



Бизнес со
СМЫСЛОМ

ПЛАНИРОВАТЬ РЕАЛИСТИЧНО И УСПЕВАТЬ ГЛАВНОЕ

научит Сергей Бехтерев

КАК СОЗДАТЬ ЭКОПАРК И ЖИТЬ ПОЛНОЙ ЖИЗНЬЮ

знают Дмитрий и Регина Черепковы

ПОЧЕМУ ТЕОРЕТИКИ РЕДКО СТАНОВЯТСЯ БОГАЧАМИ

объяснит Нассим Талеб

КАК LASH&BROW ВОЗГЛАВИЛА BEAUTY-СЕКТОР

расскажут Наталья Красноперова
и Ирина Левчук

СПЛАНИРОВАТЬ ГОД МЕЧТЫ

поможет Виктория Бехтерева

НЕ БОЯТЬСЯ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

умеет Алексис Гонзалес-Блэк

ИСТОРИЕЙ МЕЩАНИНА ГУСЕВА

поделится фонарщик Farolero

ЗАЧЕМ ВАМ СОЦИОКРАТИЯ 3.0

поможет понять Алексей Ильичев

№11
ДЕКАБРЬ
2017



Уроки года и лидеры будущего



Бизнес со
СМЫСЛОМ

Новогодний сюрприз подписчикам лично от Сергея Бехтерева!
Первые 50 человек, оплатившие после 29 декабря участие в Stand-Up-форуме
«Бизнес со смыслом - 2018» по промокоду «Как работать в рабочее время»,
получат в подарок электронную версию новой книги Сергея.

ЛИДЕРСТВО БУДУЩЕГО

ФОРУМ

«БИЗНЕС СО СМЫСЛОМ»

17-18 МАРТА 2018



Александр Кравцов
«Экспедиция»



Владимир Седов
«Аскона»,
Доброград



Андрей Завьялов
«Кнопка»



Артем Агабеков
«Фабрика окон»,
Adventum



Борис Дьяконов
Банк «Точка»



Илья Чех
«Моторика»



и еще 25 героев

смелых мечтать
и делать мир лучше

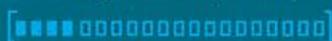


500

единомышленников,
которые смотрят на мир
широко открытыми глазами

Без «воды»

только работающие
инструменты и практики



Честный
разговор

о лидерстве будущего

Невероятная
атмосфера

искренности, открытости
и энергии

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ И БРОНИРОВАНИЕ БИЛЕТОВ:

8 800 700 95 65 | +7 495 961 17 63

e-mail: info@rulesplay.ru

www.бизнессо смыслом.рф



г. Москва

Как планировать реалистично и всегда успевать главное



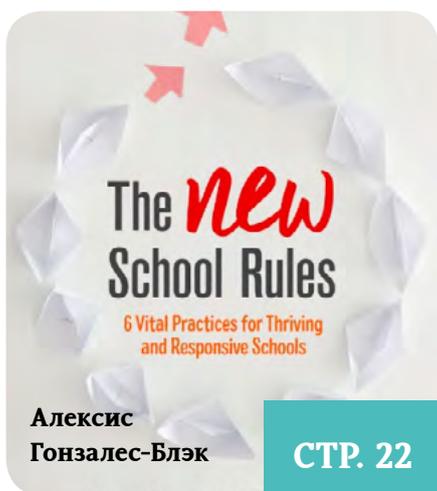
Ясно Поле — место встречи с самим собой



2017 год в фотографиях



Достаточно безопасно, чтобы попробовать



Не поводья бровями, или Как возглавить бьюти-сектор в России



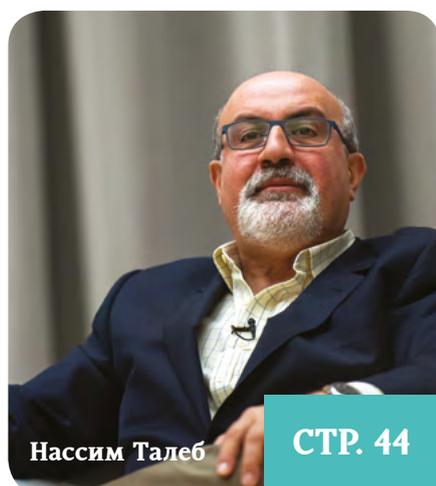
Ретроспектива года: проживите год мечты



Социократия 3.0. Метод построения самоуправляемых компаний



Теоретики редко становятся богачами



История мещанина Гусева





*Когда в дом входит год молодой,
А старый уходит вдаль,
Снежинку хрупкую спрячь в ладонь,
Желание загадай.
Смотри с надеждой в ночную высь,
Некрепко ладонь сжимай,
И всё, о чём мечталось, проси,
Загадывай и желай!
И Новый Год, что вот-вот настанет,
Исполнит вмиг мечту твою...*

Л. Дербенев

Виктория Бехтерева,
главный редактор
журнала «БСС»

Веду блог о книгах, бизнесе со
смыслом и семейных ценностях
в Instagram:

[@victoriabekhtereva](https://www.instagram.com/victoriabekhtereva)

Все самые актуальные
новости о том, как построить
организацию будущего
на нашем канале Telegram!

[@businessmeaning](https://www.telegram.com/businessmeaning)

Помните эту песню из фильма «Чародеи»?

«Говорят, под Новый год, что ни пожелается, все всегда произойдет, все всегда сбывается».

И загадывают люди желания, потом сжигают их, топят в шампанском, съедают... В общем, уничтожают, чтобы забыть о них до следующего года.

Это одна крайность — «мечты сбываются».

Другая — увлеченность целями, борьбой и никаких эмоций. «И снова бой, покой нам только снится». Ничего личного. Мечты не для серьезных людей. И эта крайность приводит к выгоранию и потере смысла.

В науке «фасилитация» есть специальные инструменты, которые позволяют объединить эти два полюса. С одной стороны, дать волю мечтам и почувствовать, что на самом деле важно, что драйвит, отделить родные цели от навязанных. А с другой — четко и последовательно спланировать действия по реализации мечты.

Конец декабря и январь — подходящие месяцы для того, чтобы сесть и спокойно провести ретроспективу своего года, проанализировать возможности, которые дает мир вокруг и спланировать достижение того, о чем мечтается. А затем со-

брать команду на сессии ретроспективы 2017 года и энергичного старта 2018 года. Как это сделать? Делимся с вами пошаговым сценарием на с. 32.

А чтобы пробудить смелость мечтать, рекомендуем вдохновиться опытом и достижениями героев этого номера — лидеров будущего, которое уже наступило.

Потому что лишь настоящие лидеры умеют не только строить прибыльные, успешные бизнесы, которые работают без постоянного контроля основателя, но и идти за мечтой и создавать пространства для отдыха от городской суеты, гармонии с природой и самим собой, места тишины и покоя. Как это сделали Дмитрий и Регина Черепковы (о проекте «Ясно Поле» читайте на с. 16).

Или создавать целые отрасли, коряя не только Россию, но и международные рынки. Меняя культуру и повышая стандарты в индустрии красоты, как это делают сестры Наталья Красноперова и Ирина Левчук (о том, как и зачем создавалась Академия дизайна взгляда Lash&Brow, — на с. 24).

Нам хочется, чтобы этот журнал был для вас не только источником вдохновения, поддержки и новых идей. Мы понимаем важность и нужность понятных практических инструментов, которые помогут построить культуру безразличия и вовлеченности.

В рубрике #эпохасамоправления ваш ждут сразу два материала от практиков:

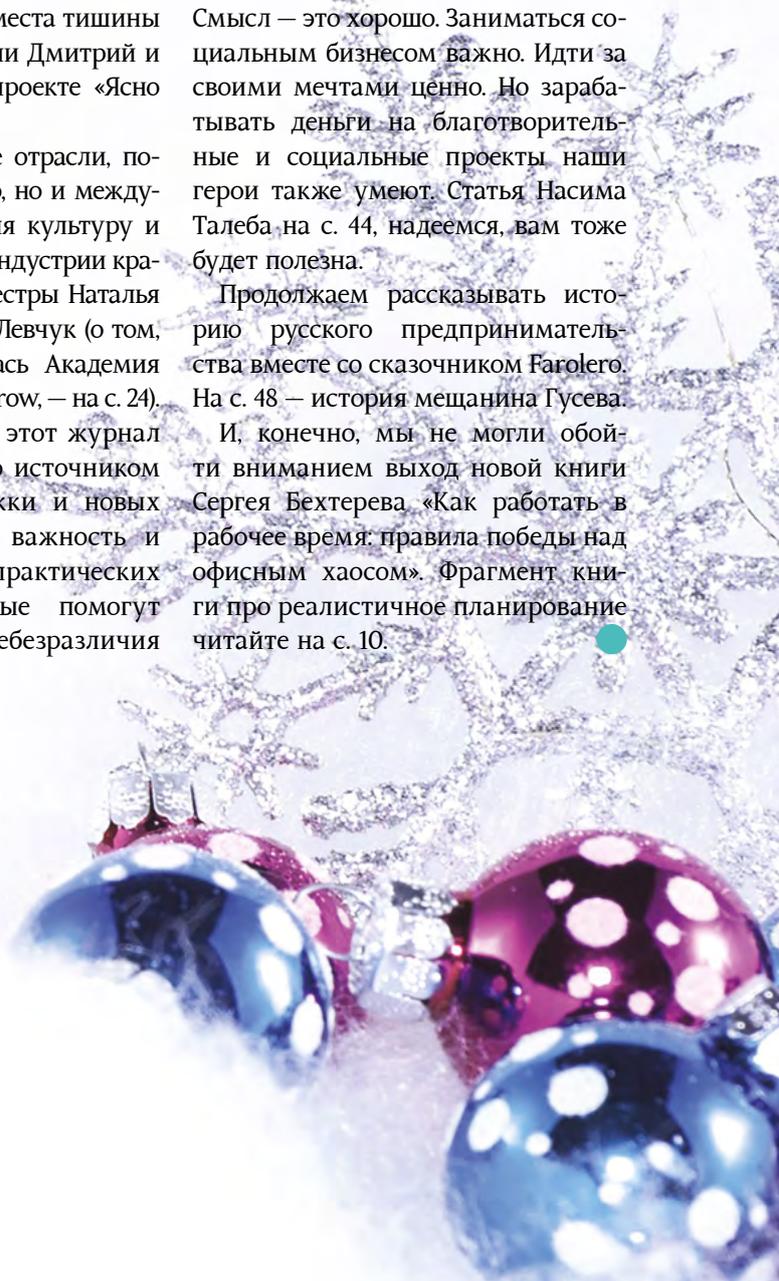
- рассказ о возможностях и инструментах одной из самых популярных систем самоуправления — Социократии 3:0 от нашего друга и партнера Алексея Ильичева на с. 38;

- и перевод на русский язык статьи, которую на своем московском мастер-классе настоятельно рекомендовал изучить Даг Киркпатрик из MorningStar — материал Алексис Гонзалес-Блейк читайте на с. 22.

Ну и про деньги тоже не забываем. Смысл — это хорошо. Заниматься социальным бизнесом важно. Идти за своими мечтами ценно. Но зарабатывать деньги на благотворительные и социальные проекты наши герои также умеют. Статья Насима Талеба на с. 44, надеемся, вам тоже будет полезна.

Продолжаем рассказывать историю русского предпринимательства вместе со сказочником Farolero. На с. 48 — история мещанина Гусева.

И, конечно, мы не могли обойти вниманием выход новой книги Сергея Бехтерева «Как работать в рабочее время: правила победы над офисным хаосом». Фрагмент книги про реалистичное планирование читайте на с. 10.



Встречайте долгожданную книгу Сергея Бехтерева



Как часто у вас бывает, что по-настоящему эффективно работать получается только в нерабочее время — до начала рабочего дня, после его окончания и по выходным дням?

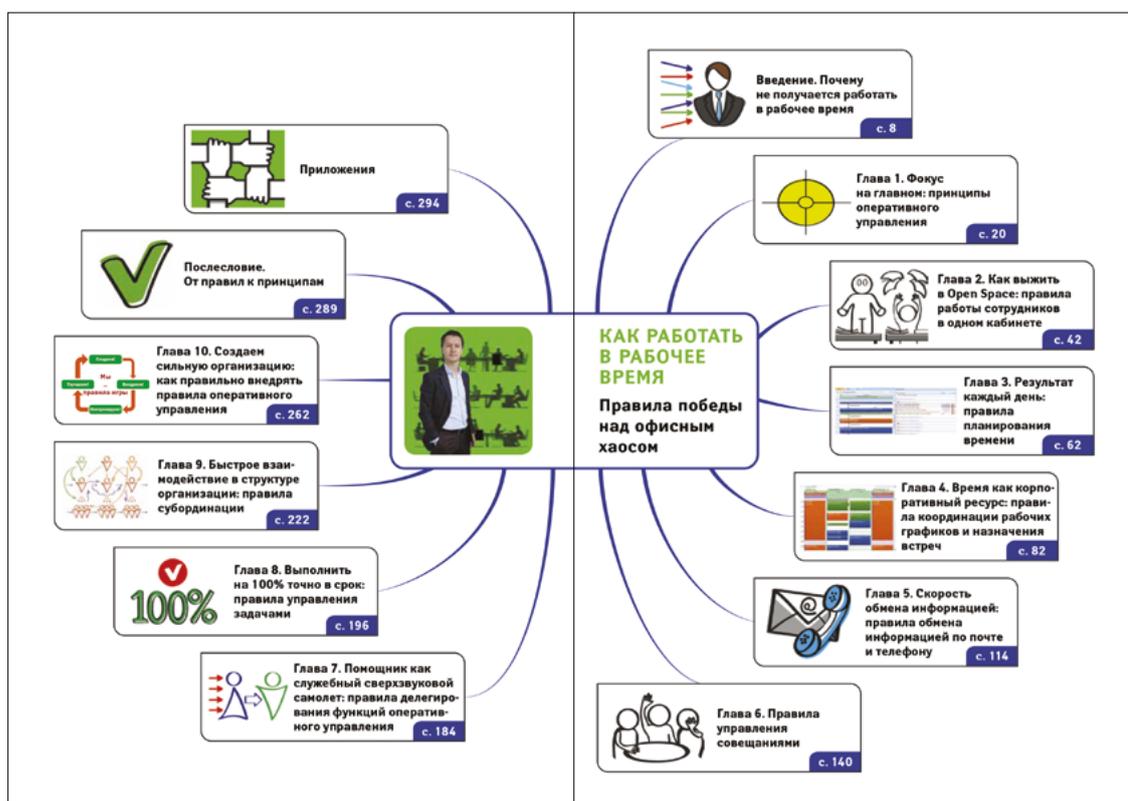
Практика показывает, что примерно половина рабочего времени в офисе используется неэффективно из-за царящего там хаоса, и приходится работать дольше, чтобы выполнить хотя бы часть плана.

В книге «Как работать в рабочее время» вас ждёт многолетний опыт и лучшие практики борьбы с офисным хаосом. С помощью инструментов, собранных здесь, вы существенно повысите эффективность своей работы и сможете посвятить освободившееся время самому важному: семье, здоровью, спорту, образованию, друзьям и другим целям, на которые вас не хватало раньше.

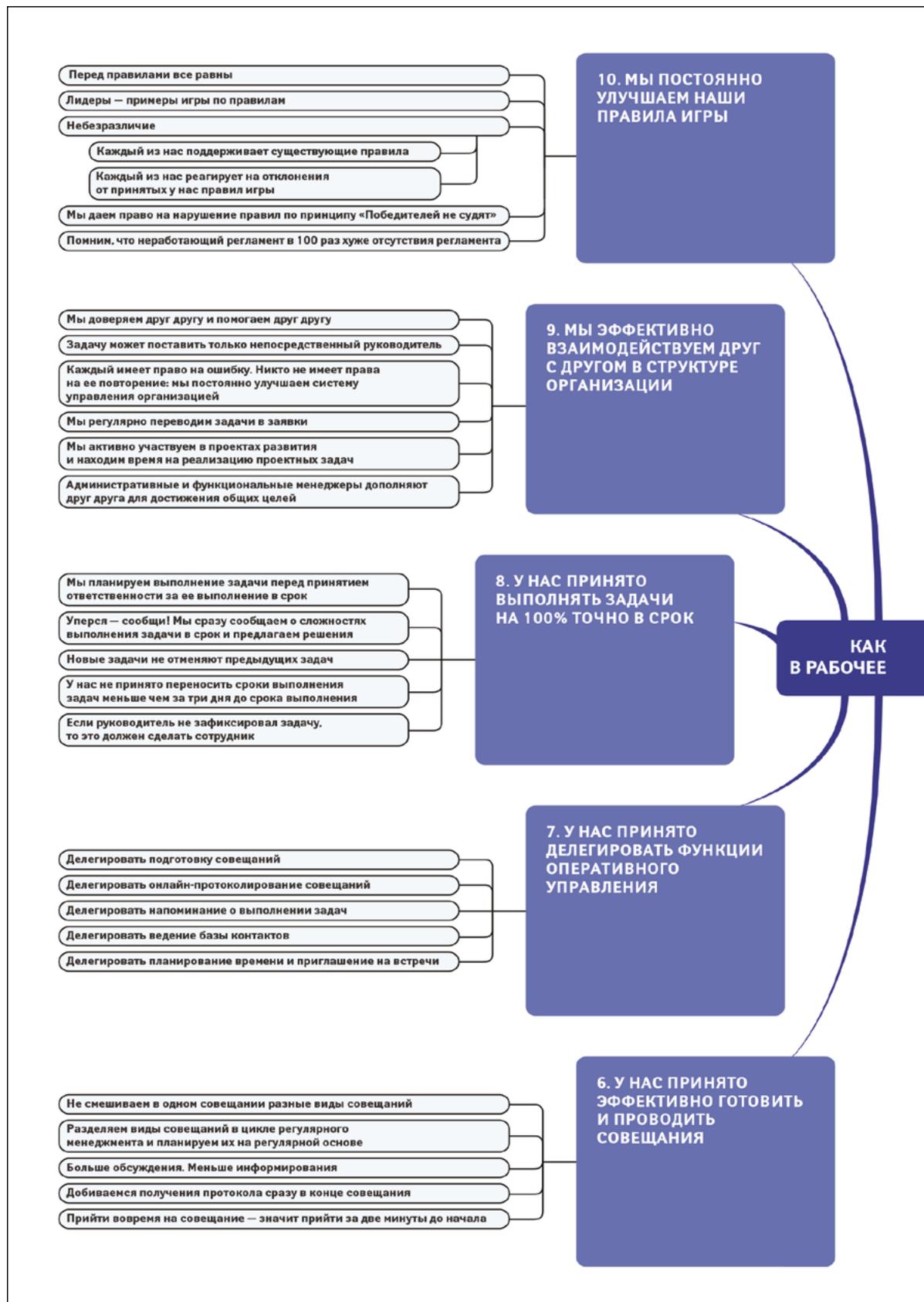
В качестве приятного бонуса, внедрив рекомендации Сергея Бехтерева, вы сможете получить устойчивый системный временной выигрыш минимум 30-60 минут в день для каждого менеджера и даже больше.

Подробности на официальном сайте книги www.какработатьврабочеевремя.рф

Оглавление книги



Краткая карта-конспект книги



РАБОТАТЬ
ВРЕМЯ

1. МАКСИМАЛЬНО
ФОКУСИРОВАТЬСЯ
НА ВЫПОЛНЕНИИ САМОЙ
ГЛАВНОЙ ЗАДАЧИ.
НЕ ОТВЛЕКАЯСЬ
НА ВНУТРЕННИЕ
И ВНЕШНИЕ
ВТОРОСТЕПЕННЫЕ
ДЕЛА

- В текущий момент фокусироваться на одной и только одной задаче
- Равномерно распределять ограниченный объем энергии.
Планировать время на восстановление энергии
- Самая острая панять тупее самого тупого карандаша: любую новую мысль или выполнять сразу, или записывать так, чтобы потом за секунду найти
- Делать задачу до тех пор, пока она не выполнена, не отвлекаясь и не переключаясь ни на что другое

2. УВАЖАЕМ ДРУГ ДРУГА
И ПРОЯВЛЯЕМ
ВОСПИТАННОСТЬ
ПРИ РАБОТЕ В ОБЩЕМ
ПРОСТРАНСТВЕ

- Уходя, забираем мобильные телефоны с собой
- Мы выходим с личными разговорами из кабинета
- Переговоры друг с другом, если они не касаются остальных, веден в переговорных комнатах
- Заряжаем в общем пространстве коллег позитивом и энергией. А с негативом — идем гулять на улицу
- Поддерживаем температуру в помещении на уровне 20 градусов
- Если болеем, то болеем дома!

3. ПЛАНИРУЕМ
РЕАЛИСТИЧНО
И КАЖДЫЙ ДЕНЬ
ВЫПОЛНЯЕМ
НАМЕЧЕННЫЕ
ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ

- Стремимся к чувству успеха выполненных задач каждый день
- Все, что нужно сделать, — планируем в календаре, все, что запланировано в календаре, — должно быть сделано
- Применяем алгоритм реалистичного планирования
 - Сначала планируем в графике жестко привязанные задачи
 - Потом определяем самые приоритетные гибкие задачи
 - Бюджетуем время на выполнение самых приоритетных гибких задач
- Планируем по принципу «60–70% — камни, 40–30% — песок»

4. МЫ УВАЖАЕМ ВРЕМЯ
ДРУГ ДРУГА И ЗАРАНЕЕ
ПЛАНИРУЕМ ВСЕ ВСТРЕЧИ

- Открываем друг другу календари для просмотра
- Свободное время в календаре — это время для оперативной работы
- Планируем на оперативную работу 30–40% времени календаря
- Назначаем все встречи заранее, минимум за один день на свободное время в календарях друг друга

5. МЫ СВОЕВРЕМЕННО
ОТВЕЧАЕМ ДРУГ ДРУГУ:
СРОЧНОЕ — ТЕЛЕФОНОМ.
ОПЕРАТИВНОЕ —
МЕССЕНДЖЕРОМ.
ОСТАЛЬНОЕ —
ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ

- Подтверждаем письменно устные договоренности
- Любое электронное сообщение является заменой служебной записке
- У нас принято уметь печатать вслепую со скоростью не ниже 300 знаков в минуту
- Всегда указываем тему письма в форме, ориентированной на результат
- Одно письмо — одна тема!
- У нас принято отвечать до конца дня на все электронные письма, в которых адресат указан в поле «Кому»
- Если связь оборвалась — дозванивается инициатор звонка

Как планировать реалистично и всегда успевать главное

СЕРГЕЙ БЕХТЕРЕВ



А есть ли те, кто не планирует свое время? Даже если человек собирается ничего не делать, — это тоже вполне себе план дня. Вопрос не в том, планируют ли люди. Вопрос в том, по каким принципам и правилам они делают это, какие инструменты применяют.

Чтобы в следующем году вы стали еще эффективнее и успешнее, делимся открытиями о планировании времени из новой книги Сергея Бехтерева «Как работать в рабочее время».

УСПЕТЬ ВСЁ ИЛИ УСПЕТЬ ГЛАВНОЕ?

Правильное планирование начинается с целеполагания. Ведь если нет плана строительства дома, то какая разница, какого качества кирпичи? А один день — это и есть кирпич, который дается каждому из нас каждые сутки, чтобы построить красивое здание своей жизни и достичь своей цели. Или даже несколько зданий в виде целей. Большое впечатление на меня произвел вечер в ресторане Франкфурта с нашим партнером и хорошим другом, вице-президентом компании Mindjet MindManager по Восточной Европе Армином Шнайдером. Невзначай он упомянул о том, что его младшей дочери Марте исполнилось 13 лет. Мы спросили, что он ей подарил, на это он серьезно ответил: «Ежедневник и возможность достигать любых целей в своей жизни». «Как так?» — поинтересовались мы. «Очень просто, — ответил Армин. — Я подарил ей ежедневник и небольшой плотный листок бумаги формата А6. На этом листке я попросил ее написать свои цели до ее 14-летия. Там оказались и образовательные цели, и личные, и спортивные, и семейные, и хобби, и рабочие. После этого я задал Марте вопрос: какой следующий шаг, приближающий тебя к этим целям, ты планируешь сделать на следующей неделе? И попросил ее спланировать каждый шаг в своем недельном расписании. А через неделю я сел рядом с ней, попросил открыть ежедневник, и мы вместе подвели итоги недели. А потом спланировали следующую неделю. И так я целый месяц каждую неделю помогал ей приобрести полезную привычку. Теперь ей уже не нужна моя помощь — она прекрасно справляется сама. Этой привычке научил меня в день моего 13-летия мой отец, а его, в свою очередь, мой дед, а деда — прадед». Мы были впечатлены таким серьезным подарком! Замечательная традиция, которая, как мы выяснили позже, присуща многим немецким протестантским семьям. Впрочем, в нашей стране тоже имеется хорошая традиция записывать свои цели под Новый год. Правда, потом эти цели почему-то сжигаются, растворяются в бокале с шампанским или съедаются. Да и называются они не целями, а желаниями. А если это желания — значит, ничего для их достижения делать не надо... Что вы выбираете?

1. МЕЧТЫ СЫВАЮТСЯ

Я благодарен Глебу Архангельскому за то, что много лет назад он научил меня использовать стратегическую картонку с целями на год, о применении которой мы рекомендуем вам прочитать в его замечательной книге «Тайм-драйв» в главе про целеполагание*. Во время изучения тайм-менеджмента много лет назад одно из сильнейших впечатлений на меня произвел видеоролик, в котором автор книги «7 навыков высокоэффективных людей» Стивен Кови** показывает в шуточной форме свой знаменитый принцип «Основное внимание — главным делам». Он демонстрирует его сначала на примере ведра с песком, в который участница тренинга пытается поместить все камни под видом различных дел, и у нее, конечно, не получается. Потом участница сначала помещает в ведро камни, а затем засыпает в ведро весь песок. И всё у нее получается! (см. рис. 1)***.

Большинство людей живет в парадигме «Успеть всё». А если нужно успеть всё, то какая разница, с чего начинать? И они начинают свой день с «песка». И заканчивают «песком». Не находя времени на «камни» — то есть задачи, которые требуют максимальной концентрации внимания без переключения на «песок».

ЦЕЛИ ДОСТИГАЮТСЯ

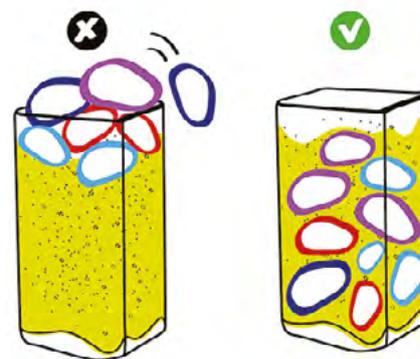


Рис. 1. Обычный подход к планированию и подход к планированию по принципу «Успеть всё самое главное»

2. УСПЕТЬ ВСЁ

Реалистичное планирование, которое мы изучим далее, позволяет всегда успевать самое главное — то есть концентрироваться на «делах-камнях». При этом находя время и на «песок», но максимально уплотняя его.

УСПЕТЬ ВСЁ САМОЕ ГЛАВНОЕ

* Архангельский Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

** Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

*** Вы можете посмотреть этот видеоролик на странице книги какработатьвработеевремя.рф. — Прим. авт.

КАК ПЛАНИРОВАТЬ РЕАЛИСТИЧНО И УСПЕВАТЬ ГЛАВНОЕ

Представьте себе: начало рабочего дня, вы приехали в офис на полчаса раньше и планируете свой день за чашкой чая или кофе. Есть ли у вас уверенность в этот прекрасный утренний момент, что сегодня вы всё успеете? Большинство участников сессий на этот вопрос отвечает, что, конечно, такая уверенность есть. И вот наступает рабочий день, офисный хаос... Как часто вы уходите домой с чувством вины из-за того, что не успели выполнить запланированное утром? Как правило, ответ — да почти всегда. Это трагедия многих российских офисов. С помощью алгоритма реалистичного планирования мы создадим фундамент, на котором будут стоять все остальные главы книги, — и тогда вы будете испытывать приятные чувства от успешно выполненных ежедневных дел!

**3. Чувство вины
в конце дня**

**Чувство удовлетворения
от сделанного в конце дня**

В российской школе тайм-менеджмента принято выделять два вида дел: жестко запланированные и гибкие. Про такую классификацию я впервые услышал от Глеба Алексеевича Архангельского:

- Жестко запланированные дела имеют четкое время начала (и окончания). Например, совещания, встречи, театр, отправление поезда и др.
- Гибкие дела могут выполняться в разное время до наступления определенного срока. Например, подготовиться к совещанию, распечатать материал к встрече, купить билет в театр, проверить изменения в расписании поездов и др.

Рис. 2. Единый список всех гибких задач



Гибкие задачи — самые распространенные. Давайте в первую очередь разберемся с ними. А где вы записываете то, что нужно сделать в течение дня? Обычный ответ: в ежедневник, в Outlook (в Почту, в Календарь, в Задачи, в Заметки), на стикер, на лист А4, в смартфоне, держу в голове. Чем больше количество мест, где записаны напоминания о задачах, которые нужно сделать, тем больше будет хотеться начать выполнять те задачи, которые первыми попали под руку, — то есть жить в парадигме «Успеть всё». Для того чтобы вернуться в парадигму «Успеть всё самое главное», необходимо научиться создавать единый электронный список всех своих задач.

«Вести свой единый список задач я научился уже давно и сделал это для себя естественным инструментом. Когда мы проводили в компании тренинг по тайм-менеджменту, я попросил тренера предоставить мне 15 минут. Я подробно рассказал и показал своим сотрудникам на личном примере, как работает мой единый список задач, какие контекстные категории я использую, как обрабатываю входящую почту методом пустого ящика, внося все письма, требующие действия, в единый список задач. Через год после внедрения культуры работы в рабочее время, когда мы проводили аудит работы оперативных правил, более 60% присутствующих на тренинге сотрудников отказались от ежедневников и стали вести единый категоризированный список своих задач в Outlook».

Михаил,
генеральный директор
ИТ-компании

Когда единый список всех задач перед вами, вы можете выделить самую приоритетную задачу максимум за 10–15 секунд! Достаточно просто взять две самые нижние задачи и ответить на вопрос, какая из них самая приоритетная. Мозг дает ответ мгновенно. После этого приоритетную задачу сравните со следующей по списку. Благодаря такому быстрому ранжированию вы увидите самую приоритетную задачу максимум через 10 секунд! Но это возможно только при наличии единого списка всех ваших задач...

Пройдя 3 раза взглядом по списку задач, в начале списка вы увидите 3 самые приоритетные задачи на день меньше чем за минуту!*

Теперь у вас есть возможность всегда фокусироваться на главном! Но успеете ли вы сделать всё главное?

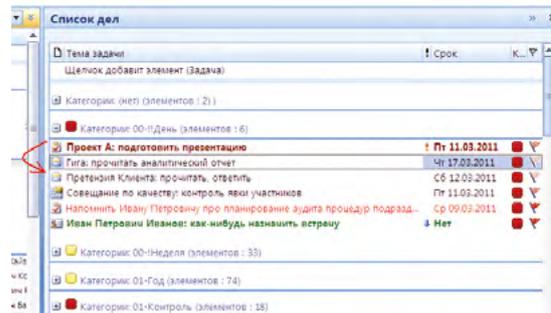


Рис. 3. Быстрый поиск самой приоритетной задачи с помощью создания единого списка задач

4. НЕВОЗМОЖНОСТЬ БЫСТРО РАССТАВИТЬ ПРИОРИТЕТЫ ИЗ-ЗА ОТСУТСТВИЯ ЕДИНОГО СПИСКА ЗАДАЧ

БЫСТРО РАССТАВЛЯТЬ ПРИОРИТЕТЫ БЛАГОДАРЯ ЕДИНУМУ ЭЛЕКТРОННОМУ СПИСКУ ЗАДАЧ

Для того чтобы всегда видеть, что вы успеете, а что нет, лучше всего использовать календарь. Желательно электронный. Если вспоминать ролик Стивена Кови, календарь олицетворяет то самое ведро, которое показывает, какие «дела-камни» вмещаются в план дня, а какие — увы, уже нет. Это ограничение, заставляющее принимать решение, какие «камни» положить в «ведро» своего рабочего дня, а какие — отложить, а лучше — вообще передать другим. Для этого в календаре сначала отмечаются жестко запланированные дела (синий цвет на рис. 4), а потом планируются самые приоритетные гибкие дела (зеленый цвет на рис. 4).

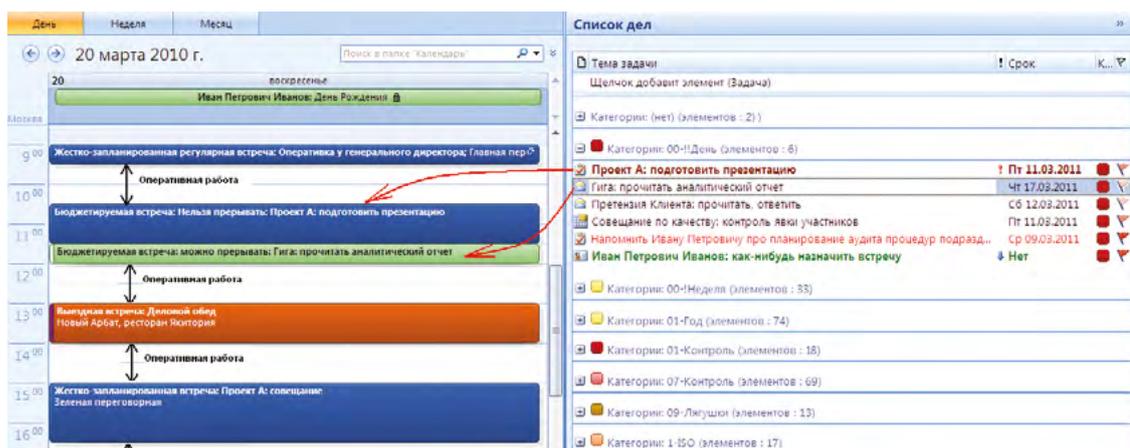


Рис. 4. Как выглядит жестко-гибкое планирование

Следуя этому простому алгоритму реалистичного планирования, вы всегда будете сфокусированы на самых приоритетных «делах-камнях», которые следует выполнять не прерываясь. Для этого нужно организовать самого себя (на основе правил этой главы) и окружающую культуру вокруг (на основе правил всей книги).

* Видеоурок о том, как создать единый список всех своих задач в электронном виде с помощью Outlook,

вы можете посмотреть на сайте книги какработатьвработеевремя.рф. — Прим. авт.

5. План дня — это то, что хорошо бы успеть

Всё, что нужно сделать, — планируется в календаре. Всё, что запланировано в календаре, — должно быть сделано!

АЛГОРИТМ РЕАЛИСТИЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ:

ВСЕ ЗАДАЧИ, ПРИВЯЗАННЫЕ КО ВРЕМЕНИ, — СРАЗУ ПЛАНИРУЮТСЯ В КАЛЕНДАРЕ;

ВСЕ ГИБКИЕ ЗАДАЧИ СНАЧАЛА ПРИОРИТИЗИРУЮТСЯ, ПОТОМ ВРЕМЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ САМЫХ ПРИОРИТЕТНЫХ БЮДЖЕТИРУЕТСЯ В КАЛЕНДАРЕ

Очевидны ли правила алгоритма реалистичного планирования? Разумеется. Полезно ли будет для организации, если ее сотрудники будут следовать этому алгоритму? Несомненно. Тем более что, если они не будут ему следовать, правила всех остальных глав этой книги, как вы увидите чуть позже, просто не будут работать. Должны ли сотрудники следовать этим правилам по умолчанию? Увы, нет. Так как этим правилам не учат ни в школе, ни в институте. Да и родители своих детей в день 13-летия этому у нас тоже почему-то пока не учат.

6. Сотрудники должны сами уметь управлять своим временем

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ — ЗОНА ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИИ, КОТОРАЯ ЭТО ВРЕМЯ ПОКУПАЕТ. НАУЧИТЬ УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ — ЗАДАЧА ОРГАНИЗАЦИИ

Не ждите, что сотрудники сами до всего «дотумкают» и будут следовать этим правилам. Научить сотрудников управлять рабочим временем — задача компании, которая это время у них покупает. Но если в организации будет создана культура обязательного выполнения плана дня, то вероятность создания в компании чувства слова, когда «Да» = «Да», существенно увеличится. Ведь если человек постоянно не выполняет свой план дня, как можно доверять его «Да»?

7. «Да» = «МОЖЕТ БЫТЬ»

**«НЕТ» = «НЕТ»
«ДА» = «ДА»**

И это очень важный результат внедрения культуры планирования и выполнения плана дня. Ведь при следовании этим правилам вы можете прийти к очень важному для роста эффективности выводу: планирование — это и есть расстановка приоритетов!

Как быстро расставлять приоритеты — читайте в следующих выпусках журнала «Бизнес со смыслом».

Сергей знает не только про проблемы офисного хаоса, но и про то, как с ними бороться, и представляет 150 правил, благодаря которым у каждого менеджера будет в два раза больше времени на работу, чем сейчас. При этом количество рабочих часов увеличивать не придется! Эта книга должна стать настольной для любого управленца, и я искренне рекомендую ее всем, кто заботится о продуктивности отведенного на работу времени!

Максим (Комбат) Батырев,
бизнес-спикер, основатель компании Batyrev Consulting Group, автор книг «45 татуировок менеджера» и «45 татуировок продавана»

Эта книга рассказывает о реальных проблемах любого офиса, она станет полезным инструментом для любой компании. В ней есть все, чтобы детально разобрать текущую ситуацию и выработать собственные правила, которые действительно помогут справиться с офисным хаосом и создать более сильную и светлую корпоративную культуру.

Андрей Кривенко,
основатель компаний «ВкусВилл» и «Избенка»

Актуальность книги для тех, кто желает работать в рабочее время, очевидна. Книга практична, создает максимальную ценность для читателя, хорошо визуализирована и содержит очень много ярких примеров. Ее можно читать «с любого места»: даже ухватив пару советов «за один укус» можно существенно повысить персональную и организационную эффективность.

Просто must read!

Марк Кукушкин,
старший партнер компании «Тренинг-Бутик»,
партнер компаний Best T&D Group и ASR (Ассесмент Системз Россия),
автор проектов ПиР и ОТУМКа



Ясно Поле — место встречи с самим собой



ДМИТРИЙ И РЕГИНА ЧЕРЕПКОВЫ

Покупая участок земли в 2014 году, Дмитрий и Регина Черепковы не предполагали, что их желание жить полной Жизнью на земле, делить эту радость с друзьями, будет созвучно многим и начнет приносить им доход.

Созданный ими экопарк «Ясно Поле» с живописным ландшафтом находится в Ясногорском районе Тульской области, в 120 км от Москвы.

Это экологически чистое, благоприятное для проживания место площадью более 500 га.

Ясно Поле обладает особой энергетикой. Здесь хорошо думается, спится и просто молчит. Аудитория экопарка — это молодые сотрудники компаний, работающие дистанционно, семьи с детьми или без них, мечтающие отдохнуть от шумного города, люди, практикующие здоровый образ жизни, агротуристы...

В выходные, летом и в дни школьных каникул Ясно Поле посещают от 70 до 150 человек в день. Приезжайте и вы слушать себя в этой тишине.

Благодаря уникальной архитектуре экопарка возникает эстетическое единство и со-творчество природы и человека. Гостиница-теплица или дом-ковчег, дом-бык или дубльдом — где бы вы ни поселились, будет удобно и по-домашнему хорошо.

Беседуем с основателями креативного, эмоционального экопарка и места силы — Дмитрием и Региной Черепковыми.



— **Расскажите о самом экопарке.**

Дмитрий: Мы называем его местом для отдыха, работы, развития и просто настоящей Жизни на земле.

Регина: Место это действительно сильное, магнитное. Оно притягивает и людей, которым интересно что-то создавать, и тех, кто тянется к новому, старается вытащить это новое из себя. В общем, Ясно Поле — своего рода площадка экспериментов.

Здесь часто хочется просто помолчать, потому что пространство

завораживает. Здесь есть горизонт, которого нет в Москве, ночью виден купол неба с огромными звездами, нет странных заборов, чужих звуков. Все — как в первоисточнике. Как когда родник расчистили — и он вдруг забил. И ты понимаешь, насколько вкусна его вода. В пространстве «Ясно Поле» люди возвращаются к этому первоисточнику.

Еще есть такая история про возвращение к себе. Здесь можно поставить себя на паузу и почувствовать, что

я, где я, зачем я, что делать дальше. Люди, которые были у нас, говорят о том, что у них происходит какое-то переключение. В Ясно Поле обязательно надо переночевать, пожить пару дней, попробовать наши блюда, купить сыр, пустить детей побегать по игровым площадкам. То есть дать себе возможность остановиться.

Дмитрий: Уезжая, вы почувствуете разницу с тем собой, каким вы приехали. В первый день пребывания человек задает множество вопросов, обо всем тревожится.

Регина: А утром он уже совсем другой, выходит в носках, заваривает себе чай и отдыхает. Мы сразу говорим: вы можете приехать в Ясно Поле и честно ничего не делать. Люди испытывают счастье от того, что расслабились, у них расправились морщинки, лучатся глаза.

— **Вы волшебники!**

Дмитрий: Точно совершенно.

Регина: Да! Не будем спорить (*смеется*).

— **Потребность остановиться, согласитесь, осознают, всего 2-3 % людей. Большинству же же нужно вечером пойти на тусовку с аниматорами, все время ощущать шум вокруг себя.**

Дмитрий: Потребность остановиться, мне кажется, есть все же у большинства людей, как бы они ее ни называли. Когда пространство соответствует этой их потребности, они с удовольствием включаются. А кроме того, даже если процент невелик, для Москвы это очень много людей, а мест, куда можно вот так уехать почти нет.

Регина: Нам как раз хватит этой тонкой прослойки. Потому что Ясно Поле — это как хороший вирус: люди возвращаются от нас успокоенными, одухотворенными, выстроенными внутренне. И другим людям сразу хочется тоже это попробовать.

Чтобы ничего не отвлекало, у нас нет телевизоров ни в номерах, ни в домиках — нигде.



Дмитрий: Мы думали даже сделать такую комнату, где стоял бы единственный старый ламповый телевизор, который можно было бы брать в аренду и на тележке возить из номера в номер.

Регина: Скажу об аниматорах. Сначала мы переживали: как занять детей в Ясно Поле? Ведь многие приезжающие хотят здесь отключиться от них. Обычно для этого ребенку включают мультик. Но удивительная история: больше года мы уже проработали и очень много было семейных программ — и ни одна мама, даже с совсем маленькими детьми, не попыталась таким образом избавиться от них. В Ясно Поле детям есть чем заняться, без аниматоров и без надзора.

К нам приезжает очень много осознанных родителей, и дети растут в нашей среде настолько, что будто становятся общими. Любый взрослый становится опекуном, который подойдет к упавшему ребенку, отмоет его и отправит играть

дальше, не пытаясь выяснить, чье это чадо. У нас складывается поэтому прямо семейная обстановка.

Очень важно, что наши гости и участники групп, программ, которые приезжают сюда, тоже очень созвучны этому месту, у них те же ценности, что и у нас. Поэтому нет ощущения, что приехали клиенты, которых нужно обслужить. Как-то это само все складывается. Мы ничего специально не придумывали: любые детали в интерьере, в еде, отношении к месту, к природе — все это нравится нам самим.

— **У бизнесов со смыслом есть такая особенность — они не относятся к клиенту как к клиенту.**

Регина: Да, это люди, которые приезжают к нам в гости.

Дмитрий: Все, кто приезжает, становятся нашими друзьями. И это не красивая клиентоориентированная фраза. Мы создаем экопространство вместе с ними. Вклад каждого здесь присутствует.



Регина: Мы много путешествовали, наблюдали и теперь создали место, в которое нам самим хотелось бы приезжать, чтобы все вокруг радовалось, особенно люди. И это сообщество, которое здесь постепенно создается с июля 2016 года, когда мы открылись, вдохновляет, потому что таких людей становится все больше. Ясно Поле собирает их своими программами, медитациями, творческими процессами.

— **Получается, вам чего-то не хватало и создали вы это для себя, а оказалось...**

Регина: Оказалось, это нужно многим.

Дмитрий: Да, такая потребность у нас была. Не то что бы не хватало чего-то, скорее хотелось нетронутой природы и простора. Когда бываешь на Алтае или еще где-то, думаешь: хорошо бы, чтоб похуже место было где-то рядом с тобой, чтобы рядом были животные, они кормили бы нас, а мы могли бы за-

ботиться о них. Еще было желание разделить с друзьями все хорошее, что у нас есть.

Поэтому мы стали искать землю. Нашли. А потом поняли, что это можно продавать как услугу и продолжать делиться. Потому что, когда люди платят, они тоже участвуют в поддержании места, которое мы создали. Это показалось мне красивой темой, и мы в нее двинулись. Ближе всего по форме это получилось к агротуризму.

На следующем этапе мы (я, Регина, наша команда) осознали, что Ясно Поле — даже не бизнес. Как бизнес — это не самая эффективная история. Потому что, наверное, ферму можно сделать более эффективной, уменьшить ее себестоимость и другие объемы делать, продавать в сети. У нас это не очень реализуемо, потому что все небольшое, хотя продуктов много и все настоящие, по-честному. Опять же, я не хочу, чтобы в Ясно Поле началась гонка за результатами. Сколько земля может дать, сколько людей она может принять? Нужно найти этот баланс. Пусть это будет так. И пусть мы будем счастливы на пути к этому.

Научиться быть счастливыми уже в процессе строительства — это большая задача и для меня, и для всего нашего окружения.

— **Когда вы это говорите, возникает ощущение, что у вас горят глаза.**

Дмитрий: И слава богу. Когда позволяешь себе какие-то вещи, которые раньше не открывал как возможность: проектировать и строить дома, общаться с животными — это очень обогащает. Это как второе рождение.

Например, если вдруг начинаешь ощущать себя не таким счастливым, ты приходишь к коням, гладишь их, обнимаешься с ними, обмениваешься энергией — и уходишь от них уже совсем другим человеком.

Сейчас у нас этап, когда интересной темой становится создание среды. Когда мы со своими задачами

про счастье и сотрудничество начинаем взаимодействовать с нашим окружением. Здесь рядом есть деревня, где живут абсолютно разные люди, есть поселения около 100–200 человек, которые ушли осознанно жить на землю. Их 6 вокруг нас, и далеко не все они экономически оправданы. Наше взаимодействие с ними может позволить, с одной стороны, найти экономическую форму, как мы можем быть полезны друг другу: например, они работают на нас, и мы берем их труд. Одновременно это культурный обмен, потому что все это — люди неординарные, принявшие свои решения для жизни, которые важны и интересны.

Перед нами сейчас стоит вызов-задача: вернуть селу жизнь, сделать ее современной. Сделать так, чтобы молодое поколение захотело здесь жить.

— Сейчас есть тренд, что вскоре будут существовать не государства, а 10-миллионные города, а второй тренд — в том, что люди несчастны в городах, забирающих энергию. Что эти 2 тренда сделают с нами лет через 20?

Дмитрий: Соглашусь, что тренд о глобализации в города будет продолжаться. Даже будучи несчастными, многие не готовы убежать из городов. Многие не становятся счастливыми, даже переехав на землю, потому что любое бегство — это бегство в первую очередь.

Все получается, когда есть посыл не уехать из города, потому что тут несчастен, а уехать, чтобы быть счастливым на земле.

Я думаю, что такие островки будут создаваться. Может, их будет не так много, но обязательно кто-то найдет образ жизни на селе более аутентичным и будет там счастлив. Наша задача — найти баланс между вечными ценностями и прогрессом. Телевидения у нас нет, но отрицать пользу интернета уже нет смысла.



— Да многое изменится за 20 лет. Может быть, по городу будут ездить электромобили.

Дмитрий: Да. И сельское хозяйство точно не будет прежним. Ведь уже сейчас один человек работает там, где раньше трудились сто, напри-

мер, в коровнике, появились комбайны, которые собирают картофель и ягоду без участия людей. Другое дело, что пока в нашей стране это происходит без заботы о земле.

Мне очень отзывается идея сделать Россию мировым производи-

Перед нами сейчас стоит вызов-задача: вернуть селу жизнь, сделать ее современной. Сделать так, чтобы молодое поколение захотело здесь жить.

телем здоровых продуктов, другое дело, что потребуются совершенно другие деньги. Хорошо, если будет задействовано хотя бы 3–5 % сельскохозяйственной экономики. Сейчас эта цифра намного меньше, но потенциал большой, и есть те, кто мог бы этим заниматься.

В Европе существуют ограничения, например, на число голов крупного рогатого скота, и многие приезжают в Россию, потому что у нас есть возможность делать чуть-чуть больше. Если эта тенденция станет модной, будет поддержана законодательно, — это даст еще большее распространение. В Ясно Поле приезжают даже люди из списка Forbes. Они думают о подобных проектах в своих регионах и что-то начинают делать.

— **В чем для вас смысл бизнеса?**

Дмитрий: Уехав в Поле, я стал любить город, потому что там я встречаю «вкусных», интересных людей. И мы создаем пространство, чтобы таким людям было куда приехать. В этом мы стратегически видим свою нишу.

А если посмотреть, что происходит с трендом смыслов, то в мировом масштабе уже идет обсуждение, чем занять людей в будущем, когда им не нужно будет работать, по большому счету. Это же

огромная потеря смыслов. В этом, я считаю, ценность нашего экопарка для общества. Сюда можно будет приехать, за плату поработать в селе, например, или поухаживать за конями, собрать урожай. Просто ходить по земле или лечь и отжиматься — немного скучно, а когда понимаешь, что всему этому ты сам задаешь смысл, когда ты работаешь руками на земле, вдыхаешь ее запах весной или осенью, живешь настоящей Жизнью на земле, — это начинает нравиться. Понятно, что это некая иллюзия, но очень насыщенная и многочувственная идея, она ощущается не только глазами, сознанием, но гораздо полнее.

Вот в этом я вижу смысл.

Мы уже начали вести переговоры: к нам из Европы люди за деньги будут приезжать на землю волонтерить. Оплачивать эти поездки будут фонды. Представляете, до чего скоро может дойти мир! Я пока сам внутренне не готов принимать бесплатный труд. Ведь уже в этом году волонтеры работали у нас, и я все равно заплатил им какие-то деньги.

— **В Ясно Поле вы создаете креативную площадку. Какие у вас планы — развивать ее или масштабировать то, чем вы занимаетесь?**

Дмитрий: Приходили уже нам предложения сделать Ясно Поле в Краснодарском крае, но нам нужно дорасти, прожить, прочувствовать бизнес. То, что мы сейчас делаем, я бы даже не назвал бизнесом, потому что по сути мы создаем город или деревню.

Наша задача — выйти на операционную окупаемость, следующим этапом — научиться зарабатывать деньги на развитие. А вся эта красота — это то, без чего мне просто трудно жить.

Одновременно очаровывание людей, вовлечение их в пространство происходит с помощью самого пространства. Человек скользит взглядом вокруг, в его поле зрения попадает ландшафт, дерево, дом. И вот он уже вовлекся, намагничивается здесь, его глаза открываются навстречу красоте. Многие люди начинают ощущать внутри себя эту красоту, эту соединенность. Мне кажется, здесь есть своя магия, и она мне нравится. Отсюда и наши «порталы», странные домики, сеновалы в Ясно Поле.

Мои партнеры спросили как-то, почему у меня все дома разные, ведь одинаковые были бы эффективнее финансово? А в этом ведь есть своя привлекательность: человек может приехать и попробовать пожить в домах разной конструк-



ции. Я сам никогда не жил в глиняном доме, покрытом соломой, — и мне интересно это попробовать.

В перспективе Ясно Поле может стать большой выставкой домов. Мы ведем переговоры с компаниями, предлагающими нам поставить дом и получать доход от аренды, но я не готов пока взять на себя эту ответственность. Ведь надо быть уверенным, что я смогу обеспечить приток людей и гарантированный доход. В этом случае выбранный по определенным критериям дом мог бы стать рекламной площадкой.

Еще одним вариантом развития могла бы стать строительная компания, можно строить выбранные человеком домики на его участке.

Вот так могла бы развиваться территория, если бы появился еще один лидер, который взял бы на себя функцию строительную, развивал бы строительство этих домов как отдельный проект, за пределы Ясно Поле.

Поэтому, если говорить о структурных задачах, то одна из них — чтобы на территории появились лидеры, вокруг которых развивалось бы пространство. Вот, например, наш замечательный Антон, больше чем шеф-повар, — это пример человека ответственного, который может быть таким лидером. Мы сейчас создаем сыроварню, в ней будет и ресторан, гастрономические туры туда собираемся запустить. Это будет ресторан со своим интересным меню. У нас есть своя стратегия в еде: она должна быть простой, вкусной и честной. И, может, блюд высокой кухни в нашем ресторане не будет, но, я уверен, Антон найдет правильные названия и рецепты, которые станут востребованы самостоятельно. Такие, чтобы люди приезжали прямо в ресторан, ну, потом еще и в Ясно Поле (улыбается).

— Сотрудники компаний бывают грубы и бестактны, потому что несчастны. А здесь все вовлечены, любят свою работу. Где вы берете таких людей?

Дмитрий: Слава богу, они как-то находят. Это процесс не быстрый. Сейчас у нас есть Антон, Наталья — руководитель конного двора, а еще настоящий агроном и потомственный сыродел. Хорошо, что они и другие сотрудники притягиваются в наше пространство в нужный момент.

Не могу сказать, что у нас совсем нет конфликтов, но их совсем немного. Будем заботиться о том, чтобы у нас такая культура развивалась. Пока мы еще очень молодые. Всего около года у нас люди работают в значительном коллективе, потому что до этого 2 года шла стройка, и у меня в Ясно Поле было всего 2 человека. Потом пришли люди, и сначала даже бизнес-процессов никаких не было. Все происходило на уровне коммуникаций, человеческого общения...

— Поэтому, наверное, и люди человеческие?

Дмитрий: Да. Как будет дальше, не знаю, потому что это непростая задача. Но мой ориентир — чтобы это было сотрудничество.

Недавно мы были у Славы Поллунина на Желтой Мельнице под Парижем. Я задавал ему похожие вопросы о том, как он ставит задачи, как взаимодействует с пространством, со временем с людьми, и он сказал, что не ставит целей по SMART, такой у него принцип. Поэтому у него нет и ожиданий, которые могут разочаровывать. Там, конечно, не все так очевидно, много слоев нужно изучить, чтобы все это понять. Но он делает свою работу праздником. Когда человек трудит-

ся так, будто находится на празднике, у него нет страха, что он будет наказан. Тогда он просто творит, создавая особую атмосферу, и с пониманием начинает относиться к тому, что что-то получилось не так, как он планировал. При этом Слава очень требователен к деталям.

Это удивляет меня больше всего: как у него получается одновременно и желать что-то изменить, сделать так, как ему хочется, и при этом не испытывать неудовлетворения, когда что-то получается не так. Я эту загадку не разгадал. Видимо, это вопрос из той серии, когда ответ не обязателен, главное, чтоб сам вопрос был задан, и тогда могут формироваться решения.

— Это же совсем другой подход к бизнесу, к управлению — основанный на партнерстве.

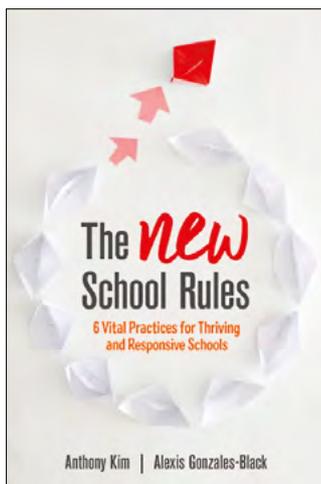
Дмитрий: Да, это одно из таких мечтаний: как это реализовать у нас в Ясно Поле. Как и история с волонтерами, это совершенно ново для нас, непросто, но интересно.

Вчера мы смотрели спектакль, а сегодня к нам на волонтерство в следующем году записалось несколько артистов театра. Один из актеров уже работал у нас и явно прочувствовал, как это: вставать по утрам, убирать сено, пропалывать грядки. Очень серьезно к этому проникся.

Эти люди, их отношение, мне, кажется, — явления будущего.

Вторую часть интервью с Дмитрием и Региной Черепковыми читайте в следующих выпусках журнала «Бизнес со смыслом».

Все получается, когда есть посыл не уехать из города, потому что тут несчастен, а уехать, чтобы быть счастливым на земле.



Достаточно безопасно, чтобы попробовать

АЛЕКСИС ГОНЗАЛЕС-БЛЭК

Алексис Гонзалес-Блэк — главный проектировщик всемирной проектно-конструкторской компания уникальных технологических разработок IDEO с опытом создания и внедрения новых организационных моделей во всемирно известных компаниях. Публикуем отредактированный фрагмент книги Алексис «Новые школьные правила: 6 составляющих для развития школ и школьных округов». Узнайте о процессе принятия решений, который сделает вас мудрее, и попробуйте применить его.



Вероятнее всего, сегодня вам уже доводилось принимать тысячи решений.

Ученые Корнелльского университета установили, что человек в течение дня только по вопросам питания принимает в среднем 221 решение. Но что же происходит, когда в одном помещении, с целью договориться о чем-то, собираются несколько человек, принимающих решение? — Тупиковая ситуация, лоббирование, аналитический паралич, «перетягивание каната», оскорбление чувств, создание «группировок» и раскаленная до предела обстановка. Как же получается, что, будучи взрослыми

людьми, принимающими тысячи различных решений в день, мы испытываем сложности с принятием решений, необходимых для исполнения главных миссий наших компаний?

Правда в том, что мы до сих пор используем устаревшие методы для принятия коллегиальных решений. Этот процесс превращается в череду бесконечных собраний, по итогам которых остается еще больше вопросов, чем было изначально. Нет понимания о результатах проделанной работы, принятых на встрече решениях, как нет и дальнейших указаний и четкого определения

ответственных. Материальные затраты на проведение таких встреч колоссальны. К слову, существует даже приложение от Harvard Business School app, которое поможет рассчитать финансовые потери компании при организации подобных собраний.

Риск отсрочки принятия решений

Не принятые решения, время, которое мы теряем, ничего не предпринимая, приводят к тому, что мы не в состоянии оказать необходимую поддержку нашим сотрудникам и конечным потребителям. Подобные промедления отражаются

на всей деятельности компаний. В одном школьном округе, с которым я сотрудничала, реализация программы признания заслуг педагога задерживалась на два года. Таким образом, педагог получал грамоту и подарок в честь пятилетия образовательной деятельности на седьмой год работы. Почему? Потому что среди других приоритетных задач не оказывалось должной поддержки для реализации этой программы, при этом закрыть ее тоже никто не желал. Какое влияние подобная неэффективность оказывает на культуру компании? Как люди должны воспринимать тот факт, что действительно значимый и осмысленный жест из-за неэффективности и неспособности изменить ситуацию сводится к банальной шутке?

Хорошо, что мы не застряли в болоте промедлений и постоянных отсрочек принятия решений, с которыми нам приходилось мириться. Я рекомендую организациям попробовать новую модель принятия решений. Модель называется «достаточно безопасно, чтобы попробовать» и дает возможность всей команде действовать.

«Достаточно безопасно, чтобы попробовать» — это подход, основанный на обучении в ходе практической деятельности, в котором процесс принятия решения воспринимается больше как спорт, чем работа наблюдателя. Когда мы учимся принимать решения быстро — на основе верной информации, с правильными людьми и с учетом разумного риска, — мы имеем возможность наращивать обороты и создавать ощущение безграничных возможностей.

С чего начать

Первым делом, для того чтобы практиковать модель «достаточно безопасно, чтобы попробовать», необходимо изменить манеру говорить о решениях. Это может стать очень действенным и доступным инструментом изменений. Более

Правда в том, что мы до сих пор используем устаревшие методы для принятия коллегиальных решений.

того, не нужны дополнительные ресурсы: каждый может применять этот метод независимо от статуса или должности в компании. Вот несколько простых способов изменения речи, с которых можно начать:

1. Начните встречу с предложений, а не с вопросов. Встреча, начатая с вопроса вроде: «Как мы можем решить эту задачу?», неизбежно превращается в открытую дискуссию, в которой теряется суть поставленной задачи. Если у вас есть идея, даже если она еще не отработана, стоит начать встречу именно с нее в качестве «стартового предложения» к обсуждению. Четко сформулированное предложение дает отправную точку участникам, у которых есть что обсудить. Время, отведенное на встречу, в данном случае проходит намного продуктивнее. Люди, с которыми я работаю, часто боятся, что, следуя этой модели, они покажутся слишком властными и не желающими принимать мнение других. Здесь важно обратить внимание на саму формулировку предложения: озвучьте рассматриваемую проблему и не ожидайте моментальной положительной реакции. Например, вы можете сказать: «Поскольку мы собрались здесь для того, чтобы обсудить решение данной задачи, одним из возможных стартовых предложений для дальнейшего обсуждения предлагаю ...».

2. После того как озвучите предложение, не говорите: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Все ли согласны?», спросите лучше: «Есть ли у кого-то возражения?». Такой подход дает воз-

можность двигаться дальше, до тех пор пока возражения не возникнут. С точки зрения временных затрат это намного эффективнее. Вряд ли в течение одночасовой встречи вам удастся добиться стопроцентного консенсуса, но получить простое согласие вы сможете. Подобный выбор формулировок в речи способен значительно изменить культуру принятия решений.

Не нужно стараться всем угодить. Всё, что нужно, — это одно предложение, которое позволит продвигаться вперед, даже осознавая, что, возможно, вопрос не будет решен или в какой-то момент придется изменить направление. Отказ от поиска «идеального» решения в пользу практических действий побуждает к принятию конкретных решений.

Компании, которые практикуют метод «достаточно безопасно, чтобы попробовать», находятся в постоянном движении и развитии. Вы утвердитесь в способности принимать действительно важные и разумные решения, регулярно принимая мелкие. Этот метод повысит вашу компетенцию и даст возможность получить большой положительный опыт принятия решений. Когда вы создадите список достижений, новые проекты и важные решения уже не будут казаться такими устрашающими и сложными. Этот успех даст вам и вашей компании стимул к новым победам за счет повышенного внимания к новой информации, высокой вовлеченности в принятие решений и уверенности в правильно выбранном пути.

Не поводя бровями, или Как возглавить бьюти-сектор в России



ИРИНА ЛЕВЧУК И НАТАЛЬЯ КРАСНОПЕРОВА

Долгое время российские женщины имели лишь приблизительное представление о том, что делать со своими бровями. Ирина Левчук и Наталья Краснопорова совершили переворот в их сознании и во всей бьюти-индустрии, создав Академию дизайна взгляда Lash&Brow. Сейчас это крупнейший учебный центр по микроблейдингу, дизайну бровей и моделированию ресниц с 15 действующими представительствами в России, Америке, странах СНГ и ближнего зарубежья. Компания производит собственные продукты для бьюти-сектора и предлагает 29 обучающих курсов для новичков и профессионалов.



- Если у вас так густо растут брови, надо же с этим как-то бороться!
- А как с этим можно бороться?
- Надо выщипывать, прореживать.
- Чем?
- Ну, хотя бы рейсфедером!

Из к/ф «Служебный роман»

ОБ ИСТОРИИ С САМОГО НАЧАЛА

Ирина: Первоначально идея родилась внутри нас. Лет 11 назад мы впервые провели наращивание ресниц. Нелепое, не очень качественное, оно стало тем, что дало нам толчок, и мы сказали себе: да, это тема! И стали думать, как это первое наращивание превратить в удобный сервис, как можно сделать его более качественно и что из этого получилось бы. Ведь так важно для женщины иметь красивый взгляд!

Потихоньку мы стали изучать этот вопрос и учиться сами, чтобы понять, как это устроено. Так возникла первая идея: открыть сеть экспресс-салонов по наращиванию ресниц, для того чтобы девушки могли делать это быстро и качественно. Чтобы достичь общего показателя качества и прийти к единому стандарту, мы решили исследовать тему настолько, чтобы иметь возможность подучить наших сотрудников, проконтро-

лизовать их, чтобы лучше понять клиента и мастера.

Когда мы стали углубляться в тему, поняли, что, какими бы ни были роскошными ресницы, взгляд остается недостаточно выразительным, оформленным, если брови не привести в порядок. Мы стали экспериментировать, потому что и сами ничего не знали о бровях. Это была вторая волна понимания, что важно сделать в выбранном направлении.

Поскольку мы с Наташей сестры, мы много разговариваем, и многие вещи открываются во время обсуждений: что брови у женщин неприкрытые, неухоженные, никому не нужны. Косметологи щипают их как попало между процедурами. Стандартов нет. А чаще всего все щипают брови дома, сами, как умеют.

Мы подняли массу литературы, изучали статьи на итальянском, английском, на русском, читали переводные с японского языка, но чаще всего информация в них повторялась в разных вариантах. Попытки пойти учиться в России были смехотворны, потому что все обучение сводилось к правилам: правую бровь мы щипаем вправо, левую бровь щипаем влево. Говорили нам и про овал лица. Но все это не работает: нет идеальных овалов, есть смешанные типы, а брови смешанными быть не могут.

По крупинкам складывалось понимание, что индустрии нет, а брови есть у всех. И еще одно: что брови есть у всех, а толку от них нет.

Известность

Так мы плотно решили заняться дизайном взгляда. А когда стали открывать первые салоны и набирать людей, столкнулись с колоссальной проблемой. Главным необходимым навыком было умение наращивать ресницы, очень тонкая работа. Найти хорошего специалиста и сейчас очень тяжело, а в те времена — и подавно. Ког-

да стали тестировать людей, к нам за три месяца пришло почти 100 девочек. Но все без толку.

На собеседованиях мы давали девочкам очень много советов, как улучшить уровень их работ. «Вам нужно преподавать, ведь вы так хорошо рассказываете, так хорошо доносите», — говорили они.

Тогда щелкнул третий «клик» в голове, и мы создали собственную программу обучения, первую, еще сырую, хотя тогда казалось, что она включает весь спектр знаний. Получился полноценный однодневный курс по бровям и по ресницам, и, раз уж брови были совсем забыты всеми, мы назвали его, как нам показалось, очень удачно, «Архитектура бровей».

Когда прочли первый курс, начался страшный бум. Каким-то образом о нас стали узнавать, рекомендовать другим, и мы объездили всю Россию с турами по бровям, одновременно заряжая людей этой энергией, говоря, как это важно. Мы выпускали людей, которые были ориентированы только на то, чтобы создавать красивый дизайн взгляда, с пониманием: я могу заниматься только этим от и до и зарабатывать, а не делать брови дополнительно к волосам и ногтям.

Мы несли эту культуру, рассказывая, что архитектура бровей — это не пощипать и не покрасить. Архитектура бровей — это полный анализ лица, психологический подход к женщине. Что, для того чтобы сделать правильные брови, нужно понять, кто твой клиент: интроверт, тихая домохозяйка, или бизнес-вумен. Для женщин с одинаковыми типами лица, в зависимости от их характера, нужны совершенно разные брови.

Так курс стал своеобразным культом бровей, потому что мы подошли к этой идее очень серьезно. И вот заряженные люди побежали в массы, крича о том, что брови — это важно, параллельно рассказывая о нас.

Легенды и мифы микроблейдинга

Миф первый. Шрамирование. Затрагивается только верхний слой дермы (на 0,2-0,4 мм), при повреждении такой глубины шрамы не остаются.

Миф второй.

Микроблейдинг — это больно. Мастер использует специальный крем. Это делает процедуру гарантированно безболезненной.

Миф третий.

После микроблейдинга брови выглядят как нарисованные. Разные техники придадут бровям ухоженный и натуральный вид.

Миф четвертый.

Микроблейдинг — это татуаж. Микроблейдинг — это ручная техника микропигментирования, мастер сам контролирует глубину, на которую пигмент вносится в кожу.

Миф пятый.

Если это не татуаж, то краска не будет держаться на бровях. В микропигментировании важна не только глубина, на которую в кожу погружается краска, но и сам пигмент. Профессиональный состав должен иметь высокую концентрацию, тогда мастеру не нужно будет с усилием «вбивать» его в кожу.

Миф шестой.

Краска может поменять цвет после процедуры. При профессиональном использовании правильных пигментов изменение цвета со временем будет совсем незначительным.



АКАДЕМИЯ

На сегодняшний день в Академии дизайна взгляда Lash&Brow 29 курсов, которые касаются только бровей и ресниц. Первоначальные знания о бровях дает 2-дневный базовый курс «Архитектура бровей», затем еще 2 дня идет углубленный курс, дающий дополнительные знания действующим мастерам, уже столкнувшимся с разными сложностями в работе с клиентами. У нас есть курсы по колористике, микроблейдингу, это ручные техники по татуажу бровей. Есть огромное количество курсов по ресницам: работа с натуральными ресницами, ламинирование, биолифтинг, наращивание. Но основным направлением остаются брови.

Сначала мы с Наташей читали курсы по всей России до самого Магадана, потом о нас узнали за границей. И тогда, осознав, что вышли на другой уровень, мы открыли собственную академию в Москве, наш первый офис, где читали курсы.

Затем поняли, что выпускаем не приспособленных мастеров. Они хотят делать брови, но им нечем работать. У них нет профессиональных пинцетов, карандашей, разметочных инструментов. И на рынке ничего этого тоже не было. Если взять рынок 6-7 лет назад, то, заходя в крупный магазин и спрашивая у консультантов, что есть для бровей, можно было рассчитывать лишь на три (!) палетки.

Наталья: И они бегали из угла в угол, не зная, что предложить.

Ирина: Популярны бренды тогда вообще не придавали значения бровям и практически ничего не выпускали. Чтобы наши студенты, выпускники и мастера были подготовлены к работе, мы понемногу стали выпускать собственные продукты, пинцеты, косметику, и мало-помалу у нас появилось пять собственных брендов, популярных среди профессионалов. А компания выросла из Академии, в которой было два тренера — я и Наташа, в сеть

обучающих центров из 15 филиалов, последний недавно открылся в Майами, и это франшиза. Из зарубежных стран у нас есть филиалы в Украине, Беларуси, Америке. Сейчас рассматриваются Германия и Австралия.

Обучали мы даже в Новой Зеландии, не поверите! География наших тренингов — очень широкая. Наши тренинги читали уже и на английском языке. Люди, очарованные нашей продукцией, курсами, до сих пор с нами на связи, открывают собственные brow-бары.

Сейчас мы обычная компания: производим, продаем, дистрибутируем продукцию. В Москве расположены Академия дизайна взгляда и второй офис, занимающийся реализацией продукции. Число сотрудников в московском офисе — 60 человек.

СТРУКТУРА КОМПАНИИ, УПРАВЛЕНИЕ, ПЕРСОНАЛ

Ирина: Когда мы только начали расти, в компании была совсем домашняя атмосфера, подобно тому как у каждого есть свой характер, свои методы управления семьей, собственной жизнью. Поскольку мы с Наташей родные сестры, у нас очень близкое восприятие семейственности и отношение к жизни. У нас добрые отношения между собой, мы обе — в счастливом браке, поэтому, когда строили компанию, акцент сделали на дружеские отношения в нашем коллективе. Потому что работа стала для нас продолжением отношений в семье. Когда мы набирали в компанию первых девочек, то, если не складывались с кем-то отношения, они уходили, наши по духу люди приживались.

Так мы росли до первых человек 10-15, а потом столкнулись с ситуацией, когда появилась масса бизнес-процессов и функций, которые нужно было делить. Если раньше мы все делали вместе, как в семье: кто-то делает одно, кто-то — другое, и все получалось, то настал момент, когда пришлось нанимать людей с

рынка, не по личным качествам, не по случайности, а по резюме. С этого момента семейственность стала неумовимо сходить на нет. Остались хорошие дружеские отношения, но мы поняли, что нужна четкая и понятная организационная структура по управлению компанией, и начали привлекать консультантов извне, из западных «оранжевых» компаний.

В итоге была выстроена стройная бизнес-модель с понятными категориями сотрудников, с отделами, функционалом. Lash&Brow стала обычной компанией с понятной оргструктурой. Мы превратились из двух девочек-предпринимателей, которые горели идеями, стремились воплотить их в жизнь, в директоров-операционистов, которые ходят, задают вопросы, просят совета, участвуют в совещаниях. Но мы по сути своей не управленцы, нам не свойствен контроль, и жизнь наша в какой-то момент стала скучной рутинной.

Для женщин с одинаковыми типами лица, в зависимости от их характера, нужны совершенно разные брови.

И когда в апреле 2017-го проходил Stand-Up-форум «Бизнес со смыслом», там мы впервые узнали, что существуют разные методы управления компаниями. Что есть крупные, сильные организации, где основатели и руководители не боятся быть собой и справляются со своей компанией. А есть такие, где даже руководителей нет. Как любой человек, не вникающий в это, мы сначала отнеслись к подобному скептически, представив свой коллектив, которым не будем управлять. Ужаснулись. Ухмыльнулись. Но поняли, что что-то надо менять с корпоративной

культурой, корпоративным духом, вернуть живость, энергию, которые были на начальном этапе.

С этого момента начались поиски: а что бывает? А как бывает? И эти поиски привели нас в «бирюзовый» тур по организациям США. Это было не стремлением построить «бирюзовую» компанию, а попыткой найти свой способ управления, свой баланс, историю, которая будет подходить нам с Наташей как руководителям. Мы хотим создать то место, в которое людям будет радостно приходить, место, где они станут помогать друг другу,



помогать нам, захотят идти вместе в одном направлении, коммуницировать. Вот такая у нас идея.

КАК СОВМЕСТИТЬ РАБОТУ И ЛИЧНУЮ ЖИЗНЬ

Ирина: Вариант совмещения только один. Жить с человеком, который понимает тебя, принимает твои идеи, не сует палки в колеса. Нельзя сказать, что наши мужья как люди, работавшие топ-менеджерами в «красно-оранжевых» компаниях, поддерживают нас во всем, что касается, например, наших организационных изменений. Они привыкли управлять коллективом очень жестко, им свойствен контроль и не нравятся идеи сделать оргструктуру более горизонтальной, и мы, бывает, ссоримся на эту тему. Но это всего лишь уровень дискуссий, потому что в наших семьях есть уважение...

Наталья: ...И любовь. Добавлю от себя, что мы со своей стороны стали их подучивать, погружать в мероприятия, которые могут изменить их представления. Недавно мы все вместе сходили на экскурсию в Qiwi, и они поняли, что бы-

вают компании «про человека». Мы попытались показать им, что мир может быть другим.

А если говорить про личную жизнь и работу: для меня она не делится. Я прихожу домой и продолжаю разговаривать с мужем о работе.

Ирина: Мой муж не любит поднимать рабочие темы дома, ведь чаще о работе говоришь, когда наболело, а не когда хочешь поделиться радостью. Но я, правда, думаю, что работа никогда не мечтает личной жизни, если люди подходят друг другу. Если что-то мешает, работа — это лишь повод «прицепиться».

Было время когда мы с Наташей не работали, а мужья наши пропадали на работе с утра до ночи. Вариантом № 1 было закатить истерику: я тебя совсем не вижу! Ты не проводишь со мной время! Что, у тебя нет времени на смску?! Но сейчас мы с Наташей сами оказались в таком режиме, когда, и вправду, нет времени на сообщение — и мужья с пониманием к этому относятся. Как и к нашим экспериментам в рамках бюджета. Они нам доверяют и стараются помогать с высоты своего менеджерского опыта. Иногда

критикуют, но очень уважительно. То есть главное в семье — уважение и правильные люди рядом.

О БУДУЩЕМ СТРАНЫ

Ирина: Наверное, впервые об этом задумываюсь. Я никогда не была ярким патриотом, но в последнее время, может, из-за санкций, стала относиться уважительнее к своей стране, с большей надеждой, с большим патриотизмом. Я стала верить в свою страну, в то, что будут появляться люди — и я уже их встречала, — не безразличные не только к своим компаниям, но и к стране. Потому что в том же «бирюзовом» турне участвовали владельцы таких огромных компаний, чей бизнес был связан напрямую с политикой, государством. В этих людях столько огня! Не бизнесового, а именно доброты к нашей стране, людям, друг к другу — и я верю, что у нас в России все будет усиливаться и укрепляться. Это чувство не на чем не основано, потому что я далека от политики, но вера в нашу страну появилась.

Наталья: Очень похожие чувства и у меня.



КАК СФОРМИРОВАЛИСЬ ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА

Ирина: В нашем дуэте Наташа — младшая сестра, я — старшая, я — экстраверт, она — интроверт, и так само собой сложилось, что я веду, и Наташа не против. Она говорит: «На сцену иди сама, я в сторонке постою». Характеризуя наши отношения, можно сказать, что я — голова, Наташа — шея. Потому что очень часто она дает направление движения или направление мыслей. Наташа — второй голос в моей голове.

Поэтому ее устраивает, что роль лидера играю все-таки я в нашем коллективе. Как я стала таким лидером, сложно сказать. Я не читала никаких книг, не училась специально. Я искренне думаю, что лидерские качества, способности заряжать людей, вести их за собой даны от природы.

До определенного возраста я этого не понимала. Это сейчас ясно: я могла бы стать политиком, могла — и лидером секты, в зависимости от уровня воспитания и увлечений. Но быть лидером как человеком, который ведет за собой людей в каком-то направлении, вдохновляет, заряжает, мотивирует — это дается от природы. Ведь научиться красиво говорить — можно, пройти курсы мастерства общения — можно, но внутренний огонь — либо есть, либо его нет. Мы ходи на разные форумы и конгрессы, видим разных спикеров. Все стоят на сцене, все громко говорят, но кому-то веришь, а кому-то — нет.

Наталья: Я думаю, экстравертам это, может, и дано, но как быть, если ты не лидер по природе? При этом я знаю, что умею вдохновить людей, — наверное, учусь этому на практике, из разных источников: из книг, форумов, личного опыта. Все это копится во мне — и из года в год я становлюсь все опытнее и увереннее в себе.

Ирина: Раньше Наташа очень стеснялась говорить публично. Она до сих пор не любит выступать на больших мероприятиях.



Наталья: Потому что есть ты (*смеется*).

Ирина: Но Наташа — прекрасный мотиватор.

Планы на следующий год

Ирина: Сегодня появилось много товаров и услуг, связанного с этой индустрией. Крупные компании стали производить линейки продукции для бровей, есть огромное количество brow-баров, которые продолжают непрерывно открываться. И часто люди говорят: вы слышали, вы знаете, вот там открылась сеть brow-баров... Так вот мы — та платформа, на которой стоит вся эта brow-индустрия, потому что эти специалисты вышли из нашей Академии, школы открыли либо наши ученики, либо ученики наших учеников, brow-бары, студии по бровям открывают наши ученики и клиенты. И 90% любых известных личностей, сетевых историй или продуктов — это все так или иначе связано с нами.

Нас, может быть, не так видно и в сети, когда ищешь информацию о бровях, высыпается множество маленьких ярких звездочек. А мы — основание, на котором стоит индустрия, наша задача — глобальнее: не светиться и поблескивать на макушке, а быть платформой, устойчивым, прочным фундаментом.

У нас грандиозные планы, мы выходим на международные выставки, дважды были в Гонконге, где в последний раз представили два стенда, выставляемся в Дубае, в Италии следующей весной, как раз во время форума «Бизнес со смыслом — 2018», у нас дистрибуция по всему миру. Мы открыли представительство в Майами и в Австралии оно тоже появится. Сейчас плотно занимаемся проектом по созданию международной профессиональной ассоциации.

Наташа: Мы докажем всему миру, что мы лучшие!



Инесса Ермишкина
(«Кофемания»)

Быть в ладу с собой
и окружающим ми-
ром! Исполнения ис-
кренних желаний
сердца и ума!

Андрей Завьялов
(«Кнопка»)

Предпринимательство — это
бессонные ночи, поиск новых
идей, трудные ситуации с про-
дажами, сотрудниками и кли-
ентами, и вообще это все очень
сложно, но при этом почетно.
Я горжусь тем, что мы помога-
ем нашим клиентам предпри-
нимателям вести этот бизнес, и
надеюсь и верю, что мы снима-
ем с вас хотя бы часть головных
болей и рутины.

Большое спасибо, что в 2017 году
вы делали своё дело и очень хо-
чу, чтобы в 2018-м ваши успехи
в бизнесе были ещё сильнее.

От всей души желаю, чтобы
Новый 2018 год принес вам мно-
го-много счастья, семейных ра-
достей и, конечно же, успехов
в бизнесе.

Вы лучшая часть человече-
ства — это факт!!!

С Новым годом!!!!

С НОВЫМ ГОДОМ!

Даг Киркпатрик
(Groupe Strategique NuFocus)

As 2018 approaches, it's time to reflect on the year just past and look ahead to the year to come. Catalysts for organizational transformation, while strong in 2017, will only become stronger. My hope is that all leaders model agility, flexibility and adaptability for the people in their organizations in 2018 and beyond. I wish everyone is a Happy New Year of optimism, good cheer and meaningful business.

(По мере приближения 2018-го пришло время поразмышлять о годе прошедшем и заглянуть в будущий. В 2017 году было немало предпосылок для организационных преобразований, в наступающем их станет ещё больше. Моя мечта – чтобы в 2018 году и далее лидеры всех стран создали модель динамичности, гибкости и адаптируемости для людей в своих организациях. Я желаю всем счастливого Нового года, года оптимизма, хорошего настроения и бизнеса со смыслом).

Ирина Левчук,
Наталья Красноперова
(Lash & Brow)

Поздравляем всех читателей с наступающим 2018 годом! Желаем больше удачных проектов и интересных бизнес идей!

Женя Суфиянова
(Gastreet)

В этом новом году, в год собаки я желаю всем заниматься только любимым делом и тогда, я вам обещаю ваша жизнь изменится! Гарантировано, ведь жтот год мой, а значит мои пожелания сбудутся!!!

Ретроспектива года: проживите год мечты

ВИКТОРИЯ БЕХТЕРЕВА



Ретроспектива года — незаслуженно недооценённый тип совещаний. Пожалуй, в конце года провести ретро гораздо важнее, чем обычную стратсессию (или то, что под ней обычно понимают), и гораздо ценнее корпоратива. Мы рекомендуем проводить ретро минимум 1 раз в год — в декабре или январе. В идеале, полезно проводить

ретроспективу года в конце декабря перед корпоративном, чтобы вместо пьянки со смыслом корпоратив стал празднованием победы и драйвером достижения новых целей. Промежуточное ретро можно провести в июне-июле, перед сезоном отпусков или наоборот — стартом сезона, если он у вас связан с летом.

Что же такое ретроспектива и зачем она нужна?

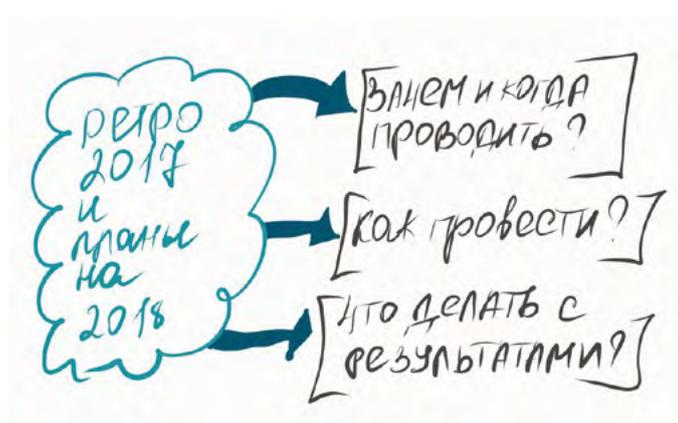
Сам термин означает «взгляд в прошлое», т.е. ретроспектива — это совещание, на котором команда или коллектив останавливается, чтобы проанализировать реализованный проект, прошедший год или месяц и вынести из него уроки. Ретро активно используется в культуре самоуправления.

Зачем проводить ретро? В нашей культуре чаще всего встречаются две крайности. Либо при подведении итогов вспоминается только хорошее, а неудачи вытесняются/забываются либо отторгаются: «Это все они, а я — молодец!» Или: «Не повезло. Так сложились обстоятельства. Такой год тяжёлый». Либо начинаются обвинения: «Вы должны были!», «Если бы ты сделал все как надо!» и т.п. В итоге танцуем год от года на одних и тех же граблях и не всегда учимся на ошибках и победах. Ретро же позволяет подвести итоги структурированно, конструктивно, всесторонне и при этом усилив и сплотив команду, а планирование провести так, чтобы зарядить команду энергией и желанием идти вперед. Это один из рабочих и популярных в США и Европе инструментов создания и усиления самоуправляемых и самообучающихся команд.

Как провести ретро года?

Давайте вместе шаг за шагом пройдем по одному из возможных сценариев ретроспективы 2017 года и спланируем год 2018-й. Вы можете сделать персональную ретроспективу своего личного года или провести ретро вместе с командой.

Шаг 1. Выберите время так, чтоб вас ничто не отвлекало, сядьте поудобнее — сейчас мы будем заниматься очень важным делом: подводить итоги и строить планы. А это всегда непростая задача. Можно вести записи и в электронном виде, на планшете или компьютере, но, если есть возможность, лучше возьмите лист бумаги формата А3 или блокнот, ручку или карандаш, а также цветные фломастеры или карандаши. Для командной ретроспективы года хорошо бы выделить минимум 1 день, взять флипчарт с набором чистых листов, стикеры и цветные маркеры.



Шаг 2. Для начала **вспомните о хорошем и решите для себя:**

Какие уроки и ресурсы уходящего года помогут в следующем году? Что важного вы узнали в этом году, какие знания приобрели, вспомните о людях, которые появились в вашей жизни.

Что хорошего случилось в уходящем году?

Какие приятные неожиданности происходили?

Чем я горжусь?

Возьмите широкие стикеры любимого цвета и на каждом из них напишите по одному ответу. Если стикеров нет, то разверните свой лист или блокнот горизонтально и ответы на вопросы запишите в столбик. Не бойтесь ответить «неправильно», просто записывайте то, что важно для вас. Пишите печатными буквами без сокращений.

За 3-5 минут вы сможете вспомнить все самое главное. События, напомнившие о себе позже, всегда можно дописать.

Шаг 3. Нарисуйте линию времени на листе и разместите события в хронологическом порядке. Если вы проводите командную сессию/совещание, попросите коллег рассказать о каждом из событий.

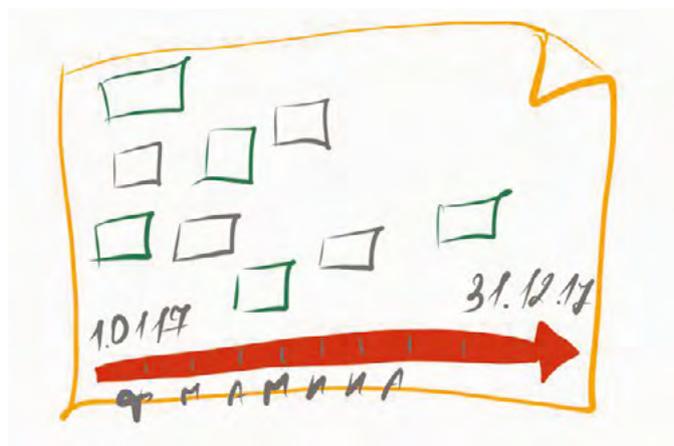
Шаг 4. Теперь честно ответьте на «неудобные» вопросы:

Что мне неприятно вспоминать?

Что пошло не по плану?

В чем я пока недоволен собой?

Запишите эти события на стикерах другого цвета и разместите на линии времени. Выделите на эту работу 10-15 минут при индивидуальной ретроспективе или минут 20-30 — при командной.

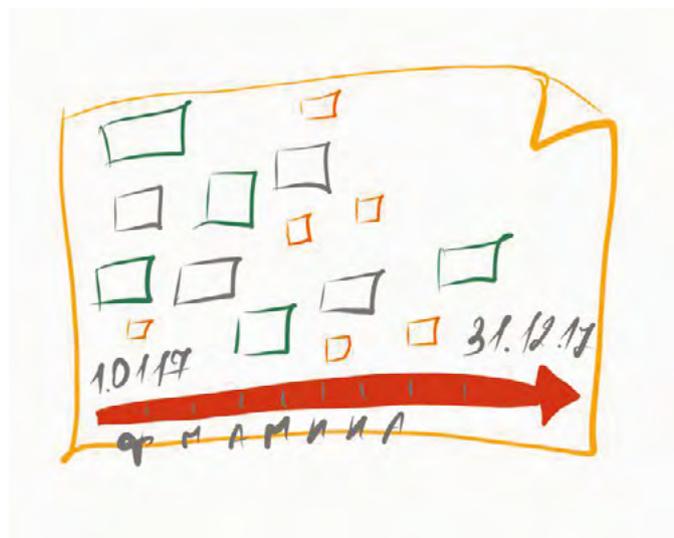


Шаг 5. Возьмите узкие клейкие стикеры-закладки или просто ручку другого цвета. Если вы уже вспомнили людей, когда отвечали на заданные выше вопросы, то обведите их цветным контуром или отметьте стикером. Если же в ваших воспоминаниях еще не появились конкретные персоны, сейчас запишите на стикерах их имена и роль в вашей жизни или жизни организации (один стикер — один человек) или просто выделите ручкой другого цвета. Отметьте тех, кто был в этом году рядом с вами, кто оказал на вас влияние, помог, когда это было нужно, рядом с кем вы сделали что-то очень важное в этом году. Вспомните и мысленно поблагодарите тех людей, у кого вы чему-то научились, благодаря кому стали лучше, узнали что-то новое о себе и смогли чего-то достигнуть. Это могут быть как позитивно, так и негативно повлиявшие на вас люди. Потому что негативные уроки — это тоже важные уроки. Они все равно обернутся пользой для вас. Сделайте это упражнение за два шага:

1. Напишите имена на стикере.
2. Рядом объясните, за что вы благодарны этим людям.

Не бойтесь, что список получится длинным. Ведь благодарность людям — это одна из важных работ, которую мы проводим в ретроспективе. Потому что люди — это те, кто дал нам частичку своего сердца, дал энергию. Даже если опыт был болезненный и они вас предали, все равно это было важно.

Наша жизнь — это каналы общения людей, и каналы эти нужно регулярно прочищать. Ретроспектива года — это в том числе возвращение чего-то очень важного этим людям. Поэтому в своем календаре запланируйте час-другой под такую благодарственную медитацию. Вспомните всех важных людей. Кому-то напишите письмо и поблагодарите, другим — позвоните. Не пожалейте времени и дайте людям благодарный ответ за то, что они сделали для вас что-то важное в этом году.



Тот листок бумаги, на котором вы зафиксируете всех этих людей, носите с собой, потому что имена будут вспоминаться в самое неожиданное время и в неожиданных местах. По-возможности напишите или скажите им лично слова благодарности.

Если вы проводите командную сессию / совещание, то вспомните и обсудите роль каждого присутствующего и тех, кто оказал влияние на организацию, даже если уже не с вами, партнёров, клиентов, бывших сотрудников...

Разместите стикеры с именами на линии времени.

Шаг 6. Следующий вопрос, на котором вы сфокусируетесь:

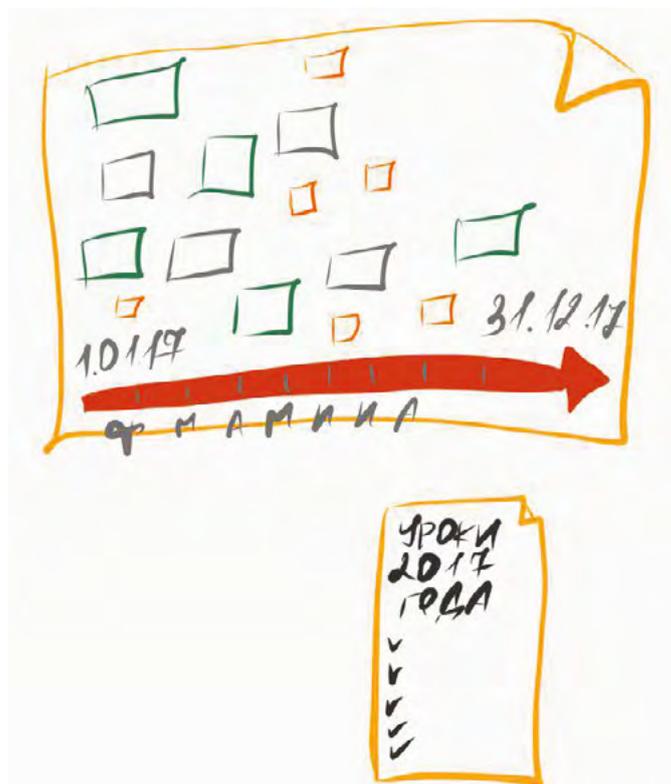
КАКИЕ КНИГИ, ФИЛЬМЫ, ТРЕНИНГИ ОКАЗАЛИ НА МЕНЯ ВЛИЯНИЕ?

В течение года вы не только общались с людьми, вы учились, читали книги, смотрели фильмы, посещали тренинги, другие развивающие мероприятия.

Возьмите стикеры или ручку другого цвета и зафиксируйте список книг, фильмов, тренингов, которые вам вспоминаются, в формате:

1. Название.
 2. Почему они вам вспомнились сейчас? Чему научили?
- Один стикер — одна книга/тренинг/фильм.

Шаг 7. Теперь рядом с блокнотом или своим листом положите еще один. В первом вы писали, во второй будете переносить информацию. Переходим к критическому осмыслению информации.



Чему я научился в этом году?

Мы с вами сейчас отвечаем на вопрос: «Чему я научился в этом году?»

Посмотрите внимательно и спокойно на события, размещённые на линии времени. Ещё раз прочитайте и переживите их. Параллельно на другом листе зафиксируйте в столбик уроки года.

Шаг 8. Теперь, когда основная информация собрана, переходим к анализу текущей ситуации.

Поговорим о том, что сейчас окружает вас, в том числе и о вашей команде.

Сначала — об энергии. Возьмите ещё один лист бумаги. Разместите его горизонтально. Я люблю для этого вида работы использовать структуру интеллект-карты. Если пишете на стикерах, возьмите стикеры желтого или сочного оранжевого цвета.



Примеры вопросов, на которые стоит ответить, поясняя ветку 1:

Что я люблю?

Что у меня хорошо получается?

О чём я мечтаю?

Ветка 2

Подумайте: когда вы вспоминали год, анализировали контекст, какие возможности вам даёт Вселенная? О чём подсказывает, какие знаки подает? Выделяйте сразу, какие из этих возможностей вы используете, а какие нет. **Кто или что вас поддерживает?** Откуда приходит помощь?

К этому блоку мы еще вернемся, а сейчас перейдем к следующему.

Ветка 3. Выпишите, что забирает у вас энергию. Сделать это проще, ответив на вопрос:

Где мои слабые места?

Чтобы получить дополнительную информацию для анализа, ответьте на вопросы, записывая ответы в ветке 4: **Что обо мне говорят?**

Ветка 5. **Что я делаю, чтобы стать лучше?**

Ветка 6. **Устраивает ли меня текущая ситуация?** (Устраивает ли меня мое окружение?)

Ветка 7. **Что я хочу поменять в 2018 году?**

Если у вас возник вопрос: «Как узнать, что обо мне говорят?» — это важно. Это значит, тот образ себя, который мы формируем, обусловлен во многом лишь внутренней самооценкой, но часто искажен нашей картиной мира. Сделать его адекватным и объективным можно с помощью обратной связи. Поэтому, если возникло непонимание, если вы поняли, что мало знаете, как о вас говорят, сформулируйте вопросы: «Как я могу регулярно получать обратную связь и видение меня другими людьми?», «Как я могу привлечь к себе больше светлых и ресурсных для себя людей?» — и ответьте на них.

Если вас окружают люди, которые дают вам только негативную обратную связь, — это тоже информация. Постарайтесь понять:

- что в вас притягивает таких людей?
- почему вы окружаете себя такими людьми?
- устраивает ли вас такая ситуация?
- что необходимо изменить, чтобы окружить себя другими людьми?

Проанализируйте контекст и оцените степень удовлетворенности той ситуацией, в которой вы сейчас находитесь. И честно ответьте себе: хотели бы вы оказаться в том же контексте через год?

Планирование следующего года

Шаг 9. Теперь можно расслабиться, сесть поудобнее и заглянуть в будущее. Представьте, что прошел целый год, и на календаре снова 31 декабря. У вас получилось все, что вы хотели, этот год оказался одним из самых удачных, успешных, невероятных и волшебных. Так каким он был, с чем вы пришли в это 31 декабря? Если у вас сложилась картинка, появилась смелость мечтать и вы почувствовали в себе энергию, вернемся к работе. Возьмите чистый лист бумаги и напишите вашу мечту: какими бы вы хотели увидеть результаты предстоящего года, **опишите свой год мечты.**

Можно добавлять в описание рисунки. В коучинге есть такой инструмент, как доска желаний, когда собираются красивые картинки, вырезки из газет, когда мечта становится максимально визуальной. В фасили-

тации это называется «послать вопрос во Вселенную», или «самоисполняющиеся пророчества», когда мы максимально четко формулируем для себя, что хотим увидеть.

В этот момент можно включать критическую оценку и четко прописать для себя сценарии года: оптимистичный, пессимистичный и реалистичный.

Прописывайте сценарий подробно, до деталей. Все идет хорошо. Все получается. Как это происходит? Что может произойти в самых смелых мечтах? Оптимистичный сценарий позволяет увидеть возможности.

Пессимистичный сценарий поможет предусмотреть риски. Поэтому, описывая его, можно построить карту управления рисками: к каждому из них прописать: что вы сделаете, если что-то пойдет не так? Или: что вы можете сделать сейчас, чтобы этого не произошло?

А теперь, исходя из этого, можно спрогнозировать год. Это не значит, что вам нужно расписать каждый день и час, ведь тогда ваша жизнь превратится в нечто скучное, нудное и нереальное. Просто напишите то, что скорее всего произойдет, к чему вам лучше подготовиться, как вы хотите выстроить этот год, ведь все в ваших руках!

Разберем подробно вопрос **«Кто может мне помочь?»**

Подумайте о тех людях, которые окружают вас. Ведь от них очень сильно зависит ваша жизнь. Если мы окружаем себя единомышленниками, то все спорится в наших руках. Если рядом есть ресурсные люди, у которых есть чему поучиться, то и наше развитие идет гораздо быстрее.

Подумайте, чья конкретно помощь была бы полезна вам в следующем году. С кем бы вы хотели познакомиться, чьего совета спросить за чашкой кофе? С кем хотели бы встречаться чаще? С кем вам хотелось бы начать работать как с наставником, ментором и получать ответы на вопросы?

Иногда простой завтрак с нужным человеком дает невероятную энергию. Ответьте себе, кто он. Придумайте, когда и в каком формате вы хотели бы с ним встретиться, **О ЧЕМ СПРОСИТЬ**, и подумайте, как это получить, с **ЧЕГО НАЧАТЬ**.

К любому плану не надо относиться как к тому, чему нужно следовать строго. Мы просто фантазируем, формируем тот год, который вы хотели бы прожить. Поэтому в конце откройте свои записи, проанализируйте свои сильные стороны и то, что вам точно нужно продолжать делать. Не забудьте отметить и те грабли, на которые больше не хотите наступать. Исходя из этого, сформулируйте то, о чем

вы давно мечтали и наконец точно сделаете в новом году. Сначала просто зафиксируйте на бумаге, потом желательно привязать осуществление мечты к какому-то конкретному месяцу, поставить себе сроки. А после этого напишите сценарий года вашей мечты: январь — и его ключевые события, люди, эмоции; февраль... и т.д.

Этот сценарий вы не напишете за 10 минут, но не пожалейте времени на это, напишите, а лучше нарисуйте то, о чем мечтаете. Пусть это будут именно ваши мечты, а не навязанные извне кем-то или чем-то.

ТАКОЕ РЕТРО МОЖНО ПРОВЕСТИ И ДЛЯ КОМПАНИИ:

ЛАЙТ-ВАРИАНТ:

1. Возьмите стикеры, листы для флипчарта или любую бумагу, на которой можно работать.
2. Скорректируйте список вопросов так, чтоб они были актуальны для вашей команды и организации, и запишите их на больших листах А4.
3. Развешайте листы с вопросами, раздайте стикеры и попросите сотрудников написать ответы: один стикер — одна идея.

ВТОРОЙ ВАРИАНТ

(если в компании больше 7 человек):

1. Возьмите «клеякую стену», разноцветные листы формата А5.
 2. Проведите те же действия, что и в первом варианте.
- Все, о чем мы говорили, и есть фасилитация. Это умение задать вопрос, на который людям хочется ответить.

Почему в конце года нужно провести ретроспективу? Потому что очень важно определить границы. Увидеть, что сделали, оставить в прошлом и перейти в следующую роль. Новый год по сути и является ритуалом перехода в другую реальность, в другую роль.

РЕТРОСПЕКТИВА ПОМОГАЕТ КОМАНДЕ:

- учиться на своих ошибках;
 - объединить все, что узнали за год, в общую базу знаний;
 - систематизировать информацию.
- С ее помощью можно символически остановить год, мысленно отметить: «Done», поблагодарить уходящий год, людей, которые были рядом, сказать спасибо друг другу. И зарядиться энергией, новым видением. Ведь почему нам бывает страшно идти в будущее? Потому что мы не знаем, что там будет. А если составить план, увидеть следующий год, появляются силы, энергия и желание идти вперед.

Социократия 3.0. Метод построения самоуправляемых компаний



АЛЕКСЕЙ ИЛЬЧЕВ

Самоуправление в компаниях — одна из наиболее горячих и резонансных тем последних лет в мире бизнеса. Самоуправление позволяет уменьшить зависимость работы всей компании от скорости обработки информации и принятия решений отдельными людьми. Это огромное преимущество в тех ситуациях, где бизнес зависит от эффективного обмена информацией и принятия решений или имеет дело с высокой степенью неопределённости. С техниками самоуправления экспериментируют такие компании, как Google, King, Spotify, Amazon.

А другие компании, такие как Gore & Associates, Valve, Morning Star и Viurzburg, положили самоуправление в основу своей бизнес-модели и за счёт этого стали сверхуспешными в своих областях.

Раньше я уже писал о холакратии. Это самый популярный на сегодняшний день метод построения самоуправляемых, или бирюзовых, компаний. Социократия 3.0 (Sociocrasy 3.0, или просто S3) — это ещё один из наиболее распространённых в мире методов построения таких организаций. У него с холакратией есть определённые сходства и определённые различия. Ниже я постараюсь объяснить в общих чертах, что такое социократия 3.0, как она работает, и поразмышляю о её плюсах и минусах по сравнению с холакратией.



Социократия 3.0 является переработкой имевшихся ранее идей. Сам термин «социократия» был впервые использован в 1851 году философом Огюстом Контом (Auguste Comte). Более 150 лет его идеи проверялись и развивались разными людьми. Социократия 3.0 появилась в 2014 году как синтез второй версии социократии с идеями, привнесёнными холакратией и бережливым производством (Lean Production). Таким образом, социократия 3.0, с одной стороны, опирается на идеи об устройстве общества будущего, основанного на равноправии и участии, а с другой — содержит в себе накопленную за долгое время мудрость управленческой науки.

Социократия 3.0 — это набор паттернов (приемов) совместной работы для компаний, которые хотят расти и при этом сохранять эффективность, гибкость и устойчивость. Все материалы социократии 3.0 опубликованы под открытой лицензией. Они

развиваются сообществом, и никто не может ограничить вас в их использовании. В отличие от холакратии, социократия — это не готовая система процессов и правил, которая внедряется целиком, а именно набор паттернов. Используя эти паттерны, можно производить постепенные изменения в компании, внедряя их один за другим. Скорость движения и точку назначения можно выбрать исходя из потребностей конкретной организации, адаптируя идеи социократии 3.0 к специфическому для компании контексту.

Принципы

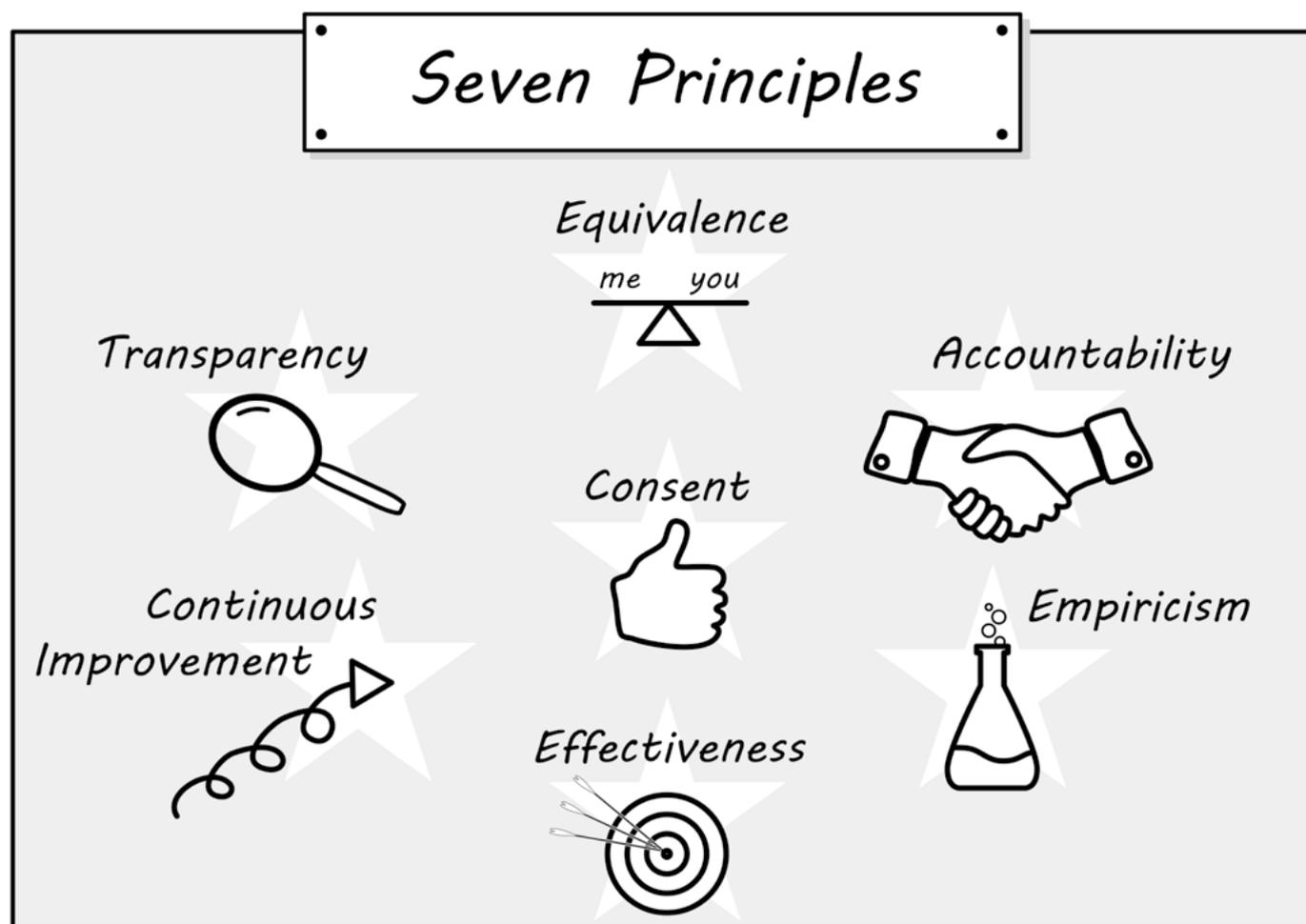
Все паттерны социократии 3.0 опираются на 7 принципов. Давайте рассмотрим их группами.

В первую группу я включаю три принципа — это эффективность, прозрачность и ответственность. Они говорят сами за себя. Эффективность означает, что мы стремимся ми-

нимальными усилиями принести максимальную пользу, делая правильные вещи правильным образом. Прозрачность означает, что мы стремимся максимально открывать информацию и быть максимально понятными окружающим. Ответственность означает, что мы сами отвечаем за то, что делаем, а не ждём, когда нас «призовут к ответственности». Эти три принципа хорошо известны и понятны тем, кто так или иначе интересуется теорией управления. Это уже не ново.

Ко второй группе я отношу два принципа, которые были привнесены в управленческую теорию бережливым производством, а позже развиты и популяризированы сообществом Agile. **Это эмпирицизм и непрерывное улучшение.**

Эмпирицизм заключается в том, что все наши допущения мы тестируем на опыте. Опыт — окончательный судья, определяющий,



работает что-то или нет. У нас могут быть разные теории и предположения относительно того, как устроен мир, что для нас хорошо и как добиться успеха. Но пока наши идеи не проверены практикой — это только лишь гипотезы. Принцип эмпирицизма говорит о том, что те гипотезы, на основе которых мы строим нашу организацию, нужно проверять практикой. Нужно проводить эксперименты, которые подтверждают или опровергают наши гипотезы. Это позволяет организации учиться и делает её более устойчивой.

Непрерывное улучшение — один из принципов бережливого производства, в своё время обеспечившего компании Toyota конкурентное преимущество на десятки лет вперёд. Принцип непрерывного улучшения говорит о том, что нужно улучшать рабочие процессы, отталкиваясь от того, что уже работает. Маленькие эволюционные улучшения помогают со временем получать впечатляющие результаты.

И наконец, третья группа — это два принципа, касающиеся принятия совместных решений. **Это равенство и консент.**

Равенство означает, что люди, на которых влияет решение, должны либо принимать это решение, либо влиять на него. Это обеспечивает ответственность и вовлеченность. В традиционных организациях мы постоянно принимаем решения, влияющие на других, и зачастую не учитываем их интересов. Это приводит к низкой вовлеченности и по-



нижению уровня ответственности. «Как я могу добиться результатов, если у меня столько ограничений, и я никак не могу на них повлиять?». Если мы всегда участвуем в принятии решений, которые на нас влияют, — это позволяет нам по-настоящему «владеть» своей работой.

Консент — это принцип, согласно которому мы принимаем решения только при отсутствии определённых причин, по которым это решение может принести вред. Консент удобно объяснить через отличие от консенсуса. Консенсус означает, что, когда группа людей принима-

ет решение, все должны в итоге с ним согласиться. Это означает, что у каждого есть право «вето». Каждый может сказать: «Мне не нравится это решение» — и тем самым заблокировать движение вперёд. Консент же требует, чтобы возражающий привёл разумную причину, почему рассматриваемое решение принесёт вред одному из существующих в организации потоков создания ценности (value stream). Если есть определенная причина не принимать рассматриваемое решение, то мы должны её обсудить и учесть при принятии решения. Но никто не может заблокировать решение просто потому, что оно им не нравится, не удобно, у них другое мнение и так далее.

Опора на принципы — это одно из отличий социократии 3.0 от холакратии. В холакратии всё определяется правилами, процессами и их строгим выполнением. Кому-то такой подход нравится, но у кого-то он вы-

Определение областей ответственности — одна из фундаментальных задач любой организации.

зывает отторжение и непонимание. Это одна из сложностей внедрения холакратии — приходится сначала «изнасиловать» людей чуждыми им правилами, и только потом смысл происходящего становится ясен. Опора на принципы, с другой стороны, позволяет быть гибче в отношении правил и говорить с людьми в первую очередь на языке здравого смысла. Таким образом, внедрение ощущается как более человеческое.

ПАТТЕРНЫ

На сегодняшний день в социократии 3.0 всего 70 паттернов. Полный перечень и описания всех паттернов доступны на сайте sociosgasy30.org. Паттерны направлены на обеспечение четырех измерений работы, выделенных авторами. Это:

1. Гибкость, или способность быстро подстраиваться под изменившиеся условия или учитывать новую информацию.
2. Участие, или вовлечённость сотрудников в свою работу и общие процессы.
3. Совместные решения: как использовать интеллект и мудрость собравшихся людей, при этом принимать решения быстро и не застревать?
4. Получение результатов: как при всём этом доводить дела до конца и получать результаты?

Давайте рассмотрим в качестве примера два паттерна, которые лично я нахожу основополагающими для распределённого (или децентрализованного) управления.

ПРИМЕР ПАТТЕРНА

ОПИСАНИЕ ДОМЕНА

Домен — это зона ответственности. Владеть доменом означает нести ответственность за соответствующую область. Владеть доменом можно посредством различных механизмов. Это может быть Роль, Круг, Команда или Открытый Домен. Всё это пат-

терны организационной структуры.

Определение областей ответственности — одна из фундаментальных задач любой организации. От того, насколько хорошо организация умеет это делать, в конечном итоге очень сильно зависит эффективность. Мой собственный опыт показывает, что подавляющее большинство рабочих конфликтов так или иначе связано с несогласованными ожиданиями. Описания доменов — это инструмент, позволяющий ясно определить зону ответственности, тем самым согласовав ожидания участников процесса.

Описание домена состоит из четырех элементов:

- 1) ключевой драйвер;
- 2) ключевая ответственность;
- 3) ограничения;
- 4) критерии оценки.

Ключевой драйвер — это причина существования домена. На языке социократии, драйвер — это мотив для любого действия или изменения. Драйвер удобно записывать в виде ответа на два вопроса: «Что происходит?» И «Что нужно?». Если частью описания домена всегда является ключевой драйвер, это помогает нам помнить о смысле существования этой организационной единицы.



Ключевая ответственность — это перечень активностей, которые мы ожидаем от владельцев домена. Это ответ на вопрос: «Что делать?». Вместе с критериями оценки перечень активностей должен достаточно ясно определять ожидания от владельцев домена.

Ограничения — это всё что угодно, что так или иначе ограничивает владельцев домена в принятии и реализации решений. Осознанная работа с ограничениями позволяет строить организацию как целое, в котором разные части поддерживают друг друга, а не мешают.

Критерии оценки — как мы оцениваем, насколько хорошо владельцы домена делают свою работу? Тут могут быть перечислены любые факторы, влияющие на такую оценку. Всегда лучше, если мы можем выделить какие-то конкретные численные показатели, но даже если не можем — всё равно полезно перечислить факторы, которые мы должны принимать во внимание, когда оцениваем качество работы.

Пример домена:

Владелец продукта

Ключевой драйвер: Мы разрабатываем продукт для открытого рынка, и нам нужно решать, что реализовывать в нашем продукте, чтобы наши клиенты были довольны, а мы зарабатывали.

Ключевая ответственность

- Создавать, прояснять для команды разработки и приоритизировать задачи на разработку пользовательских функций продукта.
- Собирать и обрабатывать обратную связь от пользователей продукта и заинтересованных лиц.
- Разрабатывать и коммуницировать концепцию (видение) продукта.

Ограничения

- Общая стратегия компании
- Навыки в разработке продуктов
- Минимум 20 часов в неделю в этой роли

Критерии оценки

- Лояльность пользователей
- Прибыльность

Домен может делиться на поддомены. В конечном счете вся организационная структура представляется в виде связанных в ту или иную структуру доменов, со взаимными обязательствами и ограничениями.

Ясно определенные границы ответственности, ожидания и ограничения поддерживают ответственность и вовлеченность сотрудников. Людям проще принимать решения в зоне своего домена, не опасаясь что-то сделать не так. Это положительно влияет на способность организации доводить дела до конца и получать результаты.

Пример паттерна:

решение через консент

Решение через консент мне видится ещё одним из основных паттернов социократии 3.0. Это паттерн, позволяющий группе людей рассмотреть предложение и прийти к совместному решению. Процесс происходит в несколько шагов:

1. Презентация драйвера.
2. Консент на драйвер.
3. Презентация предложения.
4. Проясняющие вопросы.
5. Короткий ответ.
6. Сбор возражений.
7. Празднование принятия решения.
8. Рассмотрение сомнений.

Презентация драйвера: автор предложения представляет драйвер (Что происходит? Что нужно?), которым мотивировано предложение.

Консент на драйвер: мы должны убедиться, что каждому участнику понятен драйвер и нет возражений, чтобы его обсудить.

Презентация предложения: автор предложения его презентует. Это может быть новое правило, приглашение, изменение в структуре доменов, ролей, команд. Вообще го-

воря, принятие решений через консент может быть полезно в любом решении, которое сильно влияет на работу компании.

Проясняющие вопросы: если кто-то хочет что-то прояснить, на этом этапе он может задать вопрос.

Короткий ответ: все по кругу высказывают любые соображения по рассматриваемому решению.

Сбор возражений: если кто-то видит причину, почему принятие такого решения может навредить одному из имеющихся в компании потоков создания ценности (value stream), то он заявляет об этом на данном шаге. Такие причины в социократии мы называем возражениями (ещё один паттерн). Также тут высказываются сомнения. Есть ценность в том, чтобы выслушать сомнения, но они не останавливают принятие решений, и мы обсуждаем их детально уже после того, как решение принято. А вот возражения мы на этом шаге должны интегрировать, то есть придумать новый вариант предложения, снимающий возражение.

Отпраздновать принятие решения. Ставим точку — решение принято.

Обсудить сомнения — после того как решение уже принято, бывает полезно ещё раз поговорить о сомнениях.

Важно понимать, что решения, которые мы принимаем таким образом, — это всегда эксперимент. В предложении (и это ещё один паттерн социократии 3.0) должны быть указаны срок и критерии оценки. Принцип эмпирицизма вместе с принципом консента позволяют нам проверять больше гипотез, экспериментировать и таким образом быстрее накапливать знание. Наша организация начинает учиться и адаптироваться быстрее.

Решение через консент дает возможность учесть возражения всех, на кого решения влияют. Это, с одной стороны, повышает вовлечен-

ность людей в общие процессы, их чувство владения этими процессами. С другой стороны, решение через консент позволяет принимать важные решения легко, не застревая в бесконечных спорах.

Знакомые с холакратией читатели определённо найдут параллели между принятием решений через консент и «Интегративным процессом принятия решений» (Integrative Decision Making Process) из холакратии. Различие между сомнениями и возражениями, определённая последовательность шагов — это работает в холакратии практически так же. В социократии 3.0 этот процесс отличается более мягкой фасилитацией и тем, что мы по сути разговариваем с людьми на языке здравого смысла. Это требует большего понимания со стороны участников процесса и следовательно внедряется дольше. Одновременно это даёт нам возможность двигаться по-настоящему вместе и сохра-

нять человеческие отношения в рамках наших процессов. В холакратии зачастую люди теряются, когда фасилитатор начинает строго по протоколу тестировать их возражения. Для многих такой формат общения труден, и иногда люди начинают замалчивать свои возражения. Социократия ставит людей и их вовлечённость выше формального протокола.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

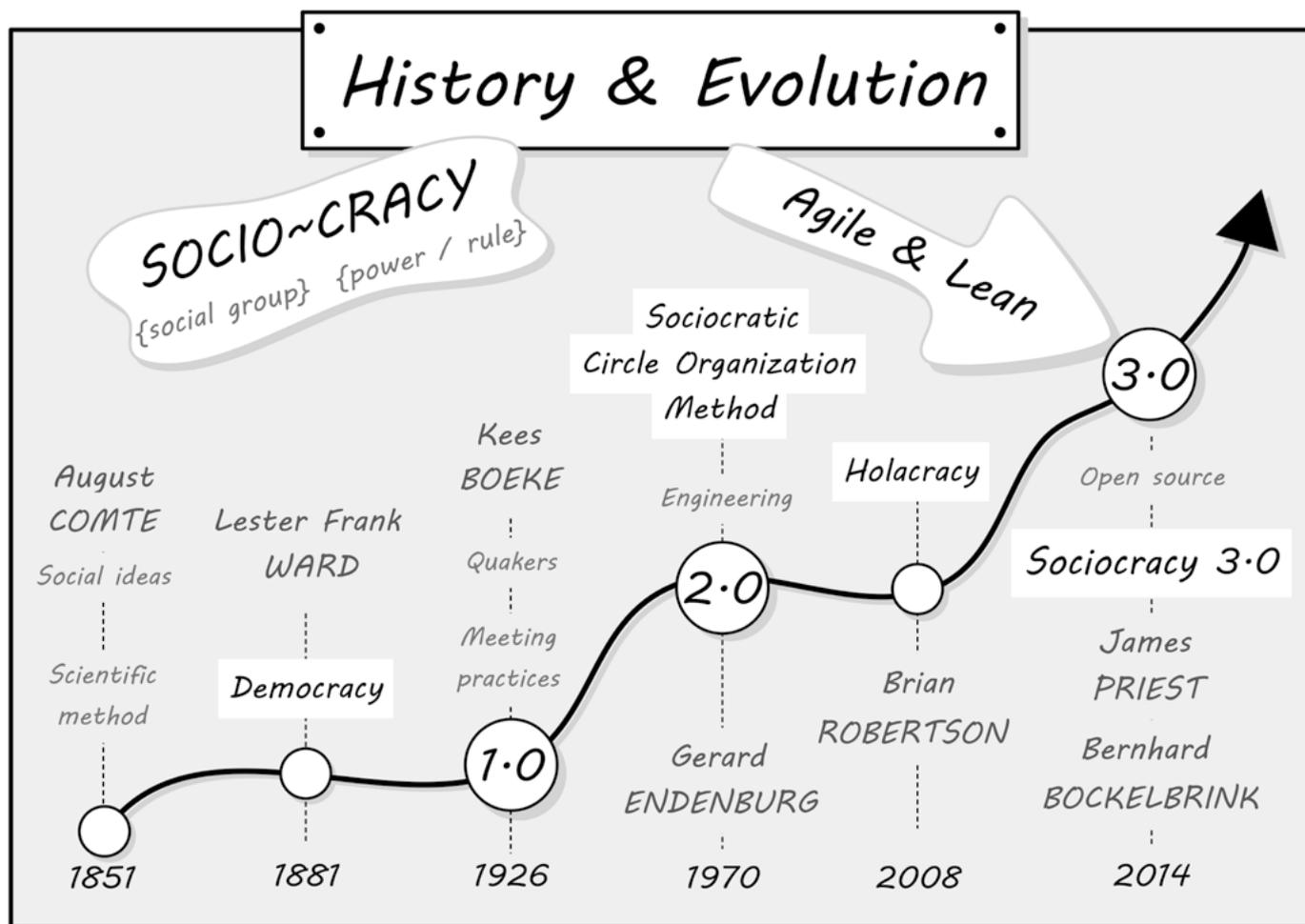
Самоуправляемые компании — это новый тренд в управлении бизнесом. Пока что нет каких-то статистических данных, выражающих в цифрах или фактах, в каких условиях такой подход применим и какие результаты даёт. Отдельные примеры компаний показывают, что самоуправление — это хороший способ справиться со сложностью коммуникаций, стать более гибкой организацией, научиться рабо-

тать эффективно в мире, где всё меняется очень быстро.

Социократия 3.0 не является «серебряной пулей». Чтобы с ее помощью перевести компанию на самоуправление, нужны люди, погруженные в философию и практику социократии. Этому нужно посвящать время и силы.

Одно из преимуществ социократии 3.0 в том, что она позволяет начинать с малого. Она даёт инструменты, но не ограничивает в их выборе. Социократию 3.0 можно привносить в организацию частями. Можно начать с того, что есть, и двигаясь маленькими шагами, постепенно улучшать то, как организация работает. Я думаю, что каждый лидер при желании найдёт в социократии 3.0 что-то, что поможет его организации в будущем работать лучше, чем сегодня.

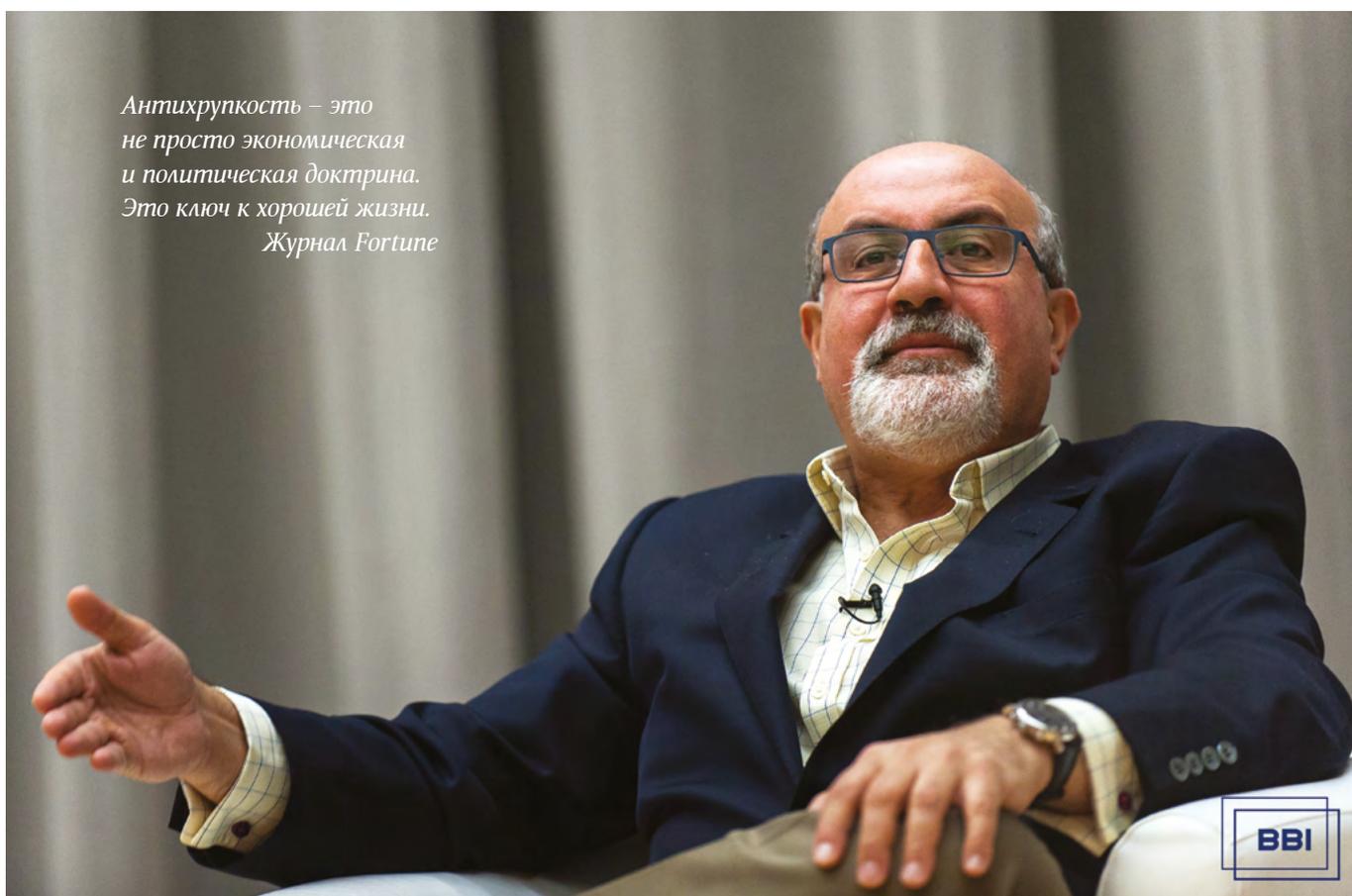
Подробнее об авторе — на сайте liberated.ru



Теоретики редко становятся богачами

НАССИМ ТАЛЕБ

*Антихрупкость – это
не просто экономическая
и политическая доктрина.
Это ключ к хорошей жизни.
Журнал Fortune*



Нассим Талеб – ученый, математик, один из известнейших философов современности, автор бестселлеров «Черный лебедь», «Антихрупкость» и «Одураченные случайностью». Его называют самым выдающимся на данный момент мыслителем в мире, а лауреат Нобелевской премии Дэниел Канеман предложил включить Талеба в список лучших представителей интеллигенции, отметив, что он «изменил способ многих людей думать о неопределенности, особенно на финансовых рынках». Узнайте, какие главные угрозы ожидают человечество в будущем, почему так легко принимаются безответственные решения и зачем России децентрализация управления.

— **Вы считаете, что «слишком высокий темп изменений оказывается смертельным». Стоит ли опасаться краха западной цивилизации?**

Само по себе развитие благоприятно и неизбежно, вопрос лишь в том, как мы к нему адаптируемся. Если общество недостаточно быстро приспосабливается к изменениям, его ждет коллапс. Но и слишком быстрое приспособление превращается в регресс: общество начинает терять то хорошее, что у него было до того, как начались перемены. Перед тем как проводить новые реформы, нужно убедиться, что предшествующие сработали. Но главная проблема, связанная с глобализацией, — это совсем не мигранты и разрушение привычных устоев. Одно из самых больших разочарований нашей эпохи — в том, что глобализация не привела к интеллектуальному разнообразию, не породила плюрализма мнений. Напротив, весь мир начинает вести себя как централизованная система: общество кластеризуется, возникает деление на «наших» и «ваших». Вместо провозглашенной свободы мнений создается ситуация, напоминающая жизнь в тоталитарном государстве: есть официальные мнения, которые ты должен разделять, иначе становишься изгоем.

— **Другими словами, открытое общество оказалось несбывшейся мечтой?**

— Вне всяких сомнений. История полна примеров, когда общество разбивалось на группы, враждующие между собой по абсурдным причинам. В Византии люди делились на политические партии в зависимости от того, какую команду на ипподроме поддерживают — «синих» или «зеленых», они регулярно собирались, чтобы устроить резню. Это ничем не хуже и не лучше тех религиозных групп, которые уничтожали друг друга просто потому,

что придерживались разной теологии. Все это глубоко в человеческой природе. Но если такая поляризация имеет место на планетарном уровне, это опасно. И, конечно, она во многом возникает благодаря работе СМИ.

Потому что образованный человек получает информацию в основном не из окружающего мира, а от других людей — из журналов, соцсетей, от разных авторитетов. Самая страшная патология нашего времени — потеря контакта с реальностью. Когда я зарабатывал торговлей на бирже, то часто сталкивался с особым типом трейдеров, которые просчитывали какой-то сценарий на компьютере, а потом пребывали в уверенности, что в действительности все будет так же. Лучший вопрос, который сбивает с них апломб: «А сколько у тебя на банковском счете?». Потому что теоретики редко становятся богачами: человек способен принимать здравые решения, только если он включен в реальность. Сейчас существует целый класс псевдоэкспертов — некомпетентных людей, которые думают, что они компетентны.

— **Люди в массе не стараются выстроить цельное мировоззрение, а ловят отдельные громкие идеи, верно?**

— Да, люди оперируют слогами. Например, есть женщины, провозгласившие себя феминистками, а потом ты видишь, что они предпочитают нанимать на работу мужчин. Другие восклицают: я против расизма и социального неравенства! Но спросите их, когда они в последний раз приглашали на обед таксиста-пакистанца? Честный ответ будет: никогда. Это все та же жизнь в двух разных мирах — в разговоре с другими просвещенными людьми вы не расист, а в реальном мире боитесь мигрантов. И все становится гораздо хуже, когда эта двойственность приходит в политику. Почему политики нашего вре-

Нассим Талеб родился в 1960 году в ливанском городе Амиун. В 1970-е годы в ходе гражданской войны его семья была депортирована.

В 1980-х годах Талеб занимал руководящие посты в брокерских компаниях Лондона и Нью-Йорка, затем основал собственный хедж-фонд Empirica Capital.

В качестве ученого Талеб работал в Курантовском институте математических наук (Нью-Йорк), Лондонской школе бизнеса, Оксфордском университете и др.

Его книга «Черный лебедь» (2007) в течение 36 недель находилась в списке бестселлеров The New York Times Bestseller. Она была переведена на 40 мировых языков, а ее тираж еще в 2011 году превысил 3 млн экземпляров.

В 2015 году Талеб стал сооснователем некоммерческого учреждения Real World Risk Institute, занимающегося разработкой новых методик риск-менеджмента.



мени так безответственны? Потому что им не угрожают последствия их решений. В книге, над которой сейчас работаю (Skin In the Game. The Thrills and Logic of Risk Taking — «Рискуя своей шкурой. Страхи и логика принятия рисков»), я отстаиваю мнение: адекватные решения принимаются только тогда, когда человек «рискует своей шкурой». Сейчас политики управляют своими странами и миром в целом так, словно в компьютерную игру играют: риски нулевые, а значит, и решения будут неадекватными.

— Какие главные угрозы человечеству вы видите в ближайшем будущем?

— Я не думаю, что в ближайшее время мы придем к настоящей, «горячей» мировой войне. Война хороша для некоторых государств и некоторых компаний, но таких не слишком много. Чаще всего державы, которые действительно могут позволить себе вести войну, предпочитают вести ее чужими руками.

Две страшные угрозы человечеству не имеют отношения ни к войнам, ни к экономическим кризисам. Самый большой риск — это новые

эпидемии. Опасность того, что резистентность бактерий к антибиотикам растет, что появляются новые штаммы вирусов, недооценена. Такое пренебрежение превращает эпидемии в одного из самых вероятных кандидатов в новые «черные лебеди». Вторая угроза — это неолуддизм. Прогресс не приносит людям того, что им хотелось бы, и очень многие превращаются в ультраконсерваторов, начинают бороться с наукой и социальными реформами.

— Самая большая возможность, которую сейчас нельзя упустить?

Это движения снизу, которые противостоят тоталитарному «официальному мнению». Например, те, которые мы наблюдаем сейчас в Каталонии. Да, оно не привело к появлению отдельного государства. Но в примере с Каталонией мы видим попытку людей высказать мнение, которое не навязано государством. Нужно больше таких движений, поскольку они ведут к децентрализации, возможности опробовать максимальное количество разных вариантов административного устройства и выбрать те, которые устраивают самих людей.

— В вашей новой книге вы пишете, что постоянная работа — это новое рабство. Если это так, зачем сотрудники соглашаются?

— Я беседовал со множеством экономистов и в итоге пришел к выводу: чем больше человеку платят, тем сильнее он чувствует себя рабом. Это своего рода способ манипуляции со стороны работодателя: человек должен чувствовать, что ему переплачивают, тогда он будет бояться потерять работу. Именно поэтому чем богаче компания, тем быстрее ее сотрудники становятся рабами. Но рабство выгодно всем без исключения компаниям. Другое дело, что некоторые из них «порабощают» грубо — например, навязывают сотрудникам убеждения, которые противоречат их этике.

...адекватные решения принимаются только тогда, когда человек «рискует своей шкурой».

— **А есть шанс, что рабству по-ложат конец новые технологии? Например, Uber и Airbnb заменили штатных сотрудников вольными подрядчиками.**

— Их опыт применим в очень ограниченном числе сфер: лишь немногие компании смогли бы работать, опираясь только на подрядчиков. Эффект, который новые технологии оказывают на общество, в целом преувеличен. Привели ли социальные сети к тому, что мы перестали общаться вживую или смотреть телевизор? Вытеснит ли Uber частный автотранспорт? В США то и дело обсуждают трагедии, которые произошли по вине автовладельцев и ограничения частного транспорта. А во время последнего визита в Москву я столкнулся с чудовищными пробками, хотя Uber у вас уже всю работу делает. Никакие новые технологии не спасут от всех проблем. Приведет ли Airbnb к тому, что люди перестанут жить в своих квартирах, а станут путешествовать по миру, меняя в год десятки жилищ? Нет. Из всех технологий, которые обещают перевернуть мир, я верю разве что в новую энергетику. Просто потому, что сам ею пользуюсь. Мой дом полностью автономен и работает на солнечной энергии, я езжу на Tesla.

— **Какое у вас впечатление от России? Какие наши проблемы видны невооруженным глазом?**

— Россия всегда вдохновляет, это глубоко интеллектуальное место. Я часто бываю в России и каждый раз меня поражает одна особенность ваших людей: они часто работают не для денег, а ради некой абстрактной идеи. Я не знаю, обязан ли ваш народ этим Советскому Союзу или эта

традиция еще из дореволюционных времен. Но ваше государство и компании должны много сделать, чтобы как-то использовать этот потенциал. В нью-йоркских компаниях работает масса русских математиков. Почему они вынуждены покинуть родину? Отчего вы не можете использовать их таланты у себя? Вот над чем вам нужно задуматься самым серьезным образом.

— **Как можно удержать людей?**

Политики и экономисты любят красивые цифры и ложные корреляции. Это как врачи, которые рассказывают людям о вреде холестерина. В действительности, если речь не идет о зашкаливающих показателях, между холестерином и состоянием вашего здоровья нет практически никакой корреляции. Что делает людей счастливее? Я думаю, что для России решением могла бы стать все та же децентрализация управления. Я говорю не о политической, а об операционной децентрализации — люди должны получить возможность принимать решения, которые влияют на их жизнь, участвовать в управлении хотя бы на местах. Это будет хорошо и для бизнеса, и для жизни в стране в целом.

— **Как бороться с бессмысленными задачами?**

В любой компании работает один из вариантов принципа Парето: 80 % работы делают 20 % сотрудников, причем из этих 20 % сотрудников есть свои 20 %, которые дают 80 % их выработки. Я бы посоветовал компаниям заниматься не новыми методами, а людьми — находить правильных сотрудников и давать им больше возможностей. ●

...чем богаче компания, тем быстрее ее сотрудники становятся рабами

Благодарим за помощь в подготовке материала bbi.club.

В продолжение темы приходите 30 марта — 01 апреля 2018 года на закрытую двухдневную программу Нассима Талеба в Тбилиси. Подробнее по [ссылке](#).

История мещанина Гусева

В совместном проекте «Бизнес со смыслом» и Farolero продолжаем знакомить вас с историями тех, для кого честный труд на благо семьи и Отечества был превыше всего.



WWW.INTHENameOFLOVEPHOTOGRAPHY.COM

Я повстречал уже достаточно много людей, с тех пор как странствую по свету со своим волшебным фонарем. Каждый раз мое сердце начинает стучать сильнее от одной только мысли, скольких еще мечтателей мне предстоит узнать. Каждый, кто встречается мне на пути, — особенный, будь то портной или император. И я знаю наверняка, что их всех объединяет одно: желание, чтобы их мечта стала явью.

А сейчас устраивайтесь поудобнее — расскажу вам историю одной такой встречи. Однажды летом, путешествуя по Алтаю, я набрел на избу. Тогда мой фонарь не стал соперничать с луной и сдался раньше положенного срока. Я потерял тропу и вышел к этому дому с большой крышей. В темноте казалось, что это был обыч-

ный опрятный и основательный пятистенок, но кое-что выделяло его среди остальных: мой фонарь сверкнул именно рядом с ним. Я подошел ближе и услышал голос мужичка, который сокрушался о чем-то за резным забором.

— Добрый вечер! — крикнул я. — Меня зовут Фаролеро. Я странствую по свету, но сейчас заблудился. Мой фонарь погас, и я потерял дорогу. Из-за дождя мой плащ уже совсем не спасает от холода. Могли бы выпустить меня отогреться?

Ко мне вышел старик. Из-за густой седой бороды и копны нечесаных волос я совсем не мог разглядеть его лица. Но его: «Заходи, довольно собак тревожить» — подсказывало, что блеск глаз этого человека и заставил гореть мой фонарь.

Мы прошли в дом. Хозяин избы был немногословен, мне даже показалось, что он не рад вечернему гостю. Старик налил мне травяного чаю и разложил сушиться плащ, потом подал мне цветное лоскутное одеяло, под которым я и уснул под стрекотание кузнечиков и шуршание сухой травы.

Умиротворяющий аромат хвои и горных цветов был перебит запахом жареной рыбы. Я открыл глаза и понял, что проспал до обеда. Неловко перевернувшись на бок, я увидел на столе хлеб и молоко и понял, что хозяин ждал моего пробуждения вместе с солнцем. Мне стало неловко, и я подал признаки жизни. Хозяин заметил это.

— Что же, ты не встаешь? Я уже понял, что ты не спишь. Странно! Я бы не сказал, что ты из розовощеких неженков. Должно быть, и правда, утомили тебя твои странствия... А еще эта неприятность, — он движением головы указал на мой уже просохший плащ. — Это ведь пчела дождя с грозой ждет, а путник от такого товарища откажется, пожалуй.

— Да... Давненько я так не спал. Но я не могу злоупотреблять вашим гостеприимством. Дайте мне минуту, и я избавлю вас от своего присутствия.

— Сиди уж... Побежал он... Налима-то не зря же утром поймал. Кто знает, что тебя ждет, когда за порог выйдешь. Поешь.

За обедом я изучал старика. Его руки были грубыми, но теплыми, подобно старому камню под летним солнцем. Кафтан был не новым и выдавал в его хозяине человека без претензий. Я понял, что до сих пор не знаю его имени.

— Извините мне мое невежество. Могу ли я узнать имя моего спасителя?

— Спасителя... Брось-ка ты... Я себя спасти не могу... А ты говоришь... Федор. Меня зовут Федор. Отца моего Афанасием звали. Гусевы мы. Вот уж 30 лет арендуем здесь зем-

ли. Соседи разное про меня говорят: кто злые сказки сочиняет, а кто и уверяет, что не сыскать меда слаще, чем с моей пасеки, и земли не найти плодороднее, чем та, на которой мой дом стоит. Посмотри вокруг. Видишь яблоню во-о-он там? Сын у меня тогда родился, вот я яблоньку и посадил. Как сына трудно поднимать на ноги было, так и яблоньку эту непросто вырастить. Земля — она живая, понимаешь? В заботе нуждается. А забота моя землю подпитывает, и она меня подарками задаривает. Так и выросла тут та яблоня.

Старик сел на лавку у небольшого старого стола, на котором стоял мой фонарь.

— Хороший фонарь. Светит ярко — всю землю осветить им можно. Вчера мне показалось было, что сломан, как вдруг он вспыхнул и светил, пока я письмо писал.

— Какое письмо? — поинтересовался я. Ведь за долгие годы странствий я как никто другой знал, что фонарь не обманешь — и его свет рассеивает тьму только рядом с настоящим мечтателем.

Старик протянул мне лист желтой бумаги.

*Его Превосходительству
Господину Начальнику Алтайского
горного округа
от Семипалатинского мещанина
Федора Афанасьевича Гусева,
проживающего на арендованной
местности в верховье реки Убы
в 33 верстах от села Верх-Убинского*

Прошение.

Арендованные мною местности в верховьях реки Убы занимались ранее еще отцом моим, умершим в 1883 году, а после смерти его все это осталось во владение мое. Я расчищал эту землю от пней, корней, дикого кустарника и от затора льда и камней в период весны. Эта расчистка стоила мне более 1000 рублей.



Алтайские старообрядцы

Я посмотрел на старика. В морщинах на его лбу и крепких сеточках у глаз отразились переживания, побудившие написать это письмо.

— Вот скажи мне, Фаролеро. Много ли ты повидал на этом свете? Много ли несправедливости ощущается? Я ж не от безделья пишу. Мы с сыновьями много земли в порядок привели. От камней и кустарника расчистили, хлеб выращиваем, чего раньше и помыслить даже нельзя было, завод кожевенный поставили. А произведенными продуктами торгуем в Семипалатинске и Змеиногорске. На жизнь хватает и мне, и сыновьям с женами. И на аренду всегда мешочек был приготовлен. Но злые языки то ли из зависти, то ли от безделья клеветать начали. Мол, не могут Гусевы со скупой земли такие плоды собирать — без колдовства там не обходится. Мол, колдуны присказками и шепотом заставили землю работать, чтобы наши сундуки золотой монетой наполнялись. Ленивый человек — он ведь не в себе причину ищет, а сказки о волшебстве про других сочиняет. А, ко всему прочему, местный объездчик увидел, что хозяйство мы хорошо ведем и много денег с

земли имеем, да и повысили нам арендную плату в 4 раза в частном порядке: не будете платить, сносите все постройки и переезжайте в другое место. Мы ведь попросили всем домом оставить нас в покое и не повышать ставку, на что все больше угроз получаем и больше рублей в мешочки откладываем.

— Да, старик. Ты прав. Я многое повидал: и добра, и несправедливости. И я знаю наверняка, каким бы ни был тернистым твой путь — иди всегда до конца. А чтобы не заблудиться, нужно освещать себе дорогу. Вот. Держи.

Я протянул руку к своему фонарю и достал из него теплый светящийся шарик размером с маленькое яблоко.

— Держи. Этот свет волшебный, насколько ярок он будет, зависит только от тебя самого.

Храни его всегда у самого сердца. Он поможет тебе найти любую дорогу. Просто закрой глаза, представь, куда хотел бы попасть, — свет моего фонаря приведет тебя туда. И помни, каждый из нас способен изменить свое будущее, но не прошлое.

— Спасибо, Фаролеро! Мне кажется, сама Судьба направила тебя ко мне. Спасибо! — Старик обнял меня как родного. В этот момент я почувствовал, как его сердце отбивает барабанную дробь, предвкусывая нечто новое и волшебное.

Я вскоре покинул избу. Выйдя за порог, растворился среди алтайских трав и десятков ульев. А старик Гусев уже представлял место, где никогда не бывал: гостиная самого Императора.

В робких раздумьях прошел его вечер, а дневные заботы следующего дня и вовсе заставили подзабыть о частице света волшебного фонаря. Так и тлела бы она в углу глинобитной печи, пока рождественские ели не заставили вновь поверить в чудеса. Тогда старик достал уже почти погасший уго-

лек и представил себя в Петербурге, стоящим перед Государем с просьбой о справедливости и покровительстве. Но искра была еще слишком слаба, чтобы проложить дорогу в Петербург.

На следующее утро старик встал раньше всех. Только кудрявый непослушный внук видел из своей люльки, как он забрал искру из печи и вышел во двор. Там погрузил на подводу 10 пудов меда, и, еще до того, как первые петухи предупредили появление солнца, оказался в столице.

21 пушечный выстрел уже возвестил о предстоящем праздновании в семье Императора, и Гусев отправился напрямик во дворец. Здесь, в Зимнем дворце, фортуна улыбнулась ему. Мед он преподнес в дар Императору и в знак Высочайшего покровительства получил перстень от его супруги.

Старик не верил, что все это происходит именно с ним. От счастья он просто зажмурился и начал тереть ладонями свое лицо. Через секунду он уже стоял на пороге родного дома. Вечерело. Сыновья Гусева уже вернулись с базара, а их жены ставили на стол глиняные миски и разливали молоко по чашкам. Старик вошел в свою избу, как ни в чем не бывало, кинул в печь искру от волшебного фонаря и сел ужинать вместе со всеми. Уже давно в его сердце не было столько веры в справедливость.

Наутро Гусев, как обычно, начал готовиться к грядущему дню.

— Приснится же такое! — подумал он. — Я и Император в одном зале стоим. Чепуха.

Дед потянулся за своим кафтаном, как вдруг на пол что-то упало.

— Что за цацки?! Авось и покалечится кто... — старик потянулся и увидел императорский перстень. — Не сон... Так это не сон был, — повторял он сам себе, рассматривая золотое украшение.

Не успел Гусев вернуться в ре-

альность, как в избу постучали. Он знал, что местный объездчик явится требовать увеличенную плату. Старик отворил дверь. Действительно, тот стоял перед ним и хрустел пальцами рук.

— Да-а, старик... Не молодеешь. Не признал, что ли?! Изволь отдать арендную плату согласно новому распоряжению. Давай мешочек в четыре раза более прежнего.

Старик стукнул по столу кулаком. Его сыновья уже вышли к нему и были готовы вступить за отца, а их жены остались за стеной с малышами. Гусев начал суетиться и в очередной раз доказывать свою правду, как вдруг вспомнил про кольцо. Он достал его из кармана и ткнул им прямо в нос местному объездчику.

— Старик, ты чего вытворяешь?! Не платишь — будем сносить, а цацками на базаре девиц краснощеких привлекай.

— Смотри! Видишь? Перстень императорский, полученный мною в знак Высочайшего покровительства. Не имеешь права ты нам ставку повышать! Не по закону это. Вот тебе оплата по общему распоряжению. Мы люди честные. Чужого не забираем. Все нажитое кровью и потом зарабатываем. Поэтому и платить будем честно.

Глаза объездчика Зоркальцева налились кровью и ненавистью.

— Старик, мне твои цацки не указ. — зашипел он. Ты колечко-то спрячь — в голодный год пригодится, а я завтра приду и изволь встретить меня не кулаками, а рублями. Иначе ты сам знаешь, что тебя ожидает.

Пригорюнился Гусев. А один из сыновей вдруг вспомнил, что как-то на базаре слышал разговор купцов. Мол, в далекой Греции правит король, а его супруга — сестра императора российского. И не встречали, говорят купцы, на своем нелегком пути еще человека мудрее и справедливее нее.

От этих слов глаза старика заблестели, а искра в печи начала скакать из угла в угол. Тогда старик раскрыл тайну искры своим сыновьям.

— Отец, ты немолод уже. Позволь нам отправиться в этот путь?!

Но искра уже сама сделала свой выбор и через мгновение он, дед из непроходимой местности, оказался в Афинах. На смену бревенчатым избам пришли белоснежные домики с черепичными крышами, дыхание гор заменил шепот Средиземного моря. Но неизменным оставалось только одно — желание отстоять семейную экономику.

Здесь, в Греции, он добился приема у супруги короля. Просил о том, чтобы заступилась она и замолвила слово о его хозяйственной ситуации перед российским императором.

— Да, мой брат, должно быть, не знает об этой несправедливости. Я обязательно с ним переговорю. А вы ступайте с легким сердцем. И будьте уверены, что забот, кроме как об уходе за землей и пчелами, больше у вас не будет. Ступайте!

Старик поклоном отблагодарил свою покровительницу, и стоило только выйти за дверь, отделанную драгоценными камнями и золотом, как он уже снова оказался в Петербурге.

Но в этот раз все случилось несколько иначе. Свет от фонаря указал лишь путь, а исполнить свое желание защитить семью Гусеву предстояло самому. Пришлось старику снимать квартиру, благо приготовленный мешочек с рублями при себе держал. Так и остался Дед Гусев в Петербурге. Нанял адвоката. И вел оттуда около года переписку с Кабинетской администрацией в Барнауле и с сыновьями. В то время как Кабинетская администрация стояла на своем, сыновьями рассказывали о том, что уже грустная песня охрипшей

выюги сменилась на пчелиный гул, а внуки уже сами тянутся схватить яблоко. Все это время искра от фонаря теплилась рядом с ним и не давала мраку сожрать искренность и справедливость.

Так прошел год, и решение Кабинетской администрации о необходимости снести постройки их частного хозяйства и покинуть арендуемые тридцать лет земли было наконец-то обжаловано.

Как и в прошлый раз, старик зажмурил от счастья глаза и представил родной дом в окружении Алтайских гор. Через мгновение его сыновья уже бежали ему навстречу, а их жены начали хлопотать на кухне. Старик Гусев вернулся домой. Но в этот раз уже не с перстнем в кармане, а с богатством ценнее — правом жить и работать на любимой земле.

Я безмерно радовался и продолжал свое путешествие с легким сердцем, зная, что семья семипалатинского мещанина Гусева смогла отстоять свое право на пользование землей. Но однажды мой фонарь стал раскидывать вокруг себя редкие искры. Я заглянул в него и увидел, что старик Гусев сокрушается о чем-то, сыновья спорят друг с другом, а их жены пытаются успокоить детей. Я понял, что беды этой семьи не закончились, и по негласному закону их светлая сторона жизни сменилась на темную. Пока Гусевы продолжали работать, не жалея сил, Барнаульская администрация писала на места управляющим: «Мы не должны сдаваться». И так случилось, что Гусев дело проиграл, и все постройки его были снесены.

Семья осталась ни с чем. Без земли, без дома, без веры. Гусев был настолько разбит, что захотел покинуть Российскую империю, о чем неоднократно писал он в прошенях, сожалея, что детям его «придется служить чужому Отечеству». Но, несмотря на обиду и злость, все

продолжали работать на земле и вести крепкие хозяйства.

Время беспощадно убежало. Морщинок у глаз Гусева стало больше, впадины на лбу сделались глубже. Он, словно дряхлая телега, уже почти не мог передвигаться, но подаренный мной уголек от фонаря горел в его руках все так же ярко, как и в день нашего знакомства. Тогда-то старик в надежде спасти семью разделил искру на 4 части и подарил каждому своему сыну.

— Отец, — сказал старший сын. — Посмотри! В наших руках свет от фонаря горит так же ярко, как и в твоих. Отец, это ли доказательство того, что ты можешь быть уверен: каждый из нас готов отстаивать семейное дело до тех пор, пока эта искра не превратится в уголек.

Тогда старший сын взял за руку своего брата и вот уже через мгновение берега Убы сменились на красные стены Кремля. Я видел, как они смогли добиться аудиенции у самого Ленина и попросили охранную грамоту. Их просьба не мешать вести хозяйство была уважена. Это была победа! Такая долгожданная, тяжелая, справедливая.

Я мог бы сказать теперь, что жила эта семья еще долго и счастливо, и даже не обманул бы вас нисколько, потому что до сих пор Федор Афанасьевич Гусев живет в памяти потомков. Но история продолжается. Передаются из поколения в поколение правдолюбие и почитание дела семьи, а люди стремятся не просто хранить историю рода в домашних архивах, а вписать ее отдельной главой в летопись целой страны и ежедневно дополнять все новыми и новыми абзацами.

*Материал о семье мещан Гусевых
предоставлен Мариной Балашкиной
(историк-династиевед, директор
Центра практической истории,
Барнаул)*

ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

Спасибо, что вы были с нами!

Встреча «Клуба друзей сообщества
«Бизнес со смыслом»,
15 февраля



Трансформационный курс
«Теплица»
28 февраля



Stand-Up-форум
«Бизнес со смыслом»,
21-22 апреля



Мастер-класс Майкла Вилкинсона
«Секреты фасилитация стратегии»
23 апреля



5 лет компании «Правила Игры»,
21 июня



Тренинг
«Фасилитация для лидера»
24-25 июня



Стажировки в компанию «ВкусВилл»
24-25 мая; 26-27 мая;
27-28 сентября; 15-16 декабря



Стажировки в компанию «Аскона»,
17-18 октября



Тренинг Билла Степза
по созданию и развитию сообществ,
23-26 октября



«Бирюзовый» тур в компании США,
6-11 ноября и 13-18 ноября



Мастер-класс Дага Киркпатрика
по самоуправлению
8 декабря



Подводя итоги 2017 года, давайте вместе вспомним героев нашего журнала.

Благодарим каждого за готовность делиться
опытом, создавать новое и делать мир добрее
а Россию сильнее!

Андрей Кривенко, «ВкусВилл»

Евгений Щепин, «ВкусВилл»

Валерий Разгуляев, «ВкусВилл»

Денис Котов, «Буквоед»

Борис Дьяконов, «Точка»

Олег Лега, «Буше»

Владимир Седов, «Askona»

Роман Ершов, «Askona»

Павел Греков, «Askona»

Наталья Ланцевич, «Даблби»

Ирина Шахова, «Контакт»

Марк Кукушкин,
«Тренинг-Бутик», «ОТУМКА»

Дария Бикбаева,
Total Soul

Гузель Санжапова,
Cocco Bello

Сергей Солонин,
Qiwí

Алексей Ильичев

Вероника Кузенкова

Лариса Беседовская, Lash&Brow

Ирина Левчук, Lash&Brow

Наталья Красноперова,
Lash&Brow

Байрам Аннаков, Empatika

Тарас Кожанов, «Лукоз Саба»

Евгений Кобзев, «Кнопка»

Андрей Завьялов, «Кнопка»

Майкл Вилкинсон,
Leadership strategies

Даг Киркпатрик,
Groupe Stratégique NuFocus

Виктория Ирбаева, шоурум
VICTORIA IRBAIEVA

Гаяне Бреиова,
Gayane's и «Панаехали»

Артем Агабеков, «Фабрика
окон», Adventum

Екатерина Коновалова,
«Фабрика окон»

Андрей Левченко

Михаил Москалев, АНО ДПО
«ЦРМК-образовательные программы»

Сергей и Ольга Корнеевы,
«Праздник науки»

Вадим Злотников,
LIS CAMP, Московский
педагогический театр подростков

Майкл Вилкинсон,
Leadership strategies

Евгения Суфиянова, Gastreet

Марианна Капушак, «Учи.ру»

Инесса Ермишкина,
«Кофемания»

Владимир Жохов, «УниК»

Игорь Кучма, «УниК»

Анастасия Гулявина,
Impact Hub

Елена Смирнова, «Созидание»

Сергей Бальсин,
General Fueller

Гульнара Касимова,
«Возрождение»

Алексей Травин,
«Другое дело», Escorad

Дмитрий и Регина Черепковы,
«Ясно Поле»



Бизнес со
СМЫСЛОМ

Хотите получать печатную версию нашего журнала?

Подпишитесь прямо сейчас



С нами уже 21,195 читателей

* Ваше имя:

* Email:

ПОДПИСАТЬСЯ!

Напишите нам: info@rulesplay.ru

или позвоните: 8 (800) 700-95-65



Над номером работали

Главный редактор
Виктория Бехтерева

Редакторы
Анна Корчуганова
Юлия Сергиенко
Анна Уфимцева

Интервью
Дмитрий Черепков
Регина Черепкова
Наталья Красноперова
Ирина Левчуг

Дизайн, верстка
Ольга Дорошенко

Авторы: Светлана Лиленкова
(проект Farolero)
Сергей Бехтерев
Виктория Бехтерева
Алексис Гонзалес-Блэк
Алексей Ильичев

Журнал «Бизнес со смыслом»,
Выпуск № 11, декабрь 2017 г.
Copyright © 2017 Правила
Игры, All rights reserved

Присоединяйтесь!



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



Группа
«Майнд-менеджмент»



Инстаграм
Виктории Бехтеревой
[@victoriabekhtereva](https://www.instagram.com/victoriabekhtereva)



Страница
«Правила игры»



Мы всегда рады
обратной связи от Вас!
Info@rulesplay.ru
8 (800) 700 95 65



Сайт — кладезь статей
для развития бизнеса
www.rulesplay.ru