедините домены
Учитывайте зависимости и соединяйте домены, когда имеет смысл передавать информацию между ними
9 ЧТО ЕЩЕ нам нужно рассмотреть, чтобы ответить на основной драйвер?
10 Отпразднуйте!


Выбор роли
Представить домен
Зафиксировать кандидатов
Выслушать обоснования
Собрать информацию
Сменить кандидатов
Предложить кандидата
Проверить на возражения
Принять и решить их
Отпраздновать!


Внедрение S3
Как я могу привнести изменения?
Будьте изменениями
Экспериментируйте & учитесь
Расскажите историю
Пригласите остальных
Встречайте людей там, где они сейчас находятся
Как и с чего начать?
Соберите и приоритезируйте важные драйверы
Привнесите шаблоны, которые могут помочь
Пусть люди сами выбирают свой темп!




но взаимосвязано, поэтому разрыв между принятием решений и действиями сокращается, в то время как заинтересованные стороны вовлечены и способны влиять на принятие решений по мере необходимости. Устранены узкие места в ожидании принятия ненужных иерархий решений.

2. Более высокая вовлеченность: Когда люди могут принимать и влиять на решения, которые их затрагивают, они берут на себя больше ответственности за ход организации и выполняемую работу.
3. Увеличение инноваций и новизны: процессы принятия решений через участие или сотрудничество позволяют организации использовать распределенный коллективный интеллект посредством привлечения более широкого круга людей, что стимулирует возникновение инноваций и новизны.

**— Социократия 3.0 — гибкий инструмент, набор паттернов — их не обязательно использовать все, нужно выбирать подходящие, а есть среди них какие-то базовые, без которых невозможно стартануть?**

— Я думаю, что наиболее важным паттерном является принятие «Семи Принципов». Можно сказать, что принципы — это нить, которая сплетает шаблоны. Принципы определяют поведение, и в запутанности необходимо применять и развивать подходящие методы. Принципы обеспечивают минимальные ограничения, которые позволяют людям разрабатывать последовательные методы для себя. Я думаю, что «Семь Принципов» S3 особенно полезны в этом отношении и универсально актуальны для всех организаций, которые хотят расти в целостности и процветать в современном мире.

Другие шаблоны, которые будут полезны в большинстве случаев, включают в себя Описание Организационных Драйверов для разъяснения «почему»; Согласованное Принятие Решений и Возражений для эффективного принятия решений; Делегирование Влияния и Уточнение Доменов для понимания того,

кто за что отвечает, и четкого распределения обязанностей; Выбор Ролей для выбора подходящих людей для выполнения ролей; Круг Делегатов для обработки межгрупповых зависимостей; и Искусное Участие для привлечения сознания к сотрудничеству и создания самосознания и совместной ответственности. Проверка с Коллегами — это также очень полезная модель, помогающая отдельным людям и командам учиться и расти в ролях и командах, в которых они состоят.

**— Вы только проводите тренинги или еще помогаете компаниям внедрять социократию в качестве консультанта?**

— На самом деле, в последнее время я редко предоставляю консультационные услуги, потому что считаю, что самый большой вклад, который я сейчас могу сделать, — это помочь организациям лучше узнать, как помочь себе. Поэтому я сосредоточен на обучении, фасилитации обучения (есть разница) и наставничестве для людей, которые изучают и помогают другим узнать об S3. На открытых курсах, которые мы предлагаем, около 60% участников, как правило, являются консультантами по организационному развитию. В S3 они находят инструменты, чтобы лучше помогать своим клиентам. Они постоянно сталкиваются с такими проблемами, как низкая вовлеченность, неэффективное принятие решений и борьба с растущей запутанностью. Поэтому мы работаем с людьми внутри компаний, помогаем им развить понимание и навыки, чтобы они потом могли помочь другим самостоятельно улучшить свои системы. Основная часть моей работы заключается в том, чтобы помочь людям узнать о принципах и закономерностях S3, а также об их основополагающих принципах, чтобы они могли продолжить учебный путь самостоятельно в своем контексте.

Я работаю с рядом компаний, но моя основная работа заключается в том, чтобы фасилитировать обучение и предлагать руководство и наставничество, а не давать советы. Большинству компаний, с которыми я постоянно работаю, от 2 до 20 лет, и они имеют от 100 до 300 сотрудников и основателей или команду менеджеров, активно поддерживающих внедрение принципов и паттернов в организации. Это касается технологических компаний, биотехнологий, а также производства и розничной торговли. Нельзя сказать, что они полностью внедрили S3. Когда вы понимаете, что такое S3, вы перестаете употреблять такую формулировку, потому что она не имеет смысла. Более уместно сказать, что все эти компании используют паттерны S3 по мере необходимости, чтобы помочь им совершенствоваться там, где их предыдущий подход был недостаточным для решения проблем.

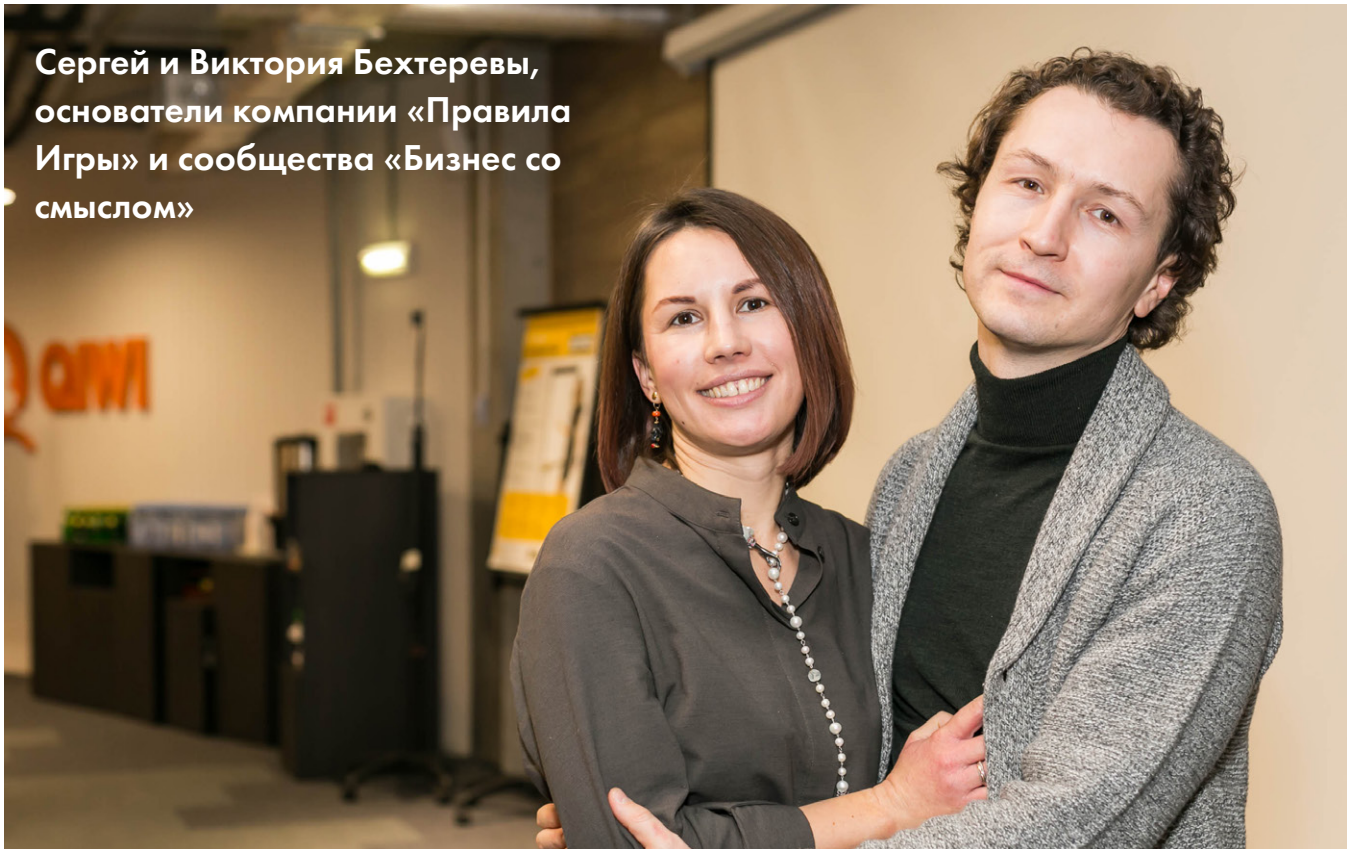
**— Социократия 3.0 уже завершена или она «живая» и постоянно дорабатывается?**

— S3 в значительной степени находится на стадии разработки, и мы постоянно учимся и отучаемся. Еще один способ понять, что такое S3, — рассмотреть тот факт, что шаблоны существовали до Социократии 3.0! Все, что мы на самом деле сделали с S3, — это выявили и описали ряд существующих моделей поведения в организациях, чтобы совместно создавать ценность. S3 — это лишь средство для достижения цели. Оно позволяет лучше понимать различные способы взаимодействия, успешнее ориентироваться в запутанности жизни. Делая эти модели поведения более осознанными, мы учимся сознательно выбирать в каждый момент, какой способ реагирования может быть подходящим, для того чтобы вместе извлечь максимальную пользу и создать целое, которое больше суммы его частей.

Джеймс Прист советует почитать по теме:

- **Sociocracy 3.0 Website**
- **Sociocracy 3.0 Practical Guide**, Online
- **We the People, a thorough exploration of the history of sociocracy and the Sociocratic Circle Method**
- **What is Complexity Science? A very useful new online resource on complexity.**
- **Mary Uhl-Bien Ph.D. on Complexity, from The Leadership Lectures**

# «Бизнес со смыслом» — зачем нам это



Сергей и Виктория Бехтеревы, основатели компании «Правила Игры» и сообщества «Бизнес со смыслом»

**«Я никогда не хотел быть предпринимателем. Я и сейчас не чувствую себя бизнесменом. Я консультант. А бизнес — это лишь инструмент, позволяющий делать то, во что верю».**
**Сергей Бехтерев.**

Знаете, создавать сообщество там, где заинтересованных можно сосчитать по пальцам, развивать культуру, которая почти всем в нашей стране кажется сказкой про розовых единорогов, ой, как не просто! И это точно не про бизнес, точно не про деньги. Давайте будем честны, форум «Бизнес со смыслом» в этом году впервые удалось провести без долгов. В ноль. Копеечка в копеечку.

Тогда зачем нам это?
Потому что мы верим. Мы слишком глубоко нырнули в тему самоуправления и смыслов, чтобы вернуться на берег.
Наша работа — это два фронта: просветительство и консалтинг. Мы показываем, как здорово может быть, и помогаем к этому прийти.
Наш путь — это эволюция сознания и смыслов. В 2012-м, когда мы основали «Правила Игры», ключевым словом в названии было ПРАВИЛА, а сейчас — ИГРА.
Нам семь лет, и мы до сих пор очень маленькая, уютная компания, где каждый член команды стоит пятерых.
Давайте расскажем, как мы к этому пришли. Это будет очень честный разговор.

**Сергей:**
— Когда-то я работал у Глеба Архангельского в «Организации времени». Но мой путь в этой компании закончился вместе с осознанием, что миру нужно нечто больше, чем то, что я даю, нужно другое.
Тайм-менеджмент — это слишком поверхностно. Люди «не успевают» не потому, что не могут организовать свое время. Проблема глубже. Нужно копать самую суть, вытаскивать главную боль, растить мощный стержень, вокруг которого закипит новая сильная энергия жизни.
Что обычно происходит? В бизнесе много мертвых регламентов, бюрократии, не работающих правил, люди вроде бы до ночи сидят на работе, они вымотаны и опустошены, но они не удовлетворены, удручены и несчастны. Слишком мутная вода, важно было сделать ее прозрачной, чтобы люди четко понимали, кто и чем занимается, почему это важно для компании, что требуется для достижения результата, а что мешает. Так появилась идея проводить сессии, на которых люди сами буду договариваться, по каким правилам работать.
В это время Виктория уже была его спутницей жизни и как-то органично стала помощником и партнером в бизнесе. Они хотели научить российский бизнес играть по правилам.

**Виктория:**
— «Правила Игры» отмечают свой день рождения в тот день, когда мы провели первую сессию — 22 июня 2010 года. Ульяновск. Министерство информационных технологий. Первый ВАУ-эффект.
Конечно, методологию нужно было дорабатывать, наращивать, индивидуализировать. Болезни в бизнесах очень похожи, а вот рецепты приходится подбирать.
Почти сразу стало понятно, что продвигать услуги на рынке нужно совершенно особым способом. Пока Сергей и партнеры оттачивали методологию, я погружалась в маркетинг. Все было с нуля.
Первый открытый публичный мастер-класс «7 смертных грехов руководителя» собрал полный зал. Это был успех и сигнал к тому, что затеяно важное дело.
Первый видеотренинг «Майнджет: 7 шагов к результату» собрал 6000 подписчиков за считанные дни.
Билеты на первую конференцию по майнд-менеджменту продали за один день.
Вектор найден правильно! А дальше? Дальше — эволюция.
Сотни тренингов во всех регионах страны. Обучение фасилитации, развитие маркетинга, доработка технологий, собственное исследование особенностей российского бизнеса — карусель событий бешено закрутилась и заставляла развиваться бешеными темпами. Это не был кратный рост бизнеса, оборотов, штата сотрудников. Это история про внутренний рост, эволюцию продуктов и услуг, изменение сознания. В поле зрения попадали все более сложные задачи.
Возникла лестница управления, которая потом хорошо легла на спиральную динамику: сначала нужно навести порядок в задачах, потом в процессах, проектах, а дальше цели, стратегия, идеология.
Это был интуитивный путь к зачаткам самоуправления.

**Виктория:**
— Мы изначально решили, что не будем консультантами, которые все делают за клиента. Мы честно говорили: «Не будем ловить рыбу за вас. Мы не хотим, чтобы сидели на нас, как на игле. Нам важно, чтобы вы научились все делать сами». Это были первые шаги к нашей собственной методологии самоуправления тогда, когда в России даже о SCRUM знали единицы, а о фасилитации, самоуправлении — тем более.
Панель управления — наша разработка, когда люди вместе визуализируют все процессы, проекты компании на одной большой стене и четко видят, почему сбоит. Все становится прозрачно и понятно. Этими людьми больше не нужно управлять в ручном режиме. Мы создавали условия, при которых людям можно ставить цели, и они будут достигать их вместе, будут договариваться, куда и как бежать.

«Я не понимал, почему такая чудесная штука, как ISO 9001, почти во всех компаниях — филькина грамота, которая лежит в папке и над которой все смеются. До поры не понимал».

**Сергей:**
— Второй конференции по майнд-менеджменту не было. Через год это показалось уже слишком просто. В конце концов, интеллект-карты — это лишь инструмент. Хотелось сути.
В 2015-м был форум «Бизнес со смыслом». Теперь это ежегодное, главное бизнес-событие для тех, кто не только про деньги, кто заботится о счастье сотрудников, кто верит в самоуправление и укушен бирюзой.

**Виктория:**
— Первый же «Бизнес со смыслом» показал, что предпринимателям очень важны эти самые смыслы. Форум в какой-то степени разорвал шаблоны. Мы стали внимательно изучать такие компании.
Изначально идея была в том, чтобы показать тем, у кого «ой, все плохо, люди дебилы, штрафы не помогают», что все круто и можно развиваться. Можно по-другому. Можно через счастье.
Чем глубже мы ныряли в этот океан, тем яснее становилось, что у «счастливых» компаний иная бизнес-модель. Они опровергают все, что пишут в умных бизнес-книгах.
Появилась новая методология
Самоуправление — это то, во что «Правила Игры» неистово верят сейчас. Именно эти идеи органично легли на спиральную динамику, на них построены консалтинговые продукты, вокруг них появилось целое направление бизнеса — просветительское.

**Сергей:**
— Путь к самоуправлению — он эволюционный. Это невозможно взять и внедрить. К этому нужно прийти.
Как?
1. Нужно увидеть, как организация выглядит. Как распределяются зоны ответственности. Какие цели преследует каждый. Это очень важно, так как часто люди об этом не говорят. Для них чужие подразделение — это черные дыры. Вся картинка есть только в голове у первого лица. Мы создаем общее инфополе.
2. Помогаем людям ответить на вопрос: Зачем мы работаем? Это смысл, предназначение компании. Это дает энергию и поэтому очень важно.
3. Ищем ответы: как принимаются решения в компании. Это обычно делаем через кейсы. Просим вспомнить случаи за последние 2-3 месяца, когда решение принималось долго или неэффективно, и ответить на вопрос: как бы люди хотели, чтобы принимались решения?
4. Как компания держит ритм достижения цели? Что каждый делает ежедневно? Здесь хорошо помогает управление задачами.
5. Как происходят улучшения, управление напряженностями, как улучшаются правила, что такое правила, регламенты и процессы?

**Виктория:**
— В нашем случае качественного консалтинга мало. Самоуправление — настолько новая, пугающая и малоизвестная в России тема, что нам важно вести мощную просветительскую деятельность. Помогает хороший, правильный маркетинг, PR. Мы даем людям инструменты, щедро делимся знаниями. Честно продвигаем и продаем.
Мощное просветительское направление — бизнес-туры в компании с сильной и светлой корпоративной культурой. Мы придумали их для того, чтобы предприниматели могли своими глазами посмотреть, как работает самоуправление в российском и зарубежном бизнесе. Могли поговорить с руководителями и сотрудниками этих компаний, перенять опыт. Российские стажировки проходят каждый месяц, поездки в США или Европу — дважды в год».
Сейчас компания переживает новый виток развития. От индивидуального к коллективному. Создана Интегральная бизнес-школа. Она работает с разными организациями и проводит их по всему тоннелю эволюции.
Формируется сообщество «Бизнес со смыслом». Зачем? Потому что на пути к бирюзе важно, чтобы люди больше терлись друг об друга, общались, делились опытом.
Сами «Правила Игры» приняли самоуправле-

Нам не нравилось, что происходило в российских бизнесах, и мы искали решения. Продуктов не было, пришлось придумывать свое.

ние. Сердцем, интуитивно, с самого начала. Просто ни у Сергея, ни у меня нет ни времени, ни желания управлять классическим способом. Мы сделали так, чтобы все работало само. Сейчас внедряем холакратию. Она еще далека от совершенства. Но в компании совершенно точно царит дух осознанности, небезразличия, счастья в деятельности и огромной личной ответственности каждого за общее. Люди с другими ценностями, бывает, приходят. Но они не остаются. Сами. Им здесь как-то не так…

**Миссия:**
Помогаем создавать сильные и светлые организации #ЧтобыСчастье.
**Ценности:**
Энергичность. Каждый сам управляет энергией. Работаем всласть, отдыхаем с удовольствием, останавливаемся, чтобы восстановиться. Это не работа на выгорание, но ее у нас непочатый край. Важно самому о себе заботиться, а компания поддержит.
**Целеустремленность.** Нас это очень драйвит. Для нас это важно.
**Технологичность.** То, что мы предлагаем, часто опережает рынок. Не надо плугом вскапывать там, где можно быстро пройти трактором. Смотрим, где можно приложить меньше усилий для большего результата.
**Целостность.** Не врать друг другу и самим себе. Быть открытыми, честными. Мы говорим о чем угодно, чтобы нам было хорошо друг с другом.
**Небезразличие.** Нам не все равно, что происходит в стране, мире, нам близки проблемы и радости друг друга. Делаем то, во что верим.

**Как не тащить работу в семью**
**Опыт Сергея и Виктории Бехтеревых**

1. Если жена снимает кольцо и бросает тебе в лицо, заткнись и сливайся.
2. Самое главное: разделять рабочее и личное. У нас раньше все ссоры были по рабочим вопросам в личное время. У нас до сих пор много разногласий по рабочим вопросам, но мы научились этим управлять. Нужно четко понимать, в какой ты сейчас роли.
3. Не стремиться к консенсусу. Один хочет что-то делать, а другой против — бери и делай. Веришь — делай. Используй ресурсы компании, вовлекай команду. Пробуй вовлечь того, кто против. Он может не вовлечься, тогда делай без него. Если ты готов быть лидером проекта — ок.
4. Важно понимать, что и для чего ты делаешь. Ставить границы. Работа и семья переплетены, но это разные вещи. У меня была проблема, что я недовольство в работе, выплескивала в семье. Сейчас научилась понимать, что как партнер я зла, а как жена люблю.
5. Есть такое понятие — «целостность». Зачем притворяться? У нас долгое время было правило: никаких проявлений нежности прилюдно. Сейчас мы к этому относимся спокойнее.

**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.**
**Если чувствуете, что нам по пути, присоединяйтесь!**
**Экосистема Бизнес со смыслом — это сообщество сильных и светлых лидеров, которые меняют настоящее, чтобы построить мир будущего.**

#чтобысчастье

Подробнее

# Как компании перестают платить за бюрократию и контроль

**Анастасия Шалабанова, консультант компании «Правила Игры», директор по управленческому консалтингу**



«Ой, Анастасия, да нет у нас никакой корпоративной культуры, сроду никто ей не занимался».
Приходится такое слышать. В таких случаях я всегда разочаровываю собеседника: она есть и очень даже устойчивая. И понять ее можно даже без замеров вовлеченности или еще какой-нибудь штуки. Достаточно просто прийти в офис компании и постоять в коридоре. Очень быстро понимаешь, куда попал:
— что за ремонт в офисе
— что висит на стенах
— что доносится из кабинетов
— где сидит начальник
— как сотрудники разговаривают между собой
— как тебя встречают на входе
— как устроены санузлы, обеденные зоны.

Еще люблю ощущать просто энергетику места, в которое прихожу. Бывают компании, ступив на порог которых, хочется бежать подальше. Как правило, позднее этому находятся вполне рациональные объяснения.

**Культура и управление**

К чему я это все? У каждой компании есть две важнейшие составные части, на которых зиждется все развитие: культура и система управления — это две части единого целого. Об управлении в российских компаниях задумываются. Им занимаются, выстраивают системы, правила. Культура часто формируется сама собой, на основе тех ценностей, которые несут люди и, главное, лидеры. И пока они соответствуют друг другу, все идет гладко, но стоит изменить одну вводную, и могут начаться весьма неприятные передряги с интересными последствиями.

Приходит новый руководитель, со своей картиной мира. Компанию вдруг покидают сразу несколько ключевых сотрудников, и на их место приходят новые. Руководитель решает с завтрашнего дня жить по-новому. Да что угодно может спровоцировать серьезные управленческие перемены. Мне кажется, он не очень клеится

Именно отсюда начинаются сложности с выбранными инструментами управления: они могут просто не подходить конкретным людям в конкретной компании. Например, попробуйте внедрить плоскую структуру управления с тотальной самостоятельностью в компании, где всю жизнь был принят микроменеджмент и жесточайший контроль. То-то и оно! Культура (то, чем никто вроде бы сроду не занимался) просто не примет новую систему, отвергнет ее и разрушит все то, что прежде, возможно, неплохо работало.

Или, скажем, можно начать использовать принципы самоуправления в компании, которая еще не прошла необходимые стадии развития. Как минимум системное становление — описание и автоматизацию процессов, выработку договоренностей. О какой прозрачности в попытках настроить самоуправление в такой компании можно говорить? Будет самоуправляемый хаос, а не бизнес.

**Культура и кризисы**

Кроме стыковки корпоративной культуры и системы управления есть еще важный момент с кризисами компании. К примеру, компания внедряет системный подход или менеджмент качества и в какой-то момент начинает задыхаться в собственных регламентах — это кризис. Или ставятся очень масштабные цели,

Можно предвидеть наступление каждого кризиса достаточно точно, подстилать себе соломку, тем самым дешевле, быстрее и безболезненнее проходить их.

которые подкреплены жесткими KPI, и все ресурсы направлены на достижение этих целей любой ценой — сотрудники быстро превращаются в выжатых лимончиков — это тоже кризис. Большая радость заключается в том, что все эти кризисы предсказуемы. Можно предвидеть наступление каждого кризиса достаточно точно, подстилать себе соломку, тем самым дешевле, быстрее и безболезненнее проходить их.

Например, сейчас мы работаем с крупной компанией, в которой помогаем выстроить культуру правил. Но, как только мы погрузились в проект, мы поняли, что это не просто выстраивание культуры правил с нуля — компания начала строить систему, описывать процессы и правила и очень быстро свалилась на темную сторону — ужасную, душащую бюрократию, которая не дает стать компании подвижной и быстро двигаться в целям. Ребята не смогли пройти кризис «синего» уровня и свалились на уровень вниз — в темно-красные инструменты. И вот выбираться оттуда уже куда сложнее, чем просто с нуля строить «синий» уровень.

**Культура и спиральная динамика**

Корпоративная культура многослойна и непроста. Чтобы как-то систематизировать эти слои, дать им определения и понять, как ими управлять, я очень люблю методологию спиральной динамики.

Совсем недавно я делала полный обзор спиральной динамики в очень простом ее изложении для тех, кто не хочет ломать мозги о Дона Бэка. Его можно почитать в прошлом номере журнала.

А здесь лишь коротко напомню про культурную луковичку организаций.

— Первый слой «бежевый»: выживание, безопасность, удовлетворение базовых потребностей
— На «бежевый» накладывается «фиолетовый»: коллектив, личные взаимоотношения, уют в офисе




— Дальше — «красный»: иерархия, власть, воля
— «Синий»: система, правила, регламенты
— «Оранжевый»: цели, прибыль, рост, стратегия
— «Зеленый»: консенсус, равенство, справедливость, миссия
— «Желтый»: открытость и системность информации, ситуативное использование всех предыдущих слоев, глобальность во всем
— «Бирюзовый»: целостность, органичность, взаимосвязь всего со всем

Все слои, от бежевого до бирюзового, развиваются в компании последовательно, но всегда есть какая-то доминанта. Важно ее увидеть, правильно распознать. В большинстве российских компаний преобладают красные и синие цвета — для нашей страны это классическая история. Хотя бывает и по-другому. Иногда компании называют себя зелеными, но как только погружаешься глубже, становится видно — это потрясающе теплый и отлично выстроенный фиолетовый.
А дальше с этим можно работать, чтобы развивать сильную и светлую корпоративную культуру. Ведь на поверку именно она поднимает компанию на Олимп или тянет на дно.

**Культура и развитие**

Секрет, который мне все больше и больше открывается и с каждым новым клиентом подтверждает свою состоятельность, — это балансное развитие всех уровней.
В классике мы последовательно тянем компанию на следующий уровень. Например, с жесткого, централизованного красного в системный синий. Мы используем для этого нужные инструменты, методики, тренинги. Скажем так, ускоряем естественные процессы развития организации, делаем это максимально безрисково, бережно и под чутким контролем консультанта. В общем, почти как эндоскопия под контролем УЗИ.
Органичнее же взять луковицу целиком и каждый ее слой делать толще, сильнее и сочнее. Но для этого важно знать, в каком состоянии слои сейчас.

Сразу после этой статьи тест, который мы разработали, чтобы помочь вам определить свой «цвет». Пройдите его, это просто.

А следующие 8 пунктов — о том, что важно улучшать на каждом из уровней, чтобы развиваться и двигаться к вселенскому человеческому счастью.
1. **Бежевый.** Важны лишь две вещи: покрывает ли зарплата сотрудников их минимальный комфорт и безопасен ли офис. Заметьте, не красив и комфортен, а просто безопасен. Свет, свежий воздух, целые стулья, отсутствие шума.
2. **Фиолетовый.** В фокусе две ценности: отношения в коллективе и уют в пространстве. Важны традиции и обычаи. Стоит искоренить межличностные конфликты — они безбожно высасывают энергию. Картинки на стенах, диванчик, цветы в офисе — ценятся на фиолетовом.
3. **Красный.** Сильный ли лидер? Есть ли дистанция между начальником и подчиненными. Правила для всех или только «для них», а босс вне правил? Кстати, ваш директор обедает в об-

Секрет, который мне все больше и больше открывается и с каждым новым клиентом подтверждает свою состоятельность, — это балансное развитие всех уровней.

щей столовой или у него VIP-зона? Когда нужно ослабить красный и вывести компанию в синий контур, первое, что мы рекомендуем — убрать все, что указывает на разделение статусов.
4. **Синий.** Идеальный синий — когда он незаметен. У вас есть понятные правила, доступные для всех? Они соблюдаются? Регламенты работают или лежат в папке? Изменения улучшают систему или бюрократизируют ее?
5. **Оранжевый.** Есть ли понятная всем стратегия? Переведена ли она в тактику — понятны ли конкретные цели и способы их достижения? Есть справедливое вознаграждение за достижение целей? Насколько чувствуется драйв в работе?
6. **Зеленый.** Справедлив ли механизм принятия решений? Все ли могут в нем поучаствовать? Открыта ли информация? Все ли имеют равные права? Сформулирован смысл деятельности — миссия или эволюционная цель?
7. **Желтый.** Насколько люди могут быть собой на работе? Насколько они свободны в выражении себя и могут не врать себе, играя разные роли? Насколько информация открыта, систематизирована и легко добываема в рамках организации? Что с обучением?
8. **Бирюзовый.** Насколько хорошо и правильно используются инструменты и реакции со всех уровней в зависимости от ситуаций?
Заполняя и развивая каждый уровень, компания отказывается от ненужной шелухи. От его темной стороны. На бежевом — от необходимости выживать, на фиолетовом — от гниющих конфликтов, на красном — от подавления и контроля, на синем — от бумажной волокиты, на оранжевом — от выгорания, на зеленом — от вязкости и попытки учесть все точки зрения. Если убрать все темное, то рост и развитие не заставят себя ждать, будет укрепляется светлая культура, люди станут на шаг ближе к счастью. А счастье на каждом уровне спиральной динамике свое, но об этом поговорим в следующих статьях ☺

Отвечая на вопрос в начале статьи про контроль и бюрократию. Контроль впервые появляется на красном. И сохраняется дальше на всех уровнях. Он лишь трансформируется и меняются его цели: на синем — контроль системы, на оранжевом — контроль достижения целей, на зеленом — контроль приверженности и так далее.

Самый жесткий и дорогой контроль — на красном. Здесь контролируются все задачи. Даже те, которые уже стали процессами, и сотрудники должны выполнять из без постановки. Кроме того, на красном контроль сопряжен со страхом ошибиться и получить по шапке — что тоже долго и дорого, потому что ошибки утаиваются. Отказываясь от темных красных инструментов, можно значительно облегчить и удешевить себе жизнь.
Аналогично с бюрократией на синем уровне. Описание бизнес-процессов — это прекрасно. Правила — это здорово. Система — это восхитительно. Но рано или поздно случается кризис, и компании захлебываются в регламентах. Стоит отказаться от темных синих инструментов — и фантастически снижаются затраты на бумажную волокиту. А еще это вдыхает жизнь в людей и позволяет загореться оранжевой энергией — энергией успеха.

# Тест: какого цвета ваша компания

Эти вопросы для самоанализа мы готовили для участников курса по самоуправлению. Хотите узнать, какие уровни вам нужно подтянуть, где сейчас находится ваша компания и понять, что делать дальше?

Оцените свою компанию по ключевым параметрам каждого уровня. Отвечайте на каждый вопрос по принципу: Это не актуально / Это про нас / Есть над чем работать.

Чем больше «Это про нас» на одном уровне, тем очевиднее ваша принадлежность к нему.

Поехали!

| Это не актуально | Это про нас | Есть над чем работать | |
|---|---|---|---|
| | | | **Бежевый: Выжить самому** |
| ☐ | ☐ | ☐ | Чувствуют ли сотрудники организации себя защищенными? |
| ☐ | ☐ | ☐ | Обеспечивает ли организация сотрудников питанием? Есть ли столовая? |
| ☐ | ☐ | ☐ | Обеспечивает ли зарплата прожиточный минимум? |
| ☐ | ☐ | ☐ | Часто ли орут на сотрудников? |
| ☐ | ☐ | ☐ | Офис светлый и удобный? |
| | | | **Фиолетовый: Выжить потомству, нужно объединяться и заботиться друг о друге** |
| ☐ | ☐ | ☐ | Рассчитывают ли сотрудники на помощь и поддержку друг друга? |
| ☐ | ☐ | ☐ | Доверяют ли люди друг другу? |
| ☐ | ☐ | ☐ | Как часто сотрудники тихо саботируют любое нововведение или изменение, вместо того, чтобы сразу сказать о своем несогласии? |
| ☐ | ☐ | ☐ | Сплетничают ли сотрудники? |
| ☐ | ☐ | ☐ | Могут ли бездельничать в рабочее время? |
| ☐ | ☐ | ☐ | Радуются ли чужим неудачам? |

**Красный: Кто сильнее — тот и прав**

☐ ☐ ☐ Насколько сотрудники ответственно относятся к выполнению поручений своих руководителей?

☐ ☐ ☐ Являются ли руководители главными специалистами (а подчиненные, соответственно, «подмастерьями»)

☐ ☐ ☐ Насколько интенсивно руководители «озадачивают» своих подчиненных? У всех есть достаточно задач?

☐ ☐ ☐ Как часто сотрудники воспринимают любое предложение об улучшении их работы (замечание, пожелание и др.) на личный счет, вместо того, чтобы договариваться и менять правила конструктивно?

**Синий: Все равны перед правилами**

☐ ☐ ☐ Понимают ли сотрудники, как организация работает как единая система, и свой вклад в общий результат?

☐ ☐ ☐ Есть ли в организации неработающие правила и регламенты, к которым сотрудники безразличны?

☐ ☐ ☐ Участвуют ли сотрудники в постоянном улучшении правил организации? Или это ответственность «начальства»?

☐ ☐ ☐ Если ли в вашей организации граница между ошибкой и нарушением?

**Оранжевый: Быть успешным. Каждый может стать любым. Нет границ!**

☐ ☐ ☐ Все ли сотрудники понимают и верят в единую цель организации? Насколько эта цель заряжает их на постоянный выход из зоны комфорта?

☐ ☐ ☐ Есть ли у сотрудников возможность предложить и самим реализовать инновацию или проект развития?

☐ ☐ ☐ Есть ли в организации примеры стремительного карьерного роста с самых низов до самого верха?

**Зеленый: Быть справедливым. Работа дает возможность быть частью чего-то большего, делать что-то, улучшающее наш мир.**

☐ ☐ ☐ Есть ли у сотрудников организации смысл больший, чем зарабатывать прибыль?

☐ ☐ ☐ Берут ли сотрудники организации ответственность за адаптацию новых членов команды, чтобы сделать их «своими»? А за увольнение из команды «не своих»?

☐ ☐ ☐ Вовлекают ли лидеры при принятии решения все функциональные подразделения, которых затрагивает это решение?

☐ ☐ ☐ Насколько сотрудники компании готовы искренне и открыто обсуждать сложные, в том числе личностные вопросы, договариваться, а потом — выполнять договоренности?

**Желтый:** Жёлтый и бирюзовый по спиральное динамике вообще не про бизнес. Это уровни совсем другого толка. Они про глубинные смыслы и выход за пределы своего тела (желтый) и атмосферы Земли (бирюзовый).

**Бирюзовый:** Смысл. Потому что мы хотим быть счастливыми. Удовольствие от честной напряженной работы. Самореализация божественного потенциала творца в каждом из нас! Но таких компаний в мире пока, увы, нет.

**Что дальше**

Помните, в компании существуют признаки всех или нескольких уровней. Она может быть более ярко-выражена на каком-то одном, но это не значит, что нет проблем на предыдущих.

Определили, где вы сейчас?

А теперь внимательно посмотрите, что нужно подтянуть на предыдущих. Может, ремонт в туалете сделать или избавиться от застарелого конфликта, а может, нужно избавиться от тысячи правил и регламентов, которые душат людей?
Подумайте, чего вам не хватает для того, чтобы шагнуть на следующий уровень?
Как можно этого достичь. Что нужно сделать, чтобы перейти, вырасти, эволюционировать по спирали вверх, а не скатиться вниз, через темную сторону.
Мы можем помочь с глубокой диагностикой и с дальнейшей работой над эволюцией компании. Мы помогаем создавать сильные и светлые организации, #ЧтобыСчастье.

Если понадобимся, вы знаете, как нас найти.

https://rulesplay.ru

https://www.facebook.com/rulesplay/

https://www.instagram.com/businessmeaning/

https://t.me/businessmeaning



## Хотите экспертной оценки? Мы поможем совершенно бесплатно.

### Что нужно?

**5 минут вашего времени.
Заполните анкету в этой форме
и консультанты «Правил Игры» обработают вашу анкету, сделают анализ и пришлют свое экспертное заключение. А еще подскажут, что и как можно улучшить.**

**Заполнить анкету**

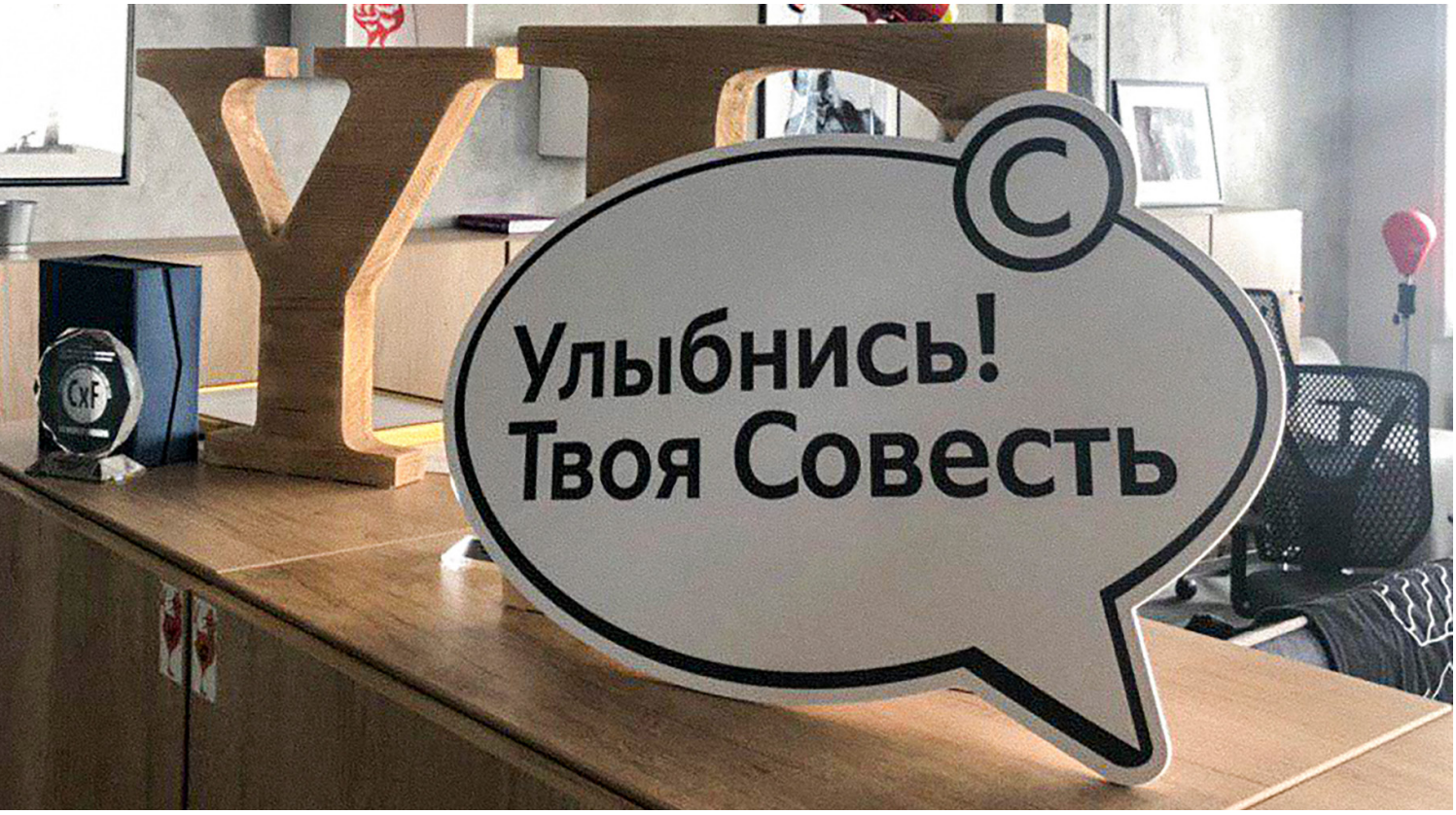
# Читайте архивные номера




Этот журнал для вас бесплатен,
но, если вам хочется поблагодарить команду
не только добрым словом и помочь нам
сделать его еще лучше, это легко.
Оцените сами, насколько большую
ценность мы вам дали.

## Поддержать журнал

# Зачем нужны корпоративные ценности: Как работает «управление по ценностям»?




**Виктория Бехтерева, вдохновитель проекта «Бизнес со смыслом», сооснователь консалтинговой компании «Правила Игры»**

Я написала статью «Зачем компании нужны ценности?» 4 года назад. Это был крик души на абсурд. Та статья до сих пор остаётся одной из самых читаемых на сайте «Правил Игры», и после неё регулярно приходят запросы на проведение идеологических сессий.

Тогда мне казалось, если умные и находящиеся в здравой памяти люди доверяют разрабатывать ценности — «сердце» любой организации — маркетологам (в 90-е), консультантам (в 2000-е), HR-ам (в 2010-е), IT-шникам (да, и такое бывает!), то мир сошёл с ума или на грани. Сейчас я не так категорична. Поумнела или повзрослела. А может, лучше поняла законы системы и ценностные уровни. Точнее, отношение к ценностям на разных этапах развития организации.

Прочитайте, пожалуйста, до конца. Для вас это может быть полезным взглядом со стороны опытного консультанта или просто мнением исследователя, замороченного на теме идеологии, любопытного до всего рабочего и эффективного, досконально докапывающегося до корневых причин кризисов и проблем в организации.

Давайте сразу договоримся: ценности — это не формальный элемент «чтобы было» в компании. И они нужны не для сайта и даже не для рекламных буклетов.
Ценности — это «сердце» организации. Это стержневые принципы, в которые верят сотрудники организации. Это инструмент менеджмента, такой же важный, как стратегия или бизнес-процесс продажи. Даже более важный, но...
Об этих «но» по порядку.
Мы десятки раз в год проводим сессии кристаллизации ценностей (именно кристаллизации — это важно) и каждый раз начинаем с вопроса: «Зачем нам нужны ценности?»
Под словом «ценности» каждый понимает своё, и ожидания от ценностей в каждой организации тоже свои.

**Топ-5 самых частых ответов:**

- Чтобы различать «свой-чужой».
- Это заповеди, которые позволяют не повторять дважды.
- Стержневые правила, общие для всех в организации.
- Руководящие принципы работы, помогающие принимать решение в ситуации неопределенности.
- То, что привлекает «своих» клиентов и партнёров.

И это далеко не полный перечень того, чем полезны ценности компании. Когда у нас хотят заказать сессию кристаллизации ценностей, чаще всего среди причин называют:
«Я слышал, что компании с рабочими ценностями зарабатывают больше».
«Слишком часто искрит между отделами и людьми».
«Наши ценности давно витают в воздухе, пора формализовать».
«Кажется, пришло время понять, что же нас всех объединяет».
Нет правильного или неправильного ответа на вопрос: «Зачем компании нужны ценности».
Но есть примеры мертвых ценностей, которые стали чем-то вроде раковой опухоли организации. Неработающие ценности, увы и ах, плохо влияют на патриотизм, делают людей более равнодушными и даже косвенно являются причиной обмана и краж.
Есть много примеров, когда ценности стали более эффективным инструментом управле-

Кратко:

1. Договоритесь, зачем вам нужны ценности компании.
2. Определите, где и как будете использовать ценности.
3. Не надо «разрабатывать» ценности. При таком подходе они будут мертворожденными и искусственными. Ценности стоит кристаллизовать, а ещё лучше выделить ценностное ядро команды.
4. Ценности лучше формулировать сердцем, а не придумывать головой.
5. Ценности эволюционируют вместе с личностью и организацией. На каждом этапе в фокусе разные ценности, но ядро сохраняется.
6. Я не знаю примеров живых ценностей, разработанных умными консультантами или написанных в кабинете первого лица или HR. Но я знаю сотни рабочих, драйвящих и объединивших команду ценностей, сформулированных на командных фасилитационных сессиях.
7. Сами по себе ценности не работают. Поэтому мы всегда завершаем сессии кристаллизации ценностей разработкой системы транслирования ценностей.

Кратко:

- Выжить самому любой ценой (бежевый) — Я-фокус
- Выжить вместе и сохранить племя (фиолетовый) — Мы-фокус
- «Замочить» врагов/конкурентов, стать номером один, доказать, что я круче всех (красный) — Я-фокус
- Научиться играть по правилам, навести порядок (синий) — Мы-фокус
- Создать команду мечты, стать лучшими! (оранжевый) — Мы-фокус
- Понять, зачем? Объединить людей, стать лучше, помочь (зеленый) — Мы-фокус

ния, чем регламенты и инструкции. Целые системы менеджмента, например Социократия 3.0 и Collab, построены на ценностном подходе. Ценности есть всегда. И у человека, и у организации. Они могут быть формализованы и осознаны. А могут быть интуитивны. Роль ценностей в успехе организации сильно недооценивают. Это полезный рабочий инструмент повышения эффективности отдельных сотрудников и всего коллектива.

**Ведущие ценности на разных этапах развития организации: эволюция ценностей по спиральной динамике**

Итак, ценности организации не могут быть «правильными» или «не правильными», зато они могут быть «живыми» или «мертвыми», «родными» или «навязанными», «развивающими» или «разлагающими».

На разных этапах развития организации ведущими становятся разные ценности. Больше того, как врачу, чтобы поставить диагноз, надо понимать, что является проявлениями здоровья, а что — болезни, что нормально, а что опасно и что поможет выздороветь, так и хороший трансформационный консультант должен быть «врачом» корпоративной культуры, понимая, что нормально на данном этапе развития, а что должно насторожить, что усилит команду, а что ее ослабит.

Нам повезло 6 лет назад учиться и сертифицироваться у создателя Спиральной динамики Дона Бека. С тех пор мы активно используем ее в качестве рентгена, системы координат.

Помните уровень базовых потребностей в Пирамиде Маслоу? Корни спиральной динамики уходят туда. Но спиральная динамика — это не столько про развитие ценностей группы, это про эволюцию, стагнацию и деградацию ценностей отдельных людей.



Возьмем молодых или не совсем молодых, но энергичных предпринимателей, у которых возникла идея нового бизнеса. Этот этап называется «бежевым», или уровнем «выживающих групп». На заре становления новой организации люди озабочены, в первую очередь, выживанием организации.

На «бежевом» уровне выживания нет команды и даже нет коллектива, есть люди, сфокусированные на выживании организации. Это больше похоже на общину без явного лидера, чем на бизнес-организацию. Люди, у которых превалирует этот уровень развития, не сильно отличаются от других живых существ. Им нужны еда, вода, тепло, секс и безопасность. Здесь и лидера-то пока нет.

Вы можете сколько угодно создавать сильную корпоративную культуру, придумывать систе-

мы мотивации и стимулирования, но, если в офисе грязные туалеты, жарко или, наоборот, холодно, плохо пахнет или много запахов еды, вся ваша работа будет бесполезна. Также стоит помнить о том, достаточно ли вы платите людям, не находятся ли они на уровне «выживания», на котором глубоко плевать на красивые цели и идеи. На бежевом уровне выживает сильнейший и правит «закон джунглей».



Постепенно группа находит инвестора или получает первые заказы/делает первые продажи и переходит на следующий уровень — «фиолетовый» уровень «племенного родства», на котором формируются кланы и племена и появляются лидеры или шефы. Образуется «своя стая», и люди начинают заботиться не только о себе, но и о своих близких. Это проявляется в установках «свой-чужой», страхе быть изгнанным из племени. Это магический уровень, когда люди верят в чудо и не берут ответственность за свои поступки и жизнь: «Бес попутал». «Мы должны держаться вместе, чтобы выжить, а он (кто-то там) нам поможет». «Так получилось».

В своей книге «Трамп и эпоха пост-правды» Кен Уилбер пишет, что порядка 60% американцев находятся на этом уровне. По нашим наблюдениям, в России цифра близкая.

На этом этапе лидер должен понимать, что людей с ведущим «фиолетовым» надо контролировать, ими надо управлять, им невозможно передать ответственность. Казалось бы, тут нужны не совещания, а кнут и пряник, но нет. Мы много работаем с такими командами. Большая часть российских организаций возглавляется красными лидерами и состоит из фиолетовых людей.

Темная сторона фиолетового — это не только неумение и нежелание брать ответственность, но и низкий уровень энергии и лень. Лидеру необходимо тащить их своей энергией, ставить конкретные понятные и измеримые задачи на совещаниях, контролировать выполнение и награждать или наказывать за заслуги или раздолбайство. Ведущие ценности: поддержка, комфорт, уют, общность интересов, забота.



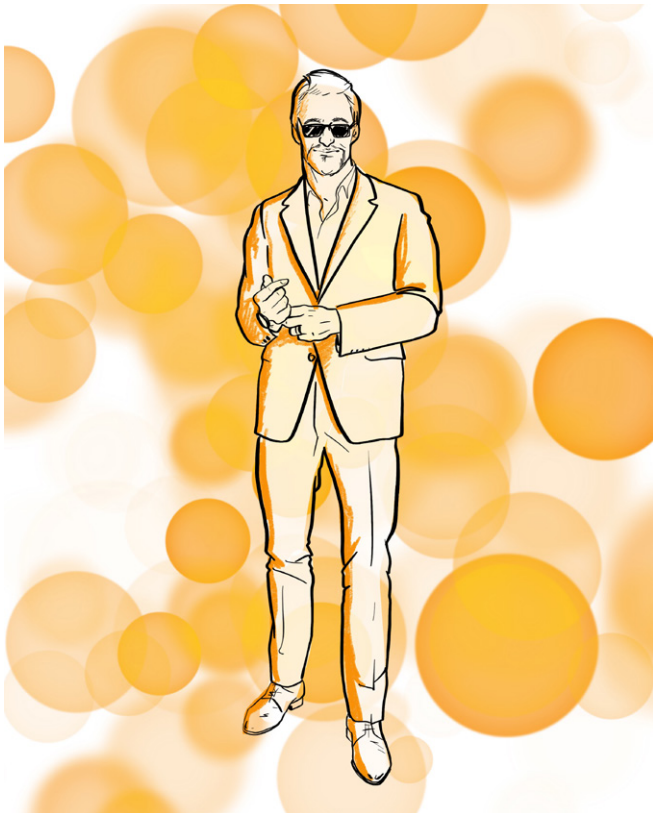
А пока давайте разберемся со следующим уровнем — «красным» уровнем власти, силы, энергии. Порядка 15% людей здесь. Снова эгоцентричный, но на сей раз уровень подвигов и героев. Людям этого уровня нужны победы, награды, власть и подчинение.

Иерархическая система управления появляется здесь. От совещаний все еще мало проку, потому что все решения продолжает принимать единолично лидер. Лидер строит империю. Ценности: достижения, героизм, победа, стать номер один, порвать конкурентов.



Но ближе к «синему» уровню начинает проявляться токсичность или, другими словами, темная сторона «красного» уровня — выгорание, усталость. «Большому Боссу» надоедает тащить все на себе и держать все под контролем. Тут на помощь приходят правила. И если при доминировании «красного» правила распространяются только на подчиненных, а руководитель постоянно их нарушает, то на «синем» уровне появляются ценности: правила, правильность, эффективность, улучшение. На этом этапе лидер становится примером игры по правилам, начинает понимать ценность «авторитарной демократии».

Следующий уровень, «оранжевый», глобален. Организация, ориентированная на отлаживание процессов на «синем» уровне, перешла на проекты. Появились KPI, проектные команды, управление по целям и стратегии. И вот тут стоит отметить важный момент — каждый следующий уровень включает в себя предыдущие. То есть ценности предыдущего уровня не исчезают, они просто теряют свою значимость и уходят на второй план, но в кризисной ситуации могут снова стать важными.
Ценности «оранжевого» уровня: энергичность, технологичность, крутая команда, глобальное завоевание, масштаб, конкуренция (но в отли-



чие от «красного» нет цели «замочить» конкурента, скорее это уже игра с конкурентом, на этом уровне с конкурентами дружат).



«Зеленый» уровень Фредерик Лалу в своей книге «Открывая организации будущего» назвал «бирюзовым». По спиральной динамике, «жел-

тый» и «бирюзовый» уровни идут после «зеленого», поскольку это уровни больше про смысл, чем про бизнес, в рамках этой статьи мы не будем останавливаться на них.
Отмечу лишь, что «зеленый» уровень появляется не случайно. Темная сторона «оранжевого» глобального уровня — в том, что люди с ведущим оранжевым кодом все еще не способны сопереживать и думать о будущем планеты. В погоне за очередной яхтой, «Феррари» или островом они выжигают землю. Переход на «зеленый» связан, прежде всего с тем, что лидеры организации начинают задумываться о людях, коммуникациях между ними, экосистеме организации. А также появляется вопрос: зачем? Зачем мне все это?
Именно здесь начинается восприятие организации как живого организма. Ценности, миссия, предназначение, идеология — это все отсюда. Устойчивое развитие, экологичность, разумное потребление — ценности этого уровня.



На «желтом» уровне управление организацией больше похоже на поток, направление движения, процесс. Организация ориентируется по ситуации. Решения тоже ситуативны. Совещания не разделяются по типам, а проводятся исходя из существующего напряжения и призваны разрешить это напряжение.

Эльза Маалоф и Дон Бек в книге "Emerge! The rise of functional democracy and the future of middle east" пишут, что на синем уровне находятся частично Южная Корея, Сингапур, Россия (хотя мы считаем, что в России преобладает красный), Индия, Восточная Европа, Америка, Япония.
На оранжевом — отдельные американские штаты, Великобритания, Канада, Западная Европа, Япония (частично), входят Китай, Южная Корея и Сингапур.
На зеленом уровне — Восточная Европа, Северная Европа, Канада и входят США.



На «бирюзовом» появляется настоящая демократия, холоны, и оргструктура напоминает кристалл. Вы можете почитать больше о «бирюзовой» организации в книге Кена Уилбера «Краткая история всего».

Порядка 3% людей находятся на этом уровне. Из известных мне я бы отнесла сюда Славу Полунина, Олега Лега, Андрея Кривенко, Бориса Дьяконова. Насколько нам известно, в России и мире пока нет организации «бирюзового» уровня, есть организации с элементами «желтого».

**И, кстати, мы проводим идеологические сессии. Помогаем командам кристаллизовать ценности, сформулировать миссию, понять, ЗАЧЕМ? Найти свой путь.**
**Именно помогаем, а не делаем за вас.**
**Помните ведь? — ценности должны быть живыми, родными, а не привнесенными извне и красиво напечатанными на плакатах.**
**Если интересно и нужно, вот вам подробности.**

## Инструмент фасилитатора: Как сформулировать рабочие ценности

Начните с индивидуальной работы.
Предложите каждому члену группы представить идеального человека.
И немного о нем написать.




**Пусть каждый участник выпишет ценности на карточки.**
**Сгруппируйте похожие. Наклейте на стену. Выберите те, которые отзываются всем.**
**Опишите их, формализуйте и примите!**

Правила Игры

www.rulesplay.ru 8 (800) 700-95-65
info@rulesplay.ru @vbekhtereva
Свяжитесь с нами, и мы обсудим вашу историю
и подберем оптимальный формат.

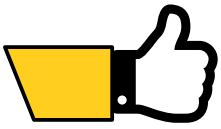
# Укрепим корпоративную культуру организации с помощью идеологической сессии

Если ценности отзываются у каждого члена команды, люди свернут горы.
Мы специализируемся на инновационных системах управления и экологичной «бирюзовой» трансформации организаций. На наших сессиях каждый находит в себе то, что мощно отзывается и мотивирует каждый день!

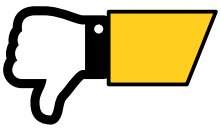
Корпоративная культура есть в каждой компании!
Управляйте осознанно этой надстройкой.
Идеология, миссия, ценности — это то, что создает культуру компании, определяет поведение людей, их вовлеченность и стиль коммуникаций внутри.

## Они есть всегда:

Осознанные, кристаллизованные, драйвящие



или незримые, стихийные, неуправляемые



## Как проводится идеологическая сессия?

1. Собираем сотрудников (ядро компании) на командную сессию.
2. Глубоко погружаемся в историю компании.
3. Кристаллизуем существующие ценности, а не сочиняем чуждые.
4. Вместе с командой находим ответ на вопрос «Зачем?».
5. Помогаем каждому увидеть в общем — личную ценность.
6. Формулируем миссию и ценности.
7. Делаем ценности «родными» для всех.

**Командная сессия — это не тренинг.** Это способ естественного формирования результата и моментального принятия и признания решений всеми участниками!

# Дело — наш господин И девиз, и ценность, и критерий оценки

**Илья Ребров, директор консалтинговой компании «SalesUpNow»**



«Мы такие классные не только потому что умные» — так эти ребята написали о себе в приветственном письме. Недавно мы разместили в своем fb пост о том, что ищем интересных героев в журнал. «SalesUpNow» откликнулись одними из первых. Конечно, мы пообщались поближе и поняли, что это прекрасный пример всего того, о чем Виктория Бехтерева написала в предыдущей статье про ценности. То была теория, а вот вам пример. Живой, настоящий. Итак, консалтинговая компания в сфере продаж. Создают, интегрируют и внедряют современные инструменты управления информацией и продажами. В общем, они знают, как выстроить работу эффективно и продуктивно. Это не шаблон, а каждый раз индивидуальные решения.

Метрики эффективности — увеличение прибыли клиента и конкретные достижения компании и ее сотрудников.

Этот путь основатель компании Илья Ребров начал еще в 2009-м, работая на рекламном рынке.

— В тогдашний маленький кризис занимались оцифровкой результатов работы рекламы и увидели бездну неэффективности в работе менеджеров по продажам. Это было связано с тем, как выстраивается их работа, стандарты, мотивация и т. д. Мы сами, имея инструмент оцифровки результатов, работали по-другому, и тогда было понятно, что вот он рядом — рынок, который нуждается в нашем профессионализме.

Вместе с бизнесом появились и ценности, которые в компании на каком-то надрациональном уровне определяют ее путь и помогают принимать решения.

**Работать с теми, кто готов работать**

У «SalesUpNow» есть принцип: они не сотрудничают с теми, кто ждет волшебную таблетку, чтобы вдруг заработало само. Их клиенты — люди, готовые глубоко анализировать собственный бизнес, признавать ошибки и вместе работать над переменами. Те, кто хочет улучшаться, а не противится изменениям, кто готов идти в ногу со временем и берет на себя ответственность за результат. Это всегда партнерство, а не услуга. Настройка бизнес-процессов — это не стрижка, где нужно сидеть и не двигаться. Это живой процесс, полный энергии и драйва.

**Варианты есть всегда**

Директор и основатель компании Илья Ребров на любую проблему с ходу может найти пять решений, а если подумает, то все десять. Этому он учит своих сотрудников. Вариативность мышления — одна из ценностей «SalesUpNow». Возможно, не формализованная, но ежедневно используемая в работе.

**Прав тот, кто прав**

— Еще на старте бизнеса мы сформулировали тезис «Дело — наш господин», — рассказывает Илья, — то есть решение принимается следующим образом: кто предложил лучшее решение проблемы — тот и прав, делаем, как он/она предлагает. Недавно смеялся: по классическому определению я — феминист. То есть в работе компании предпочтение отдается тем, кто тащит, а не по гендерному признаку. И переменная часть оплаты труда начисляется за результат. Людям это нравится. Либо ты работаешь в схеме «Я начальник — ты дурак», либо формируешь решения компании. В какой схеме человек растет над собой? Очевидно, во второй.

**Учиться и развиваться**

Еще одна ценность «SalesUpNow». Внутри компании организована школа консалтеров.

— Мы называем это Живое обучение. Берем проблему, смотрим на ее истоки, анализируем, обобщаем и записываем выводы. Используем методику «Красная точка» — тот, кто промолчал в кругу, не найдя варианта, ставит себе красную точку на руку.

В компании есть корпоративная библиотека. Она в основном бумажная. Сотрудники приносят книги, которые могут быть полезны другим. А еще люди здесь говорят: «Когда тебе надо научиться новому — можно просто ходить по пятам за Ильей и впитывать».

— Мы постоянно делимся идеями, вырабатываем стандарты, принимаем решения внутри команды. Активно используем корпоративные чаты по отраслям: подбор, проекты, консалтинг и т.д.

— У нас несколько способов качать самих себя:

- Есть формальное обучение — например, недавно я учился на курсах трекеров ФРИИ, смотрел, что коллеги делают не так, по-другому, лучше. У них, безусловно, прокачан навык формирования ценностного предложения,

Главным достижением считаю рост своих людей. У нас девушка есть, которая пришла вообще птенчиком 23 года, была секретарем, а сейчас вышла замуж и, такая, у себя дома: «Другие доводы есть? Нет? Тогда делаем по-моему!

«Ценю в людях: ответственность и честность. Быстроту мышления. Не прощаю: ложь»

у нас — работа с управлением продажами в крупных компаниях;
- Есть норма чтения блогов, статей, заметок и книг. По результатам чтения делаем доклады/презентации и прочее.
- Выступаем/слушаем выступления на профильных конференциях. Ищем новых знаний и знакомств.
- Знакомства в среде, общение с сообществом профессиональных людей в теме. «Единственная роскошь, которую мы можем себе позволить, — роскошь человеческого общения».
- У нас несколько типов целевых клиентов. Один из этих типов — лидер либо претендент на лидерство. И мы, как истинные пчелки, собираем удачные решения лидеров-клиентов и распространяем этот опыт на другие области.

**Комфортная среда**

Чтобы быть эффективным, не обязательно быть на рабочем месте с девяти до шести. Главное гореть, хотеть и чувствовать ответственность за результат. В «SalesUpNow» люди приходят в офис по необходимости: встречи, планерки. Они вольны сами решать, где им комфортнее работать. В офисе есть даже настольные игры, если кому-то вдруг потребуется легкая перезагрузка.

Оплата труда — за результат. Это и некий критерий оценки вклада человека в общее дело, и мощный стимул расти и развиваться.

Корпоративы чаще проходят в движении. Спорт, активные и настольные игры, бани — все, что позволяет наладить активное азартное общение на нерабочие темы.

**Сила в самоиронии**

— Я считаю, сила нашей корпоративной культуры в том, что нам свойственны гибкость, ехидство, работа со здравым смыслом — не можем позволить себе заниматься ерундой. Заниматься ерундой в принципе вредно для мозга и тела. Мы любим троллить друг друга. В нашей команде отличное чувство юмора, и это создает здоровую легкую атмосферу.

**Про будущее**

— Как считаете, за счет чего будут развиваться бизнесы будущего в России?

— За счет повышения конкуренции: выживают лишь самые-самые.

**— Верите в тренд на «бирюзовые» организации?**

— «Ничто не хорошо или плохо само по себе, но все — смотря по обстоятельствам!» На рынках, где многое зависит от качества людей, — да. Требование работника к рынку труда меняются, формы взаимодействия бизнеса и сотрудника — усложняются и т.д., чтобы выиграть эту конкуренцию, и появились «бирюзовые» компании. На более консервативных рынках, где основное зависит от станков/роботов, — не особо.

**— Какой видите Россию лет через 20?**

— У нас все непредсказуемо. Если не будет гражданской войны, то все будет хорошо.

Книжная полка:

**Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно.**
Автор: Ричард Румельт

**Homo Deus Homo Sapiens. Краткая история будущего.**
Автор: Юваль Ной Харари

Просто почитать всем, кто любит думать, **«Лиминальное мышление»** Дейв Грей

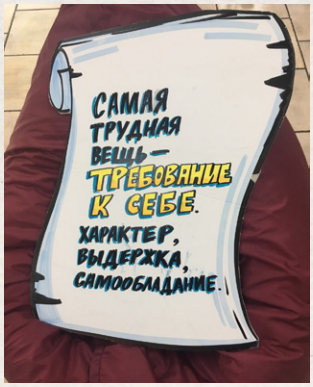
# Мы готовим новый Форум он будет про Личность

Подробности узнаете очень скоро. А пока наслаждайтесь воспоминаниями о Форуме «Бизнес со смыслом» Светлая сторона силы».
Все это мысли наших героев, увековеченные на бумаге.





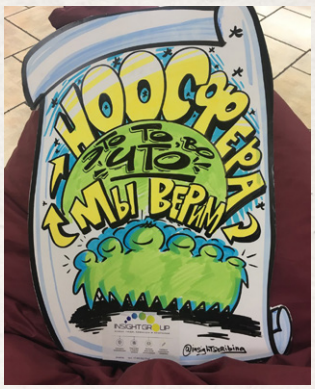










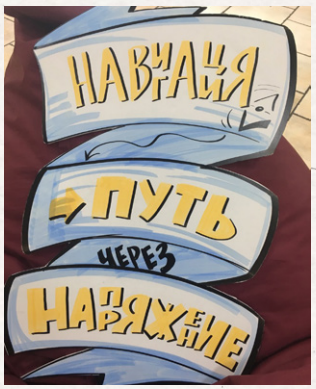


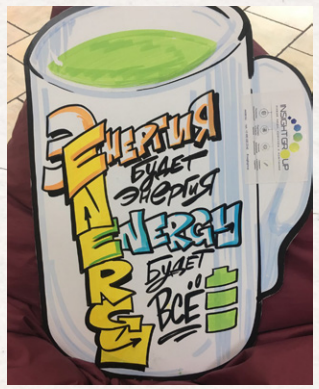


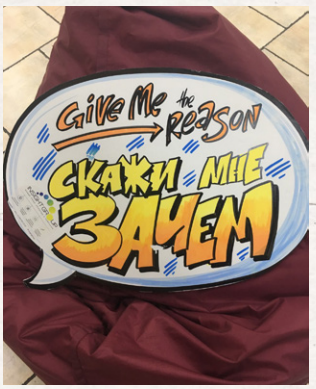















Кстати, здесь можно купить видео с этого Форума

# Николай Данн: Я себя считаю человеком



**Николай Данн, режиссер, сценарист, продюсер, ведущий-практик, директор, председатель, президент Федерации современного искусства**

Забейте в поисковике имя: Николай Данн. Вы удивитесь, сколько разного материала он вам выдаст. И это все про него — одного человека. Умеющего охватить очень разные сферы деятельности, нанизывать свои проекты один на другой. Так кто же вы, Николай? Кем вам приятнее быть и представляться?

«Всегда задумывался над этим вопросом: как мне себя представить в той или иной ситуации, в том или ином событии. Очень часто относился к себе как к человеку, который выполняет какую-то функцию. Я больше себя считаю человеком, а уже потом — статусом или ролью, которые я представляю: режиссер, сценарист, продюсер, ведущий-практик, директор, руководитель. Но в целом, я всегда считал себя руководителем вне зависимости от организации, директором чего-либо. Режиссер — это тоже директор, ведущий мастер-классов — директор. Я себя называю: директор, председатель, президент Федерации современного искусства».

**— В вашей биографии каждый пункт начинается: «с XXX года…». То есть вы начали этим заниматься, и проект жив до сих пор. Новые и новые проекты, как кольца пирамидки, нанизываются один на другой. Есть среди них особенно ценные для вас? Почему они?**

— Да, начиная с 1997 года проекты идут. Вначале они были маленькие, как дети, а теперь выросли. Я бы даже сказал, «трансформировались»: один перешел в другой. Если брать «Управление Вниманием», то оригинальная программа «Сознательный подход к себе» родилась еще в 1999 году. Эта программа позволяет человеку развиваться, быть самодостаточной личностью, понимать себя, окружающих; создавать образ и форму жизнедеятельности, уметь мыслить, чувствовать, понимать, что необходимо в той или иной ситуации.

Эта программа постепенно интегрировалась и стала основой всех наших проектов, поскольку осознанность, или, другими словами, понимание ответственности, исходит из того, насколько человек осознает себя в определенный момент времени и в конкретном процессе. Исходя из данной программы и развились остальные проекты: театральные, танцевальные, кинопроекты, экологические, общественные проекты.

Однажды мы поняли, что обо всем необходимо снимать кино, и создали кинокомпанию, запустив производство фильмов. Далее мы увидели, что наши фильмы и другие познавательные картины нужно как-то аккумулировать, и создали кинофестиваль «Ноль Плюс». Поскольку мы понимаем, что все человеческие ценности важно передавать детям, мы решили запустить именно фестиваль детского и семейного кино. Это, на наш взгляд, хорошее достижение. Впоследствии пришли к выводу, что детские фильмы необходимо транслировать в школах. Так и родился следующий виток, который развивается и сегодня, — кинопедагогика. Мы уже делимся опытом со многими странами и вместе с ними разрабатываем методологию, как использовать кино в учебной или внеурочной деятельности, в контексте семьи и как развивать кинограмотность и мышление через кинопросмотр.

Недавно, как следствие, что актуально для нынешней цифровой эпохи, у нас появился онлайн-кинотеатр zeroplus.tv, который только начинает набирать обороты. Но уже сам по себе он открывает перспективы для цифрового образования через кино и медиа, перспективы для международного сотрудничества в аккумуляции и популяризации контента, так и совместного кинопроизводства.

Мы уже регулярно создаем свой контент, хотя пока и в небольших объёмах. Но перспектива такова, что онлайн-кинотеатр zeroplus.tv станет компанией, которая производит фильмы. Сейчас это только виточки, которые раскрывают перспективу. Результаты же есть в сфере кинопедагогики, и с регионального уровня мы выходим на всероссийский.

Так, я бы отметил два моих любимых детища. Во-первых, программа по развитию внимания человека и его осознанности «Сознательный подход к себе». Она является ключевой, это важное достижение, которое я развиваю дальше. Второй проект — «Кино как инструмент воспитания и образования», который связан с детьми, их развитием и развитием общества в целом.

**— Вы выбрали нишу доброго и просветительского кино. Каким оно должно быть, чтобы его смотрели современники?**

— Есть человеческие ценности, которые предки передавали нам, а мы передаем их другим. Вообще во всем мире детского кино гораздо меньше, чем любого другого вида контента. Из-за этого дети иногда смотрят взрослый контент, не понимая до конца сюжетную линию и то, что происходит в фильме. Даже если они это понимают, это все же им рано смотреть — в детском возрасте необходимы детские мотивы. Мы выбрали детское направление, потому что через детские фильмы и мультфильмы закладывается то, каким человек будет в дальнейшем. Кому он будет подражать? Какой его любимый герой? Кем он будет себя представлять? Через подростковое кино подросток видит, как живут другие подростки, он начинает либо тянутся к этому образу, либо у него возникает собственное понимание или идея. Юношеское кино — кино для почти уже взрослого ребенка, который начинает исследовать и понимать, что его ждет. Это некое выстраивание отношений с миром, с самим собой, со сверстниками, противоположным полом, формирование отношения к жизни, к Богу, к смерти, ко всему. Здесь у него начинает возникать осмысление и понимание.


Живая беседа на форуме «Живых городов»

Если мы за время от детства к юности смогли через кино и школьные предметы сформировать в ребенке стремление к познанию, тогда юноша или девушка пойдёт во взрослую жизнь и будет делать полезные дела. Он или она будет качественно по-другому относиться к тому, что сделали предки, не будет браниться, пренебрегать чем-то, но уважать и преображать. Эту цель мы удерживаем в наших проектах.

**— Как сегодня нужно снимать просветительское кино для детей?**

— Что касается съемок такого просветительского детского контента… я бы не стал именовать исключительно «просветительский», лучше просто «детский»: хорошие детские комедии, истории, мультфильмы. Они должны быть и их нужно создавать. Да, сложно сейчас. Мы хотим насытить пространство анимацией, игровым кино. Но ведь его создают режиссеры, которые тоже когда-то были детьми. И если у них было детство, он создадут хороший детский фильм. Если у них детства не было — они сразу будут создавать взрослые фильмы. Мы исходим из того, что популяризация взгляда на детское кино как на инструмент развития человеческих ценностей и передачи знаний о детстве, о любви, заботе, уважении, о борьбе, о возможности проявиться, самоидентичности, культуре разных стран — все это закладывает и формирует менталитет будущего сценариста или режиссера. Если сейчас нет хороших детских фильмов, их мало создается по всему миру, то мы можем уже сейчас делать какую-то часть полезной работы ради того молодого человека, которого еще никто не знает, но который когда-нибудь станет создателем нового прекрасного фильма для детей. Мы работаем и на сегодняшнее время, и на будущее. Вот почему важно осмысленно подходить к критериям того, каким должно быть кино как способ передачи информации.

**— Расскажите про проект «PROРАЗВИТИЕ». Зачем и для кого он создавался? В чем его сила?**

— Проект «PROРАЗВИТИЕ» для взрослой категории людей, которым всегда интересно обучаться: на работе, в семье, быту — везде, где идет процесс становления себя, как личности, индивидуума. Когда речь идет о сознательном подходе к себе, то важно иметь представление, как мыслят на данную тему другие люди.
Это мировоззренческий проект, где спикер делится своим внутренним миром, тем, как он

живет внутри себя и вовне, в обществе. Он говорит о своих чувствах и переживаниях, о своей внутренней потребности и внутренних ценностях. Это ценностной канал, который родился случайно: просто возникла потребность взять одно интервью и пошло-поехало… Сейчас этот проект тоже совершает некий новый виток, в нем есть потенциал. Люди должны знать, как мыслят и живут другие. Я говорю о мировоззрении. Когда человек зреет и делится этим, когда он берет во внимание не только себя и свой поселок или город, но страну и весь мир, он видит, как преобразить мир.

Проект создавался с целью развития мировоззрения и мироотношения у пользователей или зрителей. Плюс он создавался как платформа практик развития. Марк Кукушкин, соавтор проекта, аккумулирует практики развития на фестивале «ПиР», где собираются ведущие мастера в области развития людей — HR, коучи, психологи, бизнесмены. Они делятся друг с другом теми практиками, которые они наработали. Проект аккумулирует информацию и знания, которыми эти люди делятся, чтобы узнавать друг друга и популяризировать послевузовское развитие. Уже достаточно много спикеров приняли участие в наших интервью. Платформа в перспективе будет создавать и собирать видеокурсы и мастер-классы от спикеров как для обычных зрителей, так и для корпоративных университетов, вузов, профессиональных сообществ. Этот проект начинается от развития человека и продолжается развитием бизнеса или дела человека, а также общества в целом.

**— Где гармония бизнеса и смыслов для вас? Золотая середина между «заработать денег» и «добрым и вечным». Это вообще можно совместить?**

— У меня совсем другой подход, потому что бизнес выстраивается из внутренних ценностей. Все, что говорят про горизонтальные формы взаимодействия, бирюзовое управление как развитие бизнеса — это уместно, и, наверное, к этому нужно идти. Я же вижу, что человеку, которые занимается бизнесом, необходимо иметь свой мотив, стремиться к собственной реализации посредством понимания текущих проблем и задач, которые стоят перед ним. Соединение внешнего и внутреннего мира человека дает возможность для развития бизнеса. Тогда организация будет ему всегда полезна, он будет в ней расти. Если же он вырастает из нее, тогда ему нужно идти дальше. И это не убегание от процесса, но его реализация. Также к бизнесу нужно относиться с мировоззренческой точки зрения. Если принципы бизнеса соответствуют человеческим принципам (любовь, доброта, забота), то тогда качество продукта растет, как развиваются взаимоотношения в коллективе. Особенность нашей команды — это совместный рост каждого члена за счёт деятельности в проектах. Мы растем, и проекты растут.

**— У вас постоянная команда или проектный принцип?**

— В основном у нас постоянная и растущая команда. И, конечно, есть проектная работа. Когда мы снимаем фильм, мы нанимаем команду: операторов, монтажеров, режиссеров, сценаристов. Профессионалы меняются, но мы остаемся друзьями. Для каждого следующего проекта мы смотрим, с кем работать.

Если говорить про детские проекты, то киносъемки тоже платные. Сами дети учатся и не получают гонораров. Гонорар получает режиссер, который приезжает снимать с детьми кино, и в данном случае, это, можно сказать, минимальная оплата. Это больше волонтерский аспект. Обычно детское кино точно такой же продукт, как и взрослое.

Если говорить про профессиональное кино, документальное, то оно все стоит денег. Люди платят нам, чтобы мы сняли кино. Если проект снимаем мы, то мы платим профессионалам.

**— На вашем сайте в разделе «Специализация» одним из пунктов указано «осознанное предпринимательство» — что это, по-вашему?**

— Сознательное предпринимательство — один из главных аспектов. Если ты осознаешь это, значит ты умеешь управлять своим вниманием, мыслями, чувствами, состояниями. Ты понимаешь и адекватно распределяешь собственную энергию, осознаешь поступки. Все это — осознанное предпринимательство. Осознавать можно научиться. Чтобы осознанно выстраивать дело, нужно мировоззренчески расти.

**— Фестиваль «Зеркало будущего» — о чем он? Это про фантазии или прогнозируемую реальность?**

— «Зеркало будущего» — это фестиваль детских кинофильмов, детских сценариев, детских киностудий. То, насколько образно мыслят наши дети, какие картины они снимают, какие сюжеты формируют, показывает примерно, как мы будем жить. Это звучит вызывающе, но это так. Что они читают, чем они питаются, какой у них настрой, мировоззрение, как это отражается в их картинах — от этого зависит мир, в котором мы будем жить, в прямом смысле этого слова. Они будут передавать это своим детям. От того, насколько успешно мы закладываем этот фундамент образов, культурных кодов, зависит не только кинопродукция, но и литература, строительство, продукты питания — всё зависит. «Зеркало будущего» — это отражение того, что сейчас есть в действительности. Прекрасно, что мы можем это формировать.

**— Как появился проект «Управление вниманием»? В чем его суть? Для кого он?**

— Важная особенность принципа управления вниманием в том, чтобы научиться понимать, что такое внимание, и каким образом им можно управлять. В принципе, это внутренняя работа человека: он учится работать со своими мыслями, чувствами, телесным ощущением, телесной силой и сознанием. Мысль и сознание — это разные вещи. Если человек научился активно работать мыслью, проявлять эмоции, он должен научиться быть в состоянии пассивности, в некой внутренней тишине. Соединение внутренней тишины и активности дает возможность человеку управлять вниманием. За этим будущее. Единственный ресурс, который существует у человека лично, — это его собственное внимание, затем уже физическая сила и материальные предметы и явления, а также время. Поэтому внимание — основной продукт жизнедеятельности. Чему уделяешь внимание, то и растет. И здесь нужно ответить на вопрос, как ты уделяешь внимание чему-то? — сознательно или нет.

Чтобы научиться сознательно вкладывать, инвестировать свое внимание в какое-либо предмет или направление жизнедеятельности, важно уметь им управлять. Предметом жизнедеятельности может быть что угодно: от крика и ругани до созидания, созерцания, вдохновения, производства какого-либо продукта. Во внимании — самая главная сила. Можно его применить предметно хоть к бизнесу, хоть к политике — к любой деятельности человека. Сознательный подход к себе приводит к тому, что человек учится управлять вниманием.

**— Какой вы видите Россию будущего? Лет через 10-30-50?**

— Я люблю свою Родину, как бы это ни звучало громко. Я люблю то, что я живу в ней, потому что именно в России у меня происходили первые осознания. Россия давала возможность этой внутренней свободы. Именно здесь мои предки, семья, моя вера, моя любовь. Все, что связано с Россией, является фундаментальным. Поэтому я хочу, чтобы страна развивалась и процветала. Хочу, чтобы видели осознающую Россию, ведь я ее вижу именно такой. Большинство людей, живущих в стране, понимают, для чего они это делают. Я вижу образ России, расцветающей в плане мировоззрения, готовой делиться наработанной внутренней мудростью с миром.

Мы недавно вернулись с конференции в Афинах, где участвовало более 20 стран. Мы говорили о кинопедагогике и рассказывали о инструментах, которые применяем в нашей деятельности. Только мы, представители России, сказали, что все эти инструменты нужны, чтобы развивался внутренний мир ребенка. Главное — те смыслы, которые мы через инструменты кинопедагогики и медиаобразования закладываем. За всю конференцию ничего об этом не было сказано. Зарубежные коллеги признали, что ранее не обращали на это внимание. Так мы поняли, что в этом наша главная особенность.



# 8 правил управления вниманием от Николая Данна

Зачем они?
Рассеянность, рассредоточенность, излишняя суета — все это следствие неумения управлять вниманием. Это состояние наполняет нас ощущением бурной деятельности, занятости, но при этом не оставляет шансов на эффективность, достижение высоких результатов, не оставляет времени на самих себя и качественное общение с близкими… жизнь, как тараканьи бега, без удовольствия от делаемого и сделанного. Знакомо?

Вот вам 8 правил, которые помогут осознанно научиться управлять своим вниманием.
Не факт, что это будет просто, никто не обещает, что получится сразу. Но, если хотите жизнь со смыслом, получить ощущение собранности, достижения целей, почувствовать себя и момент «здесь и сейчас» — попробуйте!

## Правило 1: Следите за мыслями, чувствами и телом

Мысли, чувства и тело неразрывно связаны. Они — основа управления вниманием. Мрачные мысли — источник негативных чувств. Лихач подрезал на дороге, вы подумали: «Вот… какой нехороший!» и сразу поднялась волна гнева, злости. А дальше реагирует тело, и вы уже приехали на место назначения уставшим, вялым, выжатым. Тело всегда отзывается. Следите за мыслями. Акцентируйтесь на тех мыслях, чувствах и ощущениях тела, с которыми вы бы хотели жить.

## Правило 2: Включите внутренний интерес

Мы погружаемся в какую-то деятельность с головой, когда она нам искренне интересна. Растворяемся в ней, делаем ее частью себя. Нет интереса — делаем, конечно, если обстоятельства того требуют, но по принципу «надо». А «надо» — это совсем не то же самое, что хочу и нравится. Внимание рассеивается, переключается на что-то другое.

Научитесь включать интерес внутри себя, находить то, что драйвит в деле. Другими словами, научитесь сами себя мотивировать. Очень помогает умение находить что-то новое и полезное в своей сфере деятельности.

## Правило 3: Делайте паузы

Каждый день — череда сменяющих друг друга дел, которые нужно успеть, не опоздать, завершить. Все они очень разные: приготовить завтрак, увезти детей, поработать, на встречу съездить, домашние дела сами себя не сделают, машина вдруг в сервис просится, детей забрать, собаку выгулять, а тут еще пробка — хорошая возможность проверить почту. Внимание на пределе каждую секунду.

Стоп! Пауза.

Короткая передышка позволит размотать этот клубок мыслей, привести их в порядок, выстроить приоритеты. Несколько спокойных минут за чашкой чая или кофе, короткая прогулка по парку между двумя важными делами без телефона и мессенджеров, чередование активности и отдыха помогут настроить баланс. Не пренебрегайте паузами. Это время даст вам больше эффективности, чем бесконечный бег наперегонки с собой.

## Правило 4: Не думайте о делах по утрам

После пробуждения наши мысли, чувства и тело готовятся к новому дню. Не забивайте их задачами раньше времени. Мы привыкли, открыв глаза, перебирать в голове все, что нужно сегодня сделать. Остановитесь! В начале нового дня сначала включите внимание. В течение получаса сосредоточьтесь на себе. Что чувствуете? С какими мыслями проснулись? Как себя чувствует тело? Теперь включите интерес к начинающемуся дню. Что важное, интересное и полезное сегодня произойдет? Какие возможности подарят эти 24 часа? Когда включится интерес, активизируется внимание. А теперь можно и о делах подумать.

## Правило 5: Научитесь наблюдать

Существуют активная и пассивная стадии внимания. Активная включается, когда человек думает, принимает решение, действует. Пассивная — это умение делать паузу, расслабляться и отключать поток мыслей. Чтобы внимание было в норме, важно владеть обеими стадиями.

Постоянное пребывание в активной стадии перегружает мозг и рано или поздно делает нас рассеянными. Иногда в очень неподходящий момент. Так организм самостоятельно находит возможность для отдыха. Чтобы быть максимально включенным в нужные моменты и управлять вниманием, не пренебрегайте пассивной стадией, останавливайте мысленный хаос. Научитесь наблюдать. Просто смотрите, что происходит вокруг, не реагируйте, не анализируйте, не переживайте, не оценивайте. Просто наблюдайте.

# Правило 6: Поставьте будильник

Пусть он каждые два часа напоминает вам, что нужно ответить себе на три вопроса: Где я? Что я делаю? Нравится ли мне то, что я делаю? За две-три минуты объясните себе, что происходит в данный момент времени. Это простое упражнение помогает сосредоточиться и включить внимание.

# Правило 7: Быть здесь и сейчас

Умение жить здесь и сейчас — пожалуй, главный результат управления вниманием. Не во вчера, в тех важных событиях, не в завтра, в новых делах, а сейчас, в этой минуте. Переживания о завтрашней деловой встрече не помогут вам получить удовольствие от прогулки с детьми, которую вы совершаете прямо сейчас, да и результат переговоров они вряд ли улучшат. Отслеживайте свои мысли. Если они ушли в прошлое или будущее, верните себя в сегодняшний день.

# Правило 8: Оставайтесь собой

Каждый день мы носим разные маски, подходящие по случаю: для работы, для семьи, для друзей, для незнакомцев в подворотне, для себя наедине с собой. Почему? Невольно стремимся соответствовать обстановке. Формируем мнение окружающих, ведем себя «как надо». Это приводит к тому, что мы большую часть энергии тратим на контроль своего поведения, и не оставляем ресурсы на управление вниманием. Маски прячут нас от самих себя, искажают наши чувства и гасят истинные желания. Порой мы даже не можем понять, что нам нужно на самом деле, какие цели истинно ценные, наши, а какие навязаны окружением.

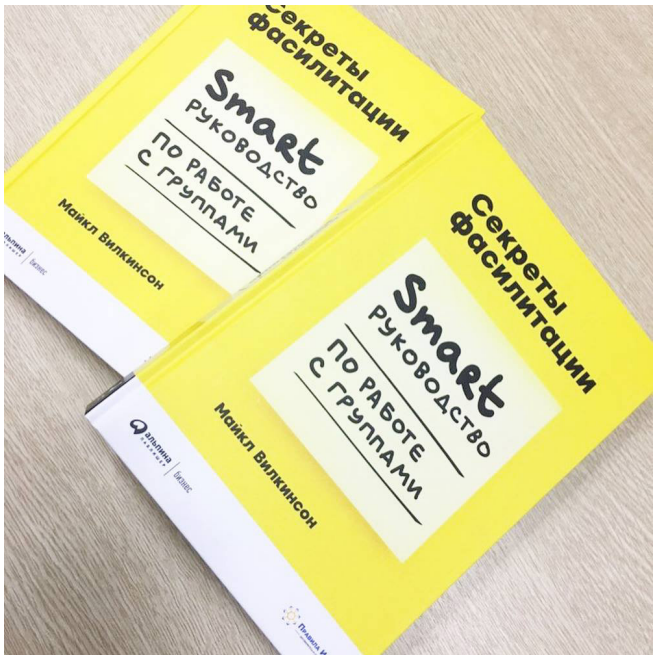
Будьте собой.

Снимите маски, услышьте себя, и искренние глубинные важные цели кристаллизуются, а внимание включится в полную силу.

Главный результат управления вниманием — это любовь к жизни и умение быть в ней деятельным человеком, совершенствуя дело, семью, общество.

# Секреты управления непродуктивными ситуациями






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

Продолжаем путешествовать по страницам книги Майкла Вилкинсона «Секреты фасилитации». Ее автор собственным опытом доказал, что фасилитация — это не талант, а профессиональный навык, набор инструментов и методик, овладеть которыми может каждый.

На важной встрече кто-то демонстративно не участвует в процессе, занят другим делом, постоянно высказывает недовольство происходящим, резко критикует выступающих, уходит, хлопнув дверью или даже проявляет явную агрессию по отношению к участникам группы или фасилитатору. Все это примеры непродуктивного поведения, которое совсем не приближает группу к желаемому результату.

Как с этим работать? Как реагировать? Майкл Вилкинсон посвятил этой теме целую главу своей книги, где подробно разобрал все возможные варианты решения проблемы. Итак, чек-лист от мэтра.

Осознайте, что непродуктивное поведение — это любые действия участника, которые сознательно или неосознанно замещают собой прямое выражение недовольства содержанием или целью встречи, процессом фасилитации или внешними факторами. Непродуктивное поведение — симптом, а не основная причина.

**Подготовка**

Во время подготовительного этапа выявите, где может возникнуть непродуктивное поведение. Для этого выясните следующее:

- Что тревожит участников, которые не поддерживают проведение встречи;
- Кто из участников считает, что потеряет что-то, если цели встречи будут достигнуты;
- Какие участники встречи не ладят друг с другом;
- Кто из участников указывает на проблемы, но не принимает решение.

Проведя предварительный анализ, постарайтесь снять возможные риски еще на стадии подготовки сессии.

- **Распределите места.** Это даст возможность эффективнее использовать энергию людей. рассадить подальше тех, между кем искрит, или равномерно распределить болтунов.
- **Установите правила.** Это хороший способ саморегуляции группы. Выключить телефон, чтобы быть здесь и сейчас, без посторонних дел, не критиковать, а уточнять, не перебивать, а говорить по очереди.
- **Взаимодействуйте с конкретными людьми.** Задайте им главные вопросы: Зачем эта встреча? Каких результатов от нее ждут? Какие проблемы могут возникнуть? Как сделать ее продуктивной? Глубокое личное вовлечение способствует конструктивному взаимодействию.
- **Обращайте внимание на конкретные реакции.** Язык тела подсказывает, когда человек недоволен. Острые высказывания — начало конфликта. Выявляйте деструктив по ходу встречи и работайте с ним.
- **Проводите неформальные беседы во время перерывов.** Это отличный повод нефомально погасить неконструктивное поведение в зачатке.

**Диагностика в процессе**

Чтобы выявить проблему на раннем этапе встречи, регулярно проводите проверку на непродуктивное поведение и ищите его признаки, а именно:

- Участников, которые молчат;
- Участников, которые открыто жалуются или возражают группе;
- Участников, которые шепчутся с соседом;
- Участников, чье выражение лица указывает на несогласие;
- Участников, чей язык телодвижения указывает на то, что их что-то не устраивает.

**Типы непродуктивного поведения**

Непродуктивное поведение может выражаться по-разному. Ищите тех, кто:

- не может оторваться от телефона;
- уходит, хлопнув дверью;
- молчит во время обсуждения;
- перебивает других;
- опаздывает или уходит раньше;
- часто берет слово и говорит долго;
- настроен скептически;
- бросается в драку;
- рассказывает истории;
- отвлекается на посторонние темы;
- нападает словесно;
- шепчется с соседом;
- занят посторонней работой.

Обратите внимание, если:

- у группы низкий уровень энергии;
- группе не хватает времени.

В главе 9 своей книги «Майкл Вилкинсон» подробно рассказывает, какими инструментами может пользоваться фасилитатор в каждом из этих случаев. Как корректно задать вопрос, установить правило и сменить фокус поведения с негативного на конструктивно-позитивный.

**Стили коммуникации**

Люди общаются по-разному. Признайте потребности людей, демонстрирующих разные стили коммуникации, это поможет предотвратить проблемы еще на стадии зарождения и направить сессию в конструктивное русло.

- **Стиль «доминирование».** В лучшем проявлении он про эффективность, честность и результативность. В худшем — про единоличное декларирование, поспешные решения, убивание энергии и инициативы в группе. Чтобы избежать темной стороны, ведите встречу в быстром темпе, четко придерживайтесь плана.

- **Стиль «влияние».** На позитиве — это про активное участие, творческий подход, высокий уровень энергии. На негативе — многословие, отрицание важных деталей и мнения других, нереалистичные идеи. Как фасилитатор давайте этому человеку слово чаще, но установите правила: по теме, указывать на измеримый результат, не отвлекаться на посторонние темы, включить реализм.
- **Стиль «постоянство».** На позитиве люди дружелюбны, терпимы и за мир во всем мире. На негативе — ведут себя как великомученики, проявляют пассивную агрессию. Важно спрашивать, все ли согласны, не ставить никого в неудобное положение, подкреплять предложения похвалой.
- **Стиль «соответствие».** В хорошем проявлении это конструктивная работа по делу, с анализом возможного результата. В плохом — закапывание в деталях и аргументах, почему не получится. С такими людьми важно договориться, что более подробный анализ будет проведен после встречи.

**Решение проблемы**

Важно быстро снять напряжение, чтобы вернуть группу в русло продуктивной работы. Для этого можно пройти пошаговый путь разрешения конфликта:

**Шаг 1: Поговорить с участником с глазу на глаз или при других.** Делая замечания в группе, избегайте адресности. Например: «Хочу напомнить правило: телефон только в перерыве». Тот, кому это адресовано, поймет. Или вместо фразы «Это критика, она неприемлема на этой встрече» спросите: «Как я могу записать ваше предложение по теме?».

**Шаг 2: Посочувствовать ему.** Фраза типа: «Похоже, у вас действительно важное дело и совещание задерживает вас» не обидит, но даст человеку возможность задуматься, а так ли важен сейчас телефон.

**Шаг 3: Найти причину такого поведения.** Вряд ли здесь будет продуктивен прямой вопрос. Лучше зайти издалека: «Нам необходимо ваше полное участие. Вам кажется важным то, о чем мы сейчас говорим?»

**Шаг 4: Договориться о решении.** Главное не ставить человека в неудобное положение перед группой и настроить его на позитивную продуктивную работу.

**Неожиданный взрыв эмоций**

Бывает, что во время обсуждения происходит неожиданные непродуктивный взрыв эмоций или даже прямое выражения агрессии участников по отношению друг к другу. Используйте пошаговый алгоритм решения проблемы.

1. Попросите у группы разрешения отвлечься от повестки дня.
2. Проведите круговое обсуждение, спросите у каждого: «Что вы ЧУВСТВУЕТЕ по поводу произошедшего?».
3. Проведите второе круговое обсуждение: «Что нам нужно сделать, чтобы продолжить?».
4. Объявите перерыв и поговорите с организатором встречи, чтобы убедиться, что действия, которые собирается предпринять группа, соответствуют его целям.

**Негатив в адрес фасилитатора**

Бывает, участники недовольны работой фасилитатора. Действуйте так:

1. Признайте, что, возможно, они правы.
2. Поблагодарите за предложение.
3. Если вы согласны на изменение, внесите его с согласия группы.
4. Если не согласны:
   - назовите как минимум одно его преимущество;
   - объясните, почему вы считаете, что лучше оставить все как есть;
   - объявите о готовности учитывать пожелания группы;
   - спросите участников, согласны ли они внести изменения.

Не занимайте оборонную позицию, а покажите, как вы беспокоитесь за группу. Предложите следующие шаги:

Выразите сожаление, что кому-то в группе не комфортно работать с вами.

Скажите, что готовы отказаться от роли.

Скажите, что готовы приспособиться к потребностям группы.

Когда люди прекращают вести себя непродуктивно и начинают демонстрировать признаки конструктивного поведения, поддержите их.

Правила Игры

# Фасилитация для лидера

НАЧИНАЕМ
25 СЕНТЯБРЯ 2019

ОНЛАЙН-КУРС ВИКТОРИИ БЕХТЕРЕВОЙ

## Как эффективно работать в группах и заряжать людей на результат



### ПРОГРАММА

- 12 онлайн-занятий
- Наставники
- Домашние задания и качественная обратная связь
- Практическая отработка навыков
- Много полезных материалов

### КОЛИЧЕСТВО МЕСТ ОГРАНИЧЕНО

«Для меня важен результат. Я хочу гордиться каждым своим учеником. Поэтому на моем курсе есть несколько незыблемых правил.

- Не принимаю больше 50 участников. Не эффективно.
- Всегда даю возможность ученикам бесплатно прослушать курс повторно через год.
- Не продаю дешевые пакеты без наставников. «Просто послушать» — бессмысленно. Нужно отрабатывать технологии и на первых порах — под чутким руководством профессионалов.
- Не выдаю сертификаты, если мне или наставникам не нравится качество домашних заданий и кажется, что ученик еще слабоват. Помогаем, разбираемся, улучшаем.
- Настаиваю на открытом общении в чате Телеграм и открытой обратной связи. Мы учимся друг у друга, делимся успехами и вместе разбираем трудности.
- Провожу курс только раз в год. Это не конвейер, это для тех, кто про смыслы»

WWW.BEKHTEREVA.RU

# Фасилитаторы о фасилитации



Да, я хвастаюсь, потому что горжусь! Когда-то я искала инструменты эффективной работы с группами. Как провести встречу драйвово, конструктивно и результативно? Как снять негатив и вовлечь каждого? Как снять напряжения и зарядить людей на результат? Услышала про фасилитацию. Тогда это была только иностранная школа. Обучилась, начала применять навыки, вырабатывать свои наборы инструментов. Я не устаю восхищать результатами.

Я убеждена, что фасилитация — это не только для бизнес-тренеров. Это даже не только для руководителей. Она для всех. Эти навыки помогают эффективно договариваться с партнерами, коллегами, решать проблемы и вести беседы в семье, с детьми.

Я мечтаю, чтобы в России умение фасилитировать стало обязательным навыком руководителей любого уровня.

Я к этому стремлюсь. Каждый год провожу онлайн-курс по фасилитации. С каждым годом у меня все больше поводов для гордости, потому что я вижу, какие успехи делают мои ученики. И мне приятно поделиться их отзывами.

## Это уникальное предложение



**Юлия Матвеева**
**Должность: бизнес-тренер, коуч, член Общероссийской психотерапевтической лиги, гештальт-терапевт, наставник курса «Фасилитация для лидера»**

Чем мне нравится фасилитация, так это ощутимым результатом «здесь и сейчас». Например, зачастую результат от тренинга отсроченный. А в фасилитации некоторые результаты, например решения и договоренности, появляются сразу. Для меня фасилитация — это возможность сфокусировать людей на решении конкретной задачи, через визуализацию их мыслей, дискуссий, вариантов. Это удивительно мощно работает — когда то, что думаешь ты, и то, что думают другие, вдруг становиться наглядным, видимым, материальным. Со стороны даже на свои мысли смотришь по-новому.

Курс Виктории — это уникальное предложение. Он не просто учит фасилитации, но учит делать это онлайн. Это важно, так как растет число удаленных команд, управление и обучение переходят в онлайн. А курс Виктории построен так, что идут постоянные тренировки, на каждом занятии, что дает самое ценное в обучении — опыт и навыки!

# Ключевое — это инструменты, которые дают необходимый результат



**Михаил Москалев**
**Должность: корпоративный спикер, тренер, фасилитатор, практикующий психолог**

Обычное типовое обучение, которое я проводил, настолько привычно для людей, что не дает новых, лучших результатов. Фасилитация позволяет группе иметь гораздо больше энергии, а главное — все участники получают удовольствие от встречи. На уровне эмоций проходит зажатость, включается креатив. Человек уходит довольный, что он что-то сделал. Ключевое — это инструменты, которые дают необходимый результат. Курс хорош тем, что в нем предусмотрены домашние задания. Это огромная польза. Я не просто прослушал курс, я что-то сделал, и это «что-то» остается со мной в качестве навыка.

# В результате — новые клиенты, новые продукты



**Инна Беляева**
**Должность: директор центра образовательных программ и обучающих технологий BPCentre.**
**Председатель комиссии по ценностно-ориентированному предпринимательству ККО «Опора России»**

Пришла, чтобы разобраться в том, что такое фасилитация как технология. До курса работала как бизнес-тренер и как коуч. Научилась использовать опыт и потенциал людей для их развития в команде, работать с конфликтом как ресурсом для роста, получила знание инструментов и методологии фасилитации.
Появились идеи и проекты — где можно использовать фасилитацию как эффективный способ решать различные общественные и управленческие задачи. В результате — новые клиенты, новые продукты.

# Использую практически ежедневно



**Светлана Феслер**
**Должность: консалтинг в сфере ритейла и жилой недвижимости**

Погружение в фасилитацию произошло благодаря Виктории, спасибо ей огромное! Использую практически ежедневно: при старте проекта, при коммуникации с клиентом, для снижения сопротивления изменениям, при выработке порядка взаимодействия между структурными подразделениями.

# Очень живо, драйвово!



**Галина Есина**
**Должность: начальник отдела подбора, оценки и развития персонала Новосибирского филиала ООО «СГК»**

Виктория прекрасно держит фокус и темп — при этом онлайн! Далеко не каждому это удается. Самое ценное — практика: очень полезно было попробовать себя в разных ролях — ведущего, протоколиста. То, что мы практиковались в разных ролях, — СУПЕР! Это безусловно позволило лучше понять процессы и смысл ролей и максимально включаться в работу.
Применяла практически все, что проходили и чему учились: протоколирование, сессии по моделированию процессов, ретроспективы, работа с корпоративной культурой.

# Мои навыки кратно возросли



**Елена Северюхина**
**Должность: директор по персоналу и оргразвитию, и.о. директора по производству, Алкогольная Сибирская Группа**

Я искала ответы на вопрос, как проводить совещания максимально эффективно и результативно. Совещаний было много, и они съедали массу ресурсов. На курсе «Фасилитация для лидера» мы не просто слушали, мы постоянно что-то пробовали. Это возможность не только учиться, но и постоянно тренить, пробовать знания в деле. Особенно ценной была работа на курсе с Наставником — Виктория помогла сделать дизайн сессии, результат сессии, который я получила вместе с командой — экономия 60 млн руб.
Курсы дали опыт не только наблюдения, как делают другие, но оценку, как я это делаю, как управляю групповой дискуссией, энергией участников, какой результат и эффект при этом получают команды. Мои навыки проведения эффективных совещаний кратно возросли.

# Сказать, что курс, что-то дал, — это ничего не сказать. Он бесценен



**Денис Молчанов**
**Должность: фасилитатор и многие другие полезные роли в компании Инструментальный Мир**

В поисках современных практик самоуправления руководитель предложил поучаствовать в курсе «Фасилитация для лидера». Сказать, что курс, что-то дал, — это ничего не сказать. Он бесценен. Навыки групповой динамики и организация продуктивных совещаний и сессий — это малое, но весомое, что удалось реализовать. Понял, что задавать правильные вопросы, — это искусство.

Правила Игры
www.rulesplay.ru 8 (800) 700-95-65
@rulesplay @businessmeaning
@consulting-company-rulesplay

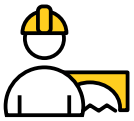
# Фасилитация для лидера

## Фасилитатор — это архитектор доверия

### 1 роли фасилитатора


Гид


Мотиватор


Строитель мостов


Ясновидящий


Одобряющий


Миротворец


Контролер


Активный слушатель

### 2 ключевые навыки фасилитатора

Создание взаимоотношений и сотрудничества

Сопровождение группы к выработке полезных и адекватных договоренностей



Создание и поддержание атмосферы вовлеченности

Планирование оптимального процесса

### 3 компетенции фасилитатора

**1**

Умение быть эталоном профессионализма →

**2**

Управление позитивным отношением →

Создание атмосферы сотрудничества

Раскрытие творческого потенциала

**3**

Эффективное использование методов

Умение давать результат

Умение устраивать качественные мероприятия

# Камасутра для оратора в кратком изложении



**Радислав Гандапас, Президент Ассоциации Спикеров СНГ, участник списка TOP 30 World Gurus в номинации The Best Leadership Speakers**

Камасутра — искусство наслаждения. «Камасутра для оратора» — бестселлер Радислава Гандапаса. Книга переведена на пять языков и продается по всему миру. По сути, это набор правил и инструментов, которые превращают стресс от публичных выступлений в удовольствие.
Завораживающие выступления — это не только талант оратора, это большой труд, тщательная подготовка, практика, рефлексия. Но все они начинаются с базовых знаний, которые собраны в книге Радислава Гандапаса. В сегодняшней авторской рубрике — идеи книги в кратком изложении.

**Название**
Для начала придумайте своей речи яркое, емкое название. Оно формирует ожидания, привлекает. Но помните, название всегда должно быть подкреплено содержанием.

**Тайминг**
Тренд современности — коротко и быстро, главное, по сути.
Цикл внимания взрослого человека — 20 минут. По некоторым данным он уже сократился до 7 минут. Выступаете дольше? Используйте дополнительные инструменты, чтобы публика не ушла в телефоны.
Проверяйте выступление на требования современного тайминга. Не затянуто ли? Можно ли что-то отдать в виде раздаточного материала или самостоятельного прочтения в интернете?

**Зрительный контакт**
Важен 100% контакт с залом. Научитесь видеть всех сидящих в аудитории. Особое внимание уделяйте флангам — людям, сидящим с краю в первых рядах. Они обычно выпадают из зоны внимания. Разворачивайтесь к ним всем корпусом, а не только поворотом головы.
Вторая зона особого внимания — галерка. Эти люди сидят далеко и принимают позицию наблюдателя. Они присутствуют, но не участвуют. Как устанавливать контакт с ними?
Рука — продолжение взгляда. Жестикуляция направлена в задние ряды.

**Пластика и динамика**
Современный оратор пластически раскован. Его не сдерживают микрофон или трибуна. Меняется психология восприятия. Людям нужно больше динамики. Вспомните, какие динамичные стали фильмы и мультики по сравнению с теми, что снимали 30 лет назад.
Двигайтесь. Глаза аудитории должны быть заняты. Зрительный нерв в 50 раз толще слухового. Динамику выступлению добавляют слайды, ролики, картинки.

**Интерактив**
Взаимодействуйте. Вовлекайте. Современное публичное выступление — это не спич, это диалог.
Способы:
Просите поднять руку тех, кто…
Попросите встать тех, кто…

Тренд: когда человек выступает хорошо, его приглашают все чаще и чаще, независимо от контента.

Задайте вопрос.
Но интерактив не самоцель. Главное — контент. Любой вопрос должен иметь продолжение в выступлении.
Например: Поднимите руку те, кто прочитал мою книгу «Камасутра для оратора». Вижу, вас много, значит, какой-то материал тренинга для вас не будет новым, но вы сможете глубже в него погрузиться….

**Юмор**
Он привлекает, удерживает внимание, разряжает обстановку. Используйте его на 100%, импровизируйте и шутите, если это уместно и есть талант. Либо делайте заготовки, которые наверняка «проходят».

**Страх**
Как его преодолеть?
Никак. Страх — это нормально. Если вы не тревожитесь за результаты выступления, вы не будете стараться. Не позволяйте напряжению помешать вам.
До выступления:
Чем лучше подготовка, тем меньше стресс. Репетируйте. Почувствуйте тайминг, послушайте себя, оптимизируйте информацию, проработайте связки между блоками.
Отчитайте текст выступления так, чтобы не приходилось напрягаться, вспоминая, а что же дальше. Тогда на сцене будет проще сконцентрироваться на контакте с аудиторией, на пластике тела, на энергии.
Непосредственно перед выступлением:
Если вам важно перед выступлением общаться с людьми — идите в зал.
Если вам важно подготовиться и настроиться в спокойной обстановке — организуйте себе это за кулисами.
Распрямите плечи. Проследите за своей пластикой. Ходите спокойно, уверенно.
Немного подвигайтесь, если есть возможность — это даст энергию и поможет расслабиться. Но перед самым выходом важно, чтобы

дыхание восстановилось. 10 глубоких, ровных вдохов и выдохов помогут успокоиться.
Во время выступления
Используйте интерактив. Когда люди откликаются — это расслабляет.
Помните, что тело и психика взаимосвязаны. Ходите по сцене раскрепощенно и спокойно.

**Управление вниманием аудитории**

Это компетенция оратора. Есть несколько приемов, как не отпустить людей в смартфон.

1. Качественный контент. Он важен, но этого мало для того, чтобы удержать внимание аудитории. Зачастую оратор предлагает вовсе не уникальный контент.
   Поэтому необходимо освоить дополнительные приемы управления вниманием.
2. Логика речи. Когда оратор плохо подготовлен, он выдает информацию так же, как мыслит — хаотично. Это гарантированная потеря внимания. Готовьтесь, продумывайте логику, следуйте плану, следите за логическими связками.
   Подавайте информацию легко, чтобы ее воспринимали играючи.
3. Используйте инструменты привлечения внимания.
   — Контрастные раздражители. Хлопок, повышение и понижение голоса, паузы. Опытный педагог в шумном классе замолчит, неопытный создаст шум. Осваивайте все пространство сцены от края до края свободно и раскрепощенно — это подчеркнет статус выступающего. Постоянные движения с разной интенсивностью раздражают зрительный нерв и не дают мозгу уснуть.
   — Используйте смысловые контрастные раздражители. Шутку в серьезной презентации, сленг в научном тексте. Исторические факты типа: «Подобная ситуация сложилась в войске Чингисхана…». У внимания есть инерция. Привлекли его — и оно сохранится еще на какое-то время.
   — Вовлекайте аудиторию. Человек запоминает 10% того, что слышал, 60% того, что видел и 90% того, в чем участвовал. «Поднимите руку те, кто…» — простой и действенный способ. Не забудьте логически продолжить это вовлечение. Например, так: «… давайте поаплодируем этим людям» или «Вас много, и вы не понаслышке знаете, что…». Попросите о помощи: напомнить термин, дату или чье-то имя.
4. Используйте инструменты удержания внимания.
   — Зрительный контакт. Это легко, когда выступление хорошо отрепетировано и вам не нужно постоянно заглядывать в тезисы и слайды. Прежде чем начать говорить, нужно осмотреть всех сидящих. Проблемные зоны — фланги и галерка. Как их охватить? Поворачивайтесь к зрителям всем корпусом, «смотрите грудью».
   — Используйте личное обращение. Не «Мне приятно выступать перед такой аудиторией», а «Мне приятно выступать перед вами».
   — Используйте глаголы участия: «посмотрите», «обратите внимание», «следите за ходом моих мыслей».

**Визуалы**

Обычно большую часть времени люди тратят на подготовку слайдов. Не нужно. Потратьте его на репетицию.
Сегодняшняя мода — лаконичные слайды.
Человек в состоянии усвоить только 7 уникальных слайдов за 20 минут.
На одном слайде должно быть не более 40 слов.
Кегль не меньше 18.
На одном слайде должно быть не более 3 цветов. Сокращайте все, что можно. Убирайте гиперссылки, лишние знаки препинания.
На одном слайде должно быть не более 3 шрифтов (курсив и жирные считаются другим шрифтом). Шрифты лучше использовать без засечек. Засечки ускоряют темп чтения, а во время презентации это ни к чему. Хотите сосредоточить внимание, выбирайте строгие рубленые шрифты.
Если рассказываете что-то, что нечем проиллюстрировать, не оставляйте предыдущий слайд, поставьте заставку или логотип.
Отдайте презентацию организаторам заранее, чтобы ее собрали в ленту. Не показывайте публике кухню: подготовьте все так, чтобы не пришлось проматывать ненужные слайды, переходить в другие программы и так далее.
Вставляйте фото и видео непосредственно в слайды.
Не знаете зал? Лучше готовьте слайды контрастные, черно-белые: у них больше шансов «выжить» в условиях неподходящего света.

Флипчарт оживляет. Используйте его для динамики. НО! Только крупные мазки, схематичные изображения, почти не поворачиваясь к нему. Сохраняйте зрительный контакт с аудиторией.

**Работа в сложной ситуации**

Люди могут вести себя по-разному. Помните, вы — хозяин выступления.

Индекс непредсказуемости можно снизить.

— Выступайте на знакомой территории, изучайте особенности зала, сцены, оборудования.
— Приносите свои предметы и оборудование (ноутбук, маркеры).
— Имейте запас всего, что может понадобиться.
— Приходите к началу мероприятия, а не к своему выступлению.
— Посмотритесь в зеркало, все ли в порядке и не надевайте новые вещи, в новых вещах мы чувствуем себя менее уверенно.
— Репетируйте! Каждая репетиция — это опыт и снижение рисков.

Важно:

Проведите диверсионный анализ. Мысленно пройдите путь ДО и ВО ВРЕМЯ выступления. Это поможет выявить риски и заранее исправить их. Например, в зале душно, включите кондиционер, откройте окна, если это невозможно и придется работать в таких условиях, в самом начале выступления разрешите диверсию. Например, фразой: «Здесь душно, но такова специфика зала, потерпите немного, через 40 минут у нас будет перерыв».

Ждете острых вопросов? Предупредите их. Например, так: «Наверняка у вас будут острые вопросы, не сдерживайтесь, задавайте». Так аудитория превращается из оппонента в союзника.

Если диверсия все же случилась.

— Ее можно не замечать.
— Признать ее. Просто назвать. «У нас не работает проектор», «В зале кто-то болен» и т.п.
— Устранить ее.
— Пошутить.
— Использовать себе на пользу, например, как иллюстрацию к выступлению.

**Вопросы аудитории**

Удачные ответы могут спасти выступление, а неудачные погубить его.

Удобные вопросы помогают. Иногда в аудиторию подсаживают зрителей для того, чтобы они в нужный момент задали правильные вопросы. Например, «Как вы добились успеха» — возможность обоснованно включить ярмарку



тщеславия и презентовать себя.
Многие вопросы можно предугадать и либо подготовить ответ заранее, либо ответить на них в презентации.
Важно!
Слушайте вопросы до конца. Сохраняйте зрительный контакт, будьте внимательны.
Выдержите паузу и приступайте к ответу доброжелательно.
Бывает, что вопрос — это вовсе не вопрос. Человек встает и начинает излагать свою точку зрения. В этом случае можно вежливо жестом прервать и сказать:
А в чем вопрос?
Переходите к вопросу?
Я понял ваше мнение, а вопрос-то есть?
Оцените вопрос фразами вроде: «Какой интересный вопрос», «Непредсказуемый», «Неудобный вопрос» — это снимает напряжение.
Важно!
Ответ должен быть длиннее вопроса. Используйте его, как шанс рассказать о чем-то еще.
Неудобные вопросы могут поднять ваш авторитет в глазах аудитории.
— На них можно не отвечать, но с объяснением. Например, так: «Я не компетентен, это тема моего коллеги», «У меня пока нет информации», «Нет информации с собой, не хотел бы быть голословным».
— Можно не отвечать со сцены, но пообещать ответ позже, если вы уверены, что готовы его дать. Спасет фраза: «Вы знаете, вопрос слишком узкий, он вряд ли будет интересен большинству». «У меня нет с собой нужной информации. Давайте обменяемся визитками, и я вам пришлю материал».
— Когда ответить все-таки необходимо, смягчайте ответ. С чем-то нужно согласиться. ДА — слово мира, НЕТ — слово диверсии. Скажите ДА так, чтобы получилось пресловутое «Да, но…».
— Говорят, у вас большие долги?
— «Да, у меня есть долги… перед горожанами, перед народом…»
— «Да, такая информация прошла в СМИ, давайте разберемся…»
— «Это хорошо, что о нас говорят…»
— «Еще хуже, мы уже продали всех сотрудников в рабство…»

**Управляемое доверие**

Факты всегда повышают доверие. Но не всякий факт таковым является.
Моя книга «Камасутра для оратора» — бестселлер — не факт, но документ о количестве продаж — факт.
Используйте в выступлении ссылки на экспертов, исследования, свидетелей, всегда называя их. Не просто британские ученые, а сотрудники конкретного университета.
Доверие повышает детализация. Заметьте, «Заскочу через полчасика» и «Буду через 25 минут» — воспринимаются по-разному.

**Внешний вид**

Выбирайте стиль на один шаг наряднее аудитории.
Безупречными должны быть крайние точки тела: голова, обувь.
Опустошите карманы.
Макияж плотнее, чем обычно, поскольку яркий свет «съедает» краски. Но не переборщите, чтобы не выглядеть вызывающе. Помните, каждое новое выступление — это опыт.

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. Если чувствуете, что нам по пути, присоединяйтесь!

Экосистема

# Бизнес со смыслом

Это сообщество сильных и светлых лидеров, которые меняют настоящее, чтобы построить мир будущего.

#чтобысчастье

## Мы объединяемся для того, чтобы

- Находить решения, при которых люди будут счастливы, а бизнес процветающим
- Помогать другим вставать на светлую сторону силы и трансформировать бизнес
- Внедрять самоуправление, как культуру будущего
- Делиться опытом
- Транслировать свои ценности

## Что мы делаем

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

В чем польза сообщества?
Мы хотим быть вместе, чтобы помогать друг другу строить #БизнесСоСмыслом
Нам важно, чтобы тех, кто #укушенныеСамоуправлением становилось больше

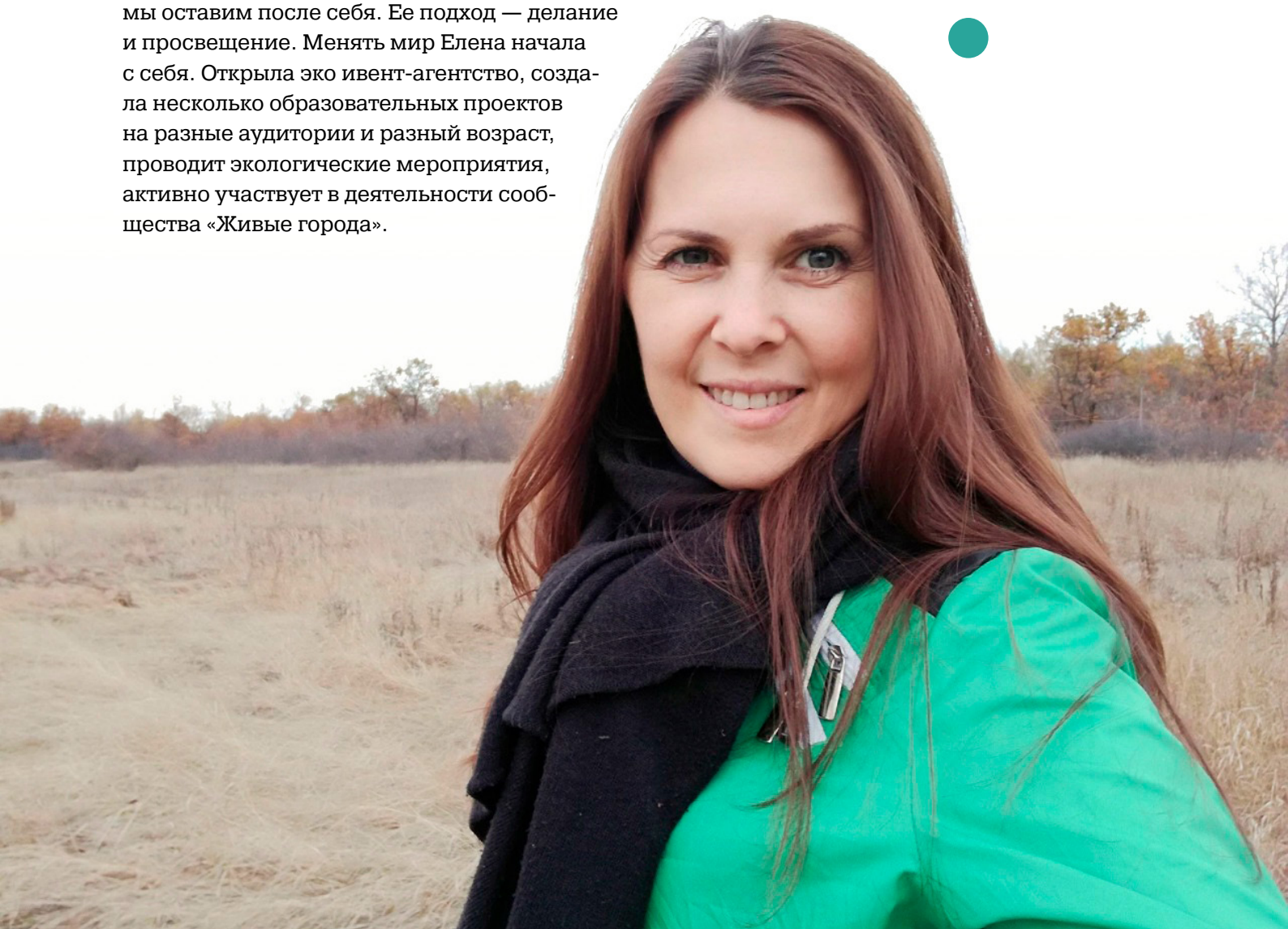
Ежегодные членские взносы 60 000 рублей.
Мы тратим эти деньги на развитие экосистемы «Бизнес со смыслом», организацию мероприятий и информационную поддержку единомышленников.

Присоединяйтесь к нам ЗДЕСЬ

# Эко-ивенты и эко-просвещение Проекты со смыслом Елены Гороховой

**Елена Горохова, Директор движения ЭКА, управляющий партнер Зеленого агентства «Велес», активный член правления «Живых городов»**

Она мечтает построить свое экопоселение и жить в нем с друзьями. И наверняка построит. А пока — eco-lifestyle, eco-просвещение, eco-бизнес. Вся жизнь с заботой об окружающей среде. Елена Горохова — в списке ста выдающихся людей России по версии журнала «Русский Репортер». Предприниматель, человек, которому не все равно, какую планету мы оставим после себя. Ее подход — делание и просвещение. Менять мир Елена начала с себя. Открыла эко ивент-агентство, создала несколько образовательных проектов на разные аудитории и разный возраст, проводит экологические мероприятия, активно участвует в деятельности сообщества «Живые города».



**— Вы среди 100 выдающихся людей России по версии журнала «Русский репортёр» — что сами считаете своим главным достижением?**

— Моим достижением я считаю участие в создании и управлении Зеленым Движением ЭКА (www.ecamir.ru). А также создание экопросветительских порталов для разных целевых аудиторий.

Экокласс.рф — для учителей, школьников и их родителей

Вузэкоквест.рф — для студентов и преподавателей высших учебных заведений

Ecowiki.ru — для взрослых людей, которые хотят узнать об экологической деятельности и приобщиться к ней.

Kapoosta.ru — для экологичного и экоответственного бизнеса

Posadiles.ru — для тех, кто понимает ценность леса и думает о его восстановлении.

**— А ваш бизнес?**

— Сейчас наша команда — это целая экосистема, состоящая из нескольких юридических лиц. Туда входит и агентство «Велес», которое появилось в 2013 году. Тогда мы стали думать о финансовой устойчивости нашей команды, но главным триггером стало обращение различных компаний, которые хотели посадить с нами лес или провести какое-то событие по зеленым стандартам или заказать экологическую лекцию или мастер класс на свое мероприятие. Мы стали проводить такие форматы, но быстро устали от них. Тогда мы начали переводить все запросы в системные решения, чтобы любой человек мог сам все организовать. Все наши уроки, квесты, обучающие материалы доступны даже непосвященному пользователю.

**— Какая самая большая экологическая опасность сегодня?**

— Самая большая экологическая опасность сегодня — это жизнедеятельность человека. За что бы человек ни взялся, все превращается в пространство, не пригодное для жизнеобитания животных, насекомых, растений и для него самого. Мы строим заводы, но при этом хотим жить на природе, в окружении векового леса, чистой реки и дышать чистым воздухом, кушать чистую натуральную еду. Любая острая тема: обращение с отходами, лесопользование,

Мои ценности: забота об окружающей среде, любовь и долгая воля.
Миссией в нашей организации мы определили вовлечение 10% жителей России и русскоговорящего населения мира в ежедневную практику защиты окружающей среды.

водопользование, углеродный и азотный след, выбросы, интенсивное земледелие и животноводство, добыча и использование ископаемых, строительство, транспорт, перепроизводство и перепотребление — дело рук человека. И хотя мы (человечество) уже более 50 лет говорим и доказываем это, к действиям, снижающим нагрузку на природу, переходят не более 3-5% людей и еще меньше компаний.

Ежедневно люди, совершенно не задумываясь, используют микропластик и упаковку для всего подряд. Микропластик вместе с водой попадает в организм человека и животных. Гибнут целые колонии четвероногих, а человек обрастает новыми болячками. Ученые в ужасе. В Америке показатели по микропластику в воде на 92% превышают нормативы, в Европе — на 70% , а в России данных просто нет. Человек не может жить без воздуха и воды. Когда мы создаем города и удобную инфраструктуру, когда мы гоняемся каждые пять минут за новой вещью, нам следует осознавать, как это отражается на качестве базовых факторов нашего существования. Сегодня у большинства людей не выстраиваются причинно-следственные связи, потому что мы не видим всех процессов. Нам уже продают готовую колбасу. И мы не представляем, как для этого убивают животных. Мы не думаем, что при создании красивой одежды канцерогенные красители попадают в воду. Глупо думать, что если Китай спускает тонны ядовитых отходов, нас это не коснётся. Вода не Земле никуда не девается. Всё со временем придет и к нам.

А что происходит с упаковкой?! Когда мы семь лет назад вышли в Госдуму с предложением

о том, чтобы запретить пластиковые пакеты, нам сказали, что люди не готовы, и поднимется волна протестов, если лишить их бесплатных пакетов в магазинах. Хотя сами они уже тогда были не против от этого избавиться. Все возвращается к людям. Значит, что это мы, люди, должны быть осознанными каждый день — отказаться хотя бы от пластиковых пакетов, а инфраструктура подстроится потом. Потому что если нет спроса, не будет и предложения. Сейчас рынок пластика огромен. Производители зарабатывают колоссальные деньги. Они даже СанПиНы пролоббировали. Магазины обязаны каждый продукт упаковать в отдельный пакет. Вспомним советское время. Не было никакой упаковки. Когда мы начали создавать свои экосумки и дошли до размещения в магазинах, нам сказали, что каждая экосумка должна быть упакована в пакет, иначе ее не смогут принять. Правила одни для всех. При этом в мире есть целое движение «Zero Waste» — «ноль отходов». Сейчас единичные магазины без упаковки появляются и в России. Там можно найти в том числе удобные мелочи (тара, экомешочки, многоразовые бахилы и т. д.), чтобы покупать без упаковки и в других местах. Если мы выполним только этот пункт, не будем пользоваться упаковкой, пластиковыми трубочками, косметическими палочками — это уже станет большим шагом вперед. Экологию, защиту окружающей среды важно вписать во все действия, которые происходят с человеком, с городом. Не может быть так, что вы пошли на работу, повели себя неэкологично, потому что там же просто деньги зарабатывали, а придя домой включили осознанность. Это неправильный подход. Единственный вариант — на протяжении всего дня понимать, что и как ты делаешь. Мой бизнес наносит урон или нет? Как я нейтрализую последствия своей деятельности? Как защищен мой ребенок? Как связаны продукты питания с проблемами, которые возникают в мире? Что будет происходить, когда я это выброшу? Органические отходы, кстати, самый большой кусок всего хлама — это почти 50 % общего мусора.



**— Спасти планету может только человек. А люди готовы в глобальном смысле? Или экология — пока все же боль единиц осознанных?**

— С каждым годом все больше людей вовлекается в защиту окружающей среды, но и в целом людей на планете становится больше, так что процент вовлеченных не сильно изменился. Люди начинают реагировать, когда проблема наступает им на пятки: например рядом с домом хотят открыть новый полигон для отходов, или построить мусоросжигательный завод, или вырубают соседний парк для точечной застройки или очередного расширения дороги и т.п. Тема эта не простая, поэтому обычному человеку сложно осознать весь масштаб бедствия, который повлечёт за собой, например, вырубка 120 Га деревьев на Лосином острове или сплошные рубки леса по всей России. А мнение эксперта погаснет под яркими красками блокбастеров и красивой жизни с телеэкранов. Нас (экологистов) много, но пока недостаточно, чтобы полностью перейти на циклическую экономику. Поэтому нашей главной задачей стало экопросвещение.

**— Есть примеры хороших бизнес-кейсов о каких-то компаниях, которые ведут свою деятельность с глубокой заботой об экологии? Расскажите 2-3 коротко. Кто и что делают, какие результаты.**

— Прекрасные кейсы экоответственности бизнеса мы узнали 28 июня на форуме «Зеленый бизнес. Живая планета», который организовали Движение ЭКА, Живые города и «Буше».

**ИКЕА Россия — IKEA** — наверное, самая зеленая компания в России. Из последнего: компания перерабатывает в некоторых случаях до 90% своих отходов. Знаю, что на предприятиях питания у них должны в скором времени появиться компостеры для органических отходов. Древесина, из которой производятся товары, полностью FSC сертифицирована.

**Сеть гипермаркетов «Глобус» (GLOBUS.RU)** поразила меня тем, что озаботилась качеством

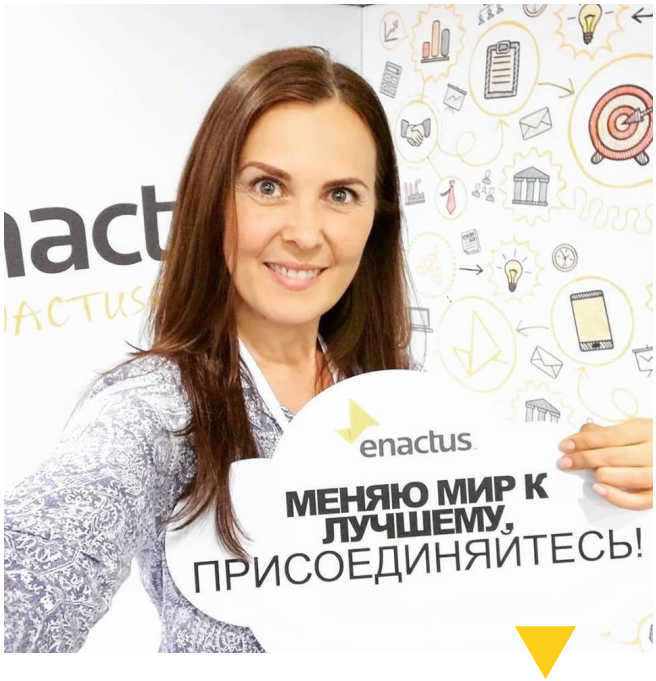
воды не только на входе, но и на выходе, когда вода снова возвращается в природу. А также на полках можно найти множество сертифицированных по экологическим стандартам товаров. Компания **SPLAT** (www.splat.ru) ценна тем, что она одна из немногих российских компаний погашает свой углеродный след от производства с помощью ежегодного восстановления леса. А сеть кофеен **«Буше»** запустила фудшеринг в Питере — по вечерам раздают оставшуюся еду бесплатно, забрать можно из специальных холодильников. Компания заботится о людях и окружающей среде, сокращая количество отходов на свалку.

**— Современная инфраструктура в нашей стране не готова к глубокой заботе об экологии. Есть шанс, что ситуация изменится на федеральном уровне?**

— Шанс есть всегда. Еще 5 лет назад мы не верили, что в нашей стране появится закон об обращении с отходами. И мы (экоактивисты) бились головой о стенку, чтобы как-то изменить эту ситуацию. Сейчас с появлением закона появились новые проблемы, но уже точно понятно, что рано или поздно мы разберемся с «мусорным» вызовом. Всегда есть шанс, что к человеку придет осознанность и он будет жить в гармонии с природой.

**— http://экокласс.рф/ http://вузэкоквест.рф/ — в чем особенность этих проектов? Как удалось сделать их интересными и вовлекающими? Какими результатами сегодня можете похвастаться?**

— Экопросвещение важно начинать с самого раннего возраста. Мы начали создавать экоуроки для школьников в 2014 году. Сейчас нашей командой создано 26 уроков, которые проводят более 60 тысяч учителей по всей России и в странах СНГ. Мы увидели три причины, почему они стали так востребованы: во-первых, они красивые, интерактивные, в каждом уроке есть игра и книжечка с домашним заданием. Учителю не нужно готовить материалы самому. Это уже сделали наши методисты и дизайнеры. Во-вторых, урок сделан так, что его может подготовить и провести любой волонтер или старшеклассник. Подготовка к нему занимает 15-30 минут. В-третьих, учитель и ученик получают дипломы и баллы, с которыми могут участвовать в наших внутренних конкурсах.




Такой подход вовлекает также и волонтеров — ответственных родителей, студентов. Около 5000 человек пользуются нашими материалами для работы с подрастающим поколением. Примерно такая же логика была, когда мы решили начать работать с вузами. Но, в отличие от школ, в университете драйверами процесса являются студенты. Тогда мы решили сделать онлайн-квест с разными заданиями, выполняя которые, шаг за шагом, студенческая команда могла бы, например, внедрить раздельный сбор в своем университете. Так и произошло после первого же квеста: 25 команд смогли убедить свое руководство внедрить РСО в ВУЗе на системной основе. Сейчас на платформе запущено 6 постоянно действующих квестов. Активно участвуют примерно 250 учебных заведений из 63 регионов России. 57 лучших команд вошли в Ассоциацию зеленых вузов России.

**— Если вернуться к бизнесу. То, что вы делаете, востребовано само по себе или это работа на просветительской платформе — сначала сформируем потребность, а потом ее закроем?**

— Первые наши клиенты и партнеры сами находили нас и просили сделать совместный проект. Такой запрос все больше возникал и возникает у крупных международных и российских компаний. А вот с сектором B2C приходится формировать потребность. Мы очень много вкладываем сил и ресурсов в вовлечение взрослых людей и через наши сервисы в том




числе. Например, такой сложный проект, как Posadiles.ru, является просветительским в области лесопользования. Для городского жителя эта тема очень далекая и непонятная. Наша задача — рассказать и вовлечь каждого жителя страны и планеты в восстановление лесов. Через пару месяцев появится наша мобильная игра PlantTheForest, которая всецело показывает влияние человека на лес. Все средства, которые будет собирать игра, пойдут на восстановление леса.

**— С чем чаще всего приходят клиенты и как эволюционируют?**
— У всех запросы разные, но наша ниша — это экопросвещение. За этим к нам и приходят. Также в последние два года мы стали делать много социальной рекламы. Одна из главных тем — обращение с отходами.

**— У вас все сотрудники болеют за экологию? Как вообще выбираете людей в команду?**
— Все наши сотрудники на 100% разделяют ценности экологичного образа жизни. Даже наши подрядчики программисты, фотографы, операторы, переводчики и т.д. вовлекаются и начинают сортировать отходы, ходить с эко-сумкой и, бывают случаи, становятся вегетарианцами. Те, с кем это не происходит, рано или поздно уходят от нас. Я всегда говорю тем, кто приходит в нашу команду: если хочешь заработать денег, то поищи себе другую работу, а если хочешь спасть мир, то это к нам!

**— Какой видите Россию через 10-20 лет?**
— Очень сложно давать такой прогноз. Многие знакомые мне бизнесмены говорят, что не могут планировать более чем на год. Очень надеюсь, что за это время в России точно наладится эффективный и разумный способ обращения с отходами, что мы будем возвращать в экономику до 90% вторсырья, как это делают другие страны. Я очень надеюсь, что наша страна запретит сплошные рубки леса, и нам не придется больше его восстанавливать. У меня есть мечта, что уж за 20 лет мы сможем перейти на циклическую экономику, и все компании станут экоответственными.

**Книги по теме:**

- Дж. Даймонд **«Коллапс»**. С этой книги начался мой путь в охрану окружающей среды.
- Фильм **«Дом — Свидание с планетой»** Оригинальное название: HOME. Режиссер: Люк Бессон, Янн Артюс-Бертран Жанр: Документальный. HOME — это полтора года съемок более чем в 60 странах мира, это самые красивые уголки планеты, которым грозит уничтожение. HOME — это визуальный шедевр, это позитивный шок, фильм-открытие. После просмотра этого фильма ваша жизнь больше не будет прежней.
- Журнал **«Экология и право»**. Инициаторы создания журнала — ученые, юристы, правозащитники, журналисты, экологические лидеры.
- **Анна Гаркуша** — один из самых авторитетных экспертов по теме обращения с отходами. Если хотите быть в курсе последних новостей в данной теме.
- Наш ресурс **www.ecowiki.ru** — если вы хотите вести экологичный образ жизни и что-то менять вокруг себя.

# Бесплатный вебинар Виктории Бехтеревой «Драйв в организации: искусство управления собой и энергией коллектива»

● 30 июля 2019 с 12:00 до 13:30

**Для кого?**
Для всех, кто интересуется корпоративной культурой и управлением по ценностям
**О чем поговорим?**
Вы замечали, насколько по-разному вы чувствуете себя в разных организациях?
Где-то кипит и бурлит жизнь, все в руках горит и получается наилучшим образом! У каждого из нас бывают такие состояния потока, когда мы не чувствуем голода, усталости, а трудимся — и все получается!
А где-то засасывает ощущение болота, будто вымерло все живое, люди сонные, и на вас резко наваливается усталость, хочется уйти, залезть в facebook, удалиться пить чай — как-то провести время, но только не работать.
**От чего же это зависит?**
Конечно, от лидера.
Мы как консультанты, посещая офис клиента, можем заранее предсказать по атмосфере, как будет выглядеть лидер компании: как будет одет, какая у него осанка, будет ли блеск в глаза — или он будет сутулым, неопрятным и подавленным.
Там где живет энергия в лидере — есть энергия в организации.
Как управлять своей энергией?
Как находить источники энергии, чтобы их хватало?
Как запустить вечный энергетический двигатель в компании, чтобы не тянуть все на себе?
Об этом и поговорим :)



Правила Игры
ДОГОВОРИТЕСЬ И СДЕЛАЙТЕ!

# Бизнес-тур и стажировка в банке «Точка»

● 26-27 Сентября 2019

Банк для предпринимателей «Точка» — это компания, в которой внедрена холакратия. Это уникальный банк, где главное правило сотрудников: сделать невозможное для комфорта клиента. Где еще вам помогут разблокировать карту по скайп или позволят присутствовать на совещании? На стажировке в «Точку» вы увидите холакратию в действии.

точка
банк для предпринимателей

# Бизнес-тур и стажировка в компании «GOODWOOD»

● 5 Ноября 2019

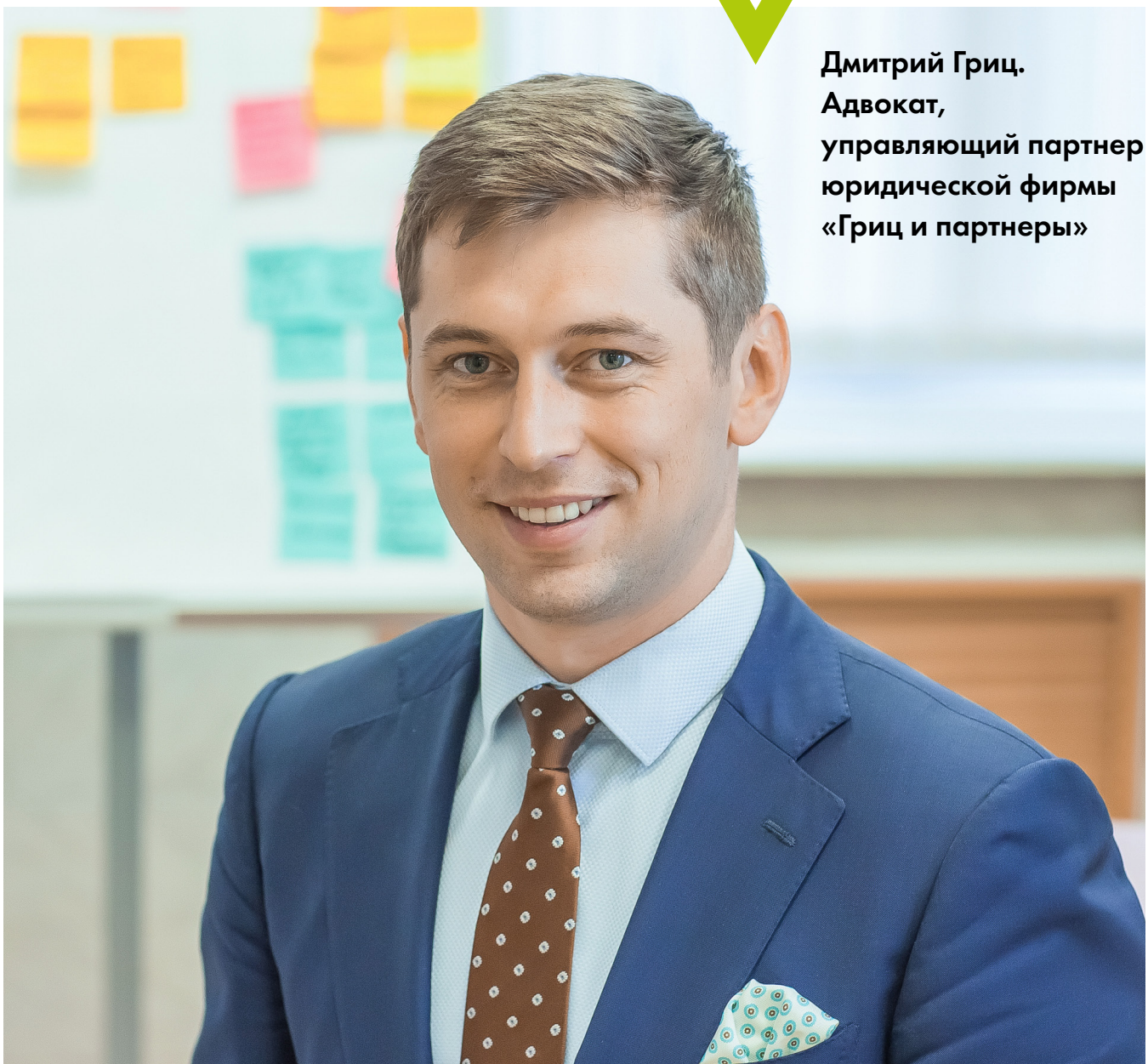
GOOD WOOD — компания, которая сумела создать невероятный клиентский сервис в своей отрасли. За время стажировки вы узнаете, как это сделано, поймёте, как получить сильную культуру правил, увидите внутреннюю кухню лидера своего рынка, сможете задать вопросы и обсудить свои идеи с единомышленниками.

GOOD WOOD

# Партнерство — дело тонкое. Опыт адвоката

Бизнес-партнеры. А они точно вам нужны? Вы уверены? Может, еще раз подумать? Дмитрий Гриц, адвокат, специалист по партнерским соглашениям, рекомендует много и крепко подумать, прежде чем делить бизнес. Профессиональный опыт позволяет ему давать такие советы.

Так почему партнерство может помешать развитию бизнеса?
Как и когда договориться?
Об этом мы говорили с Дмитрием на встрече членов сообщества «Бизнес со смыслом».



**Дмитрий Гриц.**
**Адвокат,**
**управляющий партнер**
**юридической фирмы**
**«Гриц и партнеры»**

**Про не партнерство**

Первое золотое правило: если есть возможность взять человека в команду и не делать его партнером-совладельцем — наймите, а не вводите в долю. Это правило написано слезами, кровью и адвокатским трудом.

У человека есть деньги, а вам нужны инвестиции? Возьмите в долг, возьмите деньги в банке. Нужны деньги — бери деньги, но не дели управление.

Он понимает этот бизнес лучше? Наймите его. Пусть у вас будет классный управляющий по найму.

Очень ценный сотрудник желает партнерства ради дополнительных привилегий? Просто внимательно и детально с ним поговорите. Узнайте мотивацию и поймите причины, почему он хочет быть совладельцем. Частые ответы: пассивный доход, свобода принятия решений, отдельный кабинет. У каждого будет свой ответ и понимание статуса «совладельца». Все это можно обеспечить и в найме: платить премию от прибыли, наделить расширенными полномочиями, если доверяете.

Если человек так сильно нужен, что без него бизнес полетит с горы, вы можете ладить в коммуникации, дополняете друг друга — принимайте партнерство. Но с этого момента переходите на новый уровень взаимоотношений. Партнерство — это высокорисковая ставка. Если она играет в плюс — бизнес взлетает, если не играет — проваливается.

Люди часто становятся партнерами из-за своих страхов. В паре вроде как спокойнее. Но страх никуда не денется. Надо с ним работать, а не затыкать партнером, который, кстати, может стать дополнительной проблемой.

Уж точно не стоит затевать партнерство с людьми, которые очень похожи на тебя. Партнеры должны дополнять друг друга своей экспертизой или поведенческими качествами. Такое партнерство обычно сильное. Если партнеры одинаковые, то рано или поздно они решают, что могут справиться друг без друга. Начинается раздел бизнеса.

На самом деле есть макропартнерство и микропартнерство. Первый вариант — это коллаборации компаний, а второй — объединение отдельных людей внутри одной компании.

Макропартнерство — это возможность выстроить более успешный бизнес, но тут тоже нужны и правила взаимодействия, и правила,

> Сопровождая споры по разделу бизнеса между партнерами, я понял, что результат всегда плачевный, даже если кто-то проигрывает, а кто-то выигрывает — бизнес все равно не может на прежней скорости развиваться.

«кто определяет повестку». Приведу в пример «ВкусВилл». Они делают акселерацию. Собирают молодые команды и создают предпринимательскую среду, когда бизнес развивается с помощью дополнительных проектов, которые диверсифицируют риск основного бизнеса. Отличный вариант.

**Оформление партнерства**

Есть две составляющие партнерства: юридическое оформление и практическая проработка. Это корпоративный договор и партнерское соглашение. Важно сделать и то, и другое.

К сожалению, юридическое оформление партнерства не способно защитить по-настоящему. В России любой бизнес можно легко «увести», потому что у нас предприниматели многие важные вещи до сих пор делают на коленке. Не оформляют как следует товарные знаки, ноу-хау, идентификацию — все, что создает ценность. Поэтому часто легко открыть новое ООО и вывести на него все процессы, оставив партнера с одним, ничего не значащим названием. Важно ВСЕ закреплять юридически, чтобы все понимали настоящие правила игры. Это решается привлечением юридической компетенции.

Кто-то по старинке считает, что в России корпоративные договоры не существуют, и что все нужно делать по английскому праву, но это не так. Российское законодательство достаточно давно приняло новые законы на этот счет.

При заключении корпоративного договора важно ограничивать зоны участия партнеров. Например, у вас есть шоурум одежды. Вдруг вы решили создать крутое мобильное приложение и понимаете, что можете это реализовать только на основе партнерства. Так заводите его только на тот сегмент бизнеса, который связан

Пример: я проводил партнерскую сессию в семейном бизнесе. Мужу надоело, что о работе говорили круглосуточно. Жена спросила: почему раньше не сказал? На сессии они придумали тотем. Это обычная ваза. Если кто-то не хотел говорить о работе дома, то они клали вазу на бок — теперь говорить о работе было нельзя.

с IT-решениями, не делите с ним уже существующий шоурум.

Или у вас сеть клиник. Под покупку оборудования в три из них вы находите инвестора, и заводите его совладельцем одного вашего юридического лица, а он потом требует прибыль с девяти. Зачем? Это решается созданием нового ООО.

Теперь про практическую проработку — партнерское соглашение. Главная причина партнерского раздора — обманутые ожидания. Например, один считал, что для развития бизнеса оба партнера будут работать 24/7, а другой, наоборот, намерен отдыхать 6 месяцев в году. Поэтому важно еще до вступления в партнерские отношения все проговорить. Понять, что вы ожидаете друг от друга и дальше поддерживать эти ожидания. В этом и есть второе золотое правило: если берёте партнера, сядьте и поговорите с ним обо всех важных вопросах.

**Как договариваться**

Я провожу партнерские сессии до оформления юридических документов. Вообще я профессиональный медиатор (специалист по досудебному урегулированию споров). Но в определенный момент практики я понял, что все эти споры можно и нужно не разгребать, а предотвращать еще на стадии заключения партнерства.

По сути, это фасилитация с определенной юридической экспертизой. Заставляю будущих партнеров отвечать на все вопросы об организации их бизнеса, даже если они не понятны, а кому-то и не приятны. Это позволяет избежать многих сюрпризов в будущем и сэкономить время и деньги. Бывает, что сессия приводит к тому, что партнерство не заключается, потому что люди осознают, что не смогут работать вместе. Это тоже результат. Не супер положительный, и к нему я не стремлюсь, но это в целом конструктивный результат, который помогает партнерам избежать траты времени и денег на то, что с 99,99% вероятностью обречено на провал. Люди остаются в человеческих отношениях.

У меня есть пример, когда меня брали в партнеры, но в ходе партнерской сессии мы поняли, что не сходимся по ожиданиям друг от друга, и сделка не состоялась, но мы дружим.

На сессии важно заставить людей ответить на все самые неприятные вопросы и даже рассмотреть ситуацию конфликта. Если делим бизнес, то как? Можно ли разделить товарный знак? Кто унаследует твою долю в случае чего?

Все вопросы сессии — они из жизни и юридической практики. Здесь нет никаких тайн или сакральных знаний. Просто берете разные аспекты жизни и обсуждаете, что может с ними произойти при заключении партнерства. К примеру, по схеме Радислава Гандапаса из его тренинга «Полная Ж»: любовь, благосостояние, хобби, дружба, здоровье, работа. Благосостояние: обсуждаете вопрос распределения прибыли. Хобби: сколько времени работаете, а что остается для себя. Дружба: принимаем ли на работу «своих» и на каких условиях. Здесь нет хороших или плохих ответов, они либо совпадают или похожи у партнеров, либо совсем не совпадают. Важно обсудить ожидания и договориться о них.

Есть вопросы о скелетах в шкафу. Например, что должен сделать партнер, чтобы вы решили с ним расстаться? Это про личные границы. Очень часто люди отвечают — предательство. А что конкретно подразумевается под этим словом?

Все договоренности важно записать. Мозг так устроен, что он способен обмануть, понять так, как ему хочется, переиначить сказанное. А записанное на бумаге корректным образом не вывернешь наизнанку.

**Структура сессии**

В сессии 50+ вопросов, которые я задаю последовательно.

Первые четыре вопроса на личном разговоре каждому партнеру:
Зачем нужно партнерство?
Зачем вам нужна партнерская сессия?
Какие вопросы вы считаете наиболее актуальными?
Какие темы нельзя поднимать за этим столом ввиду личных историй?
Так я определяю ориентиры, по которым строю беседу. Вопросы расставляю по логике. Набор не универсальный, он меняется в зависимости от актуальности каждого партнерства. Например, если партнеры не семья, тогда важно обсудить их брачные договоры в их семьях. Брачный договор определяет, что бизнес не совместно нажитое имущество — это обезопасит одного партнера от зависимости личных передряг другого. В семейном бизнесе не много смысла задавать этот вопрос.
Бывает, что стороны сами задают друг другу важные для них вопросы, а я фиксирую их и включаю в свою базу в будущем.
Здесь важно не отпустить людей с недообсужденными вопросами. Если говорят: «Очень сложный вопрос, давайте пока не будем тратить на него время», значит здесь и нужно копать. Это болевой узел, с которого потом и начнутся все проблемы. Не озвученные или необсужденные вопросы всегда камни преткновения.
Например, самый сложный и короткий вопрос: «Кто главный?» Обычно отвечают: «У нас нет главных, мы принимаем решения вместе». Но так не бывает. Либо делятся зоны и ответственности и каждый главный в своей области, либо принимается взвешенное совместное решение, кто же главный.
В результате сессии появляется индивидуальное партнерское соглашение.

**Жизнь после сессии**

Важно понимать, что партнерское соглашение — это не панацея. Меняется жизнь, меняются обстоятельства, мировоззрение. Его всегда можно поменять по обоюдному согласию. Кстати, процедуру внесения изменений люди тоже могут обсудить на сессии. Мне очень нравится подход основателя компании «Мосигра» Дмитрия Кибкало: все должно быть срочным. У партнерства тоже должен быть срок. Истек срок — вы расходитесь, заранее обсудив, кто и с чем остается. Например, вы заключили партнерство на три года. Если через три года и один день вы решаете вновь вступить в партнерство — делайте это.

Мое важное правило: партнерская сессия — это работа с почасовой оплатой, которую в равных долях оплачивают все участники. Это мотивирует их быстрее и качественнее договориться. На таких сессиях все должны быть заинтересованы в процессе. Иначе это попросту потраченные часы жизни. Причем всех: и партнеров, и мои.

Мне кажется это крутая идея. Она не всем подходит. Но некоторых она держит в тонусе и дает понимание финишной черты. Люди не расслабляются и выполняют обещания, которые дали. Партнерство в целом является сильным импульсом для развития бизнеса, но только если вы тщательно подошли к поиску и выбора партнера, а потом осознанно и глубоко обсудили все важные вопросы заранее.

# Как построить личный бренд и почему это важно делать

**Дамир Халилов, владелец и генеральный директор smm-агентства GreenPR**



Если вы из тех, кто хоть немного интересовался темой SMM, то вы точно знаете Дамира Халилова, или хотя бы слышали о нем, или читали его. Но, скорее всего, вы следите за его лентой в Instagram, смотрите видео на Youtube и доверяете его экспертному мнению.

Это и есть сила личного бренда. 12 лет назад Дамир решил, что все усилия по продвижению, инвестиции временем и деньгами нужно направлять на развитие личного бренда, вкладывать в себя.

«Оказалось, что каждый пост, каждое выступление, каждый прямой эфир, каждое видео, в которые вкладываешь душу и которые приносят пользу людям, всегда возвращаются в виде узнаваемости, заказов, интересных связей и знакомств. Персональный бренд — это еще и самый честный формат продвижения — нельзя транслировать ценности, которых нет, и делать вид, что владеешь навыками, которыми не владеешь.

Связка «личный бренд + честно заработанная репутация» в сотни раз крепче бренда агентства, школы или другой абстракции.

С персональным брендом больше не нужны активные продажи, выжигание аудитории, назойливые коммуникации и другие манипулятивные техники.

Персональный бренд дает 10х результат к любой активности, например снижает стоимость и увеличивает эффективность таргетированной рекламы.

Правильная работа над персональным брендом — это алгоритм. И по прошествии двенадцати лет и пары сотен проведенных кампаний по продвижению брендов персон, я могу смело сказать, что детально понимаю этот алгоритм».

Есть несколько уровней лояльности людей:
Лояльность по цене — слабая.
Лояльность по бренду, выбор компании — получше.
Лояльность к персоне — самая сильная.
70% продаж Дамира происходят благодаря доверию к личному бренду. Остальные 30% приносит сарафанное радио, т.е. рекомендации тех, кто доверяет.
Итак, пошаговое развитие персонального бренда, собранное на основе 12-летнего опыта Дамира Халилова.

**Шаг 1: Выбор задачи**
Определите, какую задачу вы хотите решать.
— Развитие собственного бизнеса. Люди не верят компаниям, люди верят людям.
— Прямая монетизация.
— Личная профессиональная узнаваемость на рынке. Ты становишься дороже
— Нетворкинг — возможности для знакомств, которые ранее не могли представить. Люди просят ваши визитки и сами пишут вам.

**Шаг 2: Нишевание**
Необходимо выбрать четкое функционирование персонального бренда. У людей должна быть прямая сформированная ассоциация. Подумали про потребность и сразу вспомнили про вас.
Не берите слишком широко. Не маркетолог, а SMMщик. Чем шире поле, тем больше конкуренция и тем сильнее размывается понимание людей, в чем вы можете им помочь. Сфокусируйтесь на узкой сфере: SMM-специалист по личному бренду, сторителлер, контент-менед-

## 4 УРОКА INSTAGRAM-ПРОДВИЖЕНИЯ ОТ ОЛЬГИ БУЗОВОЙ

Прямо вижу, как Вы брезгливо поморщились: «Бууузоваа? Учиться у нее? Дамир, Вы в себе?». Очевидно, я не отношусь к поклонникам творчества Ольги, но успех — это факт, с которым сложно спорить.
И, опять-таки, предвижу возражение: «Мы же работаем не для 15-летних девочек». Поверьте, это совершенно неважно. Instagram — это инструмент, которым нужно уметь пользоваться. И если Вы будете знать основные правила, адаптировать их под специфику аудитории — абсолютно алгоритмический процесс. Кстати, если хотите пост о том, как адаптировать активность под любую аудиторию, от B2B до школьников — напишите в комментариях.

1. Личный бренд превыше всего. Я почти не представляю себе репертуар Бузовой и не смотрел «Дом-2», но про бренд Бузовой знаю я, знает моя бабушка, знает процентов 70 прохожих с улицы.
   Урок: развивайте свой бренд, а проекты можно варьировать, масштабировать и даже менять.
2. Выводите аудиторию в эмоции. Instagram — это самая эмоциональная сеть. Ольга это знает и умеет виртуозно выводить читателей на эмоции. Любовь Соболева @lyubov_businessblog — мой друг и единомышленница — как-то гениально сформулировала: «Когда человек ищет кондиционеры через Google — он покупает у того, у кого условия лучше. Когда человек ищет кондиционеры через Instagram — он покупает у самого яркого продавца кондиционеров». Можно это принимать или нет, но факт остается фактом: Instagram — не поле битвы прайс-листов.
   Урок: найдите новые способы рассказать о своем продукте — аудитория это оценит.
3. Stories first. Год назад Instagram опубликовал статистику, согласно которой Бузова находится на втором месте в мире (!) по популярности Stories (на первом Криштиану Роналду, на третьем — Бейонсе).
   Урок: проработайте отдельный контент-план для Stories.
4. Не доверяйте работу над контентом другим. К Ольге может быть масса претензий по вкусу и качеству «продукта», но нельзя не признать ее потрясающую работоспособность. Никто не сделает это за вас. Аудитория тут же распознает подмену.
   Урок: делегируйте техническую часть работы, но мессендж всегда должен идти от Вас.

жер. Или на сегменте: туризм, строительство, животные, детские товары.
Опишите себя правильно. Используйте три элемента позиционирования:
1. Титр — специалист по маркетинговым исследованиям (коротко 3-4 слова). Чем вы можете быть полезны.
2. Тизер — описание. Подтверждение, что вы эксперт. Напишите так, чтобы за 5 секунд человек понял, что вы ему нужны.
3. Биография — подробное описание. Для глубокого знакомства.

**Шаг 3: Проработка всех слоев персонального бренда**
Слой — это формат восприятия. Их несколько, и они должны быть сбалансированы.
1. Эксперт. Люди оценивают экспертный ум.
2. Слой промо. Люди видят профдеятельность: кейсы, динамику, новые проекты.
3. Лайфтстайл. Люди запоминают другого человека. Показывайте свою жизнь.
4. Визуальный. Фото-видео-лайф-контент.

**Шаг 4: Развитие собственных платформ**
1. Приоритет — Youtube. Там контент живет долго и есть больше возможностей бесплатного продвижения. Дамир благодаря полезному контенту на youtube, не вложив ни копейки, собрал 54 тысячи подписчиков. Большинство заказов приходят с этого канала.
2. Instagram. Здесь особенно круто работает межличностный принцип взаимодействия. Покупают у симпатичного продавца.
3. Fb — лучше продвигать личную страницу, потому что fb сильно режет охват бизнес-страниц. В России  это соцсеть деловых людей.
4. Telegram дает большой охват: около 70%.
5. Vk — сеть комьюнити.
6. Яндекс дзен. Успех = качество контента.
7. Яндекс аура — в тестировании.

**Шаг 5: Разработка контент-плана**
Для качественного контента важно знать: задачи /боли/опасения и возражения аудитории.
И отвечать полезными материалами.
Примерное распределение контента:
Экспертный 40%
Продуктовый 40%
Лайфстайл 20%
Делайте подборки ключевых инсайтов/саммари/полезности и т.п. Нужно дать чуть больше, чем человек может переварить за одно прочтение, чтобы люди сохраняли посты себе на стену.
Лайвы — важнейший тип контента. Показывайте мастер-классы, изнанку работы и пр.
Не забывайте про лайфстайл. Он показывает вас настоящим, искренним, человеком, как и все.
Не пренебрегайте социальным доказательством. Покажите отзывы, обзоры и пр.

**Шаг 6: Создание культовых материалов.**
Это материалы, которые закрывают тему под ключ. Они формируют восприятие вас как эксперта. Побуждают людей читать вас снова и снова, подписываться и, в конце концов, создают доверие и авторитет.

**Шаг 7: Рекламная активность**
Иногда можно использовать и платное продвижение, чтобы быстрее рассказать людям о себе и дать им возможность увидеть полезности, которые вы можете дать. Просто правильно настройте рекламу.

**Шаг 8: Взаимный пиар, обмен постами**
Найдите людей, близких вам по целевой аудитории, но не прямых конкурентов. Делайте ссылки друг на друга, проводите совместные эфиры, конкурсы, обменивайтесь постами.

**Шаг 9: Книга — лучшая визитка**
Книга все еще остается продуктом, которому доверяют, который воспринимают серьезно. Если вы написали книгу, значит чего-то да стоите. Но она должна быть настоящей. Не сборником постов и заметок, а качественным произведением. Выберите хорошее издательство, обеспечьте продвижение, позаботьтесь, чтобы она была в популярных интернет-магазинах.

**Шаг 10: Выступления**
Как можно чаще участвуйте в онлайн и офлайн-тусовках вашей ниши. Чем серьезнее и авторитетнее мероприятие, тем выше ваша ценность как эксперта.

**Шаг 11: Монетизация личного бренда**
Здесь может гармонично использоваться три модели:
— Продажа своего продукта.

— Рекламная модель. Но рекламировать нужно только то, во что искренне верите, и делать это интересно.

— Консалтинговая модель. Люди понимают ценность вашей экспертизы и обращаются за консультацией.

Тест от Дамира Халилова

## Насколько развит Ваш персональный бренд

Каждый ответ «да» — 1 балл, каждый ответ «нет» — 0 баллов.

1. Ежемесячно количество подписчиков Ваших страниц увеличивается болле чем на 5%?
2. Количество активных действий у Ваших постов — более 2% от количества подписчиков?
3. Вас часто рекомендуют незнакомые люди?
4. Вас цитируют блогеры и СМИ?
5. Вас приглашают в качестве эксперта на ТВ?
6. Большинство клиентов приходят с Ваших активностей в социальных сетях?
7. Ваша книга стала бестселлером, продалась более 10 000 экземпляров?
8. Если спросить у 10 человек, кто ассоциируется с Вашей индустрией в первую очередь, назовет ли Ваше имя хотя бы один?
9. У Вас проработан контент-план, хотя бы на ближайший месяц?
10. Вы снимаете экспертные видео, хотя бы 2 раза в месяц?
11. Вы проводите живые видеотрансляции, хотя бы в одной из социальных сетей?
12. Вы работаете с другими блогерами, близкими Вам по тематике?
13. У Вас есть рассылка, хотя бы на одной из платформ?
14. У Вас есть персональный чат-бот?
15. Ваши посты выходят в топ рекомендаций, хотя бы в одной из социальных сетей?

Результаты:
15 баллов: Поздравлю, вы знамениты и, скорее всего, богаты.
9-14 баллов: Многое сделано, но важно масштабироваться.
4-8 баллов: Первые шаги сделаны, но многое еще впереди.
0-3 балла: Поздравляю! У вас впереди интересный путь.

# Как помочь сотрудникам принять изменения. Опыт живой компании GOOD WOOD



**Дмитрий Власов,**
**HR-директор GOOD WOOD**

Вам приходилось что-то менять? И, скорее всего, сотрудники или коллеги не слишком этому радовались. Конечно, если речь не шла о повышении зарплаты и сокращении рабочего дня. Перемены — это всегда выход из зоны комфорта, стресс. Как это может радовать, если все было так хорошо или, по крайней мере, понятно?

Как с этим работать? Тут нет волшебной таблетки. Есть опыт компаний, которым удается жить в состоянии частых изменений, быть динамичными и драйвить этим людей. Одна из них — GOOD WOOD. Живая, развивающаяся, современная, честная и открытая организация. Участник сообщества «Бизнес со смыслом». Наверняка вы найдете в их опыте что-то ценное для своей команды.

**Изменения пришли. Чего боятся люди.**
Все страхи растут из менталитета о вертикальном подчинении. Мощные стоп-факторы: прыгать «через голову», «работало и пусть работает». Люди боятся не чего-то, они боятся перемен в принципе, потому что это неопределенность. Здесь важно, чтобы перемены не были ради перемен. Нужно подходить к ним со здравым смыслом и холодной головой. Не путем революций, а через открытость.
Попробуйте довериться людям, дайте им возможность довериться вам. Даже если они будут предлагать глупость, не страшно. Если они участвуют и хотят сделать компанию лучше — это ваши люди.
Те, кто не развивается, боятся, что в какой-то момент могут выпасть из обоймы, что они не будут оправдывать ожидания команды и им придется покинуть свое место. От этих страхов нужно избавляться. Обучайте сотрудников.
Это энергозатраты, но люди, готовые учиться, открывать для себя новое, — более гибкие.
Штрафы и наказания — скользкая тема. Мы их отменили полностью. Кто-то этим воспользовался, а кто-то воспринял как социальный инструмент. Со временем команда вычистила себя от недобросовестных коллег.
Зачастую штрафы в компаниях не узаконены, они постоянно пересматриваются, дополняются и каждый раз становятся для сотрудников стрессом, напряжением. Сомнительная мотивация.
У нас есть правила и условия, которые все обязаны соблюдать. Их немного, но нарушение влечет незамедлительное увольнение. Например, алкогольное опьянение на работе, нарушение техники безопасности. Где-то за это оштрафуют и отправят работать дальше. Мы — нет. Подобным поведением человек подвергает опасности свою жизнь и жизнь коллег. Это недопустимо.
Люди боятся допустить ошибку и признаться в ней. В GOOD WOOD есть правило: «Что виновато?». Мы не спрашиваем «Кто виноват?», принимаем и прощаем ошибки. Это возможность для улучшений. Если происходит ошибка, значит, система выстроена криво и ее нужно менять.

**Как помочь людям принять изменения.**
Изменения заработают, только если сотрудники их примут. Как это сделать? У нас нет волшебной таблетки или четкого, на 100% работающего алгоритма. Мы в разное время пробовали разные способы.

Мы сделали ставки на рядовых сотрудников, устроили коллаборацию вместо соперничества.

Активно пропагандировали, что изменения — это важно и это во благо. Одно из важных решений компании было сокращение управленческого состава. Когда-то у нас была высокая менеджерская пирамида. Пока информация снизу добиралась до вершины, она становилась не актуальной. На каждой ступеньке люди работали по-своему. Мы осознали, что нужно упрощать структуру, переходить в горизонтальное управление. Только так можно оперативно реагировать на проблемы.
Мы избавились от организационных чинов. Разрушили стереотип о том, что руководитель умнее, опытнее, эффективнее, чем подчиненные. На самом деле специалисты на своем месте подчас профессиональнее руководителя. Поэтому при подборе людей руководители зачастую не принимают на работу профессионалов сильнее себя. Это прямой конкурент. Мы сделали ставки на рядовых сотрудников, устроили коллаборацию вместо соперничества.
Люди стали меньше уходить из компании. Почему хорошие сотрудники уходят? Не выстроены процессы, непонятна мотивация, бардак и неразбериха, долгие процессы и согласования — стресс. Никто не хочет жить и работать в такой системе, но люди не готовы открыто озвучивать и обсуждать проблемы. Мы хотели, чтобы они рассказывали о своих напряженностях.
Сначала это делали искусственно. Поощряли тех, кто сообщал о проблеме, не боялся их, даже если они касались руководителя вышестоящего уровня. Люди должны чувствовать себя спокойно, быть уверенными, что не последует никаких санкций, что проблема начнет решаться. Это долгая планомерная работа. Нужно ведь еще менталитет победить.
Например: рекрутер не может закрыть какую-то вакансию. В компании есть человек, который может найти нужного специалиста. Отлично! Пусть он это сделает, получит бонусы и благодарность. Но важно, чтобы рекрутеру

У нас на уровне корпоративной культуры запрещена фраза: «Я же говорил». Мы не ищем виноватых.

при этом не было неуютно или обидно, что его работу сделал другой человек. Нельзя допустить удара по профессиональному самолюбию.

**Как изменить мышление команды**

Это планомерный, постоянный процесс. Ключевая модель в том, чтобы сделать людей абсолютно равными. Мы проводим демо, на котором вовлекаем коллег в разные проекты. Открыто и систематично рассказываем, что происходит в бизнесе в целом и в разных отделах.

Мы приняли решение отдать на откуп команде подбор сотрудников. HR и руководители принимают в этом участие, но решение — за тем, кому с этим специалистом работать. Это повышает уровень вовлеченности команды и снимает с HR риски принять «не того».

У нас на уровне корпоративной культуры запрещена фраза: «Я же говорил». Мы не ищем виноватых.

Систему мотивации разрабатывают не HR, не руководители или экономисты, а сами сотрудники. Мы делаем это вместе.

В GOOD WOOD есть люди, которые не ограничиваются своими профессиональными задачами, а параллельно развиваются в другом направлении. У нас сотрудники могут делать проекты, даже если они не касаются его прямых обязанностей. Если конструктор знает, как корректно закрыть бухучет, мы ему предоставим эту возможность.

**Реализация**

Наш основной канал коммуникации — чат-бот в Телеграм. Каждый может написать туда любую идею. Для популяризации мы прикрутили монетизацию. Она минимальная. За каждую идею автоматически начисляется от 50 до 300 руб. Тот, кто берет идею в исполнение, также получает вознаграждение. Система начисляет их автоматически. Никто не рассматривает, достойно это предложение награды или нет.

Так мы культивировали использование кайдзен внутри компании. Внедрили просто элемент игры, сделали удобным и быстрым. Люди могут контролировать в боте свои заявки, там же приходят напоминания о задачах, которые человек взял в работу, и видна история начислений.

Еще один наш принцип: обновляйся или умри. Многие бизнес-процессы можно просто запрограммировать. Вместо 3 часов они будут занимать два клика.

Сделайте людям счастье: упростите все, что можно упростить, избавьтесь от всего, что не нужно, и команда у вас задышит. Она будет по-другому работать, по-другому генерить идеи. Когда команда видит, что компания избавляет от ненужного хаоса, она расправляет плечи.

**Кто привносит изменения**

Все новое уже придумано за нас. Лидер компании постоянно ездит на стажировки в другие организации, отовсюду привозит крутые штуки. А дальше он не говорит: «давайте делать так», он говорит: «Ребята, я вот там видел классную штуку, давайте вы съездите, изучите и решите, будет оно у нас работать или нет.

Александр Дубовенко сказал, что на стажировках должен побывать каждый, увидеть что-то новое. И это, кстати, инструмент мотивации.

Бывает, сотрудники пытаются обмануть систему, найти для себя какую-то выгоду (при реализации соцпакета, например). Мы это замечаем. Это некорректное поведение. Но мы не наказываем привычными способами, а ставим его в конец очереди по стажировкам. И, кстати, это хорошо, когда кому-то удается обмануть систему, так мы узнаем, что в ней есть брешь, и исправляем.

**Важные этапы развития сотрудников**

Подбор. Это не про продать себя, а про компетенции и соответствия нашим принципам и корпоративной культуре. Поскольку в GOOD WOOD выбирает команда, на этом этапе уже понятно, насколько команда тебя принимает.

Развитие смелости и открытости. Это возможность и желание говорить о проблемах и искать улучшения.

Вовлеченность. Можно сказать: «это не работает» и забыть, а можно включиться и изменить. Нам важно, чтобы люди не просто говорили, но и делали.

Желание развиваться. Важно уметь признавать свои ошибки и стремиться их исправить. Научиться, освоить новое. Тем, кто хочет развиваться, мы дадим все необходимые инструменты, отправим на обучение или научим внутри компании. Но только по собственной инициативе. Заставлять и отправлять директивно — не станем.
Процедура увольнения. Решение принимает не руководитель, не HR, а есть четкая система. Если кратко: решение принимается совместно с увольняемым. После нескольких попыток быть вместе  все понимают, что человек не нашел себя в компании. Подробнее в статье «Как принимают и увольняют людей в живых организациях. Три реальных кейса».

**Роль HR в живой компании**
Раньше думал, что HR — это функция, которая приносит результат. Подбираем правильных людей, организуем мотивационные проекты и пр. Сейчас мое отношение к этой функции сильно изменилось. На собеседованиях часто задают вопрос: «Что для вас важно — процесс или результат?». И умный соискатель всегда отвечает примерно так: «Важен процесс, но мы всегда идем к результату». Ответ обо всем и ни о чем. Так вот я раньше думал, что важен результат. Сейчас понимаю, что процесс. Потому что при правильно выстроенном процессе результат всегда будет достижим, он будет оценен и понятен.
Это тренд, который поможет двигаться вперед.
Какие вопросы задать на собеседовании?
Я их вообще не задаю. Рекомендую всем: дайте возможность команде задать вопросы. Это будет намного ценнее, чем чек-листы и приемы рекрутеров. Все эти: «Кем вы видите себя через пять лет?» не дают ничего.

**Что почитать**
У нас в компании есть электронная библиотека. Для обязательного прочтения и общего развития там рекомендованы несколько книг. Готов порекомендовать их всем.
**Думай в других форматах.** Люк де Брабандер, Алан Ини.
**Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний.** Майкл Хосеус, Джеффри К. Лайкер .
**Открывая организации будущего.** Фредерик Лалу.
**Принцип «черного ящика». Как превратить неудачи в успех и снизить риск непоправимых ошибок.** Мэтью Сайед.
**Скорость доверия. То, что меняет все.** Ребекка Р. Меррилл, Стивен Кови-мл.
**Ух ты! Сервис.** Виталий Антощенко.

# Как принимают и увольняют людей в живых организациях. Три реальных кейса

Давайте без долгих вступлений. В самоуправляемых компаниях нанимает и увольняет сотрудников не директор, а команда. Люди либо полностью берут этот процесс на себя, либо активно в нем участвуют. Механизмы разные. Например, на заводе FAVI (Франция, CEO Жан Франсуа Зобрист) процессы организованы по принципу рабочих групп, и каждый рабочий сам решает, с каким инженером ему взаимодействовать. Если оказывается, что с каким-то инженером никто не хочет быть в команде, человек остается без работы, ему просто нечего делать, и он вынужден покинуть компанию. Естественный отбор в действии. Люди хотят работать с теми, кто хорошо делает свое дело, и избегают тех, кто их не устраивает по каким-то причинам.

Герои сегодняшней статьи по дороге к самоуправлению пришли к пониманию, что нанимать и увольнять сотрудников должны не директора и HR, а команды. У них разные механизмы и подходы, но идея едина: решения принимают те, кто каждый день плечо к плечу делают общее дело. Именно им должно быть комфортно и надежно друг с другом, значит им и выбирать. GOOD WOOD, Mindbox и Банк «Точка» делятся своими технологиями.




**GOOD WOOD, строительство деревянных домов**
**ГЕРОЙ: Александр Дубовенко, генеральный директор**

Мы устранили эту зону ответственности у HR, она теперь на всех, и каждый причастен к формированию команды.

**Найм**

Мы проводим одно-единственное собеседование, на котором задаем вопросы как по профессиональным компетенциям, так и по ценностям и мировоззрению соискателя. Ценности в приоритете. Hard skills можно подтянуть, soft skills — вряд ли. Это интервью мы записываем на видео (обязательно предупредив об этом).

Видеозапись рассылаем всем сотрудникам компании, которым так или иначе придется взаимодействовать с этим человеком. Их может быть больше 50 человек. Даем несколько дней, чтобы посмотреть собеседование и дать обратную связь, в результате которой каждый должен вынести решение: да/нет. Если кто-то не успел/ не захотел посмотреть и поучаствовать, его голос не учитывается. Нужно понимать, что для команды это добровольный процесс. Если ты считаешь, что для тебя и твоей работы критично важно знать, какой человек будет работать рядом, ты не оставишь это мероприятие без внимания. Решение о найме принимаем по результатам этой обратной связи.
ВАЖНО! Нет — всегда в приоритете. 10 высказались за, один — против, значит, ищем дальше.
Конечно, если мы чувствуем, что человек зарубает уже нескольких хороших кандидатов, то беседуем с ним и пытаемся понять его мотивы. Что не устраивает, кого он ищет, почему постоянно отказывает.
Когда соискатель после такого отбора приходит на работу, ему проще адаптироваться. Все, кто сказал ДА, стали причастными, чувствуют ответственность за него, помогают.

**Увольнение**

Увольнения — это не единоличное решение директора или HR. У нас выработана четкая система, основанная исключительно на объективных показателях.
Если цифровые показатели/ эффективность работы/ результаты вдруг стагнируются и падают — что-то произошло. Нужно понять, что. Нужно поговорить с человеком, с командой, с руководителем, людьми, которые с ним общались и общаются. Может, есть какие-то объективные причины, и мы можем помочь их устранить.
Если объективных причин нет, проводим первую беседу. Вкратце это выглядит примерно так: «Слушай, у тебя статистика со знаком минус? Давай попробуем это исправить. Что тебе для этого необходимо?» После этой встречи даем человеку время выровнять ситуацию, следим за динамикой. Если результаты пошли вверх — отлично! На второй встрече закрепляем эффект и желаем успехов. Если ничего не изменилось, значит предлагаем человеку поискать себя в других проектах, ролях внутри компании. Может, он просто не на своем месте, выгорел, устал… Сменив направление деятельности, он снова расправит плечи и будет высокоэффективен и счастлив.
Если нет — совместно принимаем решение. Обычно к этому моменту человек уже сам понимает, что ему будет лучше в другой компании, и мы лишь обсуждаем условия расставания. Это зачастую партнерское решение. Наша задача — помочь, а его задача — найти себя.




## Mindbox, IT-разработки в области автоматизации маркетинга
## ГЕРОЙ: Александр Горник, CEO

У нас найм и увольнение — это компетенции команды. Люди сами решают, с кем они будут работать, а с кем нет. Для этого есть отточенная годами процедура, которая позволяет сохранить объективность.

**Найм**

У нас несколько отличительных черт найма. Есть один ответственный за редактуру вакансий, описание компании. Команда описывает задачи и требования, редактор на основе большого опыта оформляет вакансию для размещения. У нас этим я занимаюсь, все 12 лет. Тексты вакансий постоянно меняются и улучшаются.

Стартовая вилка по зп сейчас 80-120 т.р. для всех ролей. Обычно стараемся попадать в нее при найме и учить, но иногда делаем сеньерские вакансии.

У нас нет HR, на собеседование приглашает офис-менеджер, а единственный фильтр — тестовое задание, которое мы отправляем абсолютно всем кандидатам. Это как первое знакомство. Его готовит команда. Обычно это кейс, максимально близкий к реальным задачам, но такой, чтобы его можно было выполнить за несколько часов.

Отклики и результаты теста смотрит тот, кто нанимает.

После успешного кейса приглашаем в офис. Там для некоторых ролей даем еще одно задание на бумажке на 15-20 минут.

Потом этап собеседования. Его проводят 2-4 человека, лучшие эксперты, те команды, где открыта вакансия.

**Первый традиционный вопрос:** сколько денег вы хотите, для калибровки отношения к ответам.

**Второе:** профессиональный опросник. Для каждой роли вопросы оттачиваются годами и постоянно улучшаются.

**Третий блок:** разговор за жизнь. Здесь тоже есть набор определенных вопросов. Мы просим кандидата рассказать истории на примерах: про интерес к работе, трудолюбие, ответственность и другие качества, которые мы ценим.

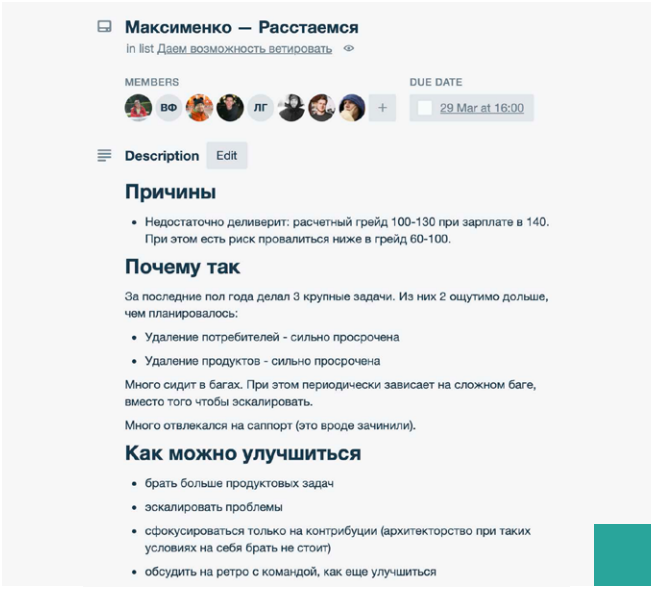
В конце отвечаем на вопросы кандидата и рассказываем о том, как круто работать у нас в компании. Кроме этой части стараемся сами говорить минимально, больше слушать.

Если человек нам нравится, мы обсуждаем с ним возможный оффер в деньгах и приглашаем на командную встречу с теми, с кем он будет работать бок о бок. Обычно это свободное общение за жизнь, хотя иногда коллеги задают похожие на интервью вопросы.

Если команда принимает кандидата — приглашаем на работу.

### Увольнение

Увольнение в Mindbox может инициировать любой сотрудник. Если кого-то не устраивает качество работы коллеги, он создает в Trello карточку, где описывает, что не нравится и почему. Приводит аргументы, цифры и факты. Инициатива должна быть подкреплена и обоснована. С сотрудником, к которому появляются претензии по качеству работы, проводится встреча, выясняем причины низкой эффективности и даем период безопасности, когда человек может изменить свое отношение к делу, подтянуть компетенции, улучшить показатели. Бывает, этого достаточно, чтобы собраться, мобилизоваться и оправдать ожидания команды. Если нет — расстаемся.







**Банк «Точка»**
**ГЕРОИ: Дарья Кононова, лид-линк круга «Привлечение, вход и адаптация»**
**Эльвира Фарвазова, лид-линк круга «Развитие, удержание и ротация»**

Ценности для нас важнее компетенций. В некоторых случаях профессиональные навыки могут быть вообще не приоритетны, если речь идет о должности, где человека можно научить. Конечно, мы смотрим на знания и умения узкопрофильных специалистов, но не менее пристально изучаем их человеческие качества и ориентиры.

**Найм**

Первоначальный отбор проводит рекрутер в форме телефонного интервью. Это экономит время, поскольку позволяет составить первичное общее представление о кандидате.

Потом мы приглашаем на собеседование. Обычно это два направления:

— Техническое — по компетенциям. Его проводит профильный специалист, тот, кто понимает, что нужно спрашивать, какие навыки оценить. И это не обязательно лид-линк круга.
— Разговор с HR на отвлеченные темы. Как раз для того, чтобы понять, «наш» это человек или нет.

«Наших» приглашаем на стажировку в компанию на 1-2 дня. Соискатель и команда присматриваются друг к другу, к работе, обязанностям. Стажировка в разных кругах проходит по-разному. Нет единого стандарта. Одним достаточно вместе пообедать, другим нужно провести испытание боем.

По итогам стажировки команда дает обратную связь. Каждый высказывается ЗА или ПРОТИВ кандидата. НЕТ — в приоритете. Одно НЕТ, сильнее десятка ДА.

Если команда принимает человека, проводим финальную встречу, на которой люди делятся впечатлениями и обсуждают условия выхода новичка.

**Увольнение**

Увольнение в «Точке» по инициативе работодателя может быть по нескольким причинам и в каждом случае процесс расставания отличается.

**Категорическое увольнение** без права на реабилитацию возможно за очень серьезные нарушения, которые преследуются законодательством: мошенничество, раскрытие персональных данных и т.п. Хотя сложно припомнить такие случаи. Но, если они случатся, мы будем действовать строго по ТК РФ.

**Если человек не прошел испытательный срок** — проводим беседу, даем корректную обратную связь и желаем удачи в другом месте.

**Если у человека вдруг снизилась эффективность,** ищем причины. Возможно, они носят личный характер и просто нужно время и возможность их решить.

Бывает история профессионального выгорания. Это особенно часто случается в продажах и обслуживании клиентов. Тогда для начала беседуем с человеком, подсвечиваем, в чем он неэффективен, выясняем, можно ли это как-то исправить (наставничество, обучение). Видит ли он вообще себя на этой роли в дальнейшем? По итогам этой беседы часто происходит переход в другое направление. Человек находит для себя новую роль.

Если нам нечего предложить сотруднику, мы даем две недели, чтобы он мог найти себе новое применение в «Точке» или вне ее. Возможно, он увидит задачи, которые пока никто не делает, и сможет ими заняться или просто найдет работу в другой компании. В эти две недели человек получает зарплату, но может не приходить на работу. Мы даем безопасное время найти себя.

**Как команда определяет неэффективность**

Каждые шесть месяцев в «Точке» происходит процедура обратной связи. Команды по специальной анкете анонимно оценивают друг друга по методике «360 градусов». Это дает объективную картину эффективности. Кроме того, в каждом направлении есть представитель круга «внутренняя среда». Одна из его задач: считывать появившийся дискомфорт во взаимодействии людей, неэффективности сотрудников и пр. Также лид-линк круга видит назревающие проблемы и может их озвучить.

Если человек не соответствует ценностям. Он токсичен, недоволен, замалчивает проблемы, вместо того чтобы решать их, действует в личных интересах, а не в интересах компании — это не наш человек. Просто полюбовно обсуждаем условия ухода.

# Как работать в рабочее время. По книге Сергея Бехтерева

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

Представьте, что вы не спали 36 часов.
А теперь у вас есть сутки на сон.
Выспитесь?
Наверняка!
А теперь представьте, что в эти 24 часа сна каждые 5 минут вас будут лишь на 1 секунду будить мощной пожарной тревогой.
Выспитесь?
Отчего же? Ведь в сумме вы потратите на сон те же 24 часа!



Так работает наш мозг, когда трудится над какой-то важной задачей. Каждое отвлечение и переключение с одной задачи на другую съедает в среднем 2 минуты.
Вы пишете отчет, мимо прошел коллега и поздоровался, вы ответили «Привет!». Минус 1 секунда на ответ, 2 минуты на погружение в процесс. Запиликало сообщение в мессенджере… Минус 2 минуты.
По статистике каждый офисный сотрудник в день отвлекается до 120 раз. 120 раз выходит из состояния потока и вновь в него погружается.
3 рабочих часа «сгорают» на отвлечениях.
А ведь, работая эффективно, можно было успевать все то же самое и уходить домой не в 18:00, а в 15:00.
Здорово, правда?

Сергей Бехтерев в книге «Как работать в рабочее время» подробно описал, как работает наш мозг, что нас отвлекает и как с этим бороться.
Итак, как быть эффективнее, не работая при этом больше:

- Сконцентрироваться на одной задаче и отключить все, что может прервать ее выполнение.
- Помнить, что каждое переключение — минус 2 минуты.
- Равномерно распределить энергию на весь день. Не концентрировать сложные задачи в один период.
- Все приходящие «по ходу» мысли записывать.
- Договориться о принципах самоорганизации с самим собой. Например, три часа пишу книгу, потом разом отвечаю на письма.
- Договориться о принципах организации работы с коллегами. Например, общение и вопросы в определенное время либо по договоренности в календаре.
- Внедрить и соблюдать правила оперативного управления.

В книге «Как работать в рабочее время» обо всем этом — очень подробно. Там еще много всего полезного об организации себя и команды, о проведении совещаний и повышении эффективности.
Даже несколько простых правил от Сергея Бехтерева помогут сэкономить минимум 1 час в день.

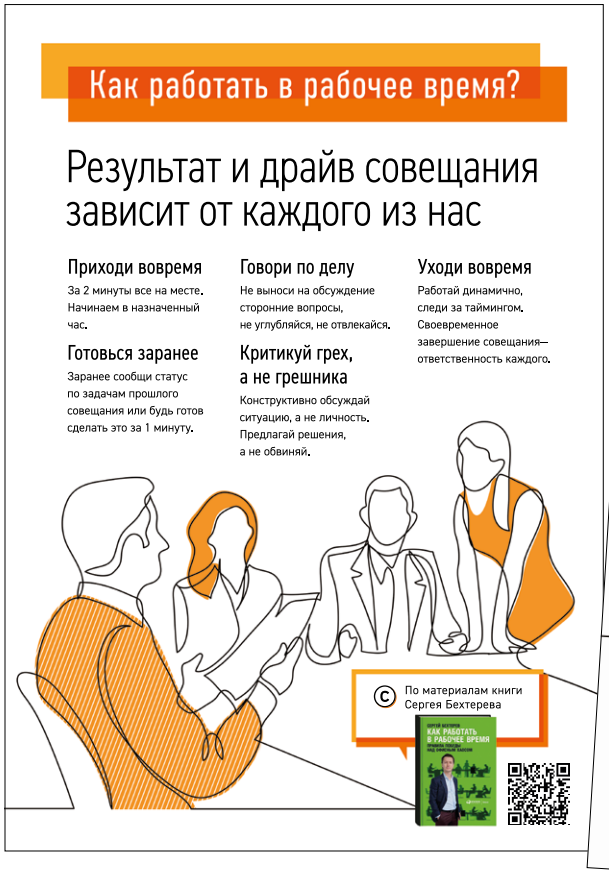
OZON

альпина книги

Здесь электронную версию дарят в подарок

ЛитРес:
один клик до книг

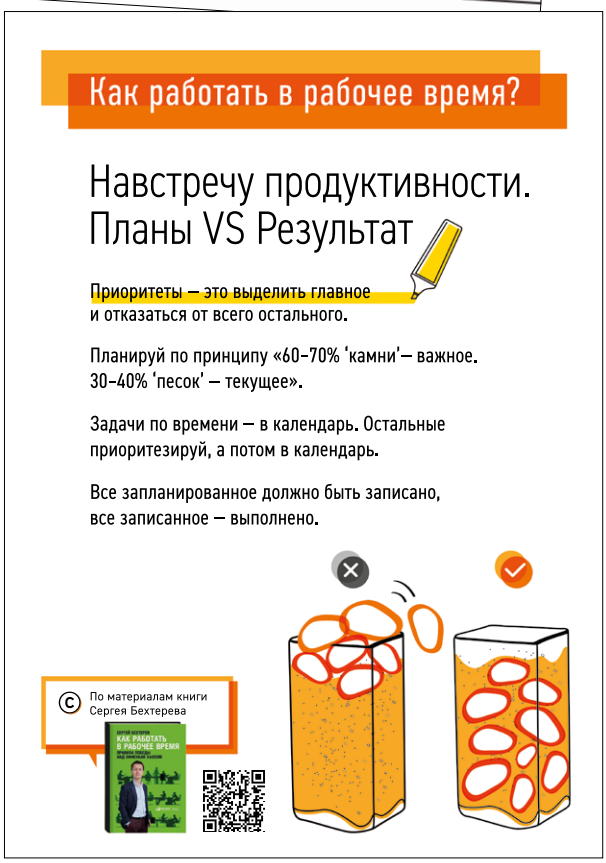
ЧИТАЙ ГОРОД
сеть книжных магазинов










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

## Как работать в рабочее время?

### Нас много, а офис—один. Мы уважаем тишину

Поставь на вибро

Уходя, возьми с собой

Не забрал— любой ответит



© По материалам книги Сергея Бехтерева



## Как работать в рабочее время?

### Нас много, а офис—один. Мы отвечаем друг за друга

**Больные остаются дома**

Мы не превращаем единичный случай в офисную эпидемию.

**Заведенные и сердитые прогуливаются**

10 минут на свежем воздухе снимают негатив и восстанавливают ресурс лучше, чем час негодования среди коллег.

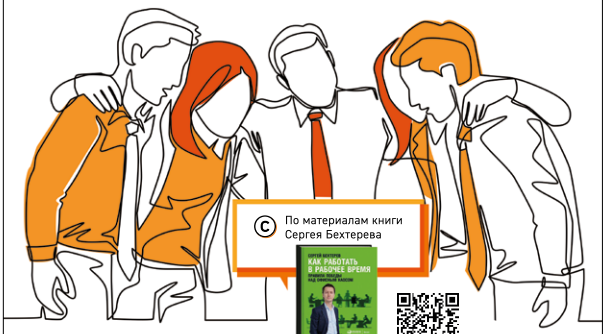
**Кому жарко и холодно договариваются**

Проветриваем помещение трижды в день:

с _____ до _____

с _____ до _____

с _____ до _____



© По материалам книги Сергея Бехтерева



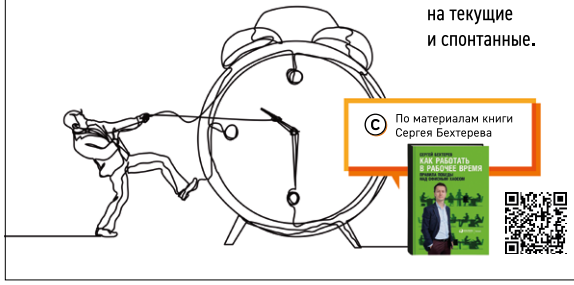
## Как работать в рабочее время?

### Навстречу продуктивности. Планируй реалистично

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

Каждое переключение внимания: 2 минуты потерянного времени. 100 отвлечений = 3 часа впустую

- Отключи все уведомления на время важной задачи.
- Начал дело— заверши. Не отвлекайся.
- Между важными делами оставь время на текущие и спонтанные.



© По материалам книги Сергея Бехтерева



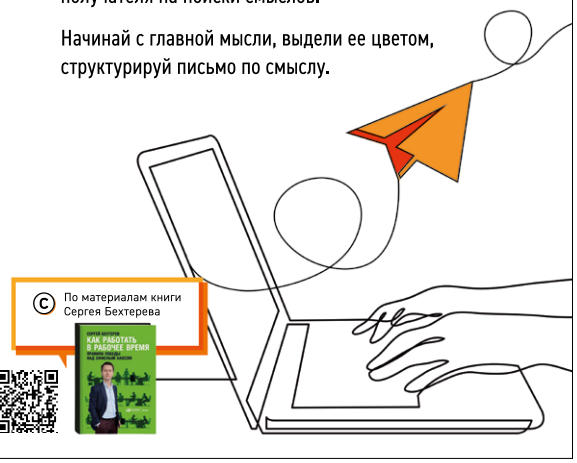
## Как работать в рабочее время?

### Навстречу продуктивности. Пиши, как для себя

Одно письмо—одна тема. Много вопросов разом труднее осилить и хочется отложить.

Главное пиши в теме. Не трать время получателя на поиски смыслов.

Начинай с главной мысли, выдели ее цветом, структурируй письмо по смыслу.



© По материалам книги Сергея Бехтерева



Скачать

# Корпоративное чтение. Интересный опыт развития сотрудников

**Диляра Черкас (МИФ). Руководитель службы сопровождения продаж и сервиса. Отвечает за сервис электронных продуктов МИФа для b2b**

**Анна Лавровская. Основатель и соучредитель компании «ОргРешение». Специалист по развитию организаций. Постоянный консультант «ВкусВилл». Куратор и реализатор проекта «Книжный клуб «ВкусВилл»**

Тренд компаний будущего — развитие сотрудников. В отличие от тренда компаний прошлого это развитие выходит далеко за рамки профессиональных компетенций. Раньше развивали по схеме повышения квалификации, разряда. Сейчас в фокусе расширение кругозора. Недавно мы проводили прямой эфир для ребят из сообщества «Бизнес со смыслом», для тех, кто напрямую участвует в этом развитии. Говорили о культуре чтения в компаниях. Как работают электронные библиотеки? Зачем нужны регулярные сессии по следам прочитанных книг? Это стоит денег, это трудозатратно, отвлекает людей от основной работы. Так зачем все это собственникам бизнеса?



Диляра Черкас

В издательстве МИФ есть продукт «Корпоративная библиотека». Когда за абонентскую плату компании предоставляется доступ ко всей электронной библиотеке издательства. Более того, сотрудники службы сервиса МИФа готовы подбирать книги под индивидуальные запросы конкретной компании, анонсировать подборки в среде заказчика. В общем, максимально внедрять культуру чтения.

У библиотеки около 200 постоянных клиентов. **Диляра Черкас курирует этот проект.**

ДЧ: — Мотивы для покупки библиотеки самые разные. Одни компании целенаправленно встраивают библиотеку в образовательные проекты. Для них важно, чтобы мы делали подборки и анонсы по важным для компании темам или тренингам. Другие приобретают электронную библиотеку в качестве бонуса сотрудникам. Но и тем и другим важно иметь доступ к качественной литературе. Есть клиенты, которым интересен проект, но они не знают, как его применить в своей компании. Мы помогаем найти лучшее решение. Интегрируем библиотеку в разные корпоративные проекты. Все запросы решаем индивидуально.
За каждой компанией закреплен личный куратор в библиотеке. Мы сохраняем очень тесный контакт с клиентами, вникаем в их планы развития, ценности, задачи. Правильные книги могут натолкнуть людей на интересные мысли, зародить в них хорошие, светлые идеи. Нам важно вовремя показать читателям книги, которые актуальны именно для них.
Самый популярный кейс, когда мы собираем книжную полку имени кого-то. Например, «генеральный директор рекомендует». Не обязательно, чтобы это был топ-менеджер. В любой компании всегда есть очень эрудированные люди, чье мнение ценно. Обычно мы просим рассказать, чем им понравились книги, которые они рекомендуют, подготовить небольшие рецензии. Такие полки пользуются всегда большим спросом. Наши читатели — очень разносторонние люди, поэтому на таких именных полках не только бизнес-литература, там книги про ЗОЖ, про отношения и детская литература. Книги с именных полок скачивают в 10 раз чаще.
Всегда рекомендуем клиентам именные полки, когда видим, что снижается активность библиотеки. К тому же это очень хорошо работает на личный бренд. Книги многое о вас говорят.
Из-за большой занятости наших клиентов мы придумали особый продукт: саммари по теме.



Анна Лавровская

Берем какую-то тему, например, эмоциональный интеллект. Делаем выжимку из 4-5 ключевых книг по теме, показываем лайфхаки или тесты, даем рекомендации, что почитать по этой теме, чтобы занятые люди могли быстро и качественно погрузиться в тему.
Мы делаем универсальные тематические подборки или приуроченные к праздникам и событиям. Их цель — не только поздравить с событием или анонсировать новинки, но и показать библиотеку с разных сторон, чтобы каждый читатель нашел свою книгу.
Персонализированный клиентский сервис — это вообще наша отличительная черта.

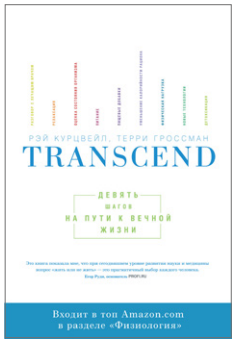
**Анна Лавровская, основатель «ОргРешения», ведущая книжного клуба «ВкусВилл».**

АЛ: — Важно не просто читать, но и обсуждать прочитанное. В компании проходят сессии по книгам, эти сессии носят название «Книжный клуб». «ВкусВилл» приглашает на него сотрудников, друзей и партнеров.
Выбираем книгу для прочтения, а потом собираемся и обсуждаем ее. На книжных сессиях мы вырабатываем идеи, которые можно претворить в жизнь. Первая книга, которую мы прочли массово: «Великие по собственному выбору». Некоторые идеи из нее были внедрены. Например, «Пули-ядра».
Как это происходит?
Примерно за месяц до сессии мы выбираем книгу. Назначаем дату книжного клуба. Он длится целый день, поэтому дату назначаем заранее, чтобы люди могли освободить календари.
Первые два часа посвящаем определению информационного поля. Чтобы все понимали, о чем мы говорим, сверяем термины, понятия. Проводим сессии вопросов и ответов.
Потом дискуссия. Тут практиковались разные варианты. Например, кто-то из коллег выходит и делится опытом. То есть они книгу давно прочли, что-то реализовали и рассказывают, что из этого вышло.
Иногда кто-то рассказывает свою ситуацию, а участники дают советы. На книжном клубе часто рождаются идеи, которые потом приводят к высоким результатам. Например, именно так «ВкусВилл» принял решение покорять регионы, хотя изначально бизнес был ориентирован на московскую локацию.
В последнее время появилась еще практика приглашать спикера, который представляет практическую часть по теме книги.
Смысл этого дня не в том, чтобы поговорить о книге. Он нужен, чтобы погрузиться в глубокое внутреннее осознание, прикоснуться к себе, мыслям коллег, родить идеи. Замедлиться, в конце концов, в нашем сумасшедшем мире, притормозить и дать возможность произвести что-то новое. Это про развитие.
Мы не всегда жестко придерживаемся этого плана. Алгоритм меняется, это живое пространство для взаимодействия людей. Но мы следим, чтобы обсуждение шло в рамках прочитанной книги.
Был хороший опыт, когда базовую презентацию каждый раз готовили разные сотрудники.



# #корпоративнаябиблиотека от Виктории Бехтеревой

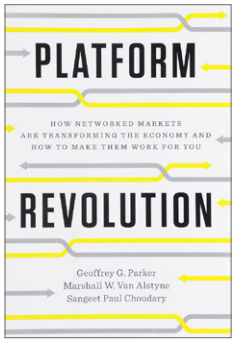
Эти 3 книги стоит прочитать перед стратсессией (личной или корпоративной), для вдохновения, в момент выбора своего Дела или профессии ребёнка.
Они достойны вашего внимания даже, если вы вообще не читаете книги:




Рей Курцвейл. «Transcend».
Издательство МИФ




Митио Каку.
«Будущее человечества».
Издательство Альпина нон-фикшн




Сангит Пол Чаудари.
«Революция платформ».
Издательство МИФ

Эта подборка от наших друзей из «ВкусВилл».
Книги, которые помогли команде двигаться вперед, найти удачные решения. Книги, которые про сильные и светлые бизнесы и бизнес-решения.

ВкусВилл






























# «Премия Нобеля». Лучшие проекты городского развития 2019

«Премия Нобеля» — это международный конкурс, который выявляет новых городских героев по всей Евразии. Находит людей, которым важно улучшать городскую среду, оживлять родные места, не давать малым городам и селам загнивать и разрушаться.

Подать заявку на премию может каждый, кто делает что-то для оживления своего города. Для этого достаточно лишь заполнить форму на сайте.

Среди победителей прошлых лет, например, были Эмир Кустурица и его «Кустендорф» и проект Андрея Кочеткова по восстановлению исторической среды «ТомСойерФест».

В этом году организаторы получили 30 заявок. Выбрали четырех победителей. Все они из России.






Решение, «кто достоин награды», принимает не жюри, а люди, пришедшие на VI форум Живых городов. Он собрал более 600 участников из 54 регионов России, а также Голландии, Молдовы, Канады и Италии.

Все они могли выслушать короткие презентации проектов и буквально за 10 минут с помощью современных сервисов проголосовать за самые достойные. Это выбор сердцем, который делают люди. Именно поэтому премия так ценна для тех, кто ее получает.

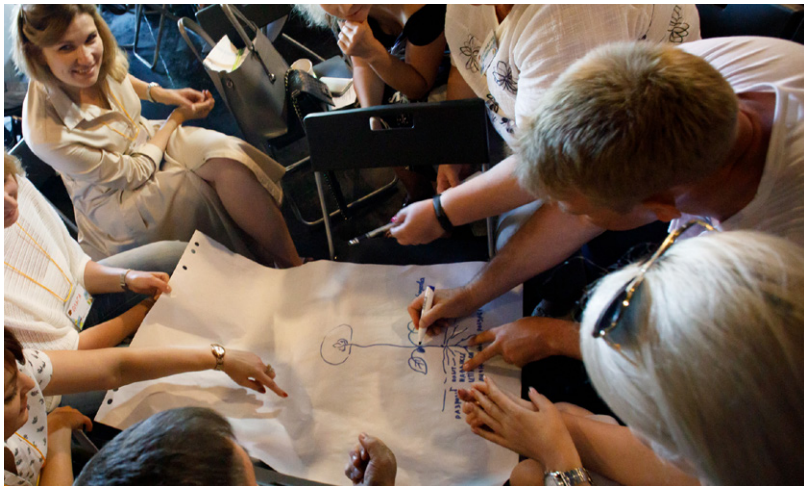
Кстати, сейчас можно оставлять заявки на следующий год.

А вот вам вдохновляющие истории победителей 2019 и немного фото с форума.














## 1-е место: проект «Альтуризм»

**Автор: Екатерина Затуливетер**

**О проекте**

Альтуризм (https://altourism.ru/) — это путешествия со смыслом.

Если кратко: люди покупают путевку и едут в малые города или деревни, чтобы сделать там что-то хорошее. Это путешествия наполненные смыслом, несущие добро и вдохновляющие местных жителей на перемены.

Зачем? Альтуристические десанты меняют отношение жителей провинции к своему положению, перестраивают их иждивенческое сознание на проактивное.

Как это происходит? Организаторы находят среди местного населения активных и неравнодушных жителей, вместе придумывают общее дело, способное развить их населенный пункт. Главное, чтобы в него мог включиться буквально каждый. Благоустроить сквер, убрать свалку — все, что угодно.

Альтуризм поставил перед собой непростую задачу — попытаться решить проблему исчезновения деревень и малых городов через изменение отношения людей, живущих в провинции, перестроив их. Для достижения цели Альтуризм использует общее дело как инструмент воздействия, сближающий людей. Далее активисты в деревнях занимаются организацией туристической поездки, подключая к этому процессу остальных местных жителей. Тем временем следующей задачей Альтуризма является поиск горожан, желающих оплатить поездку и внести социальный вклад, погружаясь в деревенскую среду и помогая активным местным жителям в реализации общего дела. Подобные события и совместный труд пробуждают у людей, живущих в провинции, веру в свои силы и перемены.

**Как появилась идея**

Все началось с очень личной истории семилетней Кати, с которой вдруг перестали играть все друзья во дворе.

— Мама, почему?

— Потому, что ты русская…

Через несколько дней семья убежала из родного города Тырныауза в Кабардино-Балкарии. Катя всю жизнь посвятила тому, чтобы разобраться, а что же произошло? Почему происходит разобщение людей? Почему умирают малые города? Что можно сделать, чтобы это изменить?

Долгие поиски привели ее к идее Альтуризма. Этот проект помогает жителям провинции поверить, что они могут что-то изменить, вовлечь их, вывести из состояния обреченности в состояние делания. Он формирует в деревнях проактивное сообщество, которое начинает действовать самостоятельно. Главное — пробудить. А еще он наполняет смыслом жизнь тех, кто путешествует, дает возможность увидеть свой вклад в улучшение мира вокруг.

**Результат**

Реализовано более 25 проектов в деревнях России и Белоруссии.

Отправлено около 150 клиентов, при этом 60% из них возвращаются за новыми путешествиями.

Вовлечено около 3000 жителей малых городов и деревень в местные сообщества.

«Провели субботники, построили парк арт-скамеек в деревне Беларуси, разгребли завал у моста, грозящий разрушить его, в Костромской области, создали туристический объект «звездолет» в г. Боровске. В Брянской области начали создавать приют для сирот диких животных, а в Карелии общественный причал. Это только некоторые реальные достижения, если говорить, например, о прямых последствиях нашей работы, то после нашей поездки в Смоленскую и Архангельскую области местные жители там запустили 2 бизнеса с продажами на столицу своего региона и Москву. В г. Тутаев

Ярославской области местные выкупили самое старинное здание города и начали его реставрировать, в Ярославской области и Беларуси провели субботники без нашего участия, а также наладили отношения с властью и бизнесом. Сформированное активное сообщество в Боровске смогло отвоевать план сноса старинного здания. В Беларуси выкупили сельский клуб, провели архитектурный конкурс на создание в нем общественного центра и ведут фандрайзинг на проект.




## 2-е место: проект «Велодобро»

**Автор: Ильдус Янышев**

**О проекте**

Если кратко: команда активистов собирает старые и неиспользуемые велосипеды и комплектующие к ним, ремонтирует и реставрирует их и дарит детям из семей, попавших в трудную жизненную ситуацию, детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей.

Проект «Велодобро» (https://vk.com/velo_dobro) реализуется Союзом велосипедистов РТ в республике Татарстан при поддержке Фонда президентских грантов с 1 июня 2018 года.

Простая идея объединила благотворительную, социальную, экологическую составляющие. Это и утилизация старых и неиспользуемых велосипедов, и развитие велодвижения и велокультуры в республике Татарстан, а также физическое и ментальное оздоровление нации.

Помимо сбора и ремонта велосипедов, команда «Велодобра» проводит обучающие мастер-классы по технике езды и эксплуатации велосипедов, правилам движения в условиях городской среды для детей и взрослых.

**Как появилась идея**

Ильдус Янышев на свой первый велосипед заработал еще ребенком, собирая и сдавая бутылки. Это любовь родом из детства. Сейчас он предприниматель, общественный деятель, и у него несколько очень хороших велосипедов. На одном из них Ильдус даже совершил кругосветное путешествие. Кстати, именно там он собрал интересные идеи социального и гуманитарного влияния велосипеда на жизнь и благополучие людей разных стран, велосипедную культуру и комфорт городского пространства. А еще он точно знает, что вокруг очень много детей, для которых велосипед — недоступная роскошь. «А может, нет?» — подумал Ильдус и создал «Велодобро».

Проект, зародившись как благотворительный, включил в себя также задачу формирования у населения городов республики идей осознанного потребительства, разумной утилизации, а также формирования комфортной и безопасной городской среды.

**Результат**

«Мы активно вовлекаем к участию в проекте и детей, формируем у них осознанное отношение к вторичному использованию велосипедов и благотворительности. Так, например, провели конкурс на сбор старых и неиспользуемых велосипедов по школам в Казани и Нижнекамске. В них приняло участие 200 школ, сдали более 300 велосипедов. Все они были отреставрированы и переданы детям.

Всего за 1 год реализации проекта было отремонтировано 1073 велосипеда, и все они переданы детям.

Проект «Велодобро» получил поддержку от большого количества общественных и органи-

заций и госорганов, в том числе был представлен как один из лучших социальных проектов на форуме «Добрая Казань». Кроме того, представитель команды «Велодобро» был приглашен к участию в общественных слушаниях с президентом РФ, которые прошли 12 февраля 2019 года и касались вопросов формирования комфортной городской среды.



## 3-е место: «НольПлюс»

**Авторы: Николай Данн, Ирина Егорова, Фонд развития творчества «Жизнь и Дело»**

**О проекте**

«Ноль Плюс» (zeroplus.tv) — это комплексная программа. Она отбирает, популяризирует и применяет кино, транслирующее общечеловеческие ценности: дружба, семья, доброта, культура народов страны, здоровый образ жизни, труд, творчество, природа, наука и другие.

Включает в себя:

- Онлайн-кинотеатр zeroplus.tv
- Ежегодный Международный фестиваль детского и семейного кино «Ноль Плюс»
- Передвижной образовательный кинотеатр, работающий по программе «Кинопедагогика»,
- Открытый образовательный кинотеатр
- Межрегиональный форум «Кинопедагогика»
- Областной конкурс педагогического мастерства «Лучший киноурок».
- Киношкола «Ноль Плюс

Все эти проекты связаны единым смыслом: популяризовать хорошее кино и помочь педагогам использовать его как инструмент просвещения и формирования у детей правильных, светлых жизненных ценностей.

Это работа с детьми и взрослыми. Первых просвещает, вторых учит, как это делать гармонично и современно.

Все проекты высокотехнологичны и мультемидийны. Например, в онлайн-кинотеатре zeroplus.tv родители и педагоги могут создавать киноуроки, используя видеоматериал платформы, задавать вопросы к фильму, прописывая их в административной панели к конкретному тайм-коду фильма и т.д.

**Как появилась идея**

В 2014 году российский кинодокументалист и общественный деятель Николай Данн вместе с продюсером Ириной Егоровой приехали на международный кинорынок MIPTV в Канны, где хотели продать документальные фильмы своей кинокомпании. Они увидели, что современная киноиндустрия находится в дефиците ценностно-ориентированного, образовательного, позитивного и визуально эстетического кино. Исправить это стало их целью.

Первый фестиваль провели частично с помощью собственных средств, вложений появившегося за неделю до события спонсора и на кредитные средства. Просто чувствовали, что детям нужен красивый, интересный, познавательный контент. Дальше идея получила развитие и появился проект «Кинопедагогика».

В 2015 году «Ноль Плюс» выигрывает президентский грант на проведение II Международного кинофестиваля «Ноль Плюс» и передвижного кинотеатра «Ноль Плюс» в течение следующего года с киноуроками для школьников, учителей и родителей в нескольких регионах России. Количество заявок на II кинофестиваль «Ноль Плюс» от кинорежиссеров и студий со всего мира увеличивается почти десятикратно по сравнению с первым годом и составляет 2500 заявок из 80 стран мира. Проект взлетел!

**Результат**
У проекта более ста тысяч пользователей.
На фестиваль «Ноль Плюс» авторы присылают более 4000 фильмов из ста стран мира (2016 год).
В конкурсе «Лучший киноурок» участвуют более 50 педагогов.
Проект постоянно поддерживается президентскими грантами, что означает признание его важности для страны. Более того, он стал международным.



## 3-е место: проект детской площадки в п. Балезино

**Автор: Шайхула Касимов, житель пос. Балезино**

**О проекте**
Создание общественного пространства в п. Балезино, район РОС. На данный момент на месте березовой рощи, напротив предприятия РТП, расположена детская площадка. Бревенчатый домик с горкой, песочница, «туристическая тропа» из верёвок и перекладин, беседка и турники. Это живое пространство, которое собирает местных жителей и детей на приятное времяпровождение и добрые дела. Здесь регулярно проводятся субботники, жители сами поддерживают чистоту, сами придумывают, чего еще не хватает на площадке, и стараются реализовать идеи своими силами. Это общее дело, которое объединило и сплотило.

**Как появилась идея**
Это именно общественное пространство, поскольку каждый житель района связан с этим местом. Началось всё с одного пожилого человека Шайхулы Касимова, деда семерых внуков, которым очень не хватало места для игр в его однокомнатной квартире. Мужчина вспомнил советское прошлое, когда силами предприятий, комсомольских организаций благоустраивались территории, создавались места для игр и досуга в обычных дворах, обычных жилых кварталов, и предложил сделать площадку своими силами. Заводилой и организатором, «которую легко было взять на слабо», стала Елена Котегова. Она ведет группу в «Вконтакте», созывает всех на субботники, предлагает идеи по развитию общественного пространства.
Это место создано силами жителей района, предприятий и благодаря спонсорской помощи депутата. Каждый вносил посильную лепту — деньгами, инструментами, помощью, кто-то даже приносил пирожки работникам.

**Результат**
На данный момент на площадке есть чем заняться и детям, и подросткам, и взрослым, люди общаются друг с другом, проводят развлекательные мероприятия «бой подушками», «соревнования турникменов», дружат и наслаждаются результатом своего труда.

# Как справиться со всем и сразу. Женский разговор на вечную тему

Этот текст — откровенный разговор трех потрясающих женщин. Тех, кто по собственному желанию совмещает несколько важных и непростых ролей: мамы, предпринимателя, человека с активной жизненной позицией… Тех, кто каждый день балансирует между ценностями и умудряется ничего не уронить в этом бесконечном жонглировании жизни.
Виктория Бехтерева в прямом эфире сообщества «Бизнес со смыслом» по душам поговорила с Людмилой Салоид и Натальей Бабаевой.



**Наталья Бабаева, основатель «Школы ченджеров», бизнес-блогер, экс-директор по развитию издательства МИФ. Училась маркетингу в Университете Калифорнии в Беркли. Многозадачный человек, предприниматель. Та, которая организует себя.**



**Людмила Салоид, основатель Центра Психологии «WhoAmI» («Кто Я») и онлайн-школы «Профориентолог», мама, предприниматель, которой важно помогать людям.**



**Виктория Бехтерева, вдохновитель проекта «Бизнес со смыслом», со-основатель консалтинговой компании «Правила Игры».**

**Наталья:** Кто я? Мама двоих детей и жена, активно развивающийся человек. Последние два года нахожусь в перманентном поиске себя, поэтому от разных людей можно услышать разное представление меня. Все зависит от того, в какой роли я с ними взаимодействовала. Сейчас у меня два основных проекта:

— развиваю собственную онлайн-школу чендженджеров для людей, которые что-то хотят менять в своем бизнесе;
— помогаю компаниям настраивать маркетинг.

**Людмила:** — Я помогаю людям разобраться с внутренними смыслами. У меня центр психологии WhoAmI и онлайн-школа «Профориентолог». Работаю по собственным методикам. Я поняла, что не хочу быть рабом своего бизнеса, когда забеременела. Теперь всегда ищу эффективные решения.

**Виктория:** — Люда, как часто тебе задают вопросы о том, как не запутаться в ролях?

**Людмила:** — Здесь скорее тема не позволения: насколько женщина не позволяет себе занимать разные роли. У женщин есть некий стереотип: в декрете не работаешь, младенец и бизнес несовместимы и пр. И люди зачастую не знают и не верят, что может быть по-другому. Они просто не видят других примеров. Я клиентам все время рассказываю, что поисковый навык здесь всегда помогает. Найди тех, кто уже так живет, как ты хочешь, мечтаешь, и ты поймёшь, что все возможно. Путей реализации очень много. Я тоже раньше не понимала, что можно совмещать маленького ребенка и бизнес. Для меня это было за гранью фантастики. А сейчас могу. Я часто рассказываю женщинам примеры других, когда они во что-то не верят, ведь в моей практике огромное количество примеров. Это вдохновляет. Несмотря на то, что мы живем в информационном веке, неумение работать с информацией — это беда, с которой я сталкиваюсь постоянно.

**Виктория:** — Наташа, а как ты управляешься с разными ролями? На мой взгляд, ты все успеваешь: и пишешь много, и ведешь активное продвижение бренда.

**Наталья:** — Мне сейчас сложно продавать себя как человека, который много всего делает. По-

Найди тех, кто уже так живет, как ты хочешь, мечтаешь, и ты поймёшь, что все возможно. Путей реализации очень много.

тому что я перехожу на философию однозначности: один день — одна задача. Мой организм выбрал это за меня. Историю, когда я бодро и играючи жонглировала шариками: здоровье, дети, муж, свои идеи и чужие, и при этом шла по канату над пропастью.... Я это прошла. Шарики все те же, но распределяю я их по-другому.
Раньше, когда я работала в корпорации, всегда было ощущение множества грузиков на плечах. Было ощущение, что я пру и пру. Когда я ушла из компании, по инерции продолжала работать в том же режиме. Но я быстро почувствовала, что мне не комфортно в таком режиме. Сейчас у меня в работе только один проект, максимум два, но второй вялотекущий. Сейчас я могу выстраивать работу так, как мне комфортно. В МИФе я делала проект два месяца, а сейчас могу сделать его за неделю, но при этом максимально в него погрузиться.

**Виктория:** — Я сбежала в Сочи от Московской суеты. Можно оправдаться тем, что была беременна... на самом деле просто устала от перелетов и переездов. Для меня был звоночек, что я делаю что-то не так. В Сочи я сразу решила фокусироваться: один день — один фокус, одна неделя — один фокус. Сейчас в Москве у меня постоянно несколько фокусов и от этого я физически себя плохо чувствую.

**Наталья:** — Вика, а ты заметила, что как только ты проходишь через это, ты начинаешь отменять встречи и легче относиться к отменам других? Когда люди прошли через это, у них открывается понимание мира, они становятся более понимающими.

**Виктория:** — Но при этом я пережила сильную ломку. Когда убегание от себя закончилось, я стала относиться ко всему спокойнее. Не смогла что-то успеть, куда-то попасть, значит сейчас не время. Появилось спокойное отноше-

ние к опозданиям и пробкам. Это такой кайф. Знаю, что Люда тоже сильно изменила свой график.

**Людмила:** — Настолько все разные. Я, наоборот, кайфую от многозадачности. Мне важно быть в ресурсе, и я не готова отдать ни одну из своих ролей: мамы, продюсера, эксперта. Да, пусть я буду дольше идти, но для меня это важно.
Я пробовала брать чужие модели, но это как надеть чужое платье, ей идет, а тебе что-то поджимает. Это вопрос про умение слышать «внутреннего короля» — своё сердце. Я через два часа после родов уже продавала. И мне было комфортно. Я люблю делать много разных дел. Если это забрать, я стану недовольной женщиной. У меня тоже есть фокусировка, но она формируется по колесу баланса. Одномоментно эффективно работать можно над одной сферой. Другие развиваешь, если остается время.

**Виктория:** — Недавно мы с подругами обсуждали тему, что у женщины очень много забот: дети, домашние дела, мужу нужна романтика, за собой поухаживать, работу поработать. Мужчина запросто может уехать в командировку, для женщины это целый квест. Люда, к тебе приходят люди с вопросами о справедливости или несправедливости. Как у тебя самой обстоят с этим дела?

**Людмила:** — Мы с мужем на той стадии, когда моя семья — моя команда. Чтобы муж стал партнером не только по кровати, но и по жизни, нужно помочь ему реализовать его потребности. При этом женщине желательно разобраться в себе, и со своими психологическими незавершённостями, иначе выстроить счастливые отношения будет трудно. Чтобы быть женщиной, недостаточно быть принимающей или любящей. Важно через его потребности говорить о том, что тебе важно. Это сложно понять вначале, но если поймёшь, как это работает, то получишь ключик к сундуку сокровищ, в котором есть все, что нужно, чтобы ты была счастливой. Самый простой пример: я много раз с разных сторон показывала, что мне нужен хороший ноутбук, объясняла зачем мне именно такой и как это повлияет на мою продуктивность. Не требовала, была терпеливой и помогала в реализации потребностей и желаний мужа, показывая своим примером, что мне важно, что его заботит и всячески помогала в решениях. В итоге перед важным для меня вебинаром он просто принес мне именно такой ноутбук, который я хотела. Но не надо думать, что постоянно требовать поможет делу. Мужчине нужно точно знать, что ты хочешь и ненавязчиво периодически показывать, что без этого тебе сложно. Когда у женщины нет внутреннего спокойствия, она начинает требовать и это лишь все усугубляет. Просто помните: для начала нужно помочь мужчине закрыть его потребности. Тогда он начнет слышать то, что важно вам. Кроме того, должны быть общие цели. Вы должны много общаться и понимать друг друга. И как показывает моя практика, общаться мало кто умеет конструктивно. Именно поэтому я часто на консультациях выступаю в качестве модератора, когда помогаю людям проговорить то, что им важно, с уважением друг к другу.

**Наталья:** — Мы не дошли до стадии команды, мы доросли до стадии разделения труда. Мы договариваемся о том, кто что делает. Были ситуации, когда муж не видел мою работу. Это не про то, что кто-то плохой, просто так делали наши мамы и бабушки. Ты работаешь столько же, но еще ребенок, ужин…
Проработки потребностей — это бесконечная история, но пока вы не разобрались кому что нужно, просто поделите обязанности: кто моет полы в эту субботу, а кто в следующую.

**Людмила:** — Это важный этап перехода в команду. Если в семье нет правил, то они формируются хаотично, но тогда не удивляйтесь, что результат вас не устроит. Все договоренности лучше вешать на видное место. Важно проговаривать, кому что дается сложно. В свое время в моей семье сложилась модель, что я дома не

Если в семье нет правил, то они формируются хаотично, но тогда не удивляйтесь, что результат вас не устроит. Все договоренности лучше вешать на видное место.

Юлия Матвеева говорит, что все поколения разные, а совместное делание увлекает всех независимо от возраста. И визуализация увлекает всех. Такой подход и дом делает интереснее.

готовлю. У меня был протест. Готовил муж. Но моя зона ответственности — убрать после ужина. Такая договоренность облегчает жизнь.

**Наталья:** — Не могу не упомянуть про достигатор. Помните, что нужно вытянуть невидимое и показать. Мой муж приходил с работы и мыл посуду. Ему и в голову не приходило, что до этого я ее уже 4 раза мыла. Тогда мы начали использовать цветные квадратики. Помыл — квадратик наверх. И сразу все стало на свои места. Потом мы придумали плакат, где нарисованы дорожки из десяти квадратиков, а в конце клад.

**Людмила:** — Очень важно показывать достижения наглядно. При таком подходе налаживается самодисциплина.

**Наталья:** — Пример. Семья из пяти человек. Завели файлик, отражающий успехи членов семьи. Поговорили с детьми и рассказали, почему это важно. Сделали сразу по 15 достигаторов каждому, потом отказались от промежуточных призов и поставили одну общую цель и большой приз, к которым стремились все вместе. В итоге они продержались несколько месяцев и все вместе отправились в Лапландию к Санте. Меня этот случай очень вдохновляет. Хочешь новые компьютер, мы бы тебе и так купили, но теперь 30 раз застели кровать — это недобрая история, это не тот посыл. Лучше придумать игру, в которой будут участвовать все. Вместе выполнять свои задания, чтобы добиться общей цели.

**Виктория:** — Юлия Матвеева говорит, что все поколения разные, а совместное делание увлекает всех независимо от возраста. И визуализация увлекает всех. Такой подход и дом делает интереснее.

**Наталья:** — Когда мы с мужем «копали клад» и мыли посуду, то мой старший сын подошел и спросил, а где моя дорожка. Я тоже хочу копать клад.

**Виктория:** — Что вы планируете сделать в ближайшее время, чтобы гармонизировать роли в себе?

**Наталья:** — Обсуждать с ребенком итоги за день. Мы пробовали с мужем говорить «спасибо» перед сном. И это очень хорошо зашло. Потому что время перед сном всегда волшебное, когда происходит невероятный контакт.

**Людмила:** — Мы планируем отпуск. Мне кажется, я научилась эффективно управлять своими временем. Я хочу эффективно работать, а потом эффективно не работать.

# Из адреналиновой вселенной в окситоциновую

**Татьяна Шубенкова, коуч, фасилитатор, консультант по организационному развитию, трансформирует компании в команды мечты**



Ее специализация — диагностика, коучинг и создание команд мечты. Она работает по собственной методике. Сначала помогает скорректировать ограничивающие убеждения в сознании людей, а потом эти люди сами начинают менять ценности компании, в ту сторону, которая помогает им развиваться. Этот путь всегда индивидуален. Когда-то Татьяна не знала о существовании бирюзовых компаний, тренде на осознанность и живую культуру. Не ходила на бизнес-тусовки, не читала модные книги. Она просто делала то, что считала важным и нужным. Занималась духовными практиками, обучением и развитием, старалась изменить свою реальность, а потом применить это к реальности заказчиков. И оказалось, как она сама говорит, «копала этот тоннель с другой стороны».

Адреналиновая вселенная — привычный нам мир. Соперничество, борьба, состояние тотального напряжения. Работа — это постоянная круговерть и решение проблем, бесконечное колесо, где ты не свободен. И радости во всем этом мало. Окситоциновая вселенная — это гибкая и текучая расслабленность, точный, тонкий уровень взаимодействия, интуитивные простые и верные находки. Окситоцин — это чистый гормон радости, который депонирует гипофиз. Он появляется тогда, когда у человека создано пространство безопасности. А оно строится, прежде всего, изнутри. Пока ты состязаешься, безопасности нет и быть не может. Можно двигаться разными способами: очищением сознания от тяжелых и темных образов, работой с убеждениями, прежде всего ограничивающими — вот пути из адреналиновой вселенной в окситоциновую.

— Я вижу противоречия между внешним и внутренним. Внешний мир кричит, что нужен успех, но в действительности это не дает ни счастья, ни радости, лишь удовлетворение от достигнутого. Как правило, после 35-40 лет происходит разочарование, ощущение, что тебя глобально обманули, что ты не туда бежал. Я искала, как сделать так, чтобы качество внутренней жизни даже при достигнутом качестве внешней жизни изменилось в разы. А так как заказчики жаловались на то же самое, то захотелось помочь в этом и им. При том, чтобы качество внешней жизни также продолжало улучшаться. Либо не падало, если искомый уровень ими уже был достигнут.
Как правило, я работала в ярко-красных, в лучшем случае, оранжевых компаниях, говоря языком спиральной динамикой. Ко мне обращались тогда, когда некоторые коллеги друг с другом уже не разговаривали, не делились информацией, взаимодействие было формальным. Постепенно и последовательно мы избавлялись от ограничений в головах у людей, от этого менялось и качество их взаимодействия, качество решений.
Это долгая работа. Невозможно на старте точно выстроить последовательность этапов. В какой-то момент рост начинает идти по экспоненте. Я стараюсь держать руку на пульсе и формирую программу по мере происходящих перемен. Начинаю я с двух ключевых понятий: «задача, которую мы в действительности решаем» и «понятие причинения ущерба».

**Задачи, которые мы действительно решаем.**
Есть так называемая предъявляемая задача и задача действительная. Предъявляемая находится в сознательном, а действительная, как правило, — глубоко в бессознательном. Если ты хочешь одного, а получаешь другое, значит, ты успешно решаешь действительную задачу. Какую именно? Это можно понять по результату. Действительные задачи чаще всего вообще не про бизнес. В основном они исходят из эго, это состязательные моменты: кто выше, дальше, больше, сильнее, кого больше любят.

**Частный пример:** Четыре руководителя несколько месяцев не могут договориться о маркетинговой стратегии. На словах каждый пришел на совещание, чтобы принять решение о том, как развивать маркетинг. На деле:
Первый — показать, что он самый умный,
Второй — доказать, что он самый главный,
Третий — убедиться, что он самый хитрый,
Четвертый — показать, что он просто лучше всех.
Когда руководители это осознали (благодаря видео и обратной связи), они поняли, как отменить эти задачи и выстроить конструктивный диалог. Кстати, маркетинговую стратегию они приняли за четверть часа, так как она была для них очевидна. Они просто бились за другое. Когда нужда биться уходит, производственные вопросы решаются быстро и эффективно.

**Частный пример:** Девушка хочет выйти замуж, но никак не получается. При этом за собой ухаживает, встречается с мужчинами. Спрашиваю:
— Какой исход встреч?
— Ну, этот глупый, этот жадный, с этим скучно и пр.
Разбираемся. Она просто стремилась убедиться, что в этой стране ей никто не подходит.

**Частный пример:** Девушка не может устроиться на работу, рассылает резюме, никто не откликается. Мы сделали диагностику, оказалось, что она в самом деле хочет получить работу. Ее предъявляемая и действительная задачи совпали, что бывает крайне редко. Тогда я стала разбираться глубже, и оказалось, что это у нее не запрос «найти работу», а настоящая Грёза души. А Греза является хрустальной и разбивать ее нельзя. Грезы такого рода не должны сбываться, потому что душа не хочет оказаться без Грезы. Все было в точности, как в анекдоте:
— Ваня у тебя есть мечта?
— Есть!
— Какая?
— Пить хочу бросить!
— Так брось!
— Да ты что, человеку без мечты нельзя!
Если работа появится, у нее не будет Грезы. Мы с ней решили подобрать другую Грезу, гораздо симпатичнее и приятнее с ее точки зрения, а к поиску работы относиться, как к обычной задаче типа пойти купить помидор. Она же не вздыхает о помидорах, а просто идет и покупает их. Когда мы закончили, она спросила разочарованным голосом: «Так я, что, просто работу

что ли меняю?». Через неделю она получила приглашение и прошла собеседование.
Мне кажется, осознание очень важно. Если вы хотите одного, а в результате получаете другое, то задайте себе вопрос: какую задачу вы действительно решаете. Это вопрос глубокой рефлексии. Важно понимать, что вы не неудачник, и ни в коем случае никогда не сможете стать неудачником, вы просто шикарно решаете совершенно другую задачу.
По моему опыту, первое лицо — самый большой ресурс на первых этапах существования компании. Но когда она уже развилась, в его голове самое большое количество ограничений, потому что он решает другие задачи, думая, что занимается производственными.
Осознанность — первый инструмент при переходе от адреналиновой в окситоциновую вселенную.

**Причинение ущерба.**
Причинение ущерба — это неотъемлемая часть адреналиновой вселенной. Это системное понятие. Причинить ущерб себе, не причинив его другому, невозможно. Пример с курением, алкоголизмом и т.д. Также помогая всегда другим и совершенно не заботясь о себе — мы постоянно причиняем себе ущерб, и наши близкие рано или поздно расплатятся за это в той или иной форме. Человек сам причиняет себе ущерб с помощью других. Но это не является для него очевидным. И это трудно осознать.
Но если живешь в парадигме «жертвы и мучителя», то считаешь, что причиняют ущерб тебе. Например, кто-то нарушает твои границы, манипулирует. Это происходит потому, что существуют бессознательные допуски на позволение нарушить свои границы. Это часто связано с личной историей.
Базовая установка при движении к окситоциновой вселенной: все, что делаешь, пробуй делать без причинения ущерба, в первую очередь, самому себе. Тогда будет невозможно причинить ущерб другому. Если есть ущерб, значит обязательно будет нарушено пространство безопасности, и поэтому будет вырабатываться адреналин, а не окситоцин. Тело не обманешь. Мне нравится, что есть определенные физиологические маркеры.
Очень важно не столько начать делать то, что хочется и нравится, а перестать делать то, чего ты делать на самом деле не хочешь. Это совершенно не одно и тоже. И только потом, когда научаешься этому, можно пробовать начинать делать то, что хочешь. А если ты в основном делаешь то, что хочешь, но немножечко того, что не хочешь, — тело будет продолжать вырабатывать адреналин, а с окситоцином не сложится.

**Границы.**
Тема ущерба тесно связана с темой границ. Пока мы с ними не разберемся, мы не переходим непосредственно к теме решения бизнес-задач.
У нашей страны тяжелейшая история. И одним из результатов является отсутствие личных границ. У нас безграничье. Мы не осознаём, где кончаемся мы и начинаются наши близкие, где кончаюсь я и начинается моя работа. Считается нормальным дать совет, когда его не спрашивают. Желание помочь считается достаточным основанием для того, чтобы догнать и причинить добро.
Для того, чтобы научиться на 100% отказывать и на 200% сохранять хорошие отношения, требуется огромная работа над собой и колоссальная практика.

**«Кривые задачи».**
После того, как границы устанавливаются, мы работаем с кривыми задачами. Кривая задача — это не плохая задача и не неправильная, это когда понятные цели достигаются очень сложным способом. Одна из самых кривых задач — быть хорошим. Хорошим работником, хорошим начальником, матерью и т.д. Если ты стараешься быть хорошим, ты никогда не будешь настоящим. Также это имеет отношение к задачам компании. Команда менеджеров, которые хотят быть хорошими, никогда не будут настоящими. При этом задача быть хорошим социумом очень приветствуется. Потому что такими людьми легко управлять. Если команда ставит перед собой задачу быть настоящей, то впоследствии в ней возможно самоуправление. Перемены в каждом человеке потом отражаются на уровне команды и компании в целом.
Люди, как правило, не знают, какие они настоящие. И компании тоже не представляют, каких невероятных результатов они могут достичь, если станут настоящими. Обычная стандартная задача — быть хорошими, всем нравиться, всем угодить. Общественное мнение для них очень важно. Они не готовы быть собой, им надо

«лицо держать». Но это опасно. Потому что, если долго «держать лицо», рано или поздно проявится теневая сторона, и начнется безудержное причинение ущерба.

**Расклейка образов.**
В нашем сознании находится множество образов. Иногда они бывают одиночные, а иногда они склеиваются под воздействием различных жизненных обстоятельств, воспитания, образования, особенностей развития. Что происходит в этом случае? Представьте две прозрачные пленки. На одной нарисован жираф, а на другой — бегемот. Их совместили — и получилось странное животное, непонятное. Вот примитивное объяснение склейки образов.
Как это проявляется в речи. Мне часто говорят фразу, что «интересна только трудная жизнь». В основном это говорят сильные топ-менеджеры с мощной энергетикой. Здесь склеен образ интересной жизни с образом трудной жизни. А ведь это совершенно разные понятия. Трудная жизнь может быть совсем не интересной, а интересная — вовсе не обязательно должна быть трудной.
Понятно, что люди хотят жить интересно, но если такая склейка существует, то жизнь людей обязательно будет трудной. У них много сил, они мощные, креативные, они потрясающе решают задачи, как выбраться из различных проблем, но для этого они обязательно должны туда попасть. А не попасть туда они не могут. Ведь интересна только трудная жизнь. И поэтому адреналиновая вселенная в данном случае бесконечна. У них, как правило, нет задачи заработать как можно больше, их задача — решить максимальное количество проблем, и сделать это интересно, креативно. А деньги зарабатываются на этом фоне постольку-поскольку.
Можно лезть в гору, но не обязательно падать при этом ущелье и затем выбираться оттуда. Можно найти необычные скальные выпады или как-то по-другому поставить ногу — это «интересно», но это не равно «трудно».
Когда эти образы в сознании расклеиваются, люди обнаруживают, что можно решать проблемы иначе, изящнее, проще, эффективнее, а также можно вообще перестать попадать в ямы, а двигаться только дальше наверх.
Иногда сотрудники говорят: я не могу иначе, трудности у меня прописаны в голове. Тогда

Мне часто говорят фразу, что «интересна только трудная жизнь». В основном это говорят сильные топ-менеджеры с мощной энергетикой. Здесь склеен образ интересной жизни с образом трудной жизни. А ведь это совершенно разные понятия.

предложите им участок работы, который предполагает трудности, например работу с претензиями покупателей.
Если в команде появляется человек с встроенными трудностями, обязательно начнется шторм. Если таких несколько — не удивляйтесь, что в компании так сложно идут дела. Они не могут по-другому. Простой вопрос решается весьма сложным образом. «Игла в яйце, яйцо в утке…» Вместо простой прямой договоренности человек пойдет вести переговоры через третьих лиц с пятыми, оказывая по дороге различные услуги. Для него результатом является крутой процесс. И ведь такого сотрудника нельзя обвинить в ничегонеделании. Он пахарь.
Вопросы в адреналиновой вселенной решаются по принципу «из трудности в трудность». Пока компания ставит задачи на преодоление, она вряд ли доберется до поистине великих задач, но может стать виртуозом в решении проблем.
В окситоцине нет проблем как таковых, есть великие задачи. Есть силы, ресурс, энергия, новые пространства.

**Движение в окситоциновую вселенную — процесс постоянный.**
В нем нет конечной точки. Развитие и изменения происходят постоянно. Именно так живут в бирюзовых организациях.

# Мир, как зеркало, или Что такое психологическая тень

«Тень» — это один из фундаментальных механизмов работы психики человека. Я не знаю, почему это так работает и как это сформировалось. У всего в природе есть своя роль. Мне было бы интересно в этом разобраться, но речь пойдет о другом. Речь пойдет о том, как через механизм Тени, то есть отвержения собственных чувств, мы делаем себя маленькими, запираем себя в клетку и предаем любовь. Ну и, разумеется, о противоядии — методах работы по интеграции Тени.



**Алексей Ильичев, бизнес-тренер**

**Что такое Тень?**

Итак, Тень — это отверженные чувства. Понятие ввёл, кажется, Юнг. Суть вот в чём: пока мы живём, мы с разных сторон слышим те или иные сигналы, которые говорят нам: «вот это — хорошо, а вот это — плохо». Родители, учителя в школе, друзья, средства массовой информации — все, так или иначе, рассказывают нам свои «хорошо и плохо». Что-то из этого является частью культурного кода страны, что-то семейно-родовое, что-то определяется окружением, в котором мы растём, что-то — общечеловеческое. Мы усваиваем эти установки с разных уровней и в разном возрасте. Но любая такая установка приводит к тому, что мы начинаем отвергать в себе чувства, связанные с «плохо». Сначала мы «отрезаем» чувство от «себя», как бы выталкивая его за границы своей личности. Тем самым мы переводим это чувство из перспективы первого лица в перспективу второго. Из «я» чувство превращается в «ты». Но этого мало, оно по прежнему “плохое”. Мы не хотим с ним даже контактировать. И тогда мы разрываем с ним контакт, переводя его из «ты» в «оно», из перспективы второго лица в перспективу третьего.

В детстве родители высмеивали и ругали меня за «жадность». Когда они видели в моём поведении что-то, что им не нравилось, они высмеивали или ругали меня. Может, у них в этот момент активировалась своя Тень, а может, это, так или иначе, нарушало их границы. Тогда я понимал, что это что-то плохое, и мне не хотелось быть этим. Со временем произошла диссоциация, я усвоил: вот это чувство — это не я, это жадность. И, в конце концов, чтобы перестать страдать от присутствия «плохой» жадности в своей вселенной, я вытеснил это чувство в бессознательное. Это «оно», «жадность». «Не хочу с этим иметь ничего общего».

Уважаемые родители, какой эффект по-вашему имеют упреки, насмешки, ярлыки? По-моему, это верный способ травмировать своего ребенка.

**Мир как зеркало**

Когда чувство нами отвергнуто, находится в Тени, на периферии нашего сознания, мы проецируем связанный с этим чувством ментальный образ на других людей, объекты или явления. Если мы запретили себе злиться, но чувствуем злость, то мы не замечаем злость в себе, но видим вокруг злых людей. Поэтому, если я спокоен, а кто-то меня спрашивает: «Ты злишься?», — я точно знаю, что происходит. Человек злится и одновременно запрещает себе это делать.

Это тот самый механизм, о котором говорят, что мир является нашим собственным отражением, проекцией. Если мы автоматически клеим ярлык на какое-то явление вовне, это всегда означает, что этот ярлык относится к нашим отвергнутым чувствам. Мир без проекций не вызывает желания обклеивать его ярлыками и давать оценки.

Означает ли это, что то, что мы видим — не реально, и существует только в нашем воображении? И да, и нет. Мы выбираем для своих проекций внешние объекты, которые хорошо подходят. Скорее всего, если мы проецируем свои состояния, чувства и черты поведения на другого, то они ему на самом деле присущи в той или иной мере. Проблема только в том, что взаимодействие через завесу ярлыков обычно неадекватно и часто приводит к конфликтам и непониманию. В таком взаимодействии нет правды, нет любви.

Итак, если что-то в другом человеке, объекте или явлении вызывает в вас неприятие — это точно ваша Тень. Чтобы начать видеть реальность более чисто, Тень следует интегрировать. То есть снова сделать отвергнутое чувство частью себя, своей психологической личности.

Очень распространённые в наше время примеры Тени — женская злость и мужские слезы. Девочке же не к лицу злиться, правильно? А мужчине нельзя плакать, да и вообще проявлять слабость и эмоциональную уязвимость. «Успокойся, не плачь», «Не переживай!», «Тут нет ничего страшного», «Любой вопрос нужно решать мирно!» — так мы отрицаем и подавляем жизнь в своих детях. Даже если родители продвинутые, и понимают всё это, но сами не интегрировали всю Тень, вокруг этой темы (а по моим наблюдениям, это большинство людей в моем круге), всё равно это бессознательно навязывается ребенку. И он уводит соответствующие чувства в Тень.

Отсюда основное правило родительства — нужно заниматься в первую очередь своим исцелением и интеграцией своей личности. И стараться строить с детьми отношения, основанные на доверии и диалоге, а не на отрицании чувств и навязывании чего-либо. Процесс исцеления

и интеграции себя обычно как раз и показывает нам, как мы бессознательно навязываем свои установки другим.
Но даже когда в семье всё отлично, общество вокруг тоже навязывает кучу всего. Те же «девочки не злятся» и «мальчики не плачут» очень сильны сейчас в нашем обществе. Так что все мы полны Тени по самое горло.
Не верьте написанному тут. Проверьте и убедитесь сами. А для этого я предлагаю вам попробовать рецепт, описанный ниже. Итак…

**Как интегрировать Тень?**
Описанный процесс Кен Уилбер называет «3-2-1 shadow process» (3-2-1 процесс Тени). Существуют и другие, но мне нравится этот. Обнаружив признаки Тени, нужно заметить ее в своем внутреннем пространстве как набор ощущений. Затем нужно начать с ними взаимодействовать. Задача — постепенно вернуть отвергнутое чувство в границы своего «я», психологической личности.
Этот процесс удобнее делать, сосредоточившись, сидя в тишине. Если вы замечаете Тень, когда такой возможности у вас нет, постарайтесь запомнить эту ситуацию. Потом, когда будет время, можно использовать эти воспоминания как триггер, чтобы снова вызвать к жизни переживания собственной Тени.
Давайте рассмотрим процесс на примере такой ситуации: у вас есть один знакомый, который вам неприятен.

**Третье лицо**
Мы замечаем, что нас что-то задевает в другом человеке или явлении. Нужно описать, что именно. Постарайтесь подобрать как можно больше прилагательных. По мере того, как вы разными словами описываете всё больше подробностей об этом, скорее всего в пространстве ощущений будет становиться виден всё более богатый коктейль чувств. Как правило, не очень приятных или даже странных. Не боритесь с ними. И не спешите. Когда слова кончатся, подождите ещё немного, вдруг что ещё найдется…
В нашем примере вы спрашиваете себя: а почему мне не нравится мой знакомый? И понимаете: потому что он злой, агрессивный, непорядочный и неприятный в общении. По мере того, как вы перебираете в уме эти слова, вы чувствуете возмущение (о чудо, агрессия!), досаду, и ещё какие-то смутно различимые привкусы. Присмотревшись внимательнее, вы находите, что эти чувства ощущаются как будто за какой-то перегородкой, а может быть, даже за границами физического тела.
Тут достаточно важно перейти от описаний и образов именно к чувствам, сенсорным ощущениям. Было время, когда я их совсем не чувствовал. Не мог. Пространство ощущений было как будто заблокировано. Я даже не очень понимал, что люди имеют в виду, когда говорят о чувствах или ощущениях. Если это ваш случай, возможно, вам следует позаниматься развитием навыка присутствия в моменте (осознанности) и чувствительности к ощущениям тела. Эти два навыка помогут со временем разблокировать чувства. Но это тема отдельной статьи.

**Второе лицо**
Теперь нужно начать взаимодействовать с этим. Если для вас это по-прежнему образ или описание — возможно, для начала сгодится и так… Но вообще нас интересуют в первую очередь именно чувства, которые мы вызвали на предыдущем шаге. Нужно поговорить с этим внутри себя. Интуиция подскажет, о чём. У меня часто это вопрос: «Что тебе нужно?». Иногда это обмен точками зрения. Я ему говорю, как отношусь к нему, а оно мне отвечает. «Оно» становится «ты». Интуиция также подсказывает, что именно оно отвечает. Это как разговор двух голосов внутри вашего сознания. Один — это центр вашего «я», другой — это периферия, которая была по какой-то причине отвергнута. Ну кто, кроме вас, может говорить за него? Только вы знаете, что оно вам скажет.
В нашем примере вы можете спросить появившийся клубок чувств: «Что тебе нужно?». И в ответ не то чтобы услышать, но каким-то образом понять: «Мне нужно право быть собой». Возникает какая-то горечь и вы как бы говорите: «Извини, теперь я понимаю…». А в ответ: «Ааааааа!». Дальше молчание, но вы чувствуете, что в принципе говорить больше нечего, всё ясно.

**Первое лицо**
В какой-то момент мы чувствуем, что в основном контакт установлен, мы друг друга примерно поняли. Тогда самое время пригласить его войти. Можно визуализировать, как вы открываете какую-то границу в грудной клетке, и чув-

ства втекают внутрь. Но у меня чаще просто, по сути. «Входи. Ты — это я». Нужно ощутить себя этим. Иногда этот момент ощущается весьма психоделично. Теперь осталось только ждать и наблюдать, как ощущения успокаиваются.
В нашем примере вы приглашаете все чувства, с которыми вели диалог, стать частью вас. В этот момент вы можете ощутить, как перегородка растворяется, и чувства соединяются другими ощущениями в вас и перемешиваются. В первый момент это может вызвать отторжение, показаться странным. Вы продолжаете наблюдать, и в процессе наблюдения понимаете: агрессия, злость, непорядочность и «неприятность в общении» — все это часть меня. Дело во мне, а не в моём знакомом! А потом постепенно всё успокаивается. Позже вы ловите себя на том, что вам стало проще проявлять агрессию там, где она нужна, и вы стали реже проявлять её косвенно, например через сарказм.
Этот процесс редко работает с первого раза. После того, как вы его один раз его прошли, следует внимательно наблюдать за своими реакциями в жизни. Возможно, вы заметите какие-то ситуации, где возникает что-то из описанного или пережитого, но теперь вы лучше понимаете, как нужно действовать. Часто это бывает связано с неосознанными ранее потребностями. Тень часто вступает в игру, чтобы закрыть ту или иную потребность обходными путями. Нужно найти прямой путь удовлетворения этих потребностей. Иногда помогает осознать потребность и сказать о ней. Постарайтесь перестроить свое поведение. Без этой части результат не закрепляется.

**Любовь — это единство**

Когда вы знаете, что кого-то любите, как для вас выглядит этот человек? Присмотритесь… Правда, что он ощущается ближе, как будто между вами меньше барьер? Как будто он — это вы? Любовь — это переживание единства. Христос говорил о любви. Будда говорил о любви. Ошибка, которую делают религиозные люди, — они пытаются достичь любви, отвергая нелюбовь. Если вы пытаетесь быть любящим, подавляя в себе какую-то (разумеется, нелюбящую) часть, вы усиливаете раздельность. В этот момент вы практикуете нелюбовь.
Христианство, буддизм, мировые традиции недвойственности, дают ключ к пониманию величайшей тайны жизни — любви, Бога, единства. Проблема в том, что религии подвержены интерпретациям, и очень быстро это приводит к ложным интерпретациям. Послание Христа не в том, что Христос — это любовь, а дьявол — это нелюбовь. Его послание в том, что ВСЁ — это любовь. Поэтому, когда вы подавляете свою агрессию, чтобы стать более любящим, на самом деле вы питаете разделенность, то есть дьявола. Христос как любовь не существует без дьявола. Будда не существует без Мары. Это и есть главное послание религий и традиций недвойственности. Всё — едино и всё — любовь.
Ключ к решению этого странного парадокса заключается в интеграции Тени. Когда вы злитесь, в вас есть какая-то часть, которой что-то нужно. И эта часть в Тени. Найдите её и станьте ей. В ситуации есть подсказка. Нужно её найти. И дать ей то, что ей нужно. Но не окольным путём, а прямым. Это долгий путь, и он заключается в постепенном совершенствовании мудрости и более искусном подходе к жизни.
К сожалению, тут нет одного простого рецепта, который решит всю проблему целиком за один раз. Но путь вперёд — через интеграцию и возвращение себе своих собственных отвергнутых частей. Надеюсь, что материал статьи станет хорошим помощником на этом долгом пути.
Удачи Вам и любви!

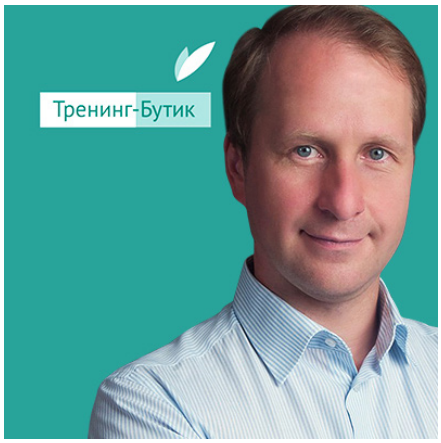
Резюме:

1. «Тень» — это наши вытесненные в бессознательное чувства. Мы их вытесняем ради сохранения своей картины мира.
2. Когда мы уводим чувства в Тень, мы проецируем их на других людей или объекты.
3. Если что-то в другом человеке, объекте или явлении вызывает в нас неприятие — это точно наша Тень. Можно использовать это как подсказку.
4. Интегрировать Тень можно с помощью «3-2-1 процесса Тени».
5. Интеграция Тени приводит к постепенному увеличению ощущения единства и любви.

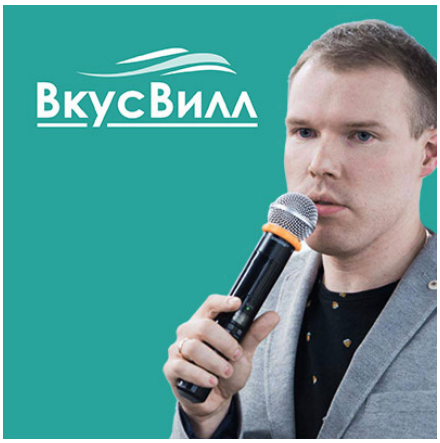
# Как увидеть свою эволюционную цель. Разговор на форуме «Бизнес со смыслом»



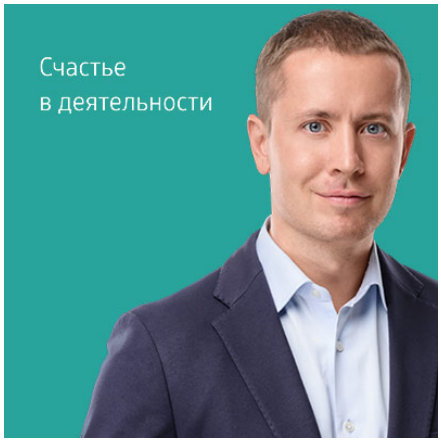

**Александр Монастырев, президент холдинга «Монастырев и Ко»**




**Марк Кукушкин, бизнес-тренер, основатель компаний «ОТУМКА», «Тренинг-бутик»**




**Евгений Щепин, автор книги-бестселлера «ВкусВилл: как совершить революцию в ритейле, делая все не так»**




**Филипп Гузенюк, автор проекта «Счастье в деятельности»**

Это был интересный содержательный диалог на одном из бизнес-казино форума «Бизнес со смыслом». Копнули глубоко, ушли в смыслы и поняли, что, какими бы разными ни были внутренние посылы, цели и мечты, все их ведет к счастью. Не только личному, не только для себя, что особенно ценно в живых компаниях: для них важно счастье всех, с кем они соприкасаются: сотрудников, клиентов, партнеров...
Эта беседа здесь почти без редактуры.

**Как увидеть свою эволюционную цель? Что это такое?**

**Александр Монастырев:** Если кратко — улучшение качества жизни людей. Если конкретнее — каждому человеку важно реализовать свое предназначение. Вся вселенная это твой дом, а жизнь человека — это привнесение пользы вселенной. Одно из важнейших качеств человека — это реализация в деятельности. Через творчество человек создает продукты своей деятельности. Смысл жизни организации — это помочь создать такую корпоративную культуру при которой человек на рабочем месте реализовывал бы свой смысл жизни. Для этого его необходимо поддерживать, обучать, развивать. Я вижу две ценности смысла жизни человека — любовь и развитие. Корпоративная культура живой организации — создание условий для жизни в любви и развитии. Физическое развитие, эмоциональное, интеллектуальное, духовное, профессиональное, социальное.

**Евгений Щепин:** Мы не ставили задачи сформулировать цель, которая будет написана на стене, а мы будем существовать ради нее. За всю историю компании наша цель трансформировалась вместе с нами. Вначале у нас было 35 молочных киосков, и не было даже офиса, мы сидели на фудкортах, и основатель Андрей Кривенко всегда говорил о том, как мы научим москвичей есть качественные продукты. Я, человек более приземленный, хихикал, мол «ну-ну, несколькими-то лавками», но в душе всегда разделял эту цель. Со временем цель поменялась и появился «ВкусВилл». Сейчас мы для себя сформулировали цель так: «Дать возможность россиянам купить продукты с чистым составом в любом магазине страны». Если вы следите за нашей историей, вы увидите, как мы помогаем конкурентам. Например, «Перекрестку». В данном случае, через призму эволюционной цели это не странно. Мы принимаем у себя в гостях торговые сети «Ашан», «Пятерочка» и пр. Мы открываем цифры, потому что для достижения этой цели одного «ВкусВилла» уже недостаточно. Возможно, мы этого никогда не достигнем. Останутся магазины, наполненные фальсификатом, дешевой едой. Но у нас есть цель, и мы к ней идем. Нас иногда называют сектантами. У нас около 5000 продавцов, и не надо думать, что эти люди каждый день идут на работу с мыслью, «Ура, я иду менять российский ритейл». Конечно, это не так. Они идут работать за меньшие мотивы. Но глобально, то движение, в которое направлена компания, они разделяют. Им приятно, что не надо обманывать, воровать, продавать просрочку.

Энергия дается на дело: что ты можешь, а второе — это потребности мира: что от тебя нужно. На пересечении есть эволюционная цель.

**Вопрос: Бывают компании, которые создаются вокруг эволюционной цели, а бывает, наоборот, решает создать себе цель. Тут начинается давление цели?**

**Филипп Гузенюк:** Моей бабушке 88 лет. Она инженер. Она в Питере кожевенный завод построила. В 90-е она вышла на пенсию. В этот момент все ее дело жизни вырезали автогеном и увезли на свалку. Все! У бабушки случился кризис жанра. Нет возможности реализации, пенсия, да еще и время смутное. Это длилось три года, а потом она нашла себя. Она «держит» высотный дом. Цветочки, лифты… Пожарники и СЭС звонят ей, а не в управляющую компанию. Она говорит: я живу, потому что я при деле. Энергия дается на дело: что ты можешь, а второе — это потребности мира: что от тебя нужно. На пересечении есть эволюционная цель.
Главный китайский вопрос, который русские тоже любят: Анахуа? Эволюционная цель — это в моменте способность на него честно себе отвечать. Что значит: честно? Я много работаю с сильными людьми, когда «анахуа» не понятно. Вчера было важно, а сегодня тебе это уже не важно.

**Марк Кукушкин:** Хайп эволюционной цели вошел в российский менеджерский словарь в значительной степени благодаря Лалу. Помните три отличительные особенности бирюзы? Самоуправляемость, целостность, эволюционная цель. Эволюционная цель начинается тог-

Важно проследить, не по разные ли стороны находятся права и ответственности. Если даете ответственность, а права оставляете у себя — не заработает.

да, когда заканчивается цель цифр. «Ну, посижу я вечер на работе, ну, станет мой владелец на миллион богаче, ну, не увидит меня ребенок еще один вечер. А зачем?». Когда ты упираешься в полную бессмысленность и понимаешь, что есть движение вперед, а есть вверх. Эволюция — это про цель смыслов и мир. Ты либо в потоке, либо пуст. Эволюционная цель — это наблюдение за собой в путешествии. Она рождается, когда компания не может жить в логике цифр.

История: город миллионник, высотка, из окон видно весь город. Вечер. Все уставшие. Руководитель подзывает людей к окну, город светится. Он спрашивает: почему этот город светится?

— Энергетики работают.

— Да, потому что мы кредитуем энергетику этого города и у нас есть представление, как сделать так, чтобы этот город светился и электричеством, и людьми.

Когда работаешь, чтобы город светился, — это про эволюционную цель. Она меняется и растет вместе с организацией.

**Александр Монастырев:** То, что я рассказал, — это цель, которая родилась недавно. Я пришел в бизнес случайно в 90-е. Возникла внутренняя потребность сделать так, чтобы люди не умирали. Тогда не было лекарств вообще. Я решил, что кто-то должен обеспечить людей лекарствами. Это была цель того периода. И я ее выполнил. Потом мои сотрудники начали задумываться: «А что дальше?». И тогда мы собрались на сессию и вытащили из себя цель: улучшать качество жизни людей. Она была внутри, но превратить ее в слова мы смогли только в 2000 году. Тогда мы были сосредоточены на удовлетворение потребностей, клиентоориентированности, создании эмоций от покупки, направлены на сотрудников, чтобы им было комфортно. А сегодняшняя цель родилась два года назад в духовных практиках как осознание. Надо брать и взращивать новое общество в бизнес-организациях. С этой целью я вернулся в бизнес, снова возглавил его.

**Вопрос: С чего внедрять живую организацию?**

**Марк Кукушкин:** Я бы побоялся слова «внедрять». Оно опасно, так как вызывает протест. «Ну кого интересует твое мнение, когда речь идет о вопросах бессмертия, сказал Кощей зайцу, засовывая утку ему в задницу». Иногда происходят такие вещи и это про внедрение. Зачастую это покушение на личную территорию.

— Осчастливить людей ценностями — это аккуратный процесс.

Самые эффективные практики: отдать команде то, что она способна решать сама. Пусть сама решает, ради чего делает те или иные вещи.

— Про смыслы людей на рабочих местах: их важно поднимать снизу, просто спросить: «Как дела?».

— Перемена характера взаимодействия сверху вниз на горизонтальный. Любое совещание — короткая рефлексия: как вам было сегодня?

**Евгений Щепин:** Важно проследить, не по разные ли стороны находятся права и ответственности. Если даете ответственность, а права оставляете у себя — не заработает. Когда ты отдаешь ответственность, она не всегда совпадает с твоим мнением, и это нужно принять. У нас не на 100% самоуправление в магазине, но его гораздо больше. Есть масса историй, когда продавцы что-то накреативили и это нравится им и покупателям. Такое невозможно, когда есть жесткие стандарты. Но есть обратная история, когда при отсутствии контроля появляются бумажки на витринах: «Просьба яйца руками не трогать. Администрация». Но в нашей культуре покупателю нужно трогать яйца. А нам важно действовать через покупателя.

**Александр Монастырев:** Все начинается с подбора. Когда принимаете человека, смотрите, будет ли для него творческая реализация. Очень многие люди становятся профессионалами не в своей теме. Для них это просто работа.

Берите тех, для кого это реальное жизненное предназначение. Оцените, насколько человека вдохновляет эта роль. А дальше в процессе работы проверяйте, в творчестве ли человек в каждый период времени? Если нет, надо менять роль. Не уходить, а искать себя в живой организации.

**Филипп Гузенюк:** Это вопрос из определенного мышления. Живая компания — это нечто такое, что можно внедрить. Видимо, есть правильные консультанты. Есть набор практик и инструментов.
История 1: Женщина-управленец, пришла в компанию и с сотой строки рейтинга поднимает ее в тридцатую. Такой уровень управленцев. Что она говорит: я прихожу в компанию и вижу: там все не так. Они закрытые. Хочется что-то с ними делать. Тогда я беру зеркало и начинаю работать над собой. Живая организация — это способ мышления и логика действия собственника. Бирюза — это доверие и контроль на максимуме. Это парадоксы. Если ты ими не мыслишь, ты не можешь это сделать.
История 2: В Австралии есть лучшее рекламное агентство. Основатель решил: я не могу больше тратить свою жизнь на то, чтобы заставлять людей покупать больше вещей, которые им не нужны. Тогда он сделал лучшее агентство по зеленому маркетингу в мире. Он пришел к тому, что не получается сделать самоуправление, если оно само не вырастает из собственника. Кто-то читает книгу, делает под копирку и не работает. А другие сами что-то на коленке собирают, а потом почитали книжку и узнали, что это называется бирюзовые организации.

**Марк Кукушкин:** Не внедряется а растет, сначала из личности первого лица. Каждый владелец задает себе вопрос: а достаточно ли оно сейчас автономно от меня? Пока мы в мире еще видим мало примеров, где человек, породивший живую компанию, отойдя от управления, смог сохранить эту историю. Это очень долгая материя. Известны истории, когда бирюза отторгается.

**Вопрос: Как сформулировать эволюционную цель, чтобы она отзывалась у каждого и помещалась в голове?**

**Филипп Гузенюк:** Я кайфую, как это делает Борис Дьяконов. У них есть формулировка «Банк для предпринимателей». А дальше он выходит и говорит: вы знаете, что такое банк? Читайте по губам: банк — это геморрой для бизнеса. Потрогайте, в чем вы одеты. В создании предмета вашего гардероба приняло участие 200 человек. Они не спали ночами, продали свои квартиры, вложили все в бизнес и теперь у меня есть рубашка. Так вот, мы делаем их жизнь проще. Если бизнесмен лично пришел к нам, значит, мы уже плохо работаем… Он вообще не должен о нас думать. Борис рассказывает истории про один простой тезис — и все становится понятно.

**Марк Кукушкин:** Нет оптимального размера. Надо вместе с людьми это кристаллизовать. Опасно «родить» для них, здорово «родить» вместе с ними.

**Вопрос: Как интегрировать цель на разные команды?**

**Евгений Щепин:** «ВкусВилл» выбрал направление — идти за клиентом. Как только ты это понимаешь, все идет как по маслу.

**Марк Кукушкин:** Здорово пойти от некой личной эволюционной цели. Я сам про что? А второе, когда ты понимаешь, что твои компании — это не ты. Они имеют свою душу. С ней нужно вести диалог.

**Вопрос: Какой самый эффективный инструмент быстрого перехода от одного уровня к другому?**
— Быстро никак.
— Ответ находится внутри.
— Эволюционная цель — это эмоциональная история. Ты сразу чувствуешь «правильно-не правильно».

# Менеджмент по-русски возможна ли в России бирюза




**Вячеслав Летуновский, писатель, бизнес-тренер**




**Максим Батырев, бизнес-тренер, автор трилогии «45 татуировок»**




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

На форуме «Бизнес со смыслом 2019. Перерождение. Светлая сторона силы» у нас состоялся увлекательный разговор о современном русском менеджменте. Возможно ли самоуправление в России или лучше все держать в ежовых рукавицах? Мы пригласили в качестве экспертов людей с разным управленческим опытом. Кроме того, что они руководят своими успешными бизнесами, они помогают настраивать бизнес-процессы другим компаниям, консультируют и глубоко погружаются во многие организации России. Так какой же он — менеджмент по-русски глазами наших экспертов.

**Вячеслав Летуновский:** Есть такая тенденция: наши жены хотят свободы, как на Западе, и жить как за каменной стеной, как на Востоке. С ответственностью и послушанием у них как-то не очень. Это очень трудно совместить. А предприниматели мечтают, чтобы все само работало, сотрудники самоорганизовывались, и при этом хотят все контролировать. Эта диалектика вертикали и горизонтали звучит очень остро, и она свойственна нашей природе, потому что мы и ни Восток и ни Запад. Мы очень отличаемся своей ментальностью.

**Борис Дьяконов:** Я четыре года жил в Штатах и там очень страдал первые 1,5 года от ощущения собственной охренительности, пока не понял, что именно оно мне очень мешает в жизни. Это наша черта. В каждом регионе люди любят задавать вопрос: «А чем мы отличаемся от других?». Ничем.

Текущий постсоветский архетип — это архетип тюремный. У вас есть сидевшие знакомые? Какие они? Сидевшие друзья, после того как они вышли, — они боятся проявлять эмоции? Они открыто смотрят или так, чуть-чуть исподлобья? Они проявляют инициативу? Отвечают развернуто или односложно? У них улыбка и дружелюбность или… Подозрительный взгляд. Я сейчас перечислил все принципы, по которым русских узнают за границей, независимо от того, как они одеты.

**Максим Батырев:** Менеджмент — это само по себе такое насилие небольшое. Морковка спереди, морковка сзади… Мне однажды сказали: самая лучшая морковка внутри, надо только понять, как она туда попала. Есть пословица, которая определяет, для чего нужен менеджмент: кот из дома мыши в пляс.
Свобода приводит к тому, что люди расслабляются, становятся хищниками, начинают придумывать серые схемы, хакать систему. Они должны придумывать проект вместе, принимать решения, но все-таки кто-то в конце должен их ограничивать.
В своей компании я практикую принципы проектного управления, самоорганизованные команды. Но я убежден, что продажи — это армия, и там все жестко, как и на производствах. В остальных подразделениях это возможно.

**Как бороться с недоверием инвесторов об эффективности обучения?**
**Максим Батырев:** Зачастую эти обучения действительно неэффективно проходят. Люди куда-то ходят, тратят деньги компании, и ничего не меняется. Нужно создать модель: 50/50. Половину оплачиваешь сам, половину компания. Но если ты после этого обучения что-то улучшишь, придумаешь проект, принесешь пользу благодаря новым знаниям, то компания компенсирует всю сумму. Потому что это обучение прошло эффективно и полезно для компании.

**Борис Дьяконов:** Если вы вернетесь и причините пользы на цену, которая в 10 раз выше, чем билетик на тренинг, мне кажется, вопрос отпадет.

**Если бы вы наняли или не наняли на работу друг друга, то за что?**

**Борис Дьяконов:** Максима — за достижительность, нацеленность на результат и здравый смысл: у него есть талант снимать лапшу с ушей. Вячеслава — за подход через положительные качества, идею строить бизнес на сильных сторонах. Это про возможности на что-то опираться.

**Вячеслав Летуновский:** Я бы Бориса нанял за связи, которые у него есть. Максима поставил бы в точки прорыва.

**Максим Батырев:** Бориса — за его мышление. Я каждый раз слушаю его на Форуме и записываю инсайты. Вячеслава — потому что я люблю людей патриотов.
Возможно ли самоуправление в России, сколько нужно на это времени?

**Максим Батырев:** Есть опыт компании «Контур». 30 лет существуют на рынке, растут на 20% в год. У них есть огромный департамент разработки. Они все самоуправляемые. Но в отделе продаж — армия, дресс-код.
Есть компания, которая вдохновилась и волевым решением гендиректора начала строить самоуправление. Его через год уволили, потому что он все испортил. Все эволюционно. Люди не сопротивляются тому, в чем сами принимают участие.

**Как вы относитесь к штрафам?**
**Борис Дьяконов:** Еще когда в «Точке» был жесткий менеджмент, я использовал два штрафа: либо лишение на 1 рубль как публичное порицание, либо на 100%. Сейчас есть системы премирования, штрафов нет вообще.

**Максим Батырев:** Штрафы это возможность не соблюдать правила за деньги. Я не позволю сотрудникам покупать меня. Получается, я говорю, что у меня самая хорошая компания, но, ребята, вот вам прейскурант на нарушения. Русские люди очень ранимые. А штраф — это обида. Он не будет хорошо работать. Я против штрафов, но я за увольнение.

**Вячеслав Летуновский:** Увольнение — это слишком круто. Я против штрафов, как и ТК РФ. Мы премируем сотрудников. Но здесь прозвучала формула про морковку: я за 3 спереди 1 сзади.

# Три взгляда на социальное предпринимательство. Разговор на Форуме «Бизнес со смыслом»



**Маша Субанта, организатор «Клуба Добряков»**



**Наталья Нишкевич, директор сети клубов для женщин FitCurves**



**Анастасия Панеева, дизайнер, основатель компании proDECOR.pro. Это студия дизайна, производство и учебный центр**

На форуме «Бизнес со смыслом 2019. Перерождение. Светлая сторона силы» мы затеяли очень интересную беседу про социальное предпринимательство. Это истории вовсе не про то, чтобы увезти коробку игрушек в детский дом. Это про ежедневную системную работу, помогающую делать жизнь людей лучше и при этом зарабатывать и развиваться. Кто сказал, что одно другому противоречит? В этой статье мы не хотим пересказывать то, о чем говорили. Тем более что Маша Субанта и Наталья Нишкевич уже появлялись на страницах журнала и мы подробно рассказывали о их деятельности, а интервью с Анастасией Панеевой вы прочтете в этом номере. Но мы собрали здесь важные тезисы этой встречи, над которыми можно просто подумать.

**Четыре правила «Клуба Добряков»**

— Помогай только тогда, когда тебя просят, и никогда не вмешивайся, когда тебя не просят. Бывали случаи, когда мы организовывали помощь по собственной инициативе, а оказывалось, что у семьи есть собственные ресурсы.
— Когда тебя попросили, проконсультируйся с экспертами. Мы всегда консультируемся минимум у трех врачей и юриста, и только когда эксперты говорят, что лечение может помочь, а попасть в государственную программу невозможно, вносим человека в базу. Это позволяет нам не оплачивать то, что не принесет результата.
— Помогайте с удовольствием и в комфортном формате. Если помогаешь из чувства долга или вины, ты не становишься от этого счастливым. Делаешь плохо себе и окружающим. От этого счастливых людей не становится больше. Это не благотворительность.
— Не нужно сажать людей на иглу благотворительности. Многие могут это просто использовать и бездействовать. Зачем таким потакать и содержать их?

Эти четыре правила помогают сэкономить кучу времени и денег. Мы проводим целевые сборы, когда точно уверены, что эти деньги могут помочь. Мы можем предоставить экспертную поддержку. У нас есть дружественное детективное агентство. Мы легко выявляем мошенников, проверяем все документы. У нас большая база врачей от крупных чиновников, врачей до простых волонтеров. Мы делаем это для того, чтобы хорошие люди были рядом.

**Ценности клуба для женщин FitCurves**

В команде работают люди, которые пережили трудности, и они хотят помочь другим. Бесплатно не ценится. Мы почти не проводим бесплатные акции. За редким исключением. Но у нас есть скидки тем, кому они действительно нужны.

Мы делаем специальные программы, призванные помочь не только справиться с лишним весом, а в целом укрепить и поправить здоровье. Мы сделали спорт доступным тем, кому он был категорически противопоказан. Эти женщины чувствуют себя значительно лучше. Кроме того, у нас есть клубы по интересам, тренинги. За символическую плату мы стараемся помочь женщине раскрыть свое предназначение. И это не поиски нового продукта, это поиски новых возможностей помочь.

Мы не собираем подарки в детские дома, а проводим там праздники, привозим театры, развлечения. Дарим то, чего детям действительно недостает, — радость.

Помогать можно не только деньгами. Можно помочь участием, неравнодушием. Сделать что-то для других.

**Принципы и мечты Анастасии Панеевой**

Не работаю с теми, в ком не уверена. Только там, где вижу результат. У меня был опыт сотрудничества с крупными и небольшими благотворительными фондами. Я вовлекала в эту работу многих мастеров-надомников, которые на ярмарках продавали свои изделия и жертвовали деньги. А потом мы вдруг поняли, что не понимаем, на какие цели ушли наши взносы, и фонды не смогли внятно отчитаться. Меня это откатило назад в социальной активности.

Всегда решаю внутри себя: это чистая благотворительность или благотворительность-работа. У меня много сотрудников-надомников, которые делают декоративные вещи для моих дизайнерских проектов. Так вот, если я четко понимаю, что хочу во что бы то ни стало помочь этому человеку, то могу быть снисходительна по поводу качества работы. Тем более если знаю, что его опыт невелик, и вижу, что он старается.

Если же понимаю, что человек может лучше — вкладываюсь в его образование, требую качество, оцениваю время и производительность.

Мечтаю о коллаборации мастеров-надомников и крупного бизнеса. Например, можно создать коллекцию игрушек ручной работы и реализовывать их через существующие торговые сети. Для них это ничего не стоит, добавить еще один товар на полку, а для мастеров — это работа, которая им так нужна.

# Дать работу тем, кому ее не получить. Социальная ответственность Анастасии Панеевой



**Анастасия Панеева, основатель компании proDECOR.pro**

Ее дело — это красивый творческий бизнес, учебный центр и производство.
Основное направление это — декор мероприятий: свадеб, детских праздников, семейных событий. Оформляет event-ы и фотозоны, придумывает стильную концепцию крупным корпоративным клиентам. Отдельное направление — декор витрин, отелей, салонов.
Производство — производит все, что можно произвести красивого своими руками. Тройная тавтология. Но так и есть. Ее сотрудники делают все, что можно сделать вручную. Игрушки и цветы, одежду, корпоративные подарки и даже мебель. Это ее социально ответственное направление. Работают люди в основном дома. Любой заказ Анастасия прорабатывает сама. Разрабатывает технологию. Делит этапы производства на операции. Готовит материалы и распределяет задачи по команде, в которой работают дети, школьники, мамы в декрете, пенсионеры. Это ее способ помогать людям.
Учебный центр. Это большое образовательное явление. Анастасия прошла преподавательский путь от учителя начальных классов до работы приглашённым преподавателем в вузах. От проведения творческих мастер-классов офлайн в небольших группах до таких же мастер-классов, но онлайн на тысячу человек.
Прототип этой бизнес-модели появился еще в студенчестве. Но потом дорога жизни свернула не туда, временно… Впрочем, давайте по порядку. Эта история способна вдохновить.

Далекий уже 98 год. Настя — студентка Санкт-Петербургского университета технологии и дизайна. Они с подругой вдохновились милыми стокгольскими подушечками в простом скандинавском стиле и решили сделать что-то подобное.
К вопросу сразу подошли основательно: нашли в Петербурге поставщиков лучших тканей, закупили рулоны льна, шелка, хлопка. Шерстяные и хлопковые нити. Разработали эскизы. Дали объявление в газету, что дизайнеры ищут талантливых рукодельниц. Поступило много звонков. Выбрали лучших, и начался производственный процесс. Было отшито несколько коллекций постельного белья, пледов, диванных подушек. Много разных аксессуаров. Все это требовало вложений, и через несколько месяцев поняли, что, оказывается, мало произвести, нужно продать, вернуть вложенные деньги и заработать… это была первая ошибка молодости и первого бизнеса. Сейчас все проще — делаешь фото, выкладываешь в соцсети и про тебя узнают тысячи. Тогда, в конце 90-х это оказался сложный путь.

— К своим клиентам мы шли сами. Прошли все интерьерные салоны Петербурга, участвовали в выставках, возили образцы работ в ближайшую Финляндию, какими-то неведомыми путями выходили на высокопоставленных лиц города и состоятельных людей. Так как не многие могли себе позволить, да и просто оценить постельное белье из шёлка с вышивкой, выполненной вручную. Со временем со сбытом вопрос решился, в Петербурге про нас уже многие знали. И мы решили выходить на московский рынок. Это было забавно. Мы взяли большие пакеты со своими образцами. Утром сошли с поезда и пошли искать салоны, которым могли быть полезны. Мы были уверены, если это сработало в Питере, то должно сработать и в Москве. Первая такая поездка была провалом.
Но позже получилось взять и Москву.
Возникли другие требования к производству. И самое главное — к помещению. Уже невозможно было хранить все дома. Требовалось место для материалов и готовой продукции, тогда стали искать склад. Случайно познакомились с руководителями общества глухих на Петроградке. У них как раз стоял вопрос о трудоустройстве их подопечных. Так мы смогли получить помещение и дать работу людям, которым было очень сложно ее найти.
Мы вышли на новый уровень. Все складывалось, мы росли, и все было хорошо, пока не начались разногласия с подругой из-за разделения зон ответственности, когда задач становилось все больше.
И это вторая банальная ошибка, которая в 20 лет не так очевидна. Это сейчас можно пройти множество курсов, на которых рассказывается все о ведении бизнеса с партнером, о юридических и прочих нюансах. Тогда мы учились на собственном опыте. И пришло время, когда мы решили расстаться. Бизнес остался.
Я переехала в Москву, бизнес и подруга остались в Питере, и только через 15 лет мы смогли снова встретиться, все обсудить, посмотреть на ситуацию со стороны, поблагодарить то время, которое очень много нам дало.
Как-то само-собой Анастасия стала HR в крупных компаниях.
— В первом бизнесе я очень много работала с персоналом, прошла множество курсов от изучения ТК РФ до всех особенностей работы с персоналом — обучение, адаптациии, прописывание должностных инструкций, поэтому, переехав в Москву, сразу стала искать работы в HR.
И легко получила эту должность.
Семилетний опыт в роли HR дал мне понимание крупного бизнеса. Я научилась работать на больших масштабах, когда ты оптимизируешь персонал и сокращаешь миллионные издержки. Появилось глубокое понимание подбора персонала, когда за 5 минут можешь оценить человека на соответствие своим ожиданиям.
HR в России — профессия молодая. Мне приходилось много учиться, развиваться. Конечно, мне это пригодилось в дальнейшем.

Семилетний опыт в роли HR дал мне понимание крупного бизнеса. Я научилась работать на больших масштабах, когда ты оптимизируешь персонал и сокращаешь миллионные издержки.

Хотелось бы выстроить качественную систему знакомства с разными профессиями для школьников 7-8 классов. У многих сегодня очень зашореное мышление: школа-вуз-работа. Я вижу людей вокруг, которым не нравится их работа, которым не пригодилось их высшее образование.

**— Почему спустя 7 лет успешной карьеры появился свой бизнес?**

— Ребенок. Я практически не была в декрете, почти сразу вышла на работу. У нас были бабушки, няни, частный детский сад. И вот однажды я сидела на совещании на три города и не могла с него уйти, муж в это время стоял в пробке. А наш ребёнок ехал на школьном автобусе. Воспитателю пришлось забрать его домой, потому что мы не могли его встретить. Для меня это был мощный звонок, что я делаю что-то не так. И тогда я позвонила хозяйке частного детского сада, в который ходил сын, и сказала, что хочу у неё работать. Кем угодно. Можно по бартеру. Так я ушла из офиса. Параллельно с этой работой потом как-то сам собой появился творческий бизнес.

**— Бизнес для тебя — это не только про деньги…**

— Я занимаюсь свадебным декором — это то, что приносит мне деньги. В этом бизнесе у меня, как и в студенчестве, все сотрудники — удаленные. Некоторые из них — это мои ученики. Я ведь продолжаю вести курсы по декору. У меня есть флористы, декораторы, мастера, работающие с разными материалами. Есть операции, которые могут выполнить только мужчины — монтаж, работа с деревом, электрика, сварка. Такие сотрудники получают от 100-200 до 500-700 рублей в час в зависимости от квалификации и сложности работы. Получается, что люди имеют и творческую реализацию, и работу. Многие из них не могут никуда устроиться — мамы в декрете, которым не с кем оставить детей, пенсионеры, старшеклассники. У нас бывает очень много мелких операций, например, вырезать тысячи лепестков или приклеить проволочки на сотни елочных игрушек и многое другое. Они рады возможности заработать на дому. Приятно, когда, сидя вечерами за любимым делом, можно заработать тысяч десять. Я стараюсь делить задачу на этапы: одна бабушка вырезает лепестки, другая собирает цветок. Я всегда смотрю, кому какую работу можно поручить. С тех, кто хорошо обучен, можно спрашивать серьезно, а школьники, например, делают что-то простое. Они понимают, что я лояльный заказчик, но на шею никто не садится. Все основано на доверии.

**— Но ведь и школа, и преподавание из твоей жизни не ушли?**

— Да, я веду дизайнерские курсы в онлайн- и офлайн-форматах и продолжаю работать в школе. Моей самой старшей ученице 87 лет, а самой младшей — три года. Приятно осознавать, что есть примерно 1000 людей, которые не умели ничего делать руками, сейчас стали профессиональными мастерами, а некоторые построили свои успешные творческие бизнесы. На протяжении всех этих лет постоянно появляются благотворительные проекты, которые проходят на стыке с творчеством — помощь детским домам, глухим детям, помощь детям с ДЦП, мы вместе организовывали ярмарки. Рукодельницы вообще отзывчивые люди. Этим летом мы реализуем проект для девушек, которые волей судьбы стали инвалидами-колясочниками, но от этого не перестали быть женщинами и хотят быть красивыми и привлекательными. Для них сейчас отшиваем коллекцию платьев — летних и к осеннему показу. Причём осеннюю коллекцию будут шить студенты из вуза, в котором я преподаю. В этом я вижу особый смысл, когда колесо помощи замыкается. Можно просто попросить денег, дать их — пойдите, купите платья. А можно запустить творческий процесс в головах. Подключить к этому всех неравнодушных, чтобы на выходе получить крутой результат.
Параллельно я продолжаю учить детей в православной гимназии. Свято-Алексиевская пустынь — уникальное явление. Иеромонах Петр, до принятия монашества Алексей Василенко, приехал из Санкт-Петербурга в Ярославскую

область 25 лет назад и строит там другую реальность. Без денег. На пожертвования построили школу, восстановили храмы, кадетский корпус. Там обучаются 300 детей, работает 20 музеев, есть сады, фермы. Это социум, куда приходят дети-сироты, ребята из трудных семей, и находят там любовь, возможности, воспитание. Они осваивают навыки, которые очень помогут им в жизни. Счастлива, что мой ребенок там учится, а я могу дать этим детям что-то хорошее.

**— Какая у тебя профессиональная мечта?**
— Их две, и они обе связаны с моей социальной деятельностью.
Хотелось бы выстроить качественную систему знакомства с разными профессиями для школьников 7-8 классов. У многих сегодня очень зашореное мышление: школа-вуз-работа. Я вижу людей вокруг, которым не нравится их работа, которым не пригодилось их высшее образование. Я вообще разочаровалась в высшем образовании, как безусловной ценности. У меня очень много взрослых учеников с дипломами, карьерами, но мечтающими вырваться из всего этого и заниматься творчеством. Поэтому я считаю, что очень важно именно во 7-8 классе давать детям возможность попробовать разную деятельность, показать, сколько интересных профессий есть в жизни. Чтобы они могли осознать, что нравится, чем хотелось бы заниматься. Это есть в моем плане развития.
Вторая мечта — сделать качественный хэндмейнд масштабным. Придумать какую-то красивую коллекцию вещей, организовать масштабное надомное производство, вовлекая в него больше людей, и реализовывать эти вещи через крупные торговые сети под каким-то своим брендом. Чтобы люди понимали, что они покупают уникальные вещи ручной работы, и что эта покупка помогает зарабатывать деньги тем, кому это сделать почти невозможно. У меня есть опыт подобного партнерства с фондом «Линия жизни». Я вижу, что это можно делать масштабнее.

**— Как все успевать?**
— Я не знаю. Наверное, жить в потоке. Жить мечтой и вдохновением. Мне очень сложно ставить цели. Очень тяжело их системно реализовывать. Но я адепт теории неслучайных случайностей. Наверное, сейчас кто-то не просто так читает эти строки. Я в это искренне верю и всей своей творческой жизнью и успехам обязана именно этому подходу. Чудеса случаются каждый день и знакомство с командой БСС — одно из них.



# Тренды и технологии современных продаж Блиц-интервью с экспертами рынка

Вопросы для самоанализа:
Как много в вашем бизнесе зависит от качества работы отдела продаж?
Прозрачна ли для вас работа ваших менеджеров?
Существует ли у вас единая база клиентов?
И можете ли вы за минуту узнать статус работы с каждым?
Легко ли вашим клиентам с вами взаимодействовать?
Продавать больше всегда можно, как можно продавать лучше и эффективнее?

Клиентов лояльнее и счастливее после покупки. Это все вопрос технологий и организации работы.
Мы задали несколько вопросов экспертам в области продаж. Людям, которые профессионально диагностируют компании и настраивают процессы продаж так, чтобы они были максимально эффективны.
Их ответы — это не волшебные таблетки, но повод еще раз взглянуть на свой бизнес со стороны и задуматься над возможными улучшениями.

## Татьяна Винокурова, основатель консалтинговой компании «PRO Бизнес», бизнес-тренер по продажам



## Илья Ребров, директор консалтинговой компании «SalesUpNow» (Екатеринбург)



| Татьяна Винокурова, основатель консалтинговой компании «PRO Бизнес», бизнес-тренер по продажам, обучает менеджеров и руководителей продавать легко и без скидок, создает отделы продаж с нуля и организует бизнес-процессы в продажах. Эксперт и спикер Национальной палаты предпринимателей. | Илья Ребров, директор консалтинговой компании «SalesUpNow» (Екатеринбург), занимается консалтингом в области продаж на любом рынке. Создаёт, интегрирует и внедряет современные инструменты управления информацией и продажами. |
|---|---|
| **Какие они — продажи настоящего и чем отличаются от продаж 10-летней давности?** | |
| Сегодня во главе любой продажи стоит клиент, продажи стали более гибкими и персонализированными, реакция на запрос клиента — молниеносная. Время жестких продаж в лоб прошло. Сегодня, если клиент не доверяет, он не покупает. Современный продавец — это эксперт. Доверительные продажи, продажи human to human. | Продажа на ROI — доказанная отдача инвестиций, продажа на историях. Этого 10 лет назад либо не было вовсе, либо было исчезающе малым. |
| **Какие они — продажи будущего?** | |
| Продажи будущего — это еще больше персонализации, индивидуальных решений для каждого клиента. Больше вовлечения и геймификации. | Часть сделок уйдет к роботам. На биржевых рынках это уже произошло, будет распространяться далее. |
| **Что главное в продажах сегодня?** | |
| Отношения с клиентом! Менеджер по продажам/ продавец сегодня — друг, консультант, опора и поддержка. Он общается с клиентом на равных, как партнер. Знает свой продукт на отлично и предлагает клиенту оптимальное решение по оптимальной цене. Помогает клиенту сделать выбор. Завоевывает лояльность и доверие, выстраивает с ним долгосрочные отношения. | Доказанная отдача и гарантия результата. |
| **Что проседает в этом отделе в российских бизнесах чаще всего?** | |
| Отсутствие системы. Есть отдельные инструменты, но они не собраны в общую систему продаж. Есть набор типичных ошибок: например отсутствие правильной системы мотивации менеджеров, автоматизации. Часто встречаем компании, в которых отсутствует система обучения сотрудников. | Мотивация отделов продаж и соблюдение технологий. |
| **С чего начинаете настройку?** | |
| На старте всегда главное — диагностика. Провести аудит и определить точки роста компании. После этого приступаем к стратегии продаж. | С полного аудита продаж и маркетинга. «В любой неясной ситуации сначала делай ее ясной!» |
| **Автоматизация и онлайн имеют шанс победить живого продавца?** | |
| Есть такая тенденция, все это осознают. В некоторых бизнесах это уже ближайшее будущее. Многие клиенты переходят в интернет-магазины. Но я уверена, что полной замены живых продаж не будет. | На рынках, где решения алгоритмизируются, — да! «Все, что может быть описано, может быть алгоритмизировано, все, что может быть алгоритмизировано, — будет автоматизировано!» |

## Как правильно мотивировать продавцов?

Есть ряд приемов:
Регулярность планерок. Прозрачная система мотивации, такая, чтобы сам менеджер мог посчитать, сколько он заработал.
Дисциплина. Здоровая конкуренция. Конкурсы с призами.

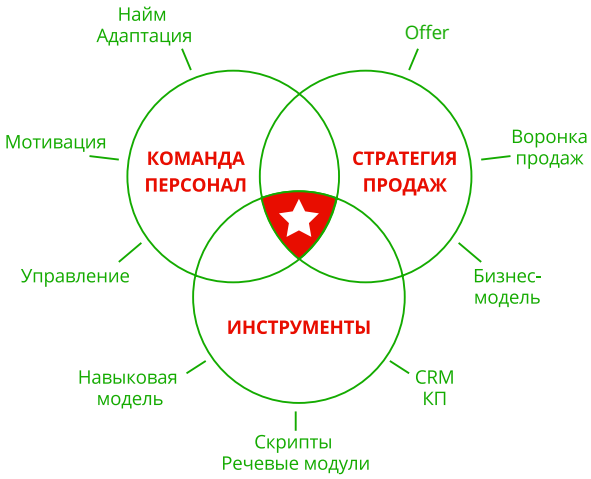
Связка ответственности продавца и результата (продавец продает, а техники не делают — оплата опаздывает — демотивирует продавцов), связка целей компании и переменной части оплаты труда (важна маржа, а мотивируют на объем), внутренняя иерархия показателей (что самое важное для компании — тем и занимайся, а не наоборот)

## Что важного считаете нужным рассказать читателям?

Работающий, эффективный, продающий отдел продаж — основа основ любого бизнеса. Компания может сколько угодно позиционировать себя на рынке, формировать и продвигать свой бренд, тратить ресурсы на упаковку, рекламу, маркетинг, организацию производства, обновление технологического оборудования, автоматизацию бизнеса и на тому подобные меры, но если у нее нет хорошо организованного, эффективного отдела продаж, все эти меры не принесут желаемого результата.

Рискуйте — сейчас на рынке время больших изменений, и тех, кто разумно рискует, ждут преференции!

## Идеальная схема продаж, по-вашему, — это...






Правила Игры

# Тренинг Сергея Бехтерева «Спиральная динамика: как создать сильную и светлую корпоративную культуру»

- Во что верят сотрудники вашей организации? В правила? В приказы и распоряжения? В драйв и цели? В предназначение? В то, что каждый день, приходя на работу, они делают мир лучше?
- Этот тренинг посвящен управлению корпоративной культурой, то есть тому, во что верят люди в компании.
- Как это влияет на их личную эффективность и бизнес-успех.
- Почему в одних компаниях работают правила, а в других принцип дружественного плеча. Как туалеты могут повысить вовлеченность.
- Почему сильная и светлая корпоративная культура помогает расти, а темная тянет бизнес вниз.
- Чем хорош найм сотрудников по ценностям.



Автор и ведущий тренинга
**Сергей Бехтерев**

Управляющий партнер консалтинговой компании «Правила игры». Бизнес-консультант. Сертифицированный консультант по организационной диагностике с помощью методологии спиральной динамики (проходил обучение лично у автора метода Don Edward Beck, USA).

12+ лет в консалтинге.
Провел более 600 корпоративных и открытых тренингов для более чем 100 000 участников.

Автор книг-бестселлеров:
«Майнд-менеджмент»
«Как работать в рабочее время»

## Что даёт спиральная динамика?

**Знания о типах корпоративных культур**
индикаторах их развития и склонностях перехода с одного этапа на другой

**Наборы действенных инструментов**
для управления в зависимости от этапов развития культуры организации

**Best practice:разбор кейсов**
строится на лучших практиках из реального опыта российских и мировых компаний

**Разговор «на одном языке»**
формирует единый понятийный аппарат у руководителей

## Базовый уровень (1 день) 15000 руб.

базовые знания о принципах спиральной динамики, возможностях применения, диагностика корпоративной культуры, выявление темных и светлых сторон, понимание, как применять самостоятельно.

## Базовый и Продвинутый уровни (2 дня) 35000 руб.

базовые знания о принципах спиральной динамики, возможностях применения, диагностика корпоративной культуры, выявление темных и светлых сторон, понимание, как применять
+ практика решения конкретных бизнес-задач для усиления каждого уровня в своей компании

**Изучить подробную программу и оплатить участие можно ЗДЕСЬ**

# Бугров всему голова: история нижегородского купца



Как вы думаете, почему в одном городе мы равнодушно прогуливаемся по улицам, а в другом испытываем трепетное желание дотронуться до каменной кладки стен? Все дело в историях… Энергия людей, что жили задолго до нас, дышали этим воздухом, смотрели в это небо, волнует душу…

Фонарщик Фаролеро знает много таких историй. Он появляется из ниоткуда и исчезает в никуда. Никто не знает, где он живет и сколько ему лет. Но его фигуру в длинном черном плаще легко узнать: фонарщик стар и хромает на левую ногу.

Фонарь Фаролеро хранит память о тысячах судеб. Чтобы узнать новую историю, достаточно дождаться сумерек, сесть рядом с Фаролеро, и она снова оживет в игре теней на старой булыжной мостовой.

Фаролеро любил бродить по тихим переулкам Нижнего Новгорода и в моменты усталости опираться спиной на стены старых домов. На этих старинных улочках он нашел сегодняшнюю историю.

Он шел вдоль высокой красной изгороди и гадал, что же за ней. Вот и вход, а за ним оказалось городское кладбище. Народу на кладбище не было. По густой листве старых деревьев было понятно, что здесь давно никого не хоронили.

Фонарщик побродил по тенистым аллеям, осмотрелся. Наверняка здесь нашли приют достойнейшие из горожан.

Уже невозможно было разобрать надписи на крестах да и сами кресты давно сгнили и накренились в разные стороны. Солнце садилось за горизонт, нужно было искать себе ночлег.

Вдруг у какой-то старой могилы он заметил одинокую фигуру.

Усатый мужчина с густой седой бородой был одет в строгий черный костюм, белую рубашку, галстук, модный плащ болонью и фетровую шляпу.

— Кого-то навещаете? — спросил фонарщик.

— Можно сказать и так, — ответил мужчина, сильно напирая на букву «О». Это показалось странным фонарщику. Нижний Новгород уже стал промышленным миллионником, и на «О» больше не говорили даже в самых отдаленных селах области. — А что вы тут делаете?

— Да вот хожу по старинным местам города, собираю истории.

— Ну здесь-то они не жили, последний приют находили.

— Это так, но мой фонарь подсказывает, что здесь известный купец покоится. Знаменитая фигура в прошлом. Вот только разгадать не могу пока ни фамилии его, ни истории.

— Так вы сейчас рядом с ним и стоите, — он протянул руку и показал на кучу мокрых листьев.

— Здесь?! Откуда вы знаете? — фонарщику стало не по себе.

— Помню.

— Помните что?

— Да в старой книге выделил место это. Вот и узнал по приметам. Смотрите. Вот тополь. Знаете, сколько ему лет?

— Не представляю.

— Очень много. Обычно тополя долго не живут, а этот настоящий долгожитель. Ну да ладно, заговорились мы. Мне пора. Извините меня за излишнее любопытство, но я вижу, что вы гость в нашем городе. Вам есть где остановиться?

— Нет, я никогда не планирую свой ночлег. Мой фонарь всегда приводит меня туда, где я должен оказаться.

— Позвольте сегодня мне стать вашим проводником? Прогуляйтесь со мной по городу.

Фаролеро и его случайный знакомый шли молча. Иногда оборачиваясь на своего попутчика, фонарщик видел его правильный профиль, усы, плотно прижатые уши и чуть навыкате глаза. Он поймал себя на мысли, что так и не представился. Но только хотел рассказать о себе и расспросить случайного знакомого о городских легендах, как тот прервал его:

— Мы пришли. Здесь вы можете остановиться на ночь. Небо хмурится. Дождь будет. Отдайте предпочтение ясному дню для прогулок. Волга расскажет много историй. А пока отдыхайте.



Нижегородские босяки.

Вечерний город погрузился в туман. Фаролеро не успел заметить, куда ушел его новый знакомый. Будто растворился в мутном свете ночных фонарей, пробивающемся сквозь туманную дымку. А фонарщик в одночасье оказался в том же месте, но почти на сто лет раньше. Он стоял перед трехэтажным зданием из красного кирпича. Это был ночлежный дом. Из окон на него пялились сотни хмурых рож мужиков, пытаясь узнать, свой он или чужак. Над входом висела надпись весьма сурового содержания: «Водки не пить. Песен не петь. Вести себя тихо». Когда Фаролеро вошел внутрь, то понял, что ошибся в подсчетах — людей в этом здании было гораздо больше. Это были золоторотцы — нищие, опустившиеся люди, живущие одним днем и ищущие ночлег и пищу, где придется. Фонарщику пришлось спать в углу душной комнаты рядом с храпящим крючником, вонявшим рыбой и водкой. Проснулся он от громких криков.

При всем при том Бугров-купец
Был оборотистый делец,—
По вечерам бесяся с жиру,
Не превращался он в транжиру,
Знал: у него доходы есть,
Что ни пропить их, ни проесть,
Не разорит его причуда,
А шли доходы-то откуда?
Из тех каморок и углов,
Где с трудового жили пота.
Вот где купчине был улов
И настоящая охота!
Отсюда греб он барыши,
Отсюда медные гроши
Текли в купецкие затоны
И превращались в миллионы,
Нет, не грошей уж, а рублей,
Купецких верных прибылей.
Обогащал купца-верзилу
Люд бедный, живший не в раю,
Тем превращая деньги в силу,
В чужую силу — не в свою.

Постояльцы затеяли драку за окном. Несколько подвыпивших мужиков орали по очереди строчки стихотворения, а остальные изредка выкрикивали имя любимого «бойца». Фонарщик пробился сквозь орущую толпу и увидел старика, который сидел на лавочке, постукивая крепкой палкой по земле в унисон крикам.

— Что здесь происходит?

— Не видишь что ли — морды бьют друг другу. Пять копеек на дороге не валяются. Не можешь головой заработать, заработай кулаками. А ты-то что тут забыл? В наших краях таких ботинок не носят. Да и фонарь твой не нашими кузнецами выкован.

— Не местный я — верно подмечено. Да что обо мне-то. Моя история ничем не примечательная. Я обычный фонарщик. А вот о ком рифмы сложены?

— Ну ты и впрямь как пыльным мешком огретый! В доме ночевал, а хозяина и знать не знаешь. Это же про того самого Бугрова, который ночлежку эту и построил. Не было бы дома, так и подохли бы на виду у всех заезжих купцов. Да можно ли так просто в двух словах рассказать об этом человеке. Садись, странник.

## Как Петруха-балалаечник в Петра Егоровича превратился

Старик достал из кармана потрепанного жилета кипу старых бумажек и, перекладывая ее из руки в руку, начал свой рассказ.

Всякому ведомо, что из простолюдинов выходят иногда замечательные люди, самородки, ничем не обязанные воспитанию своему, учению и образованию. Купцы-старообрядцы Бугровы — самая знаменитая, пожалуй, семья Нижнего Новгорода. Удельный князь нижегородский — так называли горожане Николая Александровича Бугрова. Его имя гремело в Нижнем, да и по всей Волге. Миллионер, предки которого были крестьянами, приятель великих князей и министров, благотворитель. И вообще яркая фигура — Бугров-младший притягивал всеобщее внимание.

Свои миллионы Николай Александрович заработал мукомольным бизнесом. И, признаться честно, дело свое начал ставить далеко не с нуля — уже два поколения его семьи относились к обеспеченному слою.

Его дед, крестьянский сын из Семеновского уезда, в молодости ходил в бурлаках на расшиве. Называли его тогда просто Петрухой. Долго Петруха выбивался в люди: работал батраком, шляпным мастером, бурлаком.

Купцы-старообрядцы Бугровы — самая знаменитая, пожалуй, семья Нижнего Новгорода. Удельный князь нижегородский — так называли горожане Николая Александровича Бугрова. Его имя гремело в Нижнем, да и по всей Волге.

Петруху-балалаечника помнили купцы старожилы или приказчики их как бойкого, но трезвого и смирного бурлака, который являлся на пристани еще до прилета жаворонков, как только лед на Волге начинал синеть, а местами по синеве выказывались черные ряды и кучи. Кроме ложки и лямки в мешке за плечами у него была балалайка. Поскольку в Нижнем Новгороде с давних времен располагались обширные казенные склады соли, именно этот товар чаще всего приходилось тянуть на баржах нижегородским бурлакам. А наблюдая за погрузкой и беседуя со складским людом, Петруха понял, что грузить соль куда выгодней, чем тянуть ее на себе по Волге. Свернувшись однажды и полетев под ношей своею в воду, он сильно расшибся и сверх того несколько дней

сряду таскал мешки даром, отрабатывая утрату размокшей соли. Но вскоре Бугров опять сам догадался, что даже и кряжистому и плечистому мужику выгоднее работать смыслом своим, чем спиною. Он пошел не то в кормщики, лоцманы, не то в водоливы или в приказчики, но стал ходить со сплавом соли; затем вошел в долю, потом спустил и свою барочку и стал промышлять на свою руку. Наконец, продолжая держать суда, он стал торговать хлебом и стал брать подряды.
Петруха превратился в Петра Егоровича и начал быстро богатеть. Начиная с 1829 года арендовал 4 мельницы на реке Линде. В дальнейшем их число увеличилось. Бугрова не пугало, что почти все мельницы, которые он снимал, находились в плачевном, полуразрушенном состоянии. Отремонтировал их — и в работу. Эти мельницы были предназначены строго для переработки ржи. «Матушка рожь кормит всех дураков сплошь, а пшеничка по выбору», — любил приговаривать миллионер, намекая на то, что пшеничники сидят с нераспроданной продукцией, доступной далеко не каждому в полунищей России.
К концу 50-х годов у него скопилось миллионное состояние. Следующий миллион был нажит уже Бугровым-сыном Александром Петровичем, который удачно проводил операции с казенной солью и торговал валяными изделиями. Сын по масштабности начинаний уступал отцу, но все же сумел умножить семейный капитал.



Николай Александрович Бугров (1839—1911) — крупнейший нижегородский купец, хлебопромышленник, финансист, домовладелец, меценат и благотворитель, отдавал в благотворительность 45% чистого дохода.

## Наследник двух миллионов

Третий Бугров — знаменитый Николай Александрович унаследовал от родственников предпринимательский талант. Бугров-младший не только не растратил полученного в наследство добра, но и многократно его преумножил, превратившись в одного из самых крупных деятелей нарождавшегося в стране капитализма. Еще при жизни отца он вел дела и, умело используя оба миллиона, занялся отраслями, где наиболее ощущалась потребность в капитале.
В 1861 году Бугровы продали предводителю местного дворянства Турчанинову свой дом, одновременно купив у него землю возле речки Сейма. Новые хозяева вырубили половину лесов, сполна окупив стоимость имения, и занялись дальнейшим извлечением из него выгод. На речке возникли мельницы.
В 1883 году, когда Николай Бугров взял в свои руки управление семейной фирмой, хлеб на глазах утрачивал свою роль одного из главных экспортных продуктов России — отечественные мукомолы разорялись, помещики, сеявшие хлеб, едва сводили концы с концами.
В этой сложной ситуации Бугров обратил внимание на уязвимые места своего дела. Прежде всего, он полностью переоснастил все мельницы: взамен водяных колес стала использоваться двойная тяга — водяные турбины в сочетании с паровыми двигателями, взамен каменных жерновов — стальные вальцы, позволявшие получать мельчайшую муку высокого качества. Если водяные колеса прекращали работу во время понижения уровня воды в реках, то новые механизмы позволяли мельницам работать круглосуточно и в любое время года. В итоге шесть мельниц стали перемалывать в год в несколько раз больше зерна, чем раньше, и вместо трех сортов муки, которые фирма выпускала до этого, теперь в лавки поставлялось 12 сортов.
Фирма Бугрова получила право поставлять хлеб для всей русской

армии. Деньги потекли рекой, и этот крупный господряд придал делу Бугровых необходимую стабильность.

## Точки опоры

— Как ты думаешь, сколько человек справлялись с таким хозяйством? — спросил фонарщика старик и, не дождавшись ответа, продолжил: — У Бугрова были: он сам, приказчик и бухгалтер, которому он платил 25 тысяч рублей в год. Кроме того, бухгалтер имел бесплатную квартиру и ездил на бугровских лошадях. Видимо, бухгалтер стоил таких денег, зря Бугров платить ему не стал бы. Вот и весь штат.
«В делах никому не верь, — наставлял Бугров всякого нового знакомого. — От Божьего угодника и то денег без счету не принимай. Даже он, если лукавый попутает, ошибиться может». Вообще, немногословный туз любил говорить афоризмами. Многие из его выражений здесь надолго запоминались.
Бугров и этих-то своих ближайших помощников не хотел нанимать, предпочитая вести сложные дела самостоятельно — все документы носил в кармане поддевки. Торговые партнеры уговаривали его идти в ногу со временем — завести бухгалтера. Бугров вроде бы поддался: выписал из Москвы опытного счетовода и посадил его в богато обставленную контору. Однако дел никаких ему так и не передал — сослался на то, что только на опись инвентаря уйдут годы, а ему недосуг — дела. Проплевав в потолок три месяца, бухгалтер заявил, что дальше «работать» таким образом не готов, и уволился. Впрочем, позже, когда число торговых партнеров, с которыми работал Бугров, выросло почти в десять раз, он признал необходимость бухгалтера и нанял другого, который работал у него больше 20 лет.
Зато на мельницах у Николая Александровича трудилось целое войско — около 2 тысяч рабочих и служащих. Работать же у Николая Бугрова считалось за счастье. Зарплата была выше, рабочий день короче — всего-навсего 8 часов. Бесплатное питание, хорошее жилье, подарки к праздникам. Зарплата служащего — 20-25 рублей в месяц, матросы, служившие на пароходах фирмы, 32 рубля в месяц получали, больше, чем иной рабочий в Москве, управляющий получал 75 рублей.
«Я бы кресты да ордена за работу давал — столярам, машинистам, трудовым, черным людям. Успел в своем деле — вот тебе честь и слава! Соревнуй дальше. А что по ходу дела на голову наступил кому-нибудь — это ничего! Не в пустыне живем, не толкнув, не пройдешь!»

## Зачем и губернатор, и бедняк на поклон к купцу ходили?

Бугров-младший был человеком щедрым и охотно тратился на общественные нужды. В уставе «Товарищества паровых механических мельниц» было записано, что ежегодно на благотворительность должно выделяться 45% чистой прибыли. Нижегородский миллионер тратил почти половину всего, что получал со своих мельниц, на нужды бедняков. Так, он открыл «древлеправославную» школу и три богадельни для единоверцев, первый в России санаторий для своих работников, большинство из которых были старообрядцами.
В память об отце Николай Александрович выстроил на улице Рож-





Здание ночлежного дома Н.А. Бугрова. Конец XIX – начало XX в.
Ночлежный дом в наши дни.

дественской приют для бездомных, где за пятак им предоставлялся ночлег. На окраине города существовал и Вдовий дом — первый в России приют для одиноких женщин с детьми. Вдовы размещались в 165 квартирах с общей баней и прачечной. Дети ходили в начальную школу, а потом занимались в мастерских, где девочек обучали шитью, а мальчиков сапожному ремеслу. Жертвовал Бугров крупные суммы на школы, богадельни крестьянам родного Семеновского уезда.

Помощь Николая Бугрова была всегда адресной и действительной. В кухне его особняка на Нижневолжской набережной стояла хохломская плошка. Это была его домовая касса, из которой он давал деньги просителям. Погорельцам из дальних губерний выделял по пять рублей, а землякам строил новые избы и в придачу дарил лошадь или корову.

Благодетеля уважали. За три поколения семья Бугровых не потеряла связи со средой, из которой вышла, несмотря на то, что водила дружбу с губернаторами, а на поклон к ним являлись разорившиеся дворяне, желавшие взять в долг денег. Да разве мог тягаться губернатор с Бугровым? Ведь на приеме у министров сначала приглашали в кабинет знаменитого промышленника, а затем уже губернатора. К тому же губернатор занимал у Бугрова под векселя огромные суммы.

Старообрядец беспоповского толка Бугров делами своими занимался, на первый взгляд, неохотно. О богатстве своем говорить не любил. На вопросы о богатстве приговаривал: «Помилуйте, велики ли мои делишки, велики ли мои мельчонки? Клюю по зернышку, на хлеб только себе и сестре достаю».

В то время как капитал мукомола составлял уже восемь миллионов — сумма сказочная. На деловые предложения он никогда не отвечал прямо. С выгодными — соглашался, но уклончиво, словно боялся сглазить. На Нижегородской бирже Бугров усаживался за отдельный стол, носивший звание «миллионного». Сидел два часа и гонял чай в обществе равных — Башкировых, Блиновых или директоров банков. Приглашение к его столу считалось честью даже для купца с сотнями тысяч капитала. Приглашенный садился на краешек стула со стаканом в руке и благоговейно прислушивался к мукомолу, который считался мудрецом.

— Хорошо рассказываешь, дед! Откуда же знаешь столько?! Уж не сам ли про себя историю передаешь?

— Да Бог с тобой! Приказчик я. Тот самый, кому Бугров-сын дела свои




Памятник Н.А. Бугрову в Нижнем Новгороде.

поверял. Не думал, что переживу хозяина. Да вот так судьба сложилась. Умер Николай Александрович 74 лет от роду. Хоронили его всем городом, как благотворителя. Многие в толпе искренне плакали, а пароходы давали затяжные гудки. Я до сих пор смотрю на портрет — скучаю. Хороший человек — дельный. А бабы-то местные поговаривают, что до сих пор кипучая натура миллионера не может успокоиться и после смерти. Говорят, что появляется он в разных местах Нижнего. Но то бабы — любят себе страхов напридумывать, чтобы сердечко свое разбередить.

— Где мне увидеть портрет его? — воскликнул Фаролеро.

Старик среди кипы потрепанных бумаг нашел пожелтевшую фотографию.

— Держи! Фото — вещь редкая. Так и ношу до сих пор с собой по привычке.

Фонарщик взял в руки фотографию и узнал в изображенном на ней человеке случайного знакомого, который привел его к этой ночлежке. Черный сюртук, белая рубаха, густая борода и печать всех прожитых лет — плотная морщина между бровей.

# Читайте архивные номера




Этот журнал для вас бесплатен,
но, если вам хочется поблагодарить команду
не только добрым словом и помочь нам
сделать его еще лучше, это легко.
Оцените сами, насколько большую
ценность мы вам дали.

## Поддержать журнал

# А хотите и про вас напишем?

Серьезно! Мы всегда рады новым героям, экспертам, историям.
Давайте знакомиться и дружить!

Ваш бизнес не только про деньги?
У вас есть какой-то опыт самоуправления?
Сильная корпоративная культура?
А может, вы сумели достойно преодолеть кризис и сейчас гордитесь своей процветающей командой?
Вам есть чем поделиться с миром?
Ваш опыт может быть полезен, а история захватывающая?
Вы покорили непокоримую нишу?
Открыли процветающую компанию там, где другим и в голову не пришло бы?
Вы — наш герой! Точно достойны попасть в «Бизнес со смыслом».
Не скромничайте, дайте о себе знать.

Напишите Даше.
dm@rulesplay.ru




## Над номером работали

**Главный редактор**
Виктория Бехтерева

**Редакторы**
Дарья Мартын
Анна Корчуганова

**Автор:**
Светлана Лиленкова

**Дизайн, верстка**
Евгений Патов

Журнал «Бизнес со смыслом»,
Выпуск № 3, июль 2019 г.
Copyright © 2019 Правила Игры,
All rights reserved

## Присоединяйтесь!

Официальный канал в Telegram @BusinessMeaning

Группа «Майнд-менеджмент»

Инстаграм Виктории Бехтеревой @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