Бизнес со смыслом

#01.2019

ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ В ДЕЙСТВИИ | АЛГОРИТМЫ УСПЕХА | СОЦСЕТИ ДЛЯ ПРОДАЖ | ПРАВИЛЬНОЕ НАЧАЛО ГОДА | ДОБРЫМ БЫТЬ ПРОСТО | КАК ДОГОВОРИТЬСЯ КОМАНДЕ

РАЗВИТИЕ, РАЗВЛЕЧЕНИЕ И БИЗНЕС ПРОФЕССОРА НИКОЛЯ

6 Скоро! Форум «Бизнес со смыслом 2019».
Кто будет и что обсудим

8 Как развивать сотрудников. Практическое применение теории поколений.
Юлия Матвеева — бизнес-тренер

12 Как прийти к успеху и не выгореть на пике славы.
По мотивам тренинга Радислава Гандапаса

14 От стартапера-одиночки до лучшего Профессора страны.
Николай Ганайлюк и его инструменты бизнес-успеха.

22 Почему не продает ваш аккаунт? Быстрый тест и советы по настройке.
Дамир Халилов — SMM-эксперт

26 Благотворительность должна быть профессиональной.
Мария Субанта и ее «Клуб добряков»

32 Секреты фасилитации больше не секреты.
Вышла книга Майкла Вилкинсона. 512 страниц пользы.

36 Как зажечь команду на победу. Проектируем стратегическую сессию.
Виктория Бехтерева и ее пошаговый алгоритм

38 IT будущего и место agile в развитии сферы.
Илья Зарезенко делится мыслями, опытом и советами

44 Agile для новичков: что это и как работает.
Сохраняйте шпаргалку

46 Самоуправление и линейный персонал — кто сказал, что это невозможно?
Санджар Махсудов доработал систему

50 Когда в команде разлад, панель управления поможет договориться.
Сохраняйте шпаргалку

54 В лесу родилась елочка — песня, которая родилась случайно.
Историю, пережившую эпохи, рассказывает Фаролеро

59 Присоединяйтесь к нам, будет полезно.
Мероприятия, ожидаемые в ближайшее время

60 Что читали наши друзья в 2018 году.
Личные рекомендации в рубрике «Книжная полка»

стр.6

50+ — ценные сотрудники. Не спешите от них отказываться.
Советует Юлия Матвеева

стр.16

«Шоу Профессора Николя» — правильные шаги маленького бизнеса.
Раскрывает секреты Николай Ганайлюк

стр.22

Оценить и настроить аккаунт так, чтобы он продавал.
Поможет Дамир Халилов

стр.26

Благотворительный фонд: работать для тех, кто хочет помочь.
Мария Субанта объясняет необычную концепцию

стр.36

Стратегическая сессия — первый шаг к большой победе.
Об особенности проведения расскажет Виктория Бехтерева

стр.38

Чтобы вырваться вперед, нужно работать быстро
Илья Зарезенко делится опытом

стр.46

Вовлечь линейный персонал в самоуправление.
Сумел Санджар Махсудов

стр.54

Историю о людях, придумавших самую популярную новогоднюю песенку,
рассказывает Фаролеро

Виктория Бехтерева,
главный редактор журнала
«Бизнес со смыслом»

@businessmeaning

@businessmeaning

@victoriabekhtereva

Развитие. Мы много о нем говорим и пишем. Сами постоянно изучаем что-то новое, ищем для вас интересные кейсы и зажигательные примеры. И наш журнал развивается, улучшается из номера в номер. Мы каждый раз придирчиво вчитываемся в его содержание и думаем, чем еще можем быть интересны и полезны для вас. Он начинался с 40 страниц, сейчас уже перевалил за 70, и, знаете, нам все мало! Хотим перемен. Нам кажется, что к ним все готовы.

Итак, что мы думаем. Журнал будет еще объемнее, содержательнее. Будет больше пользы и прикладных инструментов. Хотим писать истории бизнесменов не просто вдохновляющими, а прикладными, ведь у каждого из них есть чему поучиться. Теперь журнал начнет выходить ежеквартально. Он станет больше похож на полезный инструментальный сборник лидера. Первым обновленным выпуском мы думаем порадовать вас уже в апреле. Этот номер — лайт-версия будущего.

И сейчас нам очень нужна ваша помощь. Прочтите вдумчиво. Когда закончите, пройдите небольшой опрос. В конце номера эта ссылка тоже есть. Всего 5 вопросов, которые помогут нам стать лучше. Мы пишем журнал для вас, скажите, о чем вы хотите в нем читать.

А в этом номере:

Конечно, расскажем про форум «Бизнес со смыслом — 2019». Наша команда заряжена на 100%. Уже известны ключевые спикеры. Все подробности — в начале номера.

Юля Матвеева дала ценные советы о том, как развивать сотрудников через призму теории поколений. В этом вопросе Юля безусловный эксперт. Рекомендую прочесть вдумчиво.

Новое в этом выпуске — рубрика по тренингам Радислава Гандапаса. Сегодня — алгоритмы успеха. Радислав рассказал, как нужно мыслить и действовать, чтобы достичь успеха, и главное, что делать, чтобы не перегореть на вершине.

Николай Гайналюк, он же профессор Николя. 10 лет назад один начал собственное дело. Несколько правильных решений, цепь последовательных шагов — и сегодня он звезда ТВ эфира, его бизнес — лучший в России в сфере обучения через развлечения. Сейчас покоряет другие страны. О том, что и как делал Николай, в рубрике «Опыт завоевания мира».

Ваши соцсети готовы продавать? Дамир Халилов разработал авторский тест. Пройдите за две минуты и поймите, на каком вы этапе. Кроме теста, Дамир дал несколько дельных советов, как улучшиться. В его рубрике всегда только польза.

Маша Субанта — человек, которому важно помогать. Начала как волонтер, потом создала сообщество и благотворительный фонд «Клуб добряков». Она убеждена, что благотворительность должна быть профессиональной, системной, добровольной. Она не просит, а дает возможности помочь. Еще на старте внедрила самоуправление и поделилась с нами опытом.

Не могу не похвастаться, в этом номере много про книгу Майкла Вилкинсона «Секреты фасилитации». Мы работали над ее выпуском в России 6 лет. И вот, наконец, в качестве новогоднего подарка получили свеженький тираж. Конечно, она уже в продаже, например, здесь. А в журнале — несколько секретов Майкла из книги. Сохраняйте шпаргалку.

Кстати, про шпаргалки: в этом номере — интеллект-карты и инструкции по проведению стратегической сессии и упражнению «Панель управления». Это наши авторские разработки, проверенные десятками и сотнями сессий. Забирайте себе в копилку знаний. Пробуйте и спрашивайте, если что-то не выходит.

Илья Зарезенко — человек из мира IT, внедрил agile в компании «Movavi». Его интервью — это, во-первых, о том, куда ведут нас технологии, а, во-вторых, работа над ошибками «Как не надо внедрять самоуправление». Как консультант скажу: стоит прислушаться.

Говорят, холакратия не работает на линейном персонале, мол, у этих ребят недостаточно самосознания. Так вот Санджар Махсудов доказал, что работает, при небольших корректировках системы. И конечно, поделился опытом с нами.

В этом номере много пользы, хороших советов и мотивирующих примеров. Развивайтесь с нами.

Событие года: международный форум Бизнес со смыслом: Перерождение «Светлая сторона силы»

● 22-23 марта 2019

• Оставьте заявку. info@rulesplay.ru

Друзья!
До Форума «Бизнес со смыслом» еще два месяца, а мы уже продали половину билетов! Для нас это значит, что мы движемся в правильном направлении и с нами много единомышленников.
Каждый наш гость — это человек, готовый менять мир, ищущий новые пути, укушенный самоуправлением.
Каждый наш герой — это светлый и сильный лидер, творец, который уже прошел часть пути к бизнесу будущего и ему есть чем поделиться с нами.

Наша команда заряжена на 100%. Каждый день мы генерим новые и новые идеи, как сделать еще лучше. Уже столько всего провернули. Ух!..

Что будет? Два дня сумасшедшей энергии, бодрых бизнес-практик, невероятных историй. Мы будем заряжаться от лучших, от смелых, от тех, кто движет мир вперед.

Приходите, это будет невероятно.
Кстати, мест не так уж много. Мы любим тесный круг и искренний диалог.

Миссия форума: Чтобы было больше организаций с сильной и светлой культурой

Зачем участвовать в форуме?
— Зарядиться драйвом
— Получить современные инструменты и срез опыта самоуправления
— Завязать новые деловые связи и найти партнёров-единомышленников
— Познакомиться и задать вопросы лично лидерам передовых (самых инновационных) российских компаний
— Найти решения и проработать свои идеи

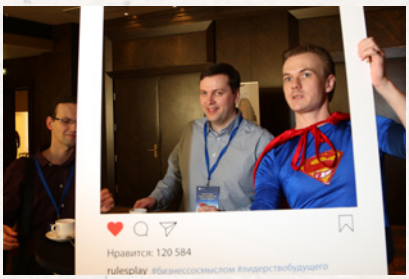
— Получить поддержку
— Создать свой план действий по трансформации культуры компании

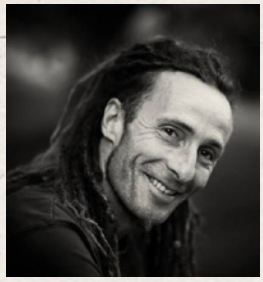
Зачем это нам?
Нам не все равно, что будет завтра

Ценности форума:
— Обновление.
— Новые люди, новые возможности.
— Экологичность
— Уют и Дружеская атмосфера
— Доброжелательность
— Эффективность
— Самоуправление
— Честность и Доверие
— Внутренний баланс
— Энергия

Что будет?
Выступления, мастер-классы, кейсы, нетворкинг, много тематических дискуссий за круглыми столами в тесном кругу, презентация нового формата сообщества «Бизнес со смыслом».

Кто будет?
Обычно наша программа настолько живая, что мы до последнего дня улучшаем ее так, чтобы всем нам было, где сказать ВАУ!, было, что унести с собой и применить в своем деле.
Ключевые герои, конечно, уже известны.



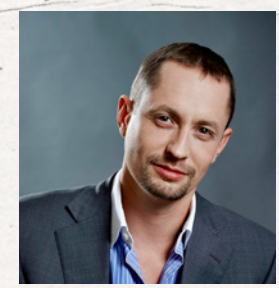


Джеймс Прист,
«Социократия 3.0: новая «старая» парадигма самоуправления»
— Сооснователь и разработчик концепции «Социократия 3.0» — универсального фреймворка самоуправления, включающего в себя ключевые прицнипы холакратии, гибких методов самоуправления и др;
— 15 лет практики в области целостного развития организаций;
— Специализируется на создании у сотрудников организаций мотивации взять на себя ответственность за взаимодействие друг с другом и за развитие компании.

Армин Штоернагель (Steuernagel),
«Трансформируя форму собственности»
— Евангелист концепции «Компания должна принадлежать сама себе»;
— Создал свой первый успешный бизнес в 16 лет;
— Если наши живые дети принадлежат сами себе, то как быть с живыми организациями?
— Пример мировой компании, которая больше 100 лет принадлежит «сама себе» — Carl Zeiss.

Пока секретный герой,
«Как настроить работу производства «без начальников»
— Бирюзовая легенда из знаменитой книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»;
— Смог сделать свою компанию лидером в очень конкурентном производстве.

Дмитрий Шаменков,
«Практика открытого диалога как способ оздоровления компании»
— Основатель и руководитель в «Система управления здоровьем»;
— Дмитрий добивается существенного улучшения качества коммуникаций с помощью открытого диалога.



Борис Дьяконов (ТОЧКА),
«Развитие холакратии»
— Сооснователь и импресарио банка «ТОЧКА».
— «ТОЧКА» — самое крупное внедрение холакратии в мире.

Владимир Пирожков,
«Мир будущего и системы управления будущего»:
— Дизайнер с мировым именем, работал над Citroen и Toyota;
— Возглавляет мультиотраслевой центр промышленного дизайна и инноваций «АСТРАРОССА дизайн».

Давайте вместе двигаться вперед

#чтобысчастье

Как учить людей разных поколений

Юлия Матвеева, гештальт-терапевт, бизнес-тренер

Теория поколений — последние несколько лет тема популярная. Наш эксперт Юлия Матвеева уже около 20 лет занимается обучением и развитием как преподаватель, бизнес-тренер и психолог, 10 лет изучает и особенности теории поколений. Сегодня она поделится своим опытом и наблюдениями о том, как относятся к развитию и ведут себя на обучении люди разных поколений. При подготовке тренинга она обязательно учитывает особенности «учеников», в том числе опираясь на знания по теории поколений.

Впервые этой темой заинтересовались и начали проводить глубинные исследования Нейл Хоув (Neil Howe) и Вильям Штраус (William Strauss) в 90-х годах. В нашей стране изучением этого вопроса занимается RuGenerations — «российская школа Теории поколений», ее публикации легко найти в интернете, и уже вышли 2 российские книги.

Поколенческие особенности проявляются во всех сферах жизни. Сегодня говорим о том, как обучаются и развиваются те, кто сейчас составляет трудовой фонд страны: беби-бумеры, поколения X и Y.

Теория поколений тесно связана с экономическими циклами развития государств. Подъем, стабильность, спад, кризис, потом снова подъем. Каждый из этих периодов влияет на формирование поколенческих ценностей. Каждый период длится примерно 20 лет. Хронологические интервалы отличаются от государства к государству, это связано с тем, что экономика стран мира развивается по-разному.

Рожденные в 1943-1963 годы — Беби-бумеры.
Их базовые ценности формируются в эпоху экономического подъема, расцвета идеологии, после Второй мировой войны. Это бум рождаемости, отсюда и название. Они росли в мировой супердержаве, под влиянием «оттепели», восхищались покорением космоса. Им свойственна психология победителей. Они оптимистичны, для них важен коллективизм, командный дух, важно быть востребованными и «молодыми».

Рожденные в 1963-1986 годы — Поколение X.
Детство Иксов проходило в относительно стабильной стране, спокойное советское детство. Они были самостоятельны, много времени проводили среди сверстников, пока родители были на работе. Их ценности — профессионализм, надежда на себя, индивидуализм, стремление учиться.

Рожденные в 1986-2003 годы — Поколение Y.
Игреки росли в период смены политического строя. СССР уходит в прошлое. Сложные девяностые. Теракты и экономический кризис. Это поколение «здесь и сейчас», они не строят долгосрочных планов, они не верят в стабильность. С начала 2000-х они привыкают к продуктовому изобилию и разнообразию (в сравнении с советским детством). Интернет и мобильные телефоны — их привычная реальность. Меняется и система воспитания, все больше внимания уделяется развитию личности и ценности ребенка. Их отличают оптимизм, креативность, они верят, что они уникальны. Ценят время, бренды, общение в тусовке.

Изучая общество в контексте особенностей поколения, важно понимать, что в каждом человеке проявляются индивидуальные качества и жизненный опыт, который накладывает отпечаток на мировоззрение. Люди разные. Обобщая, мы говорим про массовую тенденцию.

Baby boomer

Беби-бумеры

В большинстве своем считают, что учиться нужно лишь в рамках повышения квалификации по узким профессиональным навыкам.
Они уверены, что учить должен свой же, но более осведомленный. Медиков — медик, бухгалтеров — бухгалтер. Тренер по внутренним коммуникациям без медицинского образования в группе врачей вызовет недоумение. Как, впрочем, и сам тренинг на стороннюю от профессии тему, даже если в этой области у группы большой пробел. Правда, беби-бумеры способны изменить свое мнение к концу учебного процесса, если обучение было качественным.
Беби-бумеры тяжело воспринимают обучение вне рабочего времени. Они уверены, что любое их развитие необходимо в первую очередь работодателю, поэтому не очень лояльны к посягательству на личное время.
Вопрос: «А сертификат будет?» — звучит одним из первых. Для них это ценность.
Они относятся к обучению как к разгрузке от работы.
Их отличает глубокое уважение к преподавателю. Беби-бумер стесняется задавать «неудобные» вопросы, не устраивает дискуссию и тем более резкий спор. Даже если людей «согнали» на обучение, и они не видят в нем ценности, их саботаж проявляется очень корректно: «Я тут посижу с краю, не обращайте внимание».
У них нет претензий к форме обучения. Просто лекция — послушаем, слайды — здорово!
Однако в последнее время наметилась новая тенденция, связанная с изменением положения беби-бумеров на рынке труда. Это люди, которым важно быть полезными, они не хотят уходить на пенсию и тем более не хотят оказаться «за бортом» в предпенсионном возрасте. Поэтому некоторые их них готовы бросить себе большой вызов — освоить что-то новое, для того чтобы оставаться востребованным. Например, ИТ-технологии, гаджеты, интернет или новые сферы деятельности. Недавно я слушала выступления одного выдающегося психолога из поколения беби-бумеров, и она в качестве одного из своих достижений отмечала, что научилась вести блог. То, что для поколения Y — часть жизни, для беби-бумера — прорыв.
Мне кажется, сейчас не хватает курсов, которые помогли бы им адаптироваться к навыкам современной среды.

X

Поколение X

Обучение и профессиональное развитие зашито в их поколенческие ценности. Учиться вне рабочего времени — норма. Учиться всему, что может пригодиться или просто интересно, — норма. Глубоко погружаться в тему — норма.
Они относятся к обучению как к работе.
Они приходят на тренинг с осознанными ожиданиями и запросами. При всей лояльности к обучению, они изначально не лояльны к преподавателю. Их уважение нужно заслужить, доказав, что ты достаточно компетентен, чтобы их обучать. Им важна личность преподавателя, чтобы тренер был профи. Эта проверка начинается с первых минут работы группы. Не прошел проверку — уважение группы падает, эффективной работы не получится. Прошел — тренинг пройдет отлично.
Они прекрасно делают выводы, проводят рефлексию, анализируют, осмысливают новое. Им важно нырнуть в глубь, найти пользу и применять ее в дальнейшем.
Обучение для них — ресурс. Не важно, длинный это курс MBA или короткий вебинар.
Они умеют находить пользу в любом материале. С обучения иксы, как правило, уходят с результатом. Если сложились партнерские отношения и завоевано доверие группы, они завалят вопросами, завяжут дискуссию, возьмут максимум пользы от преподавателя.

Y

Поколение Y

Ценность обучения для них не очевидна. В целом понимая, что обучение — это хорошо, они зачастую не осознают необходимости конкретного тренинга или курса. Они приходят в позиции: «меня прислали — я сижу, а вы давайте, учите». Игреки зачастую воспринимают обучение как тусовку, возможность пообщаться.
Поколение Y не испытывает потребности глубоко погружаться в информацию, их время слишком насыщенно потоками нового, и они сфокусированы на том, чтобы это новое улавливать, формируется некая «поверхностность» мышления. Это не связано с уровнем интел-

лекта, это связано с особенностями обработки информации. Они знают, что гугл найдет все. У игреков возникает иллюзия, самообман в том, что, «если я слышал, значит я знаю», поэтому иногда они кажутся очень самоуверенными. Задача тренера - донести до них: что-то слышал, это еще не навык. Если тема для них совсем новая, возникает вопрос: «А зачем мне это вообще нужно?» Поэтому, работая в группе игреков, я им «продаю» тренинг, прежде чем начать его вести.

Игрекам трудно удерживать внимание, они не способны расстаться с телефоном. У них сформирована внутренняя потребность постоянно туда заглядывать. И в отличие от иксов, это никак не связано с качеством работы преподавателя.

Услышав новое понятие, они тут же забивают запрос в поисковики и сравнивают информацию. Если я готовлюсь к тренингам для игреков, я на всякий случай всегда просматриваю несколько стандартных определений на сайтах, чтобы знать, а что им покажет интернет. Хочу посмотреть, что они прочитают в первую очередь, когда захотят зайти сами.

Очень сложно у них отобрать гаджеты. Если только принудительно. Иногда приходится забирать телефоны на входе.

Комфортный для них формат — геймификация, т.е. обучение в форме игры. Но игра — это метафора, и, чтобы от нее была польза, необходимо сделать выводы и перенести их в реальную жизнь. А игрекам тяжело даются выводы, сказывается «поверхностность» мышления. Им нужно помогать с анализом на обучении. Например, провожу упражнение-игру и прошу по итогам сделать анализ, а они говорят: «Клево поиграли». Иксы в таких упражнениях иногда делают такие глубокие выводы, которые я как тренер и не планировала. Для игреков даже форма вопроса на анализ должна быть другой. Например: «Обратите внимание, когда начали это делать, у вас была такая ситуация…, о чем это говорит?», должен быть факт, который им нужно напомнить и предложить подумать на эту тему.

Им важна визуализация. Мы в принципе живем в визуальном мире и в системе короткой подачи информации, но у игреков это какой-то встроенный механизм восприятия. Когда готовлю обучения для игреков, отдельно продумываю визуализацию самых важных модулей и выводов.

На обучении им важна атмосфера, эмоции. Игрекам же важен близкий контакт, возможность посмеяться, пошутить, чувствовать себя свободно. Однажды, студенты мне сказали: «Ты очень хороший преподаватель, к тебе можно обращаться на «ты» и не давишь авторитетом».

Они не проверяют преподавателя, лояльны к личности, но иногда возникает ощущение, что имеешь дело с подростками.

Рекомендации работодателям:

Организуя обучение для сотрудников, особенно для беби-бумеров или игреков, обязательно объясняйте, зачем им это нужно. Это поможет включить осознанность, ценность и важность.

Не спешите расставаться с беби-бумерами, это очень ценные сотрудники. Они умеют и хотят работать, потому что у этого поколения ключевая ценность — быть полезными. Их планка требований невысока. А также сейчас вместе с беби-бумерами есть риск потерять часть экспертизы. Это очень актуально для промышленных и производственных отраслей, медицины и т.д. Им нужно помочь встроиться в современные процессы, освоить гаджеты и технологии. Возможно, организовать курсы на предприятиях по передаче опыта и обучению беби-бумеров новым навыкам.

Возможность развития — мощная мотивация для иксов. Используйте эту потребность при формировании корпоративной культуры и мотивации сотрудников. Организуя обучение иксам, обращайте внимание на личность тренера. Он должен быть экспертнее группы.

Отправляя на тренинг игреков, проведите с ними две беседы: ДО (о ценности мероприятия) и ПОСЛЕ (какие выводы сделали и как будут использовать). В противном случае дорогостоящий тренинг рискует остаться для них очередной тусовкой и не принесет пользу компании в долгосрочной перспективе.

Алгоритмы успеха. По мотивам тренинга Радислава Гандапаса

Радислав Гандапас, бизнес-тренер

Радислав Гандапас — самый популярный бизнес-тренер в России. Он рассказывает о сложном и многогранном просто и понятно. Начинаем серию статей по мотивам материалов Радислава, разумеется, с согласия и при участии автора. Сегодня — «Алгоритмы успеха».

Успех объективен. Как его измерить? Можно соотнести с успехами других людей или с собственными показателями прошлого и предполагаемыми показателями будущего.

Каковы мотивы стремления к успеху?
Прагматические. Высокое качество жизни, высокий уровень свободы. При достижении желаемого у людей, движимых этими мотивами, часто возникает демотивация, депрессия, потому что без ответа остается вопрос: «А что дальше?» Некоторые переходят на новый уровень мотивов: метафизические или невротические.
Метафизические. Этот мотив редко наблюдается на старте успеха. Он, скорее, результат эволюции сознания. Уверенность, что успех — это нечто предопределенное, предначертанное судьбой, закон мироздания. Иррациональный подход к поиску смыслов.
Невротические. Кому-то что-то доказать, выбиться в люди. Людям, движимым такими мотивами, важно кичиться своими успехами и возможностями, постоянно подчеркивать свое превосходство, вступать в конкурентную борьбу. Именно таких «успех разрушает», а «деньги портят».
В реальной жизни каждый из этих мотивов редко встречается в чистом виде. Чаще это некий микс или эволюционный переход от одних потребностей к другим.
Чаще всего путь начинается с прагматического или невротического мотива, а потом происходит эволюция к метафизическому.

Путь к успеху. Личный опыт.
Много лет назад я работал в компании, которая занималась организацией тренингов. А я решал организационные вопросы и завидовал тренерам. У них интересная творческая работа. Если на тренинге что-то пошло не так, ругали организаторов, если все было прекрасно — на лаврах почивал тренер, какой он, мол, молодец! Я завидовал, но не представлял себя на их месте. Пока однажды не случился форс-мажор. Одна из тренеров никак не смогла приехать на первый день своей двухдневной программы. Вдруг она говорит: «А проведи ты! Возьми мои материалы, подготовься, а на второй день поправлю, если что-то пойдет не так».
У меня была тысяча причин, чтобы отказаться, но я сказал «ДА». Я справился. Было трудно, но группа осталась довольна.

В тот день я почувствовал, что инфицирован. Идея из детства вдруг превратилась в намерение. Спустя некоторое время у меня появилась возможность провести еще один тренинг для студентов-психологов. У меня снова был миллион причин отказаться, но, как вы понимаете, я снова сказал «ДА». Этот тренинг дал мне третью решающую возможность. Одна из студенток оказалась внештатным корреспондентом местной газеты и написала небольшой репортаж о моем тренинге. Спустя некоторое время мне позвонила бывшая сокурсница и сказала: «Нужен тренинг для топ-менеджеров компании. Про тебя вон даже в газетах пишут. Соглашайся». Топ-менеджеры. Крупная компания.
У меня нет опыта. Но я сказал «ДА». Я справился, получил достойную оплату. Я начал действовать. Довольно скоро стало понятно, что нужно перебираться в Москву. Было трудно, временами невыносимо трудно. Но сейчас я тот, кто я есть.
Мой первый совет: если вам предлагают попробовать что-то новое, что могло бы вас развить — соглашайтесь!
Чтобы начать путь к успеху, нужно четко увидеть себя в состоянии успеха. Каким он должен быть. В деталях, в красках, в подробностях.

Алгоритм движения к успеху.
Всякий раз, когда возникает дилемма: совершить или не совершить действия, приближающие вас к цели, — совершайте.
Не топчитесь на месте. «Я пока не готов»,

От пешки до ферзя — пять шагов. Пять шагов от «ничего» до «всего». Помните правила шахмат: первый шаг пешка может сделать через одну клетку. Это удивительным образом совпадает с секретом успеха многих людей.

«Я сделаю этот шаг, когда буду готов»... Вы никогда не будете готовы. У вас не будет более благоприятной ситуации. Лучше ситуация реального действия, чем постоянная подготовка. От пешки до ферзя — пять шагов. Пять шагов от «ничего» до «всего». Помните правила шахмат: первый шаг пешка может сделать через одну клетку. Это удивительным образом совпадает с секретом успеха многих людей. Делайте первый, очень резкий, дерзкий, решительный шаг вперед. Для меня это был переезд в Москву. Постепенные маленькие шаги к успеху — это потеря времени. Мозг в зоне комфорта живет в расслабленном режиме. Вы можете годами готовить почву для будущего успеха, делая что-то по вечерам и в выходные, и годам к 160, может, даже придете к желаемому результату. Высокая активность мозга включается лишь в ситуации острого недостатка ресурса. Вырывайтесь из водоворота комфорта, иначе затянет. Помните правило, как выплыть из воронки:

глубокий вдох, нырнуть и резкий рывок в сторону. В успехе так же. Запаситесь ресурсом (чаще всего это деньги) и рвите! Продержитесь! За короткое время достигните успеха, которого не достигли бы, совмещая зону комфорта и небольшую долю новизны.

На пути к цели ни шагу назад. После первого шага нужно будет сделать второй. Делайте его. Он должен быть только вперед. Шагнули — отлично! Велик соблазн попятиться назад — держитесь. В сторону — это может быть шаг к счастью в ущерб успеху. Какое бы направление вы ни выбрали, стремитесь, в конце концов, шагнуть вперед.

В поисках своего пути. Меня часто спрашивают: «А если окажется, что это не мое?», «Как понять свое предназначение?» Я считаю идею предназначения вредной и опасной. Она предполагает, что есть какая-то высшая сила, которая имеет на вас планы, и ваша задача — эти планы предугадать. Будто есть одно-единственное занятие в жизни, которое вам нужно найти. Но ведь только вы вольны выбрать дело, в котором хотите преуспеть. Однако учтите три параметра, которые помогут не потратить напрасно силы и время.

Мне нравится. У меня получается. Мне платят (рис. 1).

За что нам платят? Есть три параметра, по которым определяется наша стоимость на рынке. Что мы делаем, как мы это делаем и легко ли нас заменить. Когда человек делает что-то очень хорошо и заменить его крайне трудно или вовсе невозможно, он становится брендом, человеком с именем, зарабатывает особенно большие деньги. Определяйте сферу своих возможностей, развивайтесь в ней, приобретайте имя (рис. 2).

Короткий путь к успеху. Успех от слова «успеть».

Начинай с тем, что есть. Нужные ресурсы нарабатывайте в процессе. Многие постоянно лишь подбираются к тому, чтобы начать. Мечтают бегать, да кроссовки нужно купить, потом хорошей погоды дождаться… Они никогда не побегут.

Делай то, что идет. Не получается — не делай. Двигайся дальше.

Если среда не устраивает, покинь ее или измени. Если в вашем городе нет ресурсов для реализации, уезжайте или начните активную деятельность, которая создаст среду.

Помни о других. Когда вы станете радикально менять обстоятельства в жизни — это скажется на окружающих. Поговорите с ними, объясни-

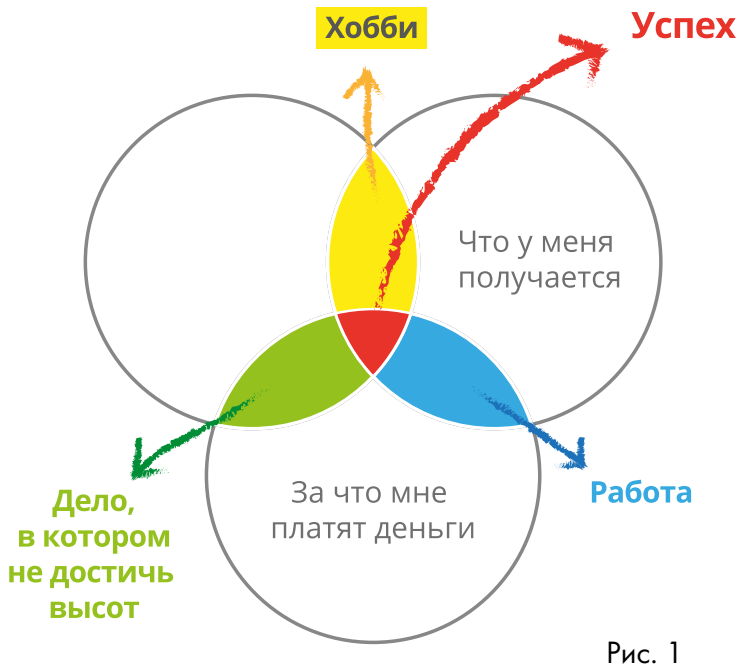


Рис. 1

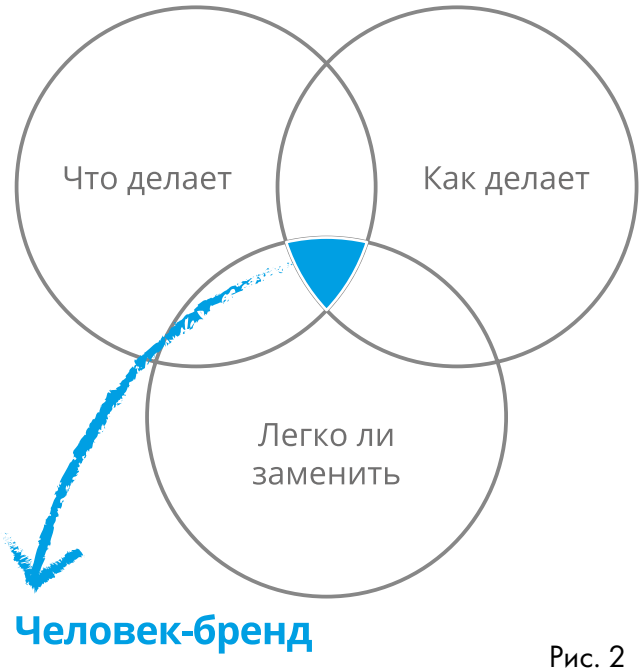


Рис. 2

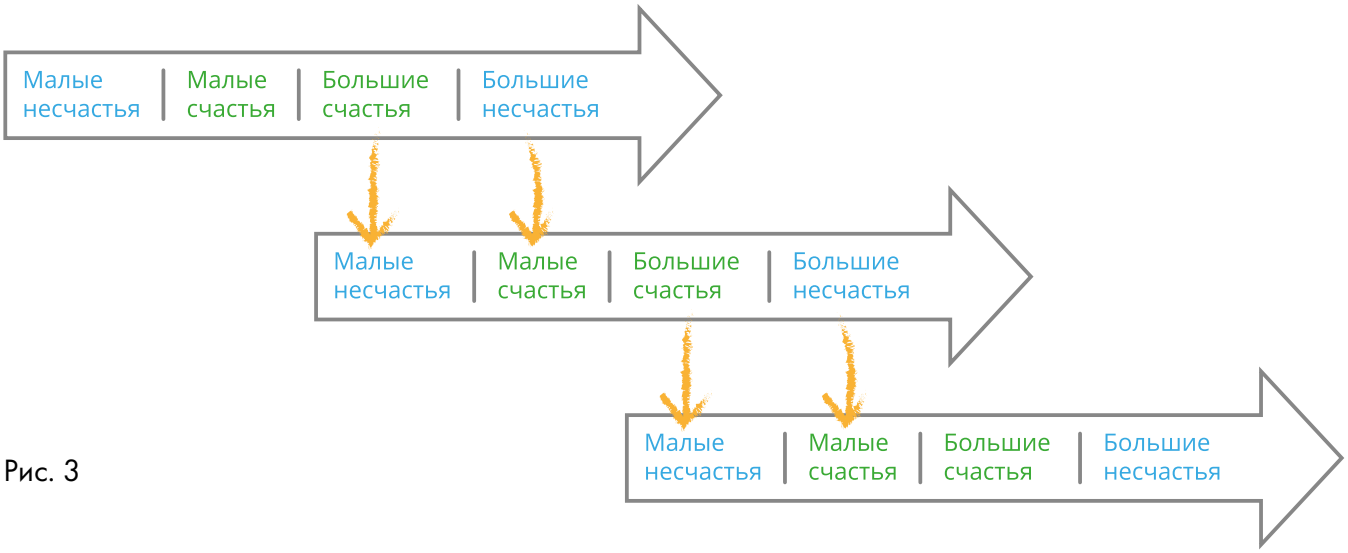


Рис. 3

те, расскажите, что это будет и сколько продлится. Когда придете к успеху, верните долг: время, внимание, часть прибыли. Верните по законам бизнеса: прибыль должна быть больше инвестиций.

Успех достигнут. Что дальше?

Я разделяю путь к успеху на 4 этапа:

Когда сделаете первые шаги, попадете в состояние «малое несчастье», вы будете больше уставать, тревожиться, переживать, но впереди будет цель и ради нее все стерпится.

Потом начнет получаться: первые клиенты, деньги, новые связи. Это «малое счастье».

Вы придете к этапу «большое счастье», когда все получается, все происходит, о вас знают, вы хорошо зарабатываете — это прекрасный период.

После наступает «большое несчастье». Переход к нему обычно не заметен, ведь внешние обстоятельства остаются неизменными. Еще вчера все было хорошо, а потом просыпаешься — и все нервирует, все не так. Появляются вопросы: «Зачем это нужно?» Наш мозг отключается, как только считает выполненной свою задачу по достижению успеха. Начинается кризис.

Поэтому на этапе «большого счастья» важно запустить новый проект, на котором все начнется сначала. Тогда «большое счастье» сегодняшнего дня уравновесится «малым несчастьем» нового проекта, а его «малое счастье» смягчит боль «большого несчастья». Смотрите картинку, там все наглядно показано (рис. 3).

Запускайте новые проекты

Успех в работе — это лишь один из проектов. Нужны успехи в личной жизни, в воспитании, в хобби. Запускайте разные проекты своей жизни. Пусть каждый из них будет амбициознее и глубже предыдущего.

Помните, важен не только результат, важен процесс. Важно, чтобы на этом пути жизнь была наполнена смыслом и энергией. Движение к успеху не самоцель. Самоцель — радость жизни. Это возможно в том случае, если вы наметили себе что-то более масштабное, чем то, что вам сейчас дается легко, если вы знаете, каким путем этого достичь, если вы достаточно мотивированы и если вы делаете движения к успеху в соответствии с намеченным планом.

Проведем эксперимент. Учить развлекая лучше, чем просто учить

Николай Ганайлюк, основатель проекта «Научное шоу профессора Николя»

Нет смысла долго представлять профессора Николя. Частый гость программ «Спокойной ночи, малыши!» и «С добрым утром, малыши!», автор детских познавательных книг, наборов для научных экспериментов. Все это начиналось с развлекательного проекта «Научное шоу профессора Николя». 10 лет назад был только он и его непоколебимая уверенность в том, что наука+развлечение лучше, чем просто наука. Сейчас это уже международный бизнес. Покорена Россия и страны СНГ, запускаются франшизы в Европе.

— Как случилось, что вы, окончив физико-технический институт, стали детским шоуменом?

— Еще во времена студенчества я ясно понял, что любую теорию правильно закреплять практикой. Только так приходит глубокое понимание информации. Наверное, у каждого было на уроке химии: смотришь на химическую реакцию и хочется забиться под парту, лишь бы не спросили, потому что ничего не понятно. Эти наборы графических символов оторваны от реальности. Практика дает точное понимание, что это такое, что с этим можно сделать, почему это происходит. Пятиминутный эксперимент эффективнее часовой лекции.

Потом я совершенно случайно оказался в канадской компании «Mad science». Они были первопроходцами на рынке научных развлечений. Я там какое-то время работал. Идея заинтересовывать детей экспериментами, преподносить им знания в легкой манере была мне очень интересна. Позже я изучал подобный опыт в США, там это вообще многомиллиардный рынок. В детских садах и начальных школах выделяется бюджет на реактивы, оборудование для опытов. Дети проводят настоящие исследования, лабораторные работы. Это здорово!

Вернулся в Россию с приличным багажом знаний и создал «Научное шоу профессора Николя». С тех пор мы ни на минуту не останавливаемся в развитии. Постоянно смотрим, что интересного в этом направлении происходит на рынке, что можно купить или скопировать в свои программы. Перенимать лучший мировой опыт — это нормально.

— Что новенького придумали?

— Мы, конечно, продолжаем развивать научные программы. Появилась программа за здоровый образ жизни — против курения и алкоголя. Обычно в школы приходит лектор, рассказывает какие-то правильные вещи, а дети скучают и не воспринимают всерьез. Мы взяли идею опытов у испанцев. Подготовили специальный реквизит и показываем, что происходит с организмом во время курения и распития алкоголя. Как ведет себя сердце, легкие, что творится с мозгом. Все это демонстрируется наглядно. Кстати, этот реквизит мы с командой разработали сами: метровая сигарета, штуки, которые симулируют легкие, и т.п., чтобы опыты можно было показывать даже со сцены в актовом зале. У нас есть прикольные раздаточные материалы, у детей остаются шпаргалки от профессора Николя.

Еще одно направление, которое мы даже выделили в отдельный бренд: «Проведем эксперимент». Это опыты с объяснениями. У нас часто во время шоу зрители интересовались: «А как это работает?». Мы решили рассказать. «Проведем эксперимент» — это и шоу, и книга, и наборы для домашних экспериментов, и видеоролики, в которых мы показываем, как провести эксперимент, и что для этого можно взять. Все реактивы вполне доступны, есть дома или продаются в магазине. Все открыто, пожалуйста, радуйтесь и экспериментируйте.

Я стал постоянным ведущим передач «С добрым утром, малыши!» на канале «Карусель» и «Спокойны ночи, малыши!». Наш бренд постоянно есть на ТВ. Это правильно.

Выходим на рынок Словакии и Новой Зеландии. Для них мы запустили новый бренд — «Cool science» — «Клевая наука». Историю профессора Николя было бы очень трудно адаптировать для их рынка.

Вышло несколько новых книг: «Проведем эксперимент», «Научные игрушки». Они позволяют как можно больше экспериментировать.

Два или три года назад мы запустили программу «Секреты фокусов» — научное шоу, в котором мы объясняем фокусы с научной точки зрения. Она быстро вышла в лидеры продаж и до сих пор занимает первые строчки.

Мы стараемся быть доступными в разных вариантах, разными способами вовлекать детей в науку. Я считаю, это правильно. Не зря сейчас на рынке пик различных образовательных проектов: ментальная арифметика, робототехника, школа программирования, интерактивные музеи. И все это ориентировано на детей начальной и средней школы и даже дошкольников. Раньше только в старших классах начинались какие-то опыты.

— Вы экспериментируете только в области физики и химии?

— Да. Потому что эти две науки настолько разноплановые, что охватывают почти все сферы жизни человека. Например, у нас есть программа «Космическое путешествие», где мы при помощи физических экспериментов

Давайте запустим ментос в колу. А если кола будет теплой? А если ментоса не одно драже, а пять? Если не в колу, а фанту, и не ментос, а соль? Давайте поймем, почему происходит такая реакция. Дети вовлекаются в игру, начинают фантазировать, узнавать что-то новое, экспериментировать.

демонстрируем, что происходит в космосе, как ведет себя вакуум, и т.д. Или новинка 2018 года — «Детективная наука». Криминалистика, отпечатки пальцев, настоящие слепки руки, используем искусственную кровь — это химия, но мы рассказываем, что криминалисты должны в этом разбираться. А криомороженое! Берем натуральные сливки, добавляем азот и вуаля — получаем лакомство! Конечно, это интересно, и это физика.

— Все чаще приходится слышать от преподавателей высшей школы, что из-за чрезмерно развлекательных подходов студенты приходят не готовые к вузовским нагрузкам. Выходит, слишком сильно развлекая, можно и навредить?

— Если говорить про «Научное шоу профессора Николя», то мы умываем руки. Мы работаем с детьми начальной и средней школы и делаем так, чтобы, когда у них появятся физика и химия, они бежали на уроки с горящими глазами. Задача школы — сделать так, чтобы этот блеск не потух. Я считаю, крайне необходимо, чтобы в начальной школе все преподносилось не только через «слушать», но и через «участвовать». Печально, когда учителя рассказывают нам, что они вынуждены сами на свои деньги покупать какие-то реактивы, оборудование, реквизит для опытов, чтобы хоть как-то детям продемонстрировать то, что сухо описано в учебниках.

— Артистизм профессора Николя внутренний или вы специально обучались актерскому мастерству?

— Мне всегда нравилось выступать, еще в студенчестве экспериментировал в самодеятельности. Хотя сейчас я довольно редко выступаю. Телевизионные съемки, конечно, веду сам, а на выезды соглашаюсь редко, потому что очень много других дел. Но пару раз в году я обязательно беру себе выездные выступления, чтобы не забывать, для кого я работаю и чем занимаюсь.

А наших ведущих мы отбираем очень серьезно. У нас сложная система кастинга. Сначала оцениваем резюме, потом на личной встрече показываем эксперимент, они повторяют, а мы оцениваем, как они себя ведут, как общаются, как держатся на публике, насколько они артистичны и эмоциональны, могут ли импровизировать. Берем только лучших.

— Как организована ваша компания сегодня?

— Первый наемный сотрудник, который у меня появился, — это был кладовщик, потому что было слишком трудозатратно и утомительно собирать весь реквизит своими руками. Первое, что я арендовал, был не офис, а склад. Понимаете, насколько это важное направление для компании. Сейчас есть склады для реквизита и интернет-магазина, штат водителей, которые развозят заказы, кладовщики, комплектовщики — это одно направление. Есть команда, которая работает над шоу — ведущие, менеджеры продаж. Есть те, кто занимается сайтом и продвижением — третье направление. Отдел франчайзинга, потому что это направление для нас очень важное, и оно активно развивается.

Конечно, бухгалтерия, юрист. Всего около 30 человек. А начинали мы вдвоем с женой.

— На старте было ощущение голого энтузиазма?

— Мне все это нравилось. Этого никто не делал, все в новинку. Мне нравилось созидание путем проб и ошибок. Я постоянно заказывал реактивы, новые баночки, хранил их в квартире. Экспериментировал на кухне. Что-то получалось, что-то нет. Создал одно шоу, потом второе, третье. Сейчас их более 20 только тематических программ выступлений. Я не знал, как правильно себя продвигать. Даже сайта не было. Но было очень интересно. Создание фирменного стиля, первая съемка видео, первые сотрудники — все было с нуля. Передо мной часто стояла дилемма: делать — не делать, сделать так или иначе. Это был творческий процесс во многом.

— Каждый день развивались как предприниматель?

— Конечно. Я с самого начала знал, что для развития нужно понимание, что можно масштабировать. Принял кладовщика, освободил себе кучу времени. Появилось ООО — нужен бухгалтер в штат. Жена не может постоянно отвечать на звонки, нужен менеджер продаж. Не хватает одного — берем следующего. Это был последовательный процесс от потребностей. Не справляемся с объемом — ищем сотрудника, раздули штат — проводим оптимизацию. Это такая гибкая система. Работает как в большую сторону, так и в меньшую.

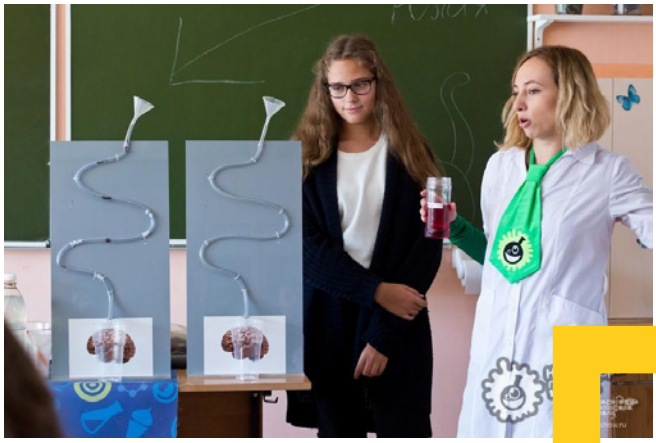
Со временем мы стали получать много запросов из регионов. И опять же было два варианта принятия решений: гастроли или франшиза. Поначалу мы гастролировали. Екатеринбург,

Питер, Казань, Самара, даже в Находку летали. Там «Роснефть» строила завод по переработке полимеров, и нас пригласили проводить в школах уроки познавательной химии. Это хорошо легло в нашу концепцию. Но постоянные поездки ограничивают возможности. Поэтому мы пришли к франшизе.

Почему есть смысл становиться нашим франчайзи? Мы ведь не просто обучаем экспериментам. Этому сейчас можно за вечер самостоятельно на Youtube научиться. Мы предлагаем защищенный, развитый, сильный бренд «Шоу профессора Николя». Предоставляем уже работающий сайт с грамотно настроенным SEO и контекстной рекламой. Обеспечиваем контентом и продвижением. Конечно, реквизит, принципы работы, обучающие материалы — все, чтобы наши франчайзи в самые короткие сроки стали успешным бизнесом в своем регионе.

— В чем секрет успеха?

— В России я был первый, кто стал серьезно



Франшиза «Научного шоу профессора Николя» заняла второе место в рейтинге детских франшиз за 2018 год!
Попала в ТОП-10 по версии FORBES за 2016 год.

заниматься подобным проектом. 10 лет назад это было в новинку, поэтому меня сразу начали приглашать везде и всюду, выходили репортажи на ТВ. Я стал продвигаться через блогеров. Это хорошо выстрелило, потому что сразу включилось сарафанное радио. Я сразу понял, как важно работать с людьми и собирать отзывы от клиентов. Довольные клиенты — лучшая реклама. Сейчас мы работаем в CRM-системе. Отслеживаем жизненный цикл наших клиентов и видим, что есть люди, которые заказывают наше шоу на день рождения ребенку 6-7 лет подряд. Как с детского сада начали, так и остаются с нами. Мы очень гордимся их доверием.
С самого начала я запустил красивый фирменный стиль, продумал образ и стал снимать видео. Тогда их мало кто снимал. Ролики стали расходиться вирусно. Одно мое видео у блогера МАКС100500 собрало 10 миллионов просмотров! Потом вышла книга в издательстве МИФ. Так я стал популярным.
Я всегда любил играть в компьютерные игры типа «Цивилизация». В них я понял, что, развивая что-то одно, скорее всего, быстро проиграешь. Это легло в основу развития бизнеса. Мне нравится там немного подкрутить, здесь добавить — и получается устойчивый фундамент. Главное — отслеживать и реагировать на изменения. Видишь, что стал снижаться средний чек, значит нужно добавить бюджетные шоу. Упали заказы в интернет-магазине, снижаем минимальную стоимость покупки. Все это нужно отслеживать и собирать аналитику. Мы с самого начала стали жестко отслеживать разные параметры: стоимость привлечения клиента, во сколько нам обходится обратный звонок, во сколько нам обходится подписка.

— Вы во все сами вникаете?
— У меня такой принцип: если что-то новенькое запускается, я сначала вникаю сам, а потом передаю профессионалам. Я должен понимать, как все работает, но все делать самому невозможно, поэтому важно окружать себя правильными людьми. Могу похвастаться, что все сотрудники с нами с самого начала. У нас нет текучки кадров. Очень важно грамотно подобрать команду, готовую включиться на 100%. Когда у нас в праздничные дни возникали вопросы у Новой Зеландии по сайту, редактор сайта, несмотря на праздники, вела с ними переписку и решала проблему. Не потому, что ей за это больше заплатили, а потому что ей не все равно. Но и мы со своей стороны очень гибки по отношению к сотрудникам. Идем на уступки, с пониманием относимся к их потребностям и проблемам. Модель win-win.

— Поделитесь секретом эффективности?
— Во-первых, я сам занимаюсь тем, что мне крайне важно. Например, сейчас это отношения с потенциальными франчайзи. Когда наше шоу запускается в другом городе, я хочу, чтобы этим занимался не случайный человек. Мы предлагаем эксклюзив на город, поэтому жестко отбираем людей.
Все свои дела я отмечаю в CRM-системе.
Еще одно важное правило: делая что-то, не отвлекаться на другое. Делаю, пока не сделаю. Если задача слишком масштабна и в один заход ее не выполнить, значит, ставлю временные рамки и работаю, сколько успею. Работать сосредоточенно, с полным погружением эффективнее, чем сказать от задачи к задаче.

— Какую часть бизнеса никогда никому не передадите?
— Если уж это мое детище и я — профессор Николя, то он будет стареть со мной. Все съемки будут проходить только с моим участием. Мы

не возьмем через 10 лет похожего мальчика, чтобы он играл профессора Николя — это не правильно.
Во-вторых, новые шоу я обязательно утверждаю. Мне могут помогать их создавать, но основная идея, сценарий, развитие — все это мое. Я отвечаю своим именем, своим брендом, и мне важно, чтобы мне это нравилось.

— Каким видите образование в России через 10-15 лет?
— Глобальный вопрос. У меня многие знакомые переходят на домашнее обучение или онлайн. Я не сторонник. Я в этом плане очень консервативный человек. Я считаю, все это не так эффективно, как живое общение с педагогом, взаимодействие детей с детьми. Я думаю, глобальных перемен в образовательной системе не произойдет, но будет появляться все больше и больше возможностей.
Уверен, в образовательных подходах будут появляться новые модные направления. Не было раньше центров ментальной арифметики, а теперь есть. Уже появляются детские курсы по разработки мобильных приложений. Главное, чтобы это все развивалось без перекоса, не с младенчества, а тогда, когда ребенок действительно готов. И еще очень важно, чтобы родители тоже были вовлечены и принимали участие в развитии и обучении ребенка.

— Какие книги читаете?
— Я читаю очень много по 70-80 книг в год. Если брать детство, мне очень нравились книги Владислава Крапивина. Они очень классные: про детей, про дружбу, про приключения. «Хроники Нарнии».
Для взрослых из последнего? Люблю фантастику. Недавно вышел «Остров Сахалин» Эдуарда Веркина. С удовольствием слежу за постами Галины Юзефович — она литературный критик. Читаю Харуки Мураками, Даниэля Кельмана.

Тест: готовность соцсетей к 2019 году

Дамир Халилов, владелец и генеральный директор smm-агентства GreenPR

Дамир Халилов уже 10 лет борется с предубеждением о том, что социальные сети не для продаж. «Для продаж!» — говорит он весьма уверенно и подкрепляет эти слова статистикой и собственным опытом. Недавно Дамир опубликовал видео, в котором рассказал о новейшем исследовании. Компания Data Insight и Яндекс.Касса проанализировали продажи в Instagram, ВКонтакте, на Facebook, в Одноклассниках, в Telegram, WhatsApp, Viber, Avito, Youla и т.д.

Результаты:
оборот рынка — 591 миллиард за год.
Средний чек — 1500 рублей.

39 млн человек покупают в этих каналах;
22 млн человек — продают в этих каналах.

32% сделок прошли через социальные сети — первое место (!);
27% — через сайты объявлений — второе место;
11% — через мессенджеры — четвертое место.

«В сети» — рубрика по материалам блога Дамира Халилова. Это короткие структурные материалы о том, что и как советует делать мастер SMM-продвижения. Никакой воды, только польза.
Сегодня сразу две пользы. Тест на готовность ваших соцсетей к новым победам в 2019 году и 6 методик качественно повысить охват в Instagram.
Прокачивайтесь с нами.

Готовы ли ваши соцсети к победам в 2019 году?
Дамир Халилов разработал простой тест, всего 20 вопросов.
Каждое ДА — 1 балл, НЕТ — 0 баллов.

1. Вы адаптируете контент под алгоритмы умных лент?
2. Ваши страницы ВКонтакте получали огонек Прометея?
3. Вы загружаете видео на IG TV?
4. У Вас есть стратегия по работе с Shopping Tags в Instagram?
5. Вы проводите консалтинговые акции на одной из платформ?
6. Вы публикуете хотя бы 5 Stories в неделю на одной из платформ?
7. У Вас настроены альбомы Stories (Актуальное) в Instagram?
8. Вы ведете хотя бы раз в месяц Live в одной из социальных сетей?
9. Вы делаете ретаргетинг на существующих клиентов?
10. Вы создаете Look A Like аудитории в таргетированной рекламе?
11. Вы используете формат Лид-форм на ВК или Facebook?
12. Вы делаете ретаргетинг по посмотревшим видео?
13. Вы парсите новую аудиторию конкурентов?
14. Вы ведете канал в Telegram или WhatsApp?
15. У Вас есть чат-бот на одной из платформ: Telegram, ВК, ФБ?
16. Вы делаете рассылки во ВКонтакте или в Instagram?
17. У Вас настроен автоответчик в Instagram?
18. Вы проводите марафоны в Instagram?
19. Вы используете рекламу на YouTube?
20. Вы таргетируете показы видео на YouTube на посетителей сайтов конкурентов?

Расшифровка

20 баллов — Ого, приятно удивлен. Вы молодец, если будете искать работу SMM-специалистом — напишите.

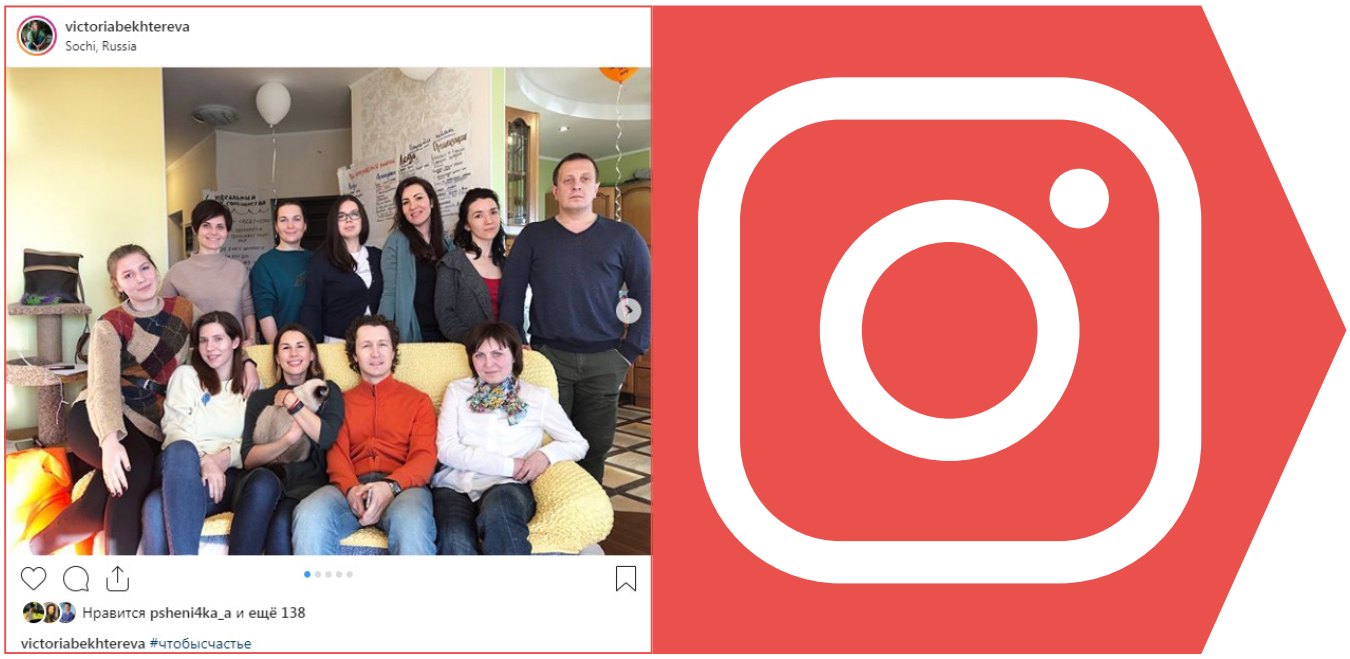
14–19 баллов — Проделана впечатляющая работа. Но, чтобы получить максимальный эффект, необходимо разнообразить свой арсенал.

8–13 баллов — Определенная работа сделана, но есть куда расти. Рекомендую выписать слабые места и прокачивать их.

1–7 баллов — Вам необходимо заняться адаптацией своих социальных сетей к новым условиям.

0 — Поздравляю, все впереди.

Как повысить охват Instagram в три раза



Дамир Халилов, владелец и генеральный директор smm-агентства GreenPR

Ну что же. По многочисленным заявкам разбираю по косточкам алгоритм ленты в Instagram и рассказываю, как с ним работать.

Лента в нашем любимом инстаграмчике хронологически-алгоритмическая. То есть новые публикации имеют приоритет, однако ранжируется лента по определенным критериям. Если алгоритму Ваш пост не понравится, он засунет его так далеко, что редкий пользователь его увидит.

Расшифровать алгоритм невозможно — он состоит из тысяч критериев, однако есть конкретные закономерности, использование которых позволяет резко увеличить охват.

1.
Создавайте опыт предыдущего взаимодействия. Каждый контакт человека с вашим контентом для Instagram — показатель интереса, поэтому следующие посты система будет показывать ему с приоритетом. Для этого необходимо как можно чаще публиковать контент с призывом к действию. Больше всего Instagram любит информативный комментарий, на втором место сохранения, а потом уже лайки от живых пользователей.

2.
Стимулируйте личные сообщения. Если человек написал Вам в Директ и Вы ему ответили, Instagram достает карандаш и делает себе жирную засечку — у этих ребят дружба, а значит, нужно, чтобы человек не пропустил ни единого Вашего поста. Как стимулировать личные сообщения? Задавайте вопросы в Stories, настройте приветственные сообщения (оставайтесь на связи и совсем скоро я о них расскажу), проведите консалтинговую акцию и тд.

3.
У каждого типа контента есть свои механики вовлечения, поэтому старайтесь публиковать контент в разных форматах: фото, видео, IG TV, Stories, Live и галереи.

4.
Чем дольше задерживается пользователь на Вашем контенте, тем очевиднее для Instagram его интерес. Поэтому старайтесь публиковать контент, который будет удерживать внимание пользователя дольше. Например, для видео или поста с мастер-классом используйте формулировки-крючки «чуть позже я расскажу важный кейс», «об этом далее» и т.д. Рассказывайте истории, используя формулу сторителлинга, как правило, такой формат дольше удерживает внимание.

5.
Обеспечивайте начальную активность к постам. Каждый вновь опубликованный пост должен получить реакцию аудитории — именно это приведет к тому, что Instagram сочтет пост достойным внимания. Хочу предупредить, что крайне не рекомендую использовать для этого сервисы накруток. Если канал небольшой, то для создания начальной активности можно обратиться с просьбой к коллегам, друзьям и знакомым. Если канал больше, то можно подключиться к качественному чату активности, где пользователи помогают друг другу, проставляя лайки, оставляя комментарии. Не злоупотребляйте данным инструментом — помните, что это не заменитель настоящей активности, а лишь служит начальным толчком.

6.
Активно используйте хэштеги. Это даст Instagram понимание, контент какой темы Вы публикуете. А Instagram старается каждому показать контент, соответствующий его интересам.

Разумеется, это не все методики, всего их я выделяю 26, но использование этих 6 уже сильно повысит охват аудитории на Вашей странице.

Маша Субанта: благотворительность должна быть профессиональной

Маша Субанта,
основатель «Клуба добряков»

История «Клуба добряков» началась в 2013 году с Маши Субанта, которой всегда нравилось помогать. Этот клуб вырос из личного профиля в Instagram, став огромным сообществом добряков. Сегодня их больше 75 тысяч, и это уже благотворительный фонд. 40 городов России, волонтеры по всему миру, свыше 1000 подопечных из разных стран и 8 штатных сотрудников. За 2018 года на благотворительные программы фонда было собрано свыше 121 млн рублей. Единственный офис находится в Москве, а вся деятельность координируется в чатах WhatsApp. Они помогают местным больницам, домам престарелых, центрам помощи малоимущим, кризисным центрам и, конечно, оказывают адресную помощь и поддерживают друг друга.

Делаем невозможное, объединяя возможности, чтобы добро коснулось каждого.

— Как желание помогать выросло в благотворительный фонд?

— Когда-то я работала PR-менеджером в банке. Больше всего мне были интересны благотворительные мероприятия. И я стала глубже погружаться в эту деятельность, поняла, что мне в ней комфортно. Команда «Клуба добряков» начиналась с меня одной, четыре года я волонтерила, набиралась опыта. Спасибо мужу, дал такую возможность. Когда я осознала, что провожу с телефоном в руках больше 16 часов в сутки и все равно не справляюсь, решила найти помощника. Правда, я не верила, что найдется желающий взять такой объем работ на волонтерских началах. Спасибо еще раз мужу, он настоял, и мы объявили конкурс. Пришло более пятидесяти писем. Так в жизни клуба появилась Катя Климова, которая два года работала со мной на полной занятости, но без какой-либо оплаты, создала электронную базу подопечных, принимала заявки на оказание помощи. Потом подключилась Юля Овсянникова, она год работала на волонтерских началах, ежедневно. Объем помощи, которую мы оказывали, рос, мы развивались, и, чем больше мы делали, тем чаще сталкивались со сложностями сбора средств, участия в различных конференциях, куда можно было попасть только юридическим лицам. Мы поняли, что нужна официальная регистрация, и создали благотворительный фонд. Сейчас у нас в штате восемь человек, которые занимаются обеспечением работы фонда. И, конечно, по-прежнему много волонтеров. При этом бухгалтера, например, в штате нет: наш бэк-офис — это «Инфраструктура благотворительности» Рубена Варданяна. Помимо ведения документооборота, они занимаются оформлением кадровых вопросов и консультируют нас с точки зрения управления рисками.

— Кому люди охотнее помогают?

— Чем младше ребенок, тем больше эмоциональный отклик. Обычно, если это заболевание смертельно опасное, но его можно вылечить, средства собираются быстрее. Мы всегда пишем честно. Если ребенка нельзя вылечить, но ему нужен, к примеру, аппарат искусственной вентиляции легких, чтобы из реанимации переехать домой и жить с мамой и папой, отклик идет слабее, так как все понимают, что чуда не произойдет. Но, с другой стороны, я смотрю на наших добряков и восхищаюсь. У нас сборы на лечение взрослым часто идут ничуть не хуже, чем детям. Аудитория потрясающая.

— Приходится ли вести сопровождение подопечных, помогать с организацией лечения за границей?

— Конечно, мы стараемся помочь. Когда человек сталкивается с серьезной болезнью у себя или у близкого человека, мозг словно в тумане, стресс мешает принимать взвешенные решения. Заранее ведь не готовишься к подобному, у многих даже загранпаспорта нет. А у нас большой опыт, связи с врачами, с другими фондами, и мы можем подсказать алгоритм действий, куда бежать, что делать, в зависимости от диагноза. Но нужно понимать, что мы — не агентство и не можем консультировать всех нуждающихся, наша приоритетная задача — проверять заявки в нашей базе. Но то, что можем сделать — делаем. Даем родителям информацию о клиниках, прямые контакты международных отделов, чтобы семьям не приходилось переплачивать посредникам, можем посоветовать волонтеров-переводчиков и волонтеров, помогающих на месте (обычно это люди из местной русской общины). Если людям необходима помощь «под ключ» и они готовы заплатить, можем посоветовать проверенное агентство, которое помогает многим фондам, в том числе и нам. Они сопровождают, переводят документы, проверяют счета, вычеркивают из них лишнее, чтобы минимизировать расходы. Часто люди, не зная, как организована система, самостоятельно ищут по интернету

«Миссия благотворительности в том, чтобы сделать мир вокруг себя хоть немного добрее и справедливее. Я верю в силу маленьких шагов, в ежедневные дела на благо других, они не требуют больших усилий и много времени. Делать добро — это просто, приятно и доступно каждому, это не героизм».

варианты лечения за границей, вбивая в поиск запрос на русском. И, конечно, попадают на сайты посредников, которые пытаются выжать из семьи все, что можно. Такие случаи помогаем обходить. Хотя иногда сталкиваемся с недоверием. И это, конечно, странно, когда сначала тебя просят дать совет, а потом: «Хм, наверное, вы неспроста эту клинику советуете, наверняка на откатах сидите». Или звонят: «Давайте вы всё сами нам быстро организуете, вам же это надо». И когда мы отвечаем, что мы ничего с этого не имеем, и это надо прежде всего им, вот все контакты, связывайтесь, то очень удивляются. В России вообще мало кто верит в безвозмездную помощь, люди привыкли везде искать подвох.

— Выбор между адресной помощью конкретному человеку или системным проектом трудный?

— Сколько ни помогай, болеющие дети и взрослые никогда не кончатся. Зато результат виден сразу: вот собрали деньги, вот прооперировали, вот человек здоров. Когда тратишь деньги на системные проекты — это дает возможность помочь большему количеству людей, но эти изменения требуют времени, они сразу не видны. Поэтому стараемся балансировать.

Например, у нас есть программа помощи семьям с тяжело больными детьми. С ними работает психолог с большим опытом в этой сфере. Обычный семейный психолог здесь может не справиться. Зачем эта программа? В таких семьях отец часто уходит. Мы этих пап обычно презираем, обвиняем, мол, слабак, безответственный и т.д. Но однажды я пообщалась с мужчиной, пережившим такую ситуацию, я увидела картину с другой стороны. Когда ребенок тяжело болен, женщина с головой уходит в него. У нее смещаются приоритеты, она измотана, злится, срывается по пустякам. Муж становится фоном, он не чувствует себя важным и нужным. Мы помогаем таким семьям не развалиться. Ведь мамы с тяжело больными детьми чаще всего не могут работать, им нужно ухаживать за ребенком, и поэтому они живут на пособие. Если уходит кормилец, семья становится в очередь в благотворительный фонд. Возможно, деньги, которые мы тратим на зарплату психолога, можно было бы отдать на лечение конкретному ребенку. Но комплексной программой мы помогаем решить проблему сразу во многих семьях, и это тоже очень важно.

Еще мы оказываем юридическую поддержку семьям с тяжело больными детьми, платим

«Я горжусь, когда вижу, как человек, который никогда не занимался благотворительностью и считал, что это дело очень обеспеченных людей, постепенно втягивается. Сначала отдает ненужные вещи, потом приходит на волонтерское мероприятие. Потом впервые в жизни переводит 100 рублей в помощь. Маленькими шагами люди включаются в большое дело».

зарплату юристу. Он помогает получить квоты, добивается, чтобы семье выдавали все, что им положено по закону: инвалидные коляски, лекарства, оборудование — это все стоит больших денег. Людям в этом часто либо вообще отказывают, либо предлагают совсем не то, что нужно. Мы помогаем решать эти проблемы. Ведь если удается получить, например, квоту на лечение, значит, можно сэкономить миллионы.

Что лучше? Купить недостающие медикаменты, обеспечив на месяц целое отделение региональной больницы или оплатить реабилитацию одному ребенку с детским церебральным параличом, после которой он, возможно, сможет сделать первые шаги? Это всегда чаша весов, и не существует правильного и неправильного выбора. Важно всё.

Пользу нашей программы «Коробка храбрости» вообще сложно измерить в сравнении с другими. В процедурных кабинетах мы ставим коробки с игрушками, и дети после уколов и прочих неприятных медицинских манипуляций могут выбрать себе маленький подарок, за храбрость. Вроде бы вообще не про здоровье. Когда мы ставили первые три коробки в Российской детской клинической больнице в Москве, медперсонал был настроен, мягко говоря, настороженно. Но мы благодарны им за доверие, потому что в итоге дети стали гораздо меньше плакать, бояться, перестали кусать и пинать медсестер, они заходят на процедуры без страха, в предвкушении новой игрушки.

И сейчас нами охвачено уже 18 отделений в этой больнице. И еще 46 больниц в 35 городах, и эти цифры постоянно растут. Столько нервов, детских и взрослых, бережется с помощью простой коробки с игрушками. Да, жизни мы этим не спасаем, хотя медперсонал все чаще говорит нам, что дети стали выздоравливать быстрее, так как снизился уровень стресса.

Также мы оплачиваем обучение наших врачей за рубежом, их поездки на международные конгрессы, чтобы они потом могли применить полученные знания у себя в отделениях и помочь большому количеству пациентов. В долгосрочной перспективе мы решаем проблему лечения для многих семей.

В общем, системная помощь помогает решать вопросы более комплексно. Адресная помощь находит больший эмоциональный отклик у людей. Не будешь проводить сборы конкретным людям, не будет такого большого вовлечения аудитории, а значит, не будет и средств на системные программы, сами по себе они не интересны людям. А когда человек пришел на сайт, чтобы перевести денег кому-то из наших подопечных, а потом пошел «гулять» по страницам, читать, какие еще крутые штуки мы делаем — тут уже есть шанс, что он захочет поддержать и другие наши благотворительные и социальные программы тоже.

— Что самое трудное в твоей работе?

— Удивительно, но самое сложное не то, что вокруг меня каждый день страдания и болезни. К этому быстро привыкаешь. Открывая новую историю, я уже не заламываю руки: «Ах, бедный ребенок». Я сразу просчитываю варианты: кому позвонить, что предложить, куда направить. Самое тяжелое — это организационная работа и отношение людей к благотворительности.

Я четыре года волонтерила, и меня четыре года поливали грязью, мол, наверняка берет взятки с родителей или клиник. Когда появился фонд, люди стали говорить: «А, понятно! Значит, не от души».

По закону мы можем использовать на все административные, организационные расходы по содержанию фонда не более 20% от собранных средств. По итогам 2018 года мы уложились в 4,3%.

Пытаемся менять отношение людей к благотворительности. Многие уверены, что все хорошее должно делаться бесплатно. Удивляются,

почему мы получаем зарплату, почему врачи не могут провести бесплатные операции в виде исключения нашим подопечным. Нетрудно объяснить, почему не могут: клиника разорится, если не будет покрывать расходы на лечение пациентов. А зарплата помогает сотрудникам фонда сконцентрироваться на помощи другим, заниматься этим профессионально, а не от случая к случаю.

Мне приятно, когда люди пишут нам спасибо за то, что они могут спокойно и уверенно перечислить деньги или, например, отдать ненужные вещи тем, кто реально в них нуждается, а не пойдет тут же перепродавать. Я уверена, что каждый человек изначально добрый, просто нужно создать условия, в которых он может найти свой способ быть полезным миру.

— Зачем бизнесу заниматься благотворительностью?

— Бизнес тоже делают люди.

Клуб добряков — это не только про помощь нуждающимся. В первую очередь это про помощь друг другу, про взаимовыручку, про то, чтобы делать мир добрым просто для себя, чтобы в трудной ситуации и тебя могли поддержать.

— Вы серьезно подходите к организационно-управленческим процессам, проводите стратегические сессии. Зачем это вам?

— В прошлом году мы зарегистрировали фонд, и нам нужно было понять направление развития. Наша первая стратсессия была больше про планы, мечты, настроение. За год мы пережили бурный рост, поняли, что это не всегда хорошо, так как в такие моменты не хватает времени и ресурсов, чтобы везде успевать. Поэтому на стратсессии этого года с Викторией Бехтеревой было больше конкретики, действий, решений. Сейчас ведем организационную работу, чтобы все работало, как механизм. Для меня это сложно. Мы прочитали Лалу и поняли, что самоуправление нам подходит. В нем очень много того, что мы раньше делали по наитию, интуитивно. Теперь осознанно приводим в систему.

Без этих стратсессий мы вряд ли смогли бы так вырасти. За год появилось 16 направлений деятельности, мы открыли волонтерские отде-

«Клуб добряков» — это не просто фонд, это сообщество добряков из разных стран. А фонд — это всего лишь инструмент, позволяющий законно собирать деньги на наши благотворительные программы и социальные проекты. Мы ориентированы не на тех, кому нужна помощь, а на тех, кто хочет помогать».

ления от Краснодара до Хабаровска и развиваемся дальше — хотим объединить добряков в каждом городе России.

— Самоуправление в чистом виде может быть?

— Самоуправление — это не самоцель. Мы ищем наиболее эффективную и комфортную модель организации, чтобы двигаться вперед. Сложно представить себе полное самоуправление, но многие принципы холакратии нам близки, и мы их пробуем на практике, что-то приживается в команде, что-то нет.

У нас очень развиты творческие подходы. Каждый может сам что-то предложить и сделать. Если у людей есть свобода и ответственность, то они готовы придумать и реализовать невероятные вещи. Можно потратить много денег безрезультатно, а можно иначе — зажечь сердца. Как говорил Черчилль: «Отношение — это маленькая вещь, которая всё меняет».

Один из наших сотрудников несколько лет профессионально занимался благотворительностью. На момент знакомства он был совершенно выгоревший и четко решил для себя больше не работать в этой сфере. Сначала консультировалась с ним, потом пригласила на мероприятие. Когда рассказывала ему про самоуправление, он смотрел на меня с недоверием: «Такое возможно?». А теперь работает в штате фонда и пишет посты о том, как ему нравится самоуправление.

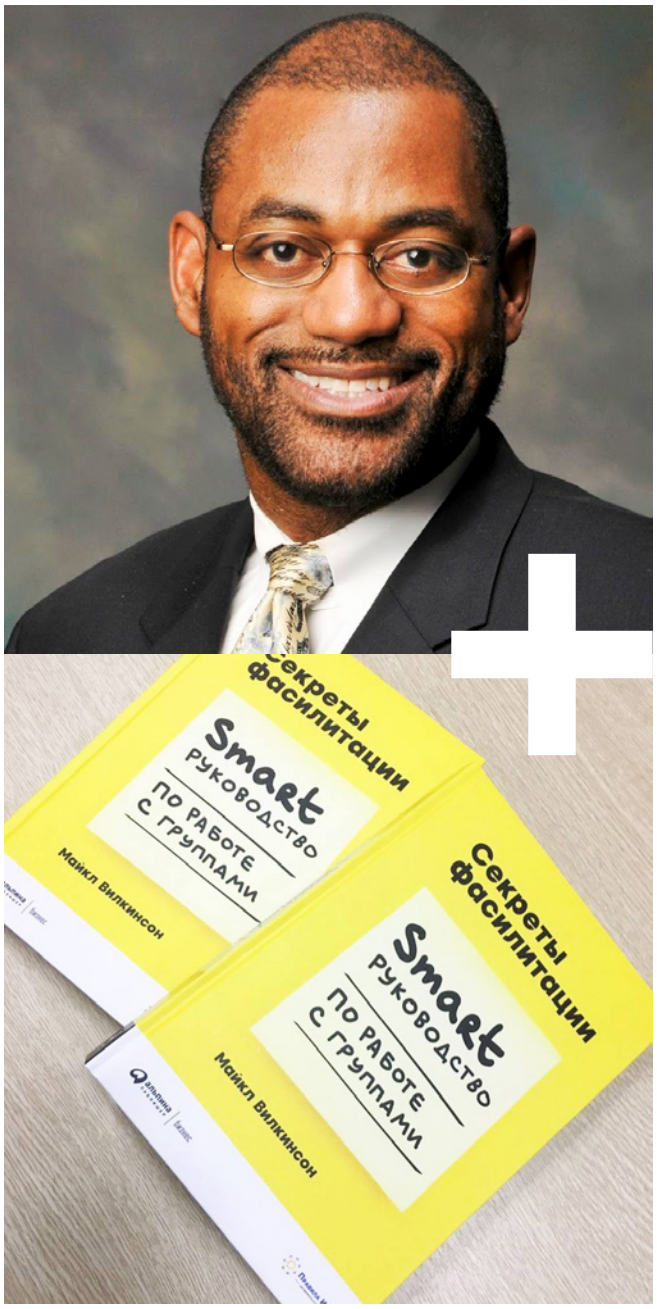
Я не считаю, что человека нужно заставлять что-то делать. Я даже просить не люблю, как ни странно. Не пишу в своих постах: «Пожалуйста, давайте поможем». Я просто информирую, рассказываю ситуацию. Если будет у кого-то желание и возможность, они помогут. Человек прочитал, принял к сведению, а дальше решит для себя сам. В самоуправлении также все основано на личном побуждении. Мне кажется, это очень правильный подход. Я работала в компаниях, где нас наказывали за пятиминутное опоздание, и видела, как везде люди находят возможность обойти систему, обмануть руководителя. Им это не нравилось, они бунтовали. Мы больше всего времени проводим на работе, если там не комфортно, то зачем себя мучить?

— Какой ты видишь благотворительность в будущем?

— Благотворительность должна быть профессиональной, чтобы быть эффективной. Сейчас среди российских фондов набирает обороты тренд на профессионализацию, на системные проекты, чтобы изменения были более масштабными. Но пока еще слишком устойчиво мнение, что государство должно содержать, помогать, решать все вопросы. А государство — это ведь все мы. И человеческие, человечные отношения — очень тонкая сфера, чтобы ее формализовать сверху. Я иногда бываю в Европе, общаюсь с врачами, и вижу, как там граждане поддерживают больницы, жертвуют деньги на их развитие, как активно участвуют в благотворительных проектах, потому что понимают — стараются для себя. Надеюсь, и мы сумеем вырастить эту культуру. Для решения социальных проблем нужны хорошие специалисты, а они придут, когда в некоммерческом секторе будут зарплаты по рынку, когда фонды начнут использовать бизнес-подходы в своей работе. Поэтому важно выстраивать новую систему общественных отношений, менять отношение людей к благотворительности.

Секреты фасилитации больше не секреты.

Вышла книга Майкла Вилкинсона на русском языке



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

Сбылась мечта длиною в шесть лет! Ровно столько мы работали изданием этой книги. И вот она поступила в продажу! Лучшая книга по подготовке и проведению драйвовых совещаний и сессий. Майкл Вилкинсон, наш американский Учитель, друг и партнер, — признанный мастер вовлечения и увлечения. Он не дает расслабиться и отвлечься, его выступления на конференциях запоминаются надолго, на его тренингах и сессиях участвует каждый, понимая и унося с собой каждую крупицу знаний. Мы не встречали более энергичного ведущего сессий. И это при том, что Майклу далеко за 60 и он интроверт. В чем его секрет молодости и энергии? В технологичности! Которой он открыто делится на страницах этой книги.

Сергей и Виктория Бехтеревы
драйверы сообщества «Бизнес со смыслом»,
сосновители консалтинговой компании
«Правила Игры» и Self-Management
and Facilutation Institute

Майкл Вилкинсон:

«Фасилитационная сессия — это хорошо структурированное собрание, в ходе которого его лидер (фасилитатор) проводит участников через ряд заранее определенных шагов, чтобы они достигли результата и чтобы этот результат был разработан, понят и принят всеми участниками.

Роль фасилитатора состоит в том, чтобы проводить участников через определенные этапы работы. Фасилитаторы не навязывают решения. Вместо этого они используют свое понимание этапов процесса и групповой динамики для того, чтобы помочь участникам добиться желаемых результатов.
Кто такой фасилитатор? Вдохновитель, проводник, интервьюер, посредник, тонкий психолог, миротворец, хранитель порядка, хвалитель. Исполнение всех этих ролей требует навыков и опыта в применении целого ряда техник, которые вы найдете в книге. Однако SMART-фасилитаторы отдают себе отчет, что знаний и практического опыта обычно недостаточно. Помимо этого они опираются в своей работе на некий свод убеждений, которые я называю душой фасилитации.

— Фасилитаторы заботятся о людях.
— Фасилитаторы хотят помочь.
— Фасилитаторы отодвигают свое «я» в сторону.

Как я узнал главный секрет фасилитации.

Я начал понимать суть этого секрета, будучи консультантом в области менеджмента в компании, которая в то время входила в большую восьмерку бухгалтерских и консалтинговых фирм. За восемь лет, что я провел за этой работой, у нас с коллегами сформировался стандартный подход к решению проблем клиентов. Нас вызывали для оценки работы определенного подразделения или направления деятельности. Мы приезжали с целой армией талантливых специалистов, беседовали с теми, кого считали ключевыми заинтересованными лицами, разрабатывали набор рекомендаций, основанных на проведенных нами интервью и на собственном опыте, а затем создавали то, что можно было бы назвать «решением на все 100%». Затем мы уезжали. Если мы возвращались через год, то видели, что в лучшем случае выполнены 15% наших рекомендаций.

В последние годы моей работы в этой организации она начала применять другой подход, имеющий больше отношения к фасилитации. Мы приезжали с меньшей командой консультантов и работали бок о бок с сотрудниками компании-клиента. Вместе с ними организовывали групповые интервью (фасилитационные сессии), в которых обычно участвовало от 8 до 12 человек. В ходе таких сессий рекомендации создавались участниками, а не консультантами. В большинстве случаев дело заканчивалось тем, что можно назвать «решением на 60-70%».

Затем мы, опираясь на свой опыт, делились с этими людьми идеями. Некоторые принимались, другие отвергались как бесполезные или неприменимые. По завершении работ мы получали то, что можно было смело считать «решением на 85%». Через год мы с немалым удивлением обнаруживали, что клиенту удалось внедрить от 80 до 90% вещей, разработанных во время фасилитационных сессий.

Конечно же, в этом секрете нет ничего сложного. Но стоит помнить, что, хотя о нем знают многие, мало кто понимает, как правильно воспользоваться всеми открывающимися возможностями в те моменты, когда вы собираете людей для разработки решений в их собственных интересах.

О чем эта книга.

Эта книга — пошаговое руководство по проведению фасилитационных сессий.
Чтобы получить от книги максимум пользы, придерживайтесь следующих рекомендаций:
— Начните с главы 1, она поможет понять суть процесса фасилитации и основные принципы работы фасилитатора.
— Если вы часто проводите совещания или другие подобные мероприятия, однако процесс фасилитации для вас в новинку, стоит прочитать все главы одну за другой. Каждая из них посвящена своей теме, поэтому последовательное чтение поможет вам составить целостное представление о фасилитации. Кроме того, однажды описав какие-то техники, я начинаю обращаться к ним в последующих главах.
— Если вы уже давно занимаетесь фасилитацией, то можете ознакомиться с вопросами в начале главы, а затем пролистать ее, чтобы познакомиться с описанными в ней секретами фасилитации (они выделены особым образом). Если вас заинтересовал какой-то отдельный секрет, я советую вам вернуться к примеру в начале главы, чтобы понять суть приема, а затем читать дальше, чтобы понять, как его применяют SMART-фасилитаторы.

Больше всего я хотел бы, чтобы моя книга побудила читателей использовать секреты так же, как это делаем мы с коллегами, в работе с группами».

Содержание книги

ВВЕДЕНИЕ. Главный секрет.
Про суть метода, а также про то, что даст вам эта книга.

ГЛАВА 1. В чем состоит роль фасилитатора.
Когда уместна и не уместна фасилитация: чек-лист роли и упражнения для развития навыков.

ГЛАВА 2. Секреты задавания вопросов.
Почему правильные вопросы так важны и как их составить, чтобы получить результат.

ГЛАВА 3. Секреты подготовки.
Пять «П» подготовки, что важно не забыть и как лучше сделать.

ГЛАВА 4. Секреты открытия сессий.
Начало задает тон всей встречи. Научитесь правильно использовать эти бесценные минуты.

ГЛАВА 5. Секреты концентрации.
Как помочь группе сосредоточиться на главном и направить энергию и мысли на достижение цели сессии.

ГЛАВА 6. Секреты ведения записи.
Что записывать, а когда лучше оставить маркер. Как записывать без пауз. Техники и секреты.

ГЛАВА 7. Секреты сбора информации.
Как понять тип группы, как собрать нужную информацию, обработать и категоризовать ее на ходу.

ГЛАВА 8. Секреты завершения сессии.
Обзор проделанной работы, подтверждение обязательств, оценка сессии. А если не уложились вовремя?

ГЛАВА 9. Секреты управления непродуктивными ситуациями.
Что делать, когда происходит неожиданное. Как непродуктивных участников вернуть в нужное русло.

ГЛАВА 10. Секреты достижения консенсуса.
Почему люди не соглашаются друг с дуром и как быстро и искренне их согласить.

ГЛАВА 11. Секреты поддержания энергии.
Энергия крайне важна. Как ее задать в начале встречи и удержать в сонное время. Упражнения и чек-лист.

ГЛАВА 12. Секреты составления повестки дня.
Адаптация стандартных повесток, отслеживание времени и работа в рамках.

ГЛАВА 13. Секреты фасилитации виртуальных встреч.
Как провести встречу через гаджеты. Что учесть и как подготовиться.

ГЛАВА 14. Секреты фасилитации больших групп и конференций.
Большие группы — особый случай. как продуктивно поработать с каждым, когда участников слишком много.

ГЛАВА 15. Секреты фасилитации межкультурных групп.
Особые секреты работы в межкультурных группах.

ГЛАВА 16. Секреты создания собственного штата фасилитаторов.
Хорошему фасилитатору всегда нужны помощники. Как создать команду профессионалов.

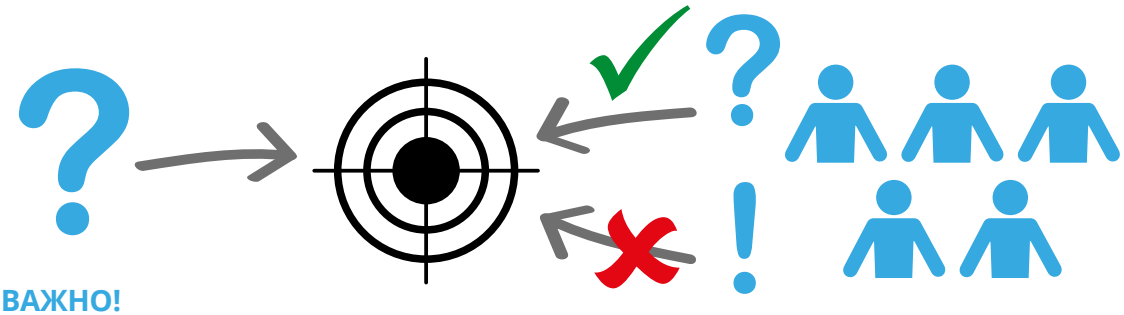
ГЛАВА 17. Особые случаи.
Если вы участник, если группа слишком маленькая и другие нетипичные ситуации — как применить навык фасилитации.

Секреты фасилитации для новичков от Майкла Вилкинсона

Глава 1

Результат работы эффективнее, когда решения разрабатываются людьми, которые влияют на их реализацию.
Фасилитация нужна, когда от участников дискуссии требуется глубокое понимание проблемы и согласие по ключевым вопросам.

Глава 2



ВАЖНО!
Фокусирующий вопрос определяет цель.
Удачные начальные вопросы рождают образы ответов.

Направляйте группу с помощью вопросительных, а не утвердительных фраз

Глава 3

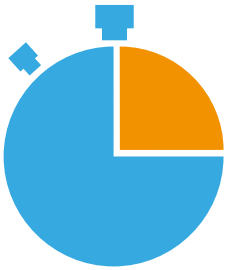
ПРАВИЛО ПОДГОТОВКИ:

Определите 5П

Глава 4

РОЛЬ ПЕРВЫХ 15 МИНУТ

Во вступительной речи используйте «ВЫ» и «ВАШ» минимум 4 раза, это поможет участникам осознать, что встреча полезна для них.



Информируйте
Воодушевляйте
Наделяйте полномочиями
Вовлекайте

Глава 5

Убедитесь, что все согласны с повесткой дня.
Свяжите их личные цели с планом сессии.

Распределите роли
это повысит вовлеченность

Начинайте! Плодотворной работы!

Проектируем стратегическую сессию

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

Стратегической сессией хорошо начинать год или новый проект. Это мощный инструмент, позволяющий объединить разное видение того, как должна развиваться компания. Команда может искать этот путь вместе, если это заложено в корпоративной культуре. Или лидер транслирует свое видение будущего, если он точно в нем уверен и предлагает команде выработать инструменты для достижения цели. Результативная стратегическая сессия обычно длится 2-3 дня, потому что включает в себя большой пласт работы. В этой статье я предлагаю мой личный чек-лист для подготовки стратегической сессии, а также интеллект-карту по ее проведению.

От качества подготовки стратегической сессии во многом зависит ее результат. Я всегда готовлюсь по чек-листу, который разработала и оттачила, готовясь к десяткам сессий.
Итак, что следует учесть:

- Ответ на вопрос: что нужно получить по итогам совещания?
- Ответ на вопрос: Зачем проводить эту сессию? Можно ли обойтись без нее?
- Выбор участников: Кто обладает нужными знаниями? У кого достаточно компетенций? Кто действительно может это сделать?
- Тема для обсуждения.
- Подготовка повестки.
- Выбор места проведения. Стратсессию нельзя проводить в привычной обстановке. Нужно выбрать новое место, желательно место силы.
- Выбор метода и тайминга.
- Проведение подготовительных встреч с участниками.
- Подбор правил. Какие нужны для эффективности. Если люди склонны уходить в телефон — сдаем телефоны.
- Способ ведения протокола: онлайн, на флипчарте и т.п.
- Выбор ролей, распределение ответственности. Протоколист, хранитель времени, хранитель контекста, хранитель энергии.
- Чередование интеллектуальной деятельности и физических активностей. Распределение интенсивности работы с учетом уровня энергии. Утром она максимальна. После обеда падает. После 16:00 лучше проводить квесты.
- Питание. Меньше углеводов, больше растительного белка. Много воды, минимум кофе.
- Создание правил: говорить по одному, не обвинять, а задавать вопрос и пр.
- Подготовка мотивационной вступительной речи. Алгоритм: Благодарность участникам — причины встречи — цель — важность — что будет итоговым продуктом — полномочия группы.
- Определение измеримых и не измеримых результатов. Что станет KPI, а что останется эмоциями.
- Создание плана действий: кто, что, когда делает до следующей встречи.
- Благодарность участникам. Подведение итогов.

Наполненный смыслом check-in — хороший инструмент для вовлечения участников.

Сценарий стратегической сессии

Типы сессий

- Подводим промежуточные итоги, корректируем стратегию
- Вместе определяем, куда идем
- Ищем сценарий событий, план а, план б..., если изменятся обстоятельства
- «Куда идем» транслируется сверху, вместе решаем, как идем

День первый: Вспоминаем и мечтаем

День второй: Разрабатываем и действуем

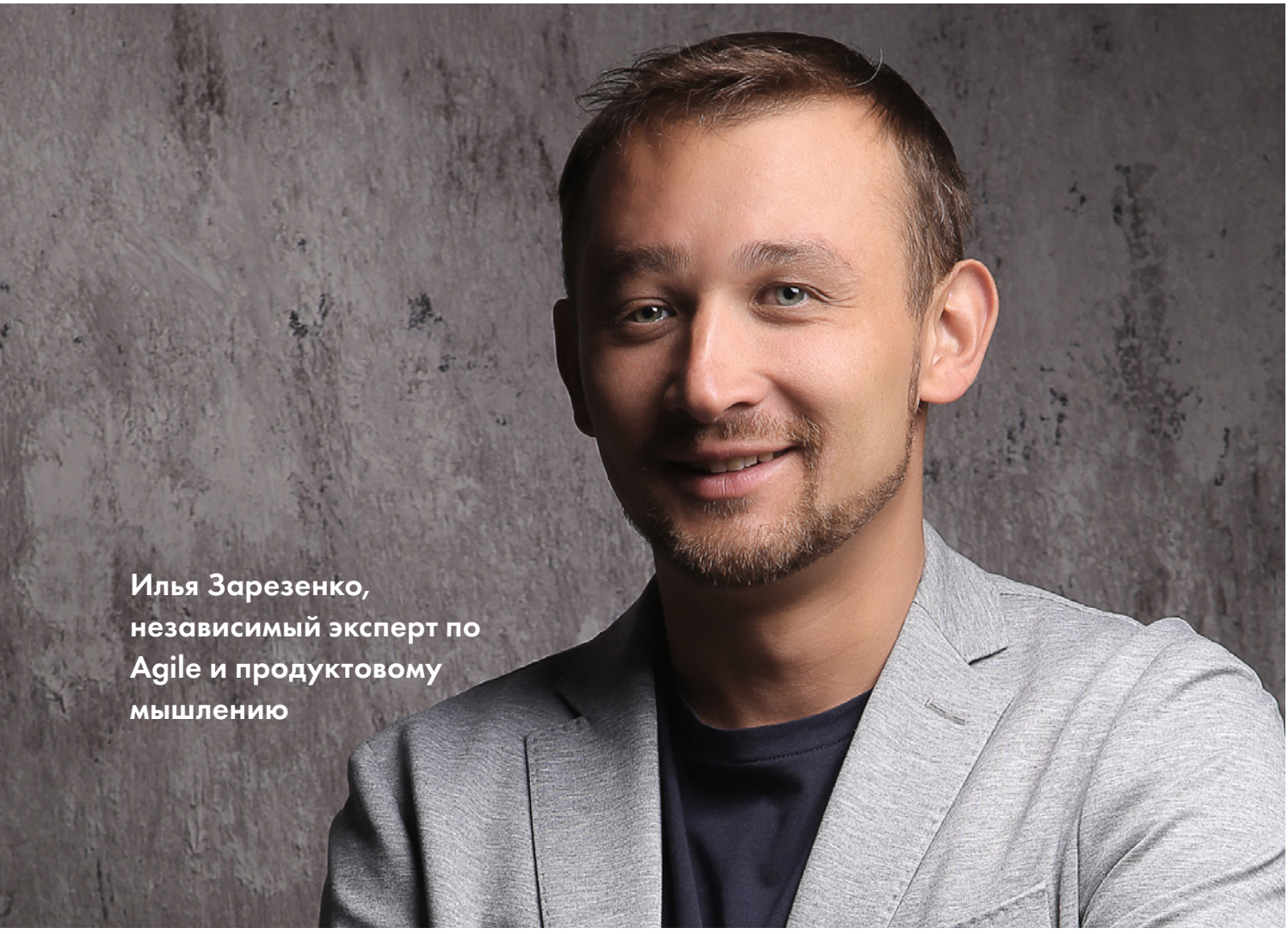
Выделяйте много времени на планирование.

В больших компания сначала обсуждайте в мини группах, потом в общий круг.

При распределении ролей люди должны вызываться сами.

Следите за энергией, чередуйте активности.

Илья Зарезенко про IT, agile и недалекое будущее



Илья Зарезенко, независимый эксперт по Agile и продуктовому мышлению

До недавнего времени Илья Зарезенко был директором по разработке и развитию продуктов «Movavi». Перед Новым годом решил, что пора начать новую историю своей жизни. 10 лет работы в одной компании, бесценный опыт, профессиональный рост от продакт-менеджера до директора, управляющего департаментом на 180 человек — это отличная база для дальнейшего развития. Впереди — обучение в Америке и пока полная неизвестность. В этой статье представляем Илью как независимого эксперта с богатым бэкграундом в Agile, Продуктовой разработке и Growth Hacking-е и большими профессиональными амбициями.

— Мне хочется развиваться еще быстрее и глубже. В продуктовом мышлении западные компании нас опережают, я хотел бы быть лучшим, изучить их опыт. А дальше жизнь покажет правильный путь.

— Почему IT?
— У меня всегда была тяга к точным наукам, аналитике. Я с шести лет занимался шахматами, в двенадцать выиграл чемпионат Европы, предполагал шахматную карьеру. Но потом, после определенных успехов, мне пришлось оставить шахматы. Я стал думать о будущем в другой сфере. Этот опыт сформировал во мне многие важные качества: усидчивость, работоспособность, целеполагание, аналитический склад ума, поиск вариантов, точность подходов, умение оценивать позиции. Я выбрал область разработки программного обеспечения. В первый же год работы увидел, что много грамотно реализованных с технической точки зрения проектов не имеют бизнес-успеха. Мне захотелось понять, почему это происходит, и я ушел в область продуктовых разработок, продуктового мышления.

— Так почему же не востребованы хорошие разработки?
— Проблема проста: бизнес и заказчики часто не понимают, какой продукт нужен людям, работают от собственной фантазии, а не от реальных потребностей. При этом очень интересная особенность, что пользователи сами не знают своих потребностей, они думают, что знают, но на деле оказывается не так. Сейчас проблема усугубилась тем, что потребитель становится все более требовательным. Если продукт не получает отклика, заказчик остается без ожидаемой прибыли, а разработчик — без дальнейших заказов. Замкнутый круг. Я много работал над тем, чтобы как-то снизить долю неуспешных проектов. Есть западная методология: исследование потребителей и верификация решений до начала разработки, Lean Startup. Подход, когда внутри компании организуется такая внутренняя стартап-команда, и она работает в своем процессе, свободна от корпоративных ограничений. Команда много работает с потребителями, выдвигает множество различных гипотез и максимально быстро их проверяет. Очевидно, все, что мы думаем о потребителе, чаще всего заведомо ложно. Поэтому проекты не становились успешными. Единственный способ изменить ситуацию: на максимально ранних стадиях разработки проверять гипотезы. Чем больше гипотез проверяется, тем быстрее растет компания, за счет того, что компания обучается и приобретает все больше и больше знаний о рынке и потребителе и почему это работает.

— Какой период можно считать переломным в развитии IT-сферы? Что тогда произошло?
— Глобально для меня было два больших изменения. Первое — появление интернета. Это позволило вести большой бизнес из любой точки мира. Например, «Movavi» находится в Новосибирске, а ее продукция продается в 150+ странах мира. Это многократное расширение потенциального и реального клиентского рынка. В России 40 млн потенциальных потребителей, причем не активных, потому что у нас люди не привыкли покупать софт. В мире, если не принимать во внимание Китай с его очень закрытым внутренним рынком, остается 4-5 млрд населения.
Второе — заявление Германа Грефа: «Всем agile». Я верю в эту культуру и Agile-подходы. Очень активно распространял ее в «Movavi» и видел, какой результат она дала.

Совет начинающим:

На старте, особенно если у вас маленький startup, не стоит перегружать компанию IT-технологиями. Главное работать и генерить продажи.
Не фокусируйтесь на полной, доскональной проработке продукта, его упаковке, мануалах и пр. Думайте о потребителях, общайтесь с ними, слушайте их, продавайте и анализируйте, на что есть спрос, меняйтесь.
Почему многие бизнесы не выдерживают этап старта? Они слишком долго и тщательно вылизывают продукт, тратят на это все ресурсы, а потом оказывается, что он не нужен на рынке, а начинать сначала уже не на что.

По подсчетам Startup Genome Report, умирают 92% запущенных стартапов, 74% интернет-стартапов закрываются из-за преждевременного масштабирования, переоценив свои силы и раздув штат компании в несколько раз. И только 1% IT-стартапов «взлетают», становясь чрезвычайно прибыльными. Большая часть идей вообще не доходит до релиза.

Еще на IT-сфере в России положительно сказывается девальвация рубля. Это подталкивает на развитие разработки внутри страны на экспорт.

— Какие IT-разработки популярны сегодня? За чем будущее?
— Куда мы движемся? В сторону внедрения и применения искусственного интеллекта. Например, машины с автопилотом. Сегодня в Америке многие водители такси и грузовиков уже боятся остаться без работы. Открываются магазины без кассиров. Развивается автоматическая обработка видео. Кажется, мелочь, а оказалось, что она нужна на рынке. Люди снимают много видео, но не делают из него ролики. Для них это либо сложно, либо долго. Для потребителя сегодня самое лучшее, когда его задача решена автоматически, максимально быстро и без его усилий. Но при этом на данный момент важно, чтобы у человека оставалось чувство контроля ситуации.
Второе направление будущего — виртуальная реальность. Эта та сфера, которая открывает новые рынки и возможности. Например, необходимо обучить сотрудников ресторана на старте. Создается программа, люди надевают шлем виртуальной реальности и проходят обучение в московском ресторане, находясь в любом городе с помощью виртуального погружения в среду. Вообще сегмент образования — перспективное направление.

— Какие из существующих разработок вызвали у вас вау-эффект?
— Появление ios и android. Эти операционные системы для телефонов расширили технические возможности для всех. Куча приложений, возможностей. Пользователей смартфонов сейчас больше, чем ПК. А еще появление и развитие соцсетей и мессенджеров. Они полностью изменили культуру общения людей, рекламный рынок, дали много новых профессий и возможностей.

— Вы уже говорили, что верите в agile. Это культура для IT-сферы?
— Действительно, agile начинался с IT. У нас высокая скорость изменений, большая конкуренция и очень осознанные люди интеллектуального труда. Они хотят не быть винтиками в системе, им важно играть в ней значимую роль, приносить пользу. Глупо не использовать их потенциал. Поэтому agile в IT легко заходит и быстро развивается. Эта культура очень гармонична для нашего рынка. С другой стороны, agile внедряют не только IT-компании. Я знаю примеры внедрения на производствах, в пенсионном фонде.
Я дважды применял agile. Первый раз — пять лет назад. Тогда были совершены ошибки, которые я осознал несколько позже. Когда я обратился к этой культуре второй раз, все получилось. Мы увидели реальный положительный результат.

— В бизнесе развивается тренд автоматизации бизнес-процессов. Не всегда она проходит продуктивно. Что посоветуете?
— Во-первых, не везде это нужно внедрять. Важно понимать, что и зачем вы делаете. в некоторых сферах бизнеса автоматизация только навредит.
В компании, как правило, есть люди RUN и люди Change. RUN — это те, кто отвечает за процессы, за производство, кто делает все по процедуре и правилам, и это дает результат. Changers постоянно ищут новые решения, идеи, варианты улучшений. Их работа — это вечный хаос, который тоже дает хороший результат. Changers находят, что изменить, а Runners внедряют эти изменения и эффективно масштабируют. У каждого своя роль. Они нужны друг другу, так как Runners не могут креативить и находить прорывные идеи,

а Changers не могут спокойно и взвешенно внедрять. Так вот: внедрение системы для Run необходимо, а ченджерам может только навредить, поскольку их деятельность зачастую невозможно заранее ограничить какими-то рамками, KPI и т.п., так как она происходит в условиях высокой неопределенности от рынка, потребителя.

Иногда достаточно использовать элементы гибких методологий. Например, agile можно рассматривать как красиво упакованный системный менеджмент с элементами психологии, самоконтроля, выстроенной системой делегирования ответственности и геймификации. Если правильно внедрить определенные элементы в системный процесс, он станет еще более эффективным.

— Какой видите Россию через 10 лет?

— Я уверен, что в России очень много людей, готовых и способных развивать IT-сектор. Эта сфера может приносить денег намного больше, чем сейчас, и, возможно, не меньше, чем нефть и газ. Этому может способствовать обучение культуре IT-предпринимательства. За ним будущее. Те, кто это понял, сегодня процветают. Например, в Америке очень много такого обучения, в том числе и бесплатного. Они развивают друг друга и рынок в целом. Уверен, у нас это тоже возможно. Любые движения на местах способствуют развитию. Важно, чтобы само IT-сообщество и государство это все поддержало.

Книжная полка Ильи Зарезенко:

Мадхаван Рамануджам, «Монетизация инноваций. Как успешные компании создают продукт вокруг цены»

Ив Пинье, «Александр Остервальдер» Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора

Эрик Рис, «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели»

Ицхак Адизес «Стили менеджмента», «Взросление организаций».

Максим Батырев «45 татуировок менеджера»

Патрик Ленсиони «Пять пороков команды»

Стивен Кови-младший, Ребекка Меррилл «Скорость доверия. То, что меняет всё»

Не повторяйте моих ошибок

Советы по применению agile
от Ильи Зарезенко

Уроки:

Следуйте framework-ам при применении agile. Возможно, потом, когда система приживется, вы сможете что-то скорректировать, но на старте не отступайте от правил, даже если они кажутся лишними. В agile все очень продумано и каждое правило служит определенной цели.

Верьте в то, что делаете! Подобные внедрения не проходят гладко, и лишь вера помогает дойти до конца и дождаться нужного результата, несмотря ни на что.

Предусмотрите бюджет на поддержку и стороннего консультанта. При его участии внедрение происходит мягче, эффективнее и быстрее. Это очень важная и нужная поддержка.

И еще рекомендую всех руководителей, чьи участники будут в командах, также обучить на тренингах, тогда они лучше будут понимать, что происходит и почему, не будет казаться, что это какая-то непонятная штука, вредная, и тогда руководители буду активно участвовать и помогать применению новых практик, а не препятствовать им.

Есть японская концепция боевых искусств **сюхари**.

Сю (соблюдать) — первая ступень, означающая, что надо заучивать всё точно так, как показывает учитель. Требуется много лет тренироваться, иначе не будет базы для перехода на следующую ступень.

Ха (прорываться) — вторая ступень, согласно которой нужно освободиться от правил, где правил нет, а есть естественный ход вещей. Многие пробуют делать это слишком рано, поскольку переоценивают свои возможности.

Ри (отделяться) — третья ступень, означает подняться над всем, что изучалось раньше, создать более высокие и более общие принципы.

Следуйте этой концепции, прививая agile-мышление. Моя ключевая ошибка была в том, что я начал вносить корректировки сразу. Я отошел от framework-ов. Оставил то, что мне было интересно, а что посчитал лишним, убрал или изменил, даже не попробовав сделать по правилам.

Ошибки:

Не проводил стендапы каждый день, подумал, что будет достаточно трех раз в неделю.

Отказался от физической доски со стикерами. Решил, что это устаревшие методы и нам хватит электронной системы с задачами. А оказалось, доска важна как визуализация, как место сбора команды и для групповой динамики (психологический эффект).

Не стал делать демо с пользователями, рассудив, что мы и без того работаем по запросу пользователей и дополнительный контакт будет излишним. Есть аналитика, отзывы тех поддержки, зачем тратить время на живое общение?

Использовал изменяющуюся длину спринта в зависимости от сложности проекта. Спринты должны быть одной длины — это важно, это создает ограничения и заставляет мыслить по-другому, а также поддерживает регулярный темп, системность.

Проводил ретроспективу по требованию. На первом этапе запуска ее необходимо проводить всегда, а не только тогда, когда просит команда. Это инструмент развития и улучшения процессов.

Agile — это образ мышления

Откроем, например, Оксфордский толковый словарь, найдем «Agile»: Able to move quickly and easily / Able to think and understand quickly. То есть, чтобы быть agile, нужно всего-то быстро соображать и реагировать. Учитывая скорости, с которыми меняется мир — эти навыки можно считать первичными для выживания на рынке. В рубрике «Шпаргалка» мы не напишем развернутую статью о методике. Этому посвящены целые книги. Зато мы удобно визуализируем суть, чтобы вам было удобно использовать эту подсказку, размышляя на тему.

Итак, Agile дает возможность:

- Корректировать последовательность действий в любой момент, не оглядываясь на первоначальный план.
- Фокусироваться на нуждах и целях клиента.
- Упрощать процессы и организацию.
- Реализовать проект короткими циклами.
- Постоянно использовать обратную связь.
- Повысить полномочия и вовлеченность сотрудников.

В этой культуре заложена очень важная вещь: каждый член команды сфокусирован на нуждах клиента. Люди не делятся на заинтересованных и тех, кто делает лишь бы было. Все думают обо всем и работают на результат. Разумеется, такой фокус позволяет добиваться лучших результатов.

Структура команды предельно проста. В нее берут только тех людей, которые реально нужны для достижения результата. Все сосредоточены на ценности своей работы, а не на соблюдении регламентов и процедур.

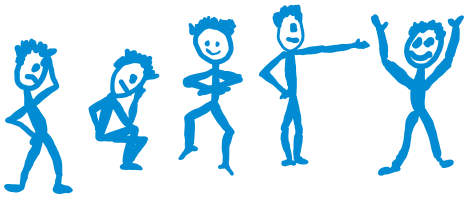
Команда работает короткими циклами и регулярно встречается, чтобы нагенерить и протестировать как можно больше идей и представить промежуточные результаты.

Постоянная обратная связь позволяет сделать действительно актуальный и нужный продукт и сделать его именно таким, каким он нужен рынку.

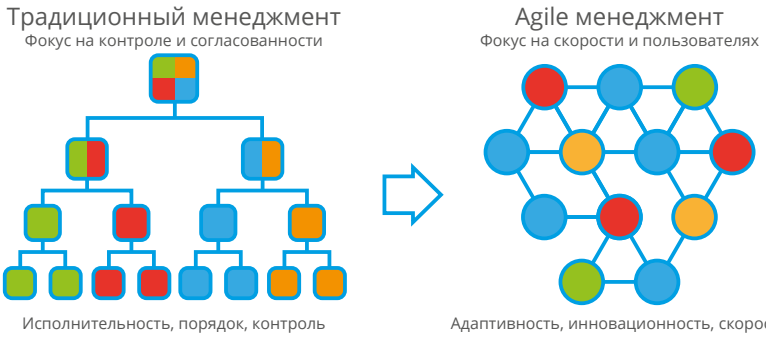
Команды agile самоорганизованны и ответственны. Люди умеют принимать решения и отвечать за них, они ценят возможность развиваться и делать что-то еще лучше, чем прежде. Гуманистический подход agile делает людей счастливее, удовлетвореннее, а значит в разы эффективнее.

Кстати, agile хорош тем, что его можно внедрять на отдельных проектных командах внутри компании, не ломая структуры, которые прекрасно работают в традиционной системе управления.

Agile — это вечный вызов, постоянные новые горизонты, нескончаемые улучшения. Хотите?



Команда разных специалистов, работающих над задачей



Как работать по Agile

Выберите владельца продукта. Того, кто знает цель.

Определитесь с командой. Только нужные люди.

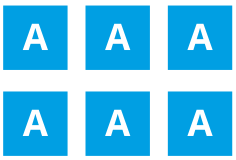
Выберите того, кто будет следить за ходом работ и помогать преодолевать трудности.

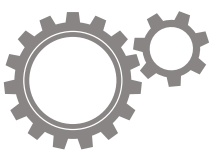
Манифест Agile

Люди и общение	важнее	Процессов и инструментов
Работающий продукт	важнее	Исчерпывающей документации
Сотрудничество с заказчиком	важнее	Составления контрактов
Готовность к изменениям	важнее	Следования плану

Проводите ретроспективу. После каждого спринта обсуждайте проблемы и ищите решения. Создавайте план изменений.

Составьте бэклог продукта. Соберите в одном месте все требования и расставьте приоритеты



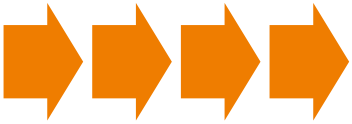


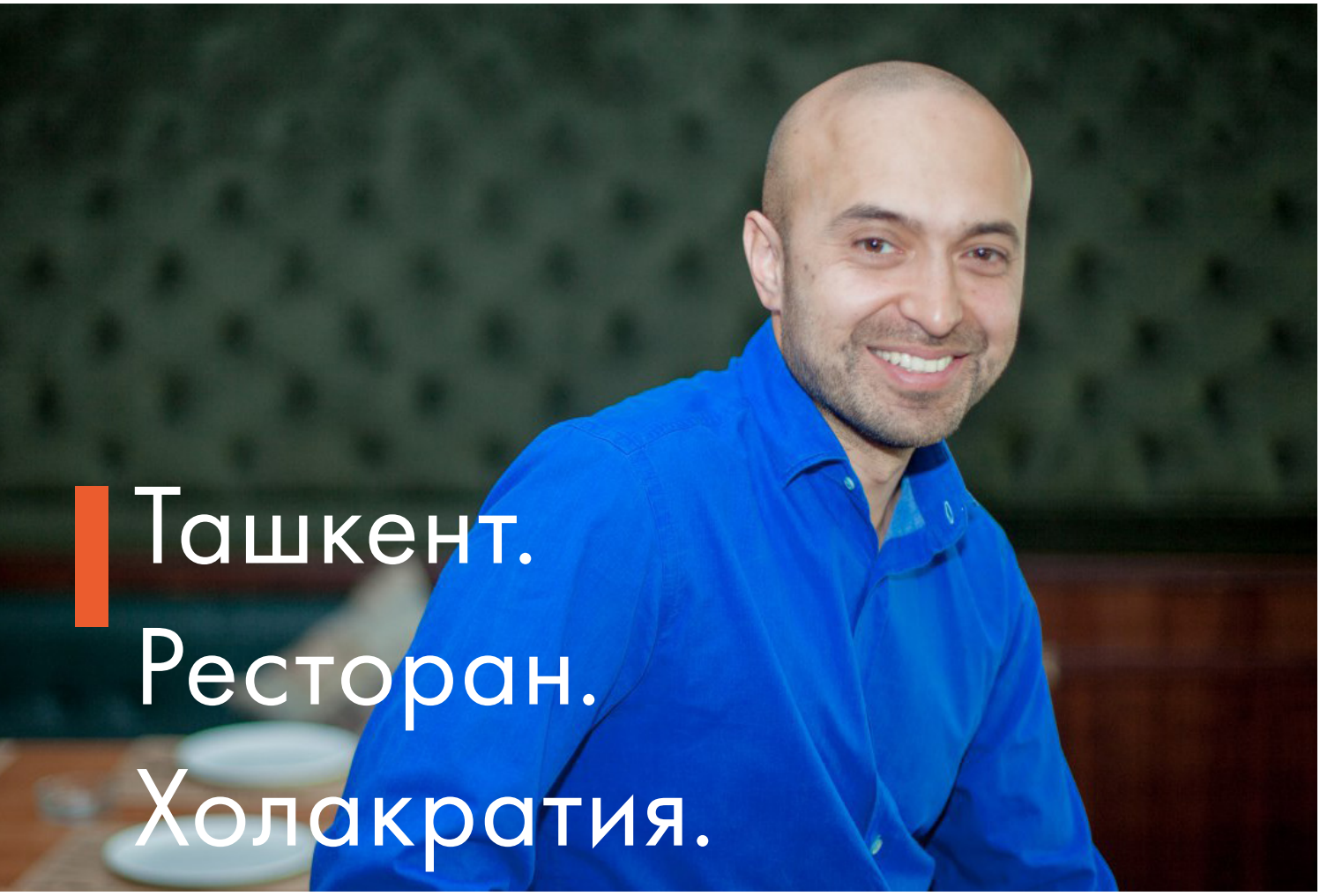
Делайте обзоры. Демонстрируйте рабочие части продукта по итогам спринта.

Проводите ежедневные встречи на 15 минут. Всего три вопроса:

- Что сделал вчера?
- Что буду делать сегодня?
- Что мешает?

Запланируйте спринты. Интервалы, за которые команда выполняет определенный набор задач.





Ташкент. Ресторан. Холакратия.

Опыт перехода на самоуправление

Санжар Максудов, ресторатор г. Ташкент, владелец сети ресторанов Smart Group

Эта история — про бизнес, но хочется начать ее с определения из Википедии.

Холакратия (Holacracy) — это система управления организацией, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по всей самоорганизующейся команде вместо управленческой иерархии.

К чему это мы? Есть мнение, что холакратия, как и любое самоуправление, работает только там, где люди достигли высокой степени осознанности. Линейный персонал (строители, продавцы, официанты) не готов жить в этой культуре. Мол, в большинстве своем рядовые сотрудники не хотят ответственности, им нужны четкие распоряжения и обязанности. Санжар Максудов придумал, как это изменить. Холакратия в его ресторанах уже три года. И ему есть чем гордиться.

— Почему вы решили внедрять холакратию?
— Я всегда был немножко бунтарь. Мне важна свобода. Меня всегда напрягал административно-командный метод, кнут и пряник, стандартная иерархия, слепое подчинение. Когда я работал в органах, меня это особенно раздражало. Поэтому мой способ управления всегда сильно отличался, я давал больше свободы, и искал альтернативные варианты. Случайно услышал про холакратию, стал ее изучать и понял, что это именно то, что нам нужно. Более того, интуитивно мы уже внедряли какие-то вещи раньше, но это было не так системно, как описано в методологии.

— Внедряли по шагам или одним махом?
— Постепенно. Я не могу сказать, что мы ее внедрили на 100% даже сейчас, хотя живем с ней уже три года.

— Вам пришлось отойти от жестких канонов холакратии, чтобы она заработала на линейном персонале. Что вы сделали?
— Проблема холакратии в том, что в чистом виде она работает только на очень высокомотивированных сотрудников и в очень узком круге. Низовой персонал не может так работать в силу низкого самосознания. К сожалению, люди не смотрят на перспективу. Если человек считает, что сейчас выгоднее не сделать, он не станет. Нужна постоянная системная мотивация. Поэтому мы оцифровали все задачи, подвязали их к зарплате. Теперь все просто: делай, что хочешь. Выгодно — делай, не выгодно — не делай. Система должна работать именно так, чтобы сотруднику было выгодно ровно то, что выгодно нам.
В классической холакратии есть лишь один инструмент воздействия — увольнение. Но мы понимаем, что невозможно каждый раз увольнять человека, потому что он не сделал или сделал плохо. Но если процессы оцифрованы и к ним привязаны деньги, все становится гораздо проще.
У нас нет должностей, есть работы. Конечный ценный продукт этой работы мы определили и оцифровали. Каждый получает деньги только за достижение результата. Есть покупатель — лид-линк. Он говорит: есть такая задача, мы готовы за нее заплатить столько. Ее может взять любой сотрудник, сделать и получить эти деньги. Если никто не берет, значит, цена не адекватная, надо либо повышать, либо приглашать стороннего специалиста.
Я считаю в этой системе очень важно создавать конкуренцию внутри команды. Если одну задачу может делать только один человек, конкуренции нет. Он будет выжидать, пока цена не вырастет заоблачно. Если ситуация уникальности все же сложилась, я рекомендую отдавать задачу на аутсорс. Поначалу такая система управления обходится дороже, потом рыночная экономика все уравнивает.
Важен инструмент, где идет отчетность. В холакратии я этого не нашел. Мы привязали trello и применили scrum. Исполнение задачи контролирует тот, кто ее выставляет.

Инициатива команды: Девушка праздновала день рождения в нашем ресторане и забыла свой букет. Ребята решили, что она очень этому огорчится. Каким-то образом нашли ее номер, адрес и отвезли ей цветы домой. Было столько восторга! Они позаботились о клиенте просто так, от души, не потому что им кто-то дал поручение. Просто им это было в кайф.

Инициатива команды: Ребята выбрали по клиентской базе именинников, купили маленькие букетики, взяли пирожные и поехали поздравлять постоянных гостей с днем рождения. Это было потрясающее мини-шоу. Они приезжают все нарядные, музыкальные, поют, танцуют. Дарят клиентам праздник. Люди это все снимают на видео, выкладывают в соцсети. Здорово!

— Как изменилась компания?
— Во-первых, мы избавились от противоречия между тем, что мы говорим, и тем, что делаем. Когда мы говорим, что мы все партнеры, команда единомышленников, а сами платим фиксированную зарплату и даем распоряжения со своего уровня, все понимают, что разговоры про равенство — лукавство. На самом деле есть боссы, есть подчиненные, которые делают то, что им говорят. В холакратии каждый чувствует себя действительно частью команды, частью предприятия. Сильно увеличилась вовлеченность. У нас официанты работают в образах. Каждый выбирает тот образ, который ему ближе. Они сами ставят музыкальные номера, разучивают танцы, учатся играть на музыкальных инструментах, петь. Их никто к этому не принуждает. Они это делают потому, что им это нравится и так они больше зарабатывают. Ребята могут до двух часов ночи оставаться и репетировать. Я их порой выгоняю.

— Ресторанный бизнес — это всегда большие риски краж со стороны линейного персонала. Как у вас?
— Каждый почувствовал себя частью команды, так как мы делимся частью прибыли. Люди понимают, что если товарищ, который работает рядом, делает левые, то он это делает в ущерб всем. Поэтому команда сама себя вычищает. Из-за того, что у нас все завязано на зарплату, прибыль одного влияет на прибыль другого. Если человек начнет обманывать, значит кто-то другой станет меньше зарабатывать. Воруют не у владельца, а у всех. Команда этого не терпит.

— Управлять стало легче?
— Управлять стало настолько легко, что у меня в ресторане на 400 посадочных мест всего один управляющий, который никем не управляет. Его задача — просто назначать людей на роли, осуществлять общее стратегическое управление и устранять сбои, если они случаются. Если не может исправить, то выносит это на внешний круг. В компании нет ни одного менеджера. Никто никем не управляет, и моя доля в операционной работе очень сильно уменьшилась.

— Пришлось ли менять людей при переходе на холакратию?
— Да, кто-то отсеялся, но в большинстве своем это остались те же люди. От нас уходят редко. Они вкусили свободу, и у них в другом месте работать не получается. Даже те, кто уходят, возвращаются.

— Каких людей берете на работу?
— Мы набираем людей с горящими глазами и чаще всего без опыта. Сами обучаем. Мы отличаемся от остальных тем, что у нас ребята

фото с портала vot.uz

фото с портала vot.uz

очень вовлечены, они артистичные, совсем по-другому общаются с гостями. К нам приезжают на экскурсию люди из других ресторанных компаний, чтобы посмотреть, как это работает. Многие спрашивают: «Где ты таких берешь?». Выращиваю! Это система. Можно взять перспективного человека, бросить в нее, и из него получится отличный сотрудник.

— Как обучаете?

— У нас три раза в неделю проходят уроки актерского мастерства. Проводим профессиональные тренинги, сессии работы по стандартам холакратии, тренинги продаж и т.д. Сейчас мы все обучение переводим в цифровой формат — дистанционно по роликам. Планируем развивать франшизу, и в это коробочное предложение будет входить в том числе и пакет обучающих материалов. А самое главное, человек сам должен хотеть учиться. Иначе все тренинги и прочее не имеют смысла. А при большом желании сотрудник сам всему научится, даже если вы будете ему в этом активно мешать (улыбается).

— Выходите за границы страны?

— Теперь это стал масштабируемый бизнес. Раньше мы не могли вырасти больше 3-4 ресторанов, потом начинали закапываться в операционных процессах и резко терять качество. Сейчас работает три крупных ресторана и две кофейни. В данный момент мы открываем подряд четыре больших ресторана — на 750 и 550 посадочных мест. И плюс мы сделали коробочное решение, которое будем развивать по франшизе и работать на мир.
У нас есть программа автоматизации, которая продается уже в 14 странах. Сейчас мы привязываем к ней оргструктуру и зарплатный модуль на основе нашей системы.

— Каким видите мировой бизнес через 10 лет?

— Я уверен, что рано или поздно все придут к самоуправлению. Лет через 20-30 это станет нормой. Сейчас все на ручном управлении. Есть один начальник, который ведет 8 баранов и палочкой подгоняет. Это плохо, потому, что начальник тоже плохо видит перспективу, у него тоже короткий фонарь. А если баранов больше, чем 8, они начинают разбегаться, появляется второй начальник, третий и т.д. Это не эффективно. Бараны не хотят идти, куда надо. При нашей системе холакратии вы их отпускаете и говорите: «Идите, куда хотите»! Но при этом искусственный рельеф так выстроен, что они идут ровно туда, куда вам надо.

фото с портала vot.uz

Инициатива команды:
Организовали сбор подарков для ребятишек из детских домов. Это была акция «Меняем блины на игрушки». Гости могли принести игрушку, а взамен получить блин. Сотрудники даже часть расходов на блины покрывали сами. Собрали гору игрушек и увезли в детский дом.

Панель управления: зачем, как и когда

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

В большинстве российских компаний есть правила, прописаны бизнес-процессы и регламенты, но чаще всего они спущены сверху и внедрены по принципу: «Я придумал, а вы выполняйте». Правила навязываются, контролируются, придумываются новые, но почти никогда не улучшаются. Такой подход приводит к тому, что сотрудники либо не соблюдают часть правил, потому что они оторваны от реальности, либо находят возможности их обходить. Контроль поглощает огромное количество ресурсов, а бизнес-процессы постоянно сбоят. К нам как бизнес-консультантам часто обращаются с запросом: помогите сделать так, чтобы регламенты заработали. К сожалению, мы не волшебники и не можем включить то, что изначально лишено энергии. Но мы можем помочь трансформировать мышление сотрудников на уровень МЫ, вместе создать работающие правила, которые станут коллективным обещанием. На уровне лидера это звучит странно, но правила — это коллективный инструмент. Вы и сами сможете это сделать, используя нашу инструкцию.

На сессиях мы используем инструмент «Панель управления» — это визуализация цепочки создания ценностей. Как от неосознанной потребности клиента прийти к клиенту, который сверхудовлетворен и рекомендует. Она позволяет быстро увидеть все процессы организации, обнаружить слабые места и найти решения.
У каждого сотрудника есть представления о своих и чужих должностных обязанностях. При взаимодействии с коллегами картины мира могут не совпадать. Эта основная причина служебных конфликтов. Вы не делаете что-то, что, по мнению других, должны, или непрошенно вторгаетесь в чужую зону ответственности.

Приступим:
На карточках А4 напишите основные процессы в компании. Одна карточка — один процесс. Расположите их на стене в том порядке, по которому движется клиент. Стрелками обозначьте вход и выход в процесс.

Например: неосознанная потребность клиента — это вход для процесса «маркетинга». Он, работая с потребностью, переводит ее в лиды и отдает в процесс «продажи». Потом следует процесс «логистики» и т.д. до сверхудовлетворенного клиента. Обычно на построение карты уходит час.

Каждый ответственный за процесс на карточках детализирует его до шагов. Одна карточка — один шаг. Крепит их в столбик под своим процессом. Шаги могут обозначать как другие процессы, так и проекты. Для них лучше использовать стикеры разного цвета. На этом этапе фасилитатору важно помогать в проработке деталей.

СПРАВКА:
Процесс — то, что мы уже делаем, и знаем, как.
Проект — то, что нужно начать делать для достижения цели.

Например: Маркетинг: разработка стратегии продвижения, упаковка продукта, планирование рекламной компании, размещение рекламы на каналах, сбор лидов.

> «Чтобы управлять системой, нужно понимать взаимоотношения между всеми компонентами в ее пределах и людьми, которые в ней работают».
>
> Эдвард Деминг.

Прописывать шаги нужно так, чтобы любой, кто подойдет и посмотрит на стену, мог понять, что имеется в виду.
Далее эта работа презентуется в общей группе, чтобы все участники сессии услышали, чем, как и для чего занимаются другие. На этом этапе особенно важно, чтобы люди друг друга услышали, поэтому я рекомендую включать групповую работу. Я делю участников на три группы. Они сначала в группе рассказывают о своей работе, а потом оставляют хозяина стола и переходят к соседям. Хозяин стола в свою очередь принимает делегацию из другой группы и сам от имени всей своей группы знакомит коллег с процессами. Так по кругу все обмениваются информацией.

Например: Группа 1: маркетолог, производственник, логист. Хозяином стола остается логист. Он рассказывает группе 2, как строится маркетинг и как работает производство, потому что только что обсудил это с коллегами.

Групповая работа сильно сокращает время для обсуждения в общей группе.
Теперь у участников появилось понимание, как работает компания в целом. Каждый осознал, что на этой лодке не только он работает веслами. Пришло время ранжировать информацию. Задаем цветные метки. У каждого участника — по 7 меток каждого цвета.
— Зеленые. Просим отметить самые важные процессы или проекты для достижения целей организации.
— Красные. Просим отметить проблемные участки работы компании.
— Синие. Обозначаем актуальные процессы или проекты. (Их может и не быть).

После этого наступает время для выступления первого лица. Мы просим руководителя

— Где находятся ваши зоны ответственности?
— В должностной инструкции.
— Часто ли вы туда смотрите?
—

прокомментировать результаты ранжирования и расставить акценты. Каждый приоритет, который выбрала команда, он должен охарактеризовать с высоты своих компетенций и полномочий. Белая метка — процесс нужно описать и формализовать. Желтая — сконцентрировать на нем усилия. Так появляется драфт дальнейшей работы над правилами, которые будут понятны каждому и приняты всеми.

Примечание: участники могут аргументированно агитировать руководителя за свой проект. Бывает, что руководитель обращает внимание группы на процессы, которые вообще не были признаны сотрудниками как приоритетные.

Последний шаг — распределение ответственности. Берем бумажных человечков. Большой человечек — ответственный за процесс или проект, маленький — участник. Каждый подписывает своего человечка (можно нескольких) и клеит рядом с теми стикерами, на которых обозначены процессы и проекты, в которых он участвует или за которые отвечает/руководит. Генеральный директор встает во главе схемы — он отвечает за все. Так создается драфт матрицы ответственности.

Остается зафиксировать договоренности, проработать пустые зоны и внедрить процесс.

Важно! Результат необходимо перевести в электронный вид.

Преимущества:
— за 1 день формируется понимание, как работает организация;
— быстрый и эффективный обзор занятости других членов команды;
— улучшение кросс-функционального взаимодействия;
— выявление слабых точек;
— наведение порядка.

Ограничения:
— за один день не создаются привычки и навыки наведения порядка, для достижения результата важно выстраивать работу, оглядываясь на созданную панель управления;
— не устанавливает всех кросс-функциональных связей, так как это регулярный процесс, который нельзя прекращать никогда;
— не формирует достаточные связи между обеспечивающими и основными функциями, хотя граница уменьшается;
— требует регулярного описания бизнес-процессов для связей вертикальных функциональных колодцев;
— требует регулярного аудита.

Настраиваем панель управления

Кого звать?
Драйверов. Людей, принимающих решения.
Не стоит брать «пассажиров»

1. Прорисовываем путь из А в Б

А

В группе

Б

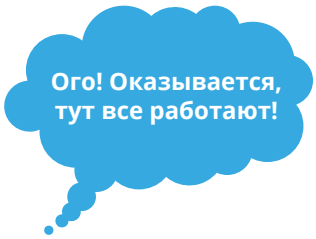
Неосознанная потребность клиента	Процесс 1 (нпр: маркетинг)	Процесс 3 (нпр: продажи)	Процесс 4 (нпр: логистика)	Клиент сверхудовлетворен и рекомендует
вход / выход	вход / выход	вход / выход	вход / выход	

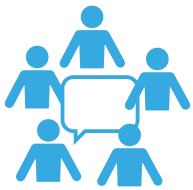
Индивидуально Каждый Ответственный За процесс

Детализация процесс Нпр: размещение рекламы	Детализация проект Нпр: настройка автоматических платежей	Детализация
Детализация	Детализация	Детализация
	Детализация	

2. Обсуждаем

Идеально: сначала в группах, потом в общий круг





3. Ранжируем

Клеим цветные стикеры на карточки

ПРИОРИТЕТ

ПРОБЛЕМА

АКТУАЛЬНО

4. Комментарии руководителя

Отмечаем приоритеты

Нужно формализовать

Нужно сфокусироваться

5. Распределение ответственности

ВАЖНО!
Регулярно (хотя бы раз в год) проводить аудит процессов и актуализировать их.

Маленькой ёлочке холодно зимой

С тех пор как Судьба подарила мне магический фонарь, я полюбил зиму. Холодная, колючая, неприступная, она наполнена волшебством. Все мы были когда-то детьми с горячими сердцами, искренними эмоциями и невероятными мечтами. Все мы мечтали, стоя под рождественскими елями.

Каждый год в сочельник я брожу по городу и собираю свет их гирлянд. Он помогает мне найти мечтателя с открытым сердцем и отличить мечту от каприза. Заглядывая в окна домов, я часто слышу рождественские песни. Австрийцы поют про тихую ночь, немцы желают всем счастливого Рождества, испанцы насвистывают любимую «Ríu Ríu Chíu», а чехи повторяют слова, которые напевались по дороге в Вифлеем.

Эти слова всплывают в памяти с первым днем зимы. Но кто сочинят эти волшебные песенки? Вы думали об этом хоть однажды? Есть песни с очень интересной историей. Одной из них я хочу поделиться с вами. Для этого давайте перенесемся на целый век назад.

Бекман с семьей

1905 год, октябрь. Москва охвачена всеобщей забастовкой. Не ходят трамваи, не работает водопровод, надрывно ревут гудки фабрик и заводов. В эти тревожные дни в доме № 5 по Малому Патриаршему переулку в семействе Бекманов ожидается прибавление. Вечером хозяин дома Карл Федорович с дворником Лукьяном спешит закрыть покрепче ворота, обходит двор и поднимается на второй этаж по скрипучей деревянной лестнице. Беспокойно сейчас в Москве. Вот недавно Карл Федорович сдал помещение в маленьком флигеле, а сейчас там профсоюз булочников, по двору то и дело ходят чужие люди, хранят на чердаке какие-то ящики, похоже оружие. Чего доброго, полиция нагрянет. А тут еще Лена вот-вот родит! В небольшой гостиной уютно горит керосиновая лампа. Юлия Николаевна Бекман, ее сестра Софья Николаевна и сноха Елена Александровна играют в карты, маленькая Верочка уже спит — завтра ей исполнится два года. А где сын Леонид? Слава богу, здесь, а то ведь тоже политикой начал интересоваться, беседует с этими, что из профсоюза, а недавно взял да и ушел на похороны какого-то Баумана, целый день пропадал, жена и мать места себе не находили.

Часов в девять Елена Александровна шепчет на ухо бабе Соне: «Кажется, начинается…» Софья Николаевна — опытный акушер, живет тут же, в доме. Не доиграв роббер, они встают. Леонид нежно поддерживает жену. «Хорошо, что сегодня водопровод, наконец, заработал», — радуются женщины. В половине первого ночи на свет появилась еще одна девочка, которую назвали Олей…

Наступил ноябрь, на дворе холодно, промозгло. Верочка скучает. На день рождения ей подарили живую куклу — сестричку, но играть с ней пока нельзя. Наконец приходит с работы папа. Леонид Карлович Бекман работает в Управлении земледелия, он агроном, окончил Московский университет и Петровскую (ныне Тимирязевскую) сельскохозяйственную академию. Это добрый, веселый человек. Музыкант-любитель, он преклоняется перед талантом своей жены и всячески поддерживает ее концертную и педагогическую деятельность, стараясь по мере сил избавить от хозяйственных забот. Дочку Веру он обожает и даже выписал ей, двухлетней, детский журнал «Малютка». Вот и сейчас он берет Верочку на колени, садится за рояль, открывает журнал и начинает импровизировать, придумывая мелодию на напечатанные впервые еще в 1903 году в «Малютке» стихи «Елка», подписанные инициалами А.Э.

Гнутся ветки мохнатые
Вниз к головам детей;
Блещут бусы богатые
Переливом огней;
Шар за шариком прячется,
А звезда за звездой,
Нити светлые катятся,
Словно дождь золотой…
Поиграть, позабавиться,
Собрались детки тут
И тебе, ель-красавица,
Свою песню поют.
Все звенит, разрастается,
Голосков детских хор,

И, сверкая, качается
Ёлки пышный убор.
* * *
В лесу родилась ёлочка, в лесу она росла,
Зимой и летом стройная, зеленая была!
Метель ей пела песенки: «Спи, ёлка… баю-бай!»
Мороз снежком укутывал: смотри, не замерзай!
Трусишка зайка серенький под ёлочкой скакал,
Порой сам волк, сердитый волк, рысцою пробегал.
* * *
Веселей и дружней
Пойте, деточки!
Склонит ёлка скорей
Свои веточки.
В них орехи блестят
Золоченые…
Кто тебе здесь не рад,
Ель зеленая?
* * *
Чу! Снег по лесу частому под полозом скрипит,
Лошадка мохноногая торопится, бежит.
Везет лошадка дровенки, а в дровнях мужичок.
Срубил он нашу ёлочку под самый корешок…
И вот ты здесь, нарядная, на праздник к нам пришла,
И много-много радости детишкам принесла.
***
Веселей и дружней
Пойте, деточки!
Склонит ёлка скорей
Свои веточки.
Выбирайте себе,
Что понравится…
Ай, спасибо тебе,
Ель-красавица!

С удивительным чутьем человека, очень любящего детей, он отбросил все лишнее, оставив только действие, и из «алмаза» сделал «бриллиант чистой воды».

Стихотворение было очень длинным и сложным по размеру, подробно описывалось убранство елки, благодарный хор детей. Л.К. Бекман оставил только строчки, написанные простым четырехстопным и трехстопным ямбом — про зайчика и волка, про метель и мужичка, про радость детишек. С удивительным чутьем человека, очень любящего детей, он отбросил все лишнее, оставив только действие, и из «алмаза» сделал «бриллиант чистой воды».

— Лёлечка, какая красивая мелодия! — кричит жена из спальни (врачи еще не разрешают ей вставать). — Запиши ее.

— Да я неграмотный, — отшучивается муж. На самом деле он прекрасно знает ноты и бегло читает с листа, но боится наделать ошибок в записи — пусть уж лучше запишет Лена, золотая медалистка Московской консерватории. Елена Александровна просит дать ей нотной бумаги и мгновенно записывает полюбившуюся мелодию.

В декабре на Малой Бронной и Патриарших прудах уже летали снаряды и громоздились баррикады, куда восставшие унесли и ворота бекмановского дома; полностью была разрушена аптека на углу Садовой.

Раиса Адамовна Кудашева

Шальные пули могли залететь в окна, и вся семья отсиживалась во внутренних комнатах. Но за всеми этими страшными событиями Елена Александровна не забыла о сочиненной песенке, автор слов которой остался Бекманам неизвестным.

Верочка, обладавшая прекрасным слухом, быстро выучила песенку и охотно исполняла ее в кругу знакомых. Все просили переписать мелодию и слова. К тому времени Бекманы сочинили еще несколько песенок и решили выпустить за свой счет небольшой сборник песен для малышей. Слова были частью народные, частью брались из детских книжек и журналов. «Слова заимствованы» — так было написано на обложке «Верочкиных песенок», которые за короткий срок выдержали четыре издания.

Через три года Бекманы выпустили новый сборник — «Оленька-певунья». Оба издания получили большое распространение в среде московской интеллигенции. Эти песенки пели дети Скрябина, Рахманинова, ученики школы Гнесиных. С.В. Рахманинов как-то спросил у Е.А. Бекман-Щербиной: «Отчего вы так мало пишете? У вас такие прелестные песенки».

Но какое-то время после революции было, естественно, не до песенок. А когда в 1933 году в СССР наконец-то официально было разрешено отмечать Новый год, оказалось, что, кроме «Елочки», новогодних песен нет — все остальные так или иначе связаны с Рождеством, а религиозная тематика при советской власти, мягко говоря, не одобрялась. А тут — елочка, зайчики, детишки и никакой политики. Правда, из осторожности «мужичка» неясной классовой принадлежности заменили на «старичка». В остальном же ни мелодия, ни текст практически не были изменены. Впрочем, даже если бы песню переписали полностью, никто бы не выразил недовольства. Автор ведь так и не нашелся…

Дни бежали один за другим, а незатейливая песенка встречала год за годом. Ее напевали, когда лепили снеговиков, катались на коньках, гуляли вечерами. Как-то раз, я стал свидетелем любопытной сцены в трамвае. Мальчуган, укутанный в пальто и маменькин платок, сидел рядом с окошком и теплыми пальчиками рисовал на нем простенькую елку, при этом напевая любимую песенку. Старушка на соседнем сиденье вслушивалась в каждое слово и шепотом подпевала малышу, ее глаза сверкали детским озорством и верой в новогоднее чудо. Мама мальчика в этот момент смотрела по сторонам, пытаясь разглядеть хоть что-то сквозь замерзшие окна.

Когда старушка вышла из трамвая, мне стало любопытно куда она отправилась. Я зажег фонарь и увидел путь это пожилой женщины. Неторопливым шагом она дошла до невысокого здания, вошла в него и постучалась в дверь с надписью «Союз писателей СССР».

— Вы по какому списку? Вы прозаик или поэт? — спросила старушку девица, сидящая за большим письменным столом.

— Я, собственно, написала одно стихотворение…

Девица доложила о гостье председателю Союза писателей Александру Фадееву. Он велел впустить. Войдя в кабинет, посетительница села, положила на колени котомку и сказала:

— Жить тяжело, Александр Александрович, помогите как-нибудь.

Фадеев, не зная как быть, сказал:

— Вы действительно стихи пишете?

— Писала, печатали когда-то.
— Ну, хорошо, — сказал он, чтобы кончить это свидание, — прочтите мне что-нибудь из ваших стихотворений.
Она благодарно посмотрела на него и слабым голосом стала читать:
— В лесу родилась ёлочка.
В лесу она росла.
Зимой и летом стройная,
Зеленая была…
— Так это вы написали? — воскликнул изумленный Фадеев. И стал вспоминать, где это было напечатано, как он первый раз прочёл эти стихи и плакал, как плачут все дети, когда доходят до последних строк стихотворения. Он распорядился, чтобы старушку немедленно оформили в Союз писателей и оказали ей всяческую помощь.

К славе Кудашева относилась с поразительным равнодушием. Долгие годы она публиковала песенки, рассказы, сказки и стихотворные книжки, скрывалась под различными инициалами и псевдонимами.

Так, спустя почти сорок лет, был найден автор любимой новогодней песенки — Раиса Адамовна Кудашева. Она прожила долгую жизнь. Работала учителем, а в советское время — библиотекарем. В молодости печаталась, главным образом, в детских журналах. Долгое время публиковала свои произведения под псевдонимом. Собственным именем впервые подписалась лишь в 1941 году.
Долгое время Раиса Адамовна даже не догадывалась, что её «Ёлочка» стала песней. В 1903 году она написала рождественское стихотворение «Ёлка»: И только в 1921 году случайно услышала, как мальчик поёт песенку на её стихи. С тех пор ее каждый раз охватывала теплое чувство, когда она слышала «Елочку». Что это было? Гордость? Тщеславие? Нет. Раиса Адамовна еще долго с того момента не решалась рассказать о своем полноправном авторстве. И если бы не ее нужда в деньгах, так, наверное, и приписывали бы к песенке «Автор слов: неизвестно».
Переиздано стихотворение было перед самой войной, в 1941 году в сборнике детских стихов «Ёлка». Составительница того сборника Эсфирь Эмден разыскала автора стихотворения и указала в книге фамилию Кудашевой. Заслуженная слава настигла Раису Адамовну лишь в пятидесятые годы прошлого века, когда она дала два интервью, опубликованные в популярных газетах того времени — «Вечерней Москве» и «Огоньке». К славе Кудашева относилась с поразительным равнодушием. Долгие годы она публиковала песенки, рассказы, сказки и стихотворные книжки, скрывалась под различными инициалами и псевдонимами. Она объясняла это так: «Я не хотела быть известной, но и не писать не могла».
Теперь кажется, что эта песенка Кудашевой и Бекмана существовала всегда. Каждый раз возвращая нас в то время, когда, стоя на стульчике в праздничном наряде, мы солировали на домашнем концерте. В такой сентиментальный момент в глубине души каждый взрослый вновь начинает верить в чудо. Я вижу это много лет. С тех самых пор, как Судьба вручила мне волшебный фонарь…

Стажировка в банк «Точка»

● 7 февраля 2019 года

• Подать заявку и узнать подробности можно здесь

Уже в феврале нас ждет стажировка в банк «Точка». Это компания, в которой внедрена холакратия. Это уникальный банк, где главное правило сотрудников: сделать невозможное для комфорта клиента. Где еще вам помогут разблокировать карту по скайп или позволят присутствовать на совещании?

Программа стажировки

- Офис, каким он должен быть у прогрессивной компании.
- Введение в культуру — знакомство с основными этапами развития банка с 2003 года.
- Холакратия в «Точке» — зачем это нам.
- Как раскатать Холакратию не для галочки на 1700 человек по всей стране менее, чем за год. Круглый стол с коучами Холакратии.
- У истоков культурного кода: ISO 9001 и как работает система менеджмента качества сейчас.
- Как мы «поженили» с Холакратией: Scrum, Less и Канбан.
- Экскурсия в Онлайн офис банка. Все самое интересное о людях, работающих в «Точке».
- Интервью с лидерами компании: Ценности и как сделать их востребованными.
- Присутствие и анализ тактического и законодательного совещания.
- Структурирование полученной информации.

Отзыв от Александра Дубовенко, компания GOODWOOD.

«Мы здесь попали в какое-то будущее. Пришли и увидели то, как у нас будет через некоторое время. Дело даже не в холакратии. Я пока не готов ее полностью принять. Тут мы увидели сотни элементов, которые могут внедряться независимо от холакратии. Мы увидели перспективу, получили мотивацию, появилось понимание, куда нам надо идти. Теперь главное расставить приоритеты и последовательно многие вещи внедрить в своей компании».

Практический тренинг «Фасилитация для лидера: как проводить драйв-совещания»

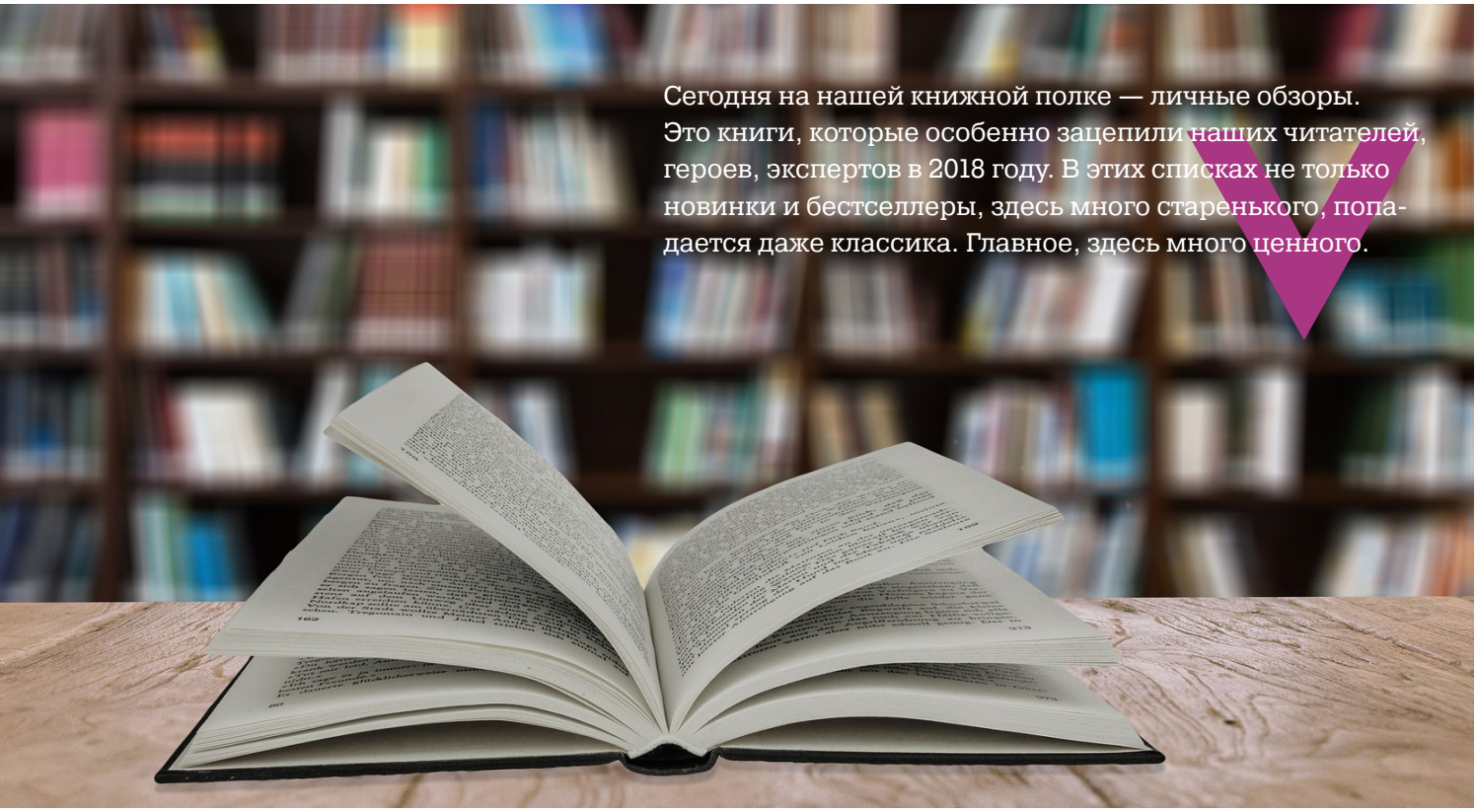
● 20 Февраля 2019 года

• Подать заявку и узнать подробности можно здесь

Цель совещания — энергетизировать, направить энергию, обьединить картины мира и синхронизироваться. Но, увы, как часто мы встречаем совещания, после которых люди выходят уставшими, разряженными, потерянными и непонимающими, что и кто должен делать по результатам. Что в итоге? Время, деньги и силы тратятся впустую, корпоративная культура слабеет, а менеджеры все меньше уважают лидеров организации.

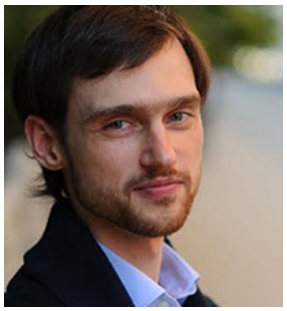
В процессе исследования сильных и уверенно растущих российских бизнесов со смыслом мы обратили внимание на то, все они активно используют фасилитацию как инструмент управления. Наш 11-летний опыт настройки совещаний в самых разных организациях позволяет нам утверждать, что беда многих менеджеров, в том, что они путают виды совещаний, плохо умеют вовлекать и часто забывают или не успевают контролировать назначенные поручения.

В этом практическом тренинге мы объединили наш опыт настройки совещаний, знания фасилитации и результаты исследования бизнесов со смыслом для того, чтобы помочь вам сделать свои совещания / сессии драйвовыми и развивающими!



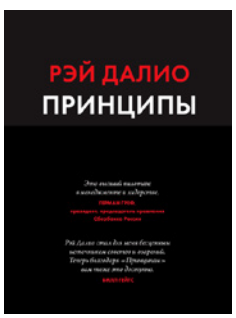
Сегодня на нашей книжной полке — личные обзоры. Это книги, которые особенно зацепили наших читателей, героев, экспертов в 2018 году. В этих списках не только новинки и бестселлеры, здесь много старенького, попадается даже классика. Главное, здесь много ценного.

Наши друзья рекомендуют



ТОП-5 2018 от Артема Степанова, генерального директора издательства «МИФ». Человека, для которого книги — это профессия.

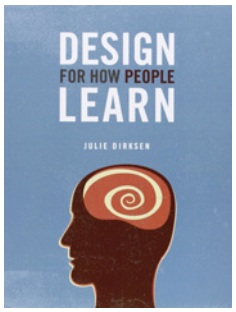
Виктор Франкл **«Сказать жизни да!»**
Рэй Далио **«Принципы»**
«Лидерство и самообман»
Кен Уилбер **«Трамп и эпоха пост-правды»**
Виктор Пелевин **«Тайные виды на гору Фудзи»**

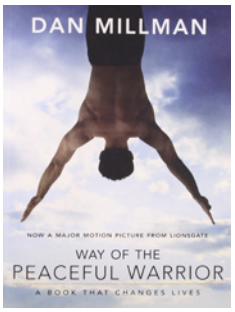


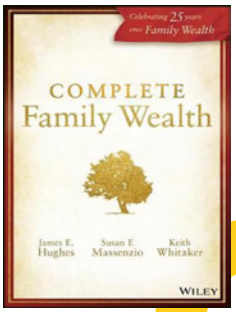
Рекомендуем почитать

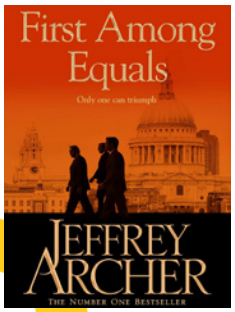
ТОП-5 от Сергея Дмитриева, основателя «Unusual Concepts», исключительно на английском языке.

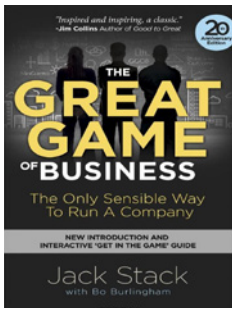
Julie Dirksen **«Design for how people learn»**
Dan Millman **«Way of the peaceful warrior»**
James E. Hughes and other **«Complete family wealth»**
Jeffrey Archer **«First among equals»**
Jack Stack **«The great game of business»**





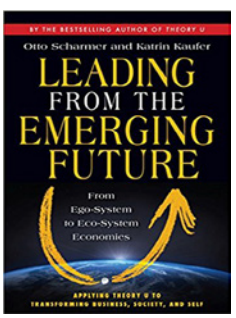






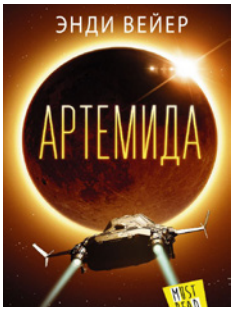
ТОП-5 от Филиппа Гузенюка, основателя проекта «Счастье в деятельности»

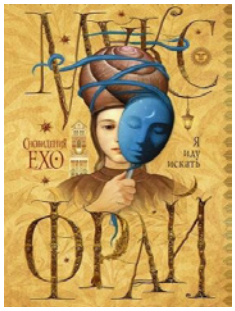
Ирвин Ялом **«Как я стал собой»**
Виктор Франкл **«Сказать жизни ДА»**
Otto Sarmer **«Leading from the emerging future»**
Лев Толстой **«Исповедь»**
Евгений Водолазкин **«Лавр»**



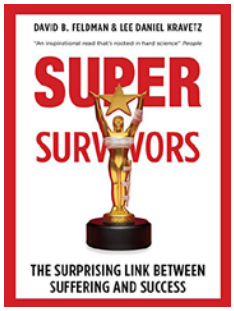
ТОП-10 от Виктории Бехтеревой, вдохновителя проекта «Бизнес со смыслом»

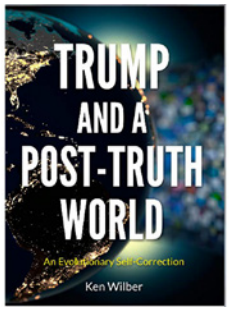
Художественные книги:
Станислав Лем **«Солярис»**
Макс Фрай **«Обжора-Хохотун»**
Александр Дюма **«Три мушкетера»**
Энди Вейер **«Артемида»**
Макс Фрай **«Мертвый ноль»**

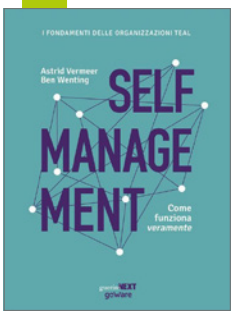




Бизнес-книги:
David B. Feldman & Daniel Kravet **«Supersurvivors»**
Ken Wilber **«Trump and a post-truth world»**
Astrid Vermeer and Ben Wenting **«Self-management: How it Does Work»**
Джеффри Паркера, Маршала ван Альстрин и Санджита Чаудари **«Революция платформ»**
Лели Сафо **«Энергии в мире»**





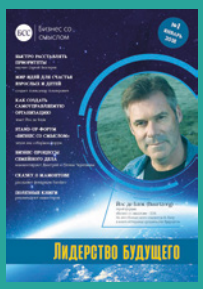


Дарим бесплатный доступ

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

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

Вы также можете прочитать прошлые номера за 2018 год.



Январь

Февраль

Март

Апрель

Май

Июнь

Июль

Август

Сентябрь

Октябрь

Ноябрь

Декабрь

Напишите нам или позвоните:

info@rulesplay.ru | 8 800 700 9565

Над номером работали

Главный редактор
Виктория Бехтерева

Редакторы
Дарья Мартын
Анна Корчуганова

Дизайн, верстка
Евгений Патов

Автор:
Светлана Лиленкова (проект Farolero)

Журнал «Бизнес со смыслом»,
Выпуск № 1, январь 2019 г.
Copyright © 2019
Правила Игры, All rights reserved

Присоединяйтесь!

Официальный канал в Telegram @BusinessMeaning

Группа «Майнд-менеджмент»

Инстаграм Виктории Бехтеревой @victoriabekhtereva

Страница «Правила игры»

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

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