

# Бизнес со СМЫСЛОМ

#04.2020

СЕРГЕЙ И ВИКТОРИЯ БЕХТЕРЕВЫ: КТО ПЕРЕЖИВЕТ ЭТОТ КРИЗИС | ДМИТРИЙ КИБКАЛО: ПОТРЕБНОСТИ НЕ МЕНЯЮТСЯ, МЕНЯЕТСЯ СПОСОБ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ | БОРИС ДЬЯКОНОВ: КЛЕВЫЕ ШТУКИ НИКОГДА НЕ ПРОИСХОДЯТ БЕЗ СТРАХА | АРТЕМ СТЕПАНОВ: КАК НА ВАС ВЛИЯЮТ ПЕРЕМЕНЫ | ЕКАТЕРИНА ЛАНДЫРЕВА: МЫ БЫСТРО ПЕРЕОБУЛИСЬ | НИКОЛЯ ШАВРО: МЫ НИКОГДА СТОЛЬКО НЕ РАБОТАЛИ | MING YONG YU: НУЛЕВАЯ ДИСТАНЦИЯ, ОПЫТ КИТАЯ | ДМИТРИЙ ГРИЦ: ВРЕМЯ ДОГОВАРИВАТЬСЯ | ЕВГЕНИЯ СУФИЯНОВА: ХОРОШ УЧИТЬСЯ—СЛУШАЙТЕ ЧУЙКУ | С ЧЕГО НАЧАТЬ ПОИСК ХОРОШИХ РЕШЕНИЙ И ВЗРОСЛЕНИЕ КОМАНДЫ

## НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: ВРЕМЯ ВЗРОСЛЫХ



**6 Сергей и Виктория Бехтеревы:**

Кто переживет этот кризис

**10 Дмитрий Кибкало:**

Потребности не меняются,  
меняется способ их удовлетворения

**12 Борис Дьяконов:**

Клевые штуки никогда не происходят без  
страха

**14 Артем Степанов:**

Как на вас влияют перемены

**16 Екатерина Ландырева:**

Мы быстро переобулись

**18 Николая Шавро:**

Мы никогда столько не работали

**20 Ming Yong Yu:**

Нулевая дистанция, опыт Китая

**22 Дмитрий Гриц:**

Время договариваться

**26 Евгения Суфиянова:**

Хорош учиться — включите чуйку!

**28 Бизнес со смыслом:**

С чего начать поиск лучшего решения  
и взросление команды

**34 Рабочая тетрадь**

Запишите свои наблюдения и мысли.  
Проведите самодиагностику



# Все! Мир изменился!



Мы все это почувствовали и еще распробуем. Спираль завертелась на бешеных скоростях. Сейчас только каждый за себя может решить, подниматься ему вверх или падать вниз. Решить за себя и еще за свою компанию, свой бизнес, свой продукт, свое детище, просто потому, что это тоже часть тебя.

Какой путь выбираете?

Надеемся, что рост.

Бизнес-консультанты, специалисты по интегральным трансформациям были готовы ко всему этому больше других.

Как практики и исследователи со стороны мы видим картину шире, чем многие предприниматели. Не потому, что мы умнее, а потому что, каждый день окунаемся в разные бизнесы и впитываем разный опыт, наблюдаем закономерности, измеряем количество причиненной пользы. Одно и то же поле цветов можно снять макрообъективом, исследуя каждый лепесток, а можно широкоугольным запечатлеть пейзаж, уходящий за горизонт. Лидеры, погрязшие в операционке, не поднимают головы, чтобы обозреть все поле. Им некогда. Надо копать. Те, кто может спокойно доверить ее команде, смотрит шире. Тот, у кого есть воздушный шар, смотрит сверху.

Сейчас самое время...

Впитывать новое. Ото всюду сыплется небывалое количество контента. Только без фанатизма. Впитывать не головой — сердцем.

Пересмотреть эффективность бизнес-процессов. Да, пожалуй, это всегда уместно в кризис. Поговорить, подумать «друг об друга», поделиться от всего сердца.

Дать возможность своей команде повзрослеть, самим шагнуть на уровень вверх.

Наступило «Время взрослых». Речь не про самоуправление, не про холакратию или социократию, не про collab и agile. В сущности все это — лишь методики и инструменты, которые

помогают понятно выстраивать процессы.

Главное — это глубинная суть, ценность, которая живет в каждом. Ее тоже можно развивать, трансформировать, на нее можно экологично влиять, создавая вокруг взрослую атмосферу. Без честного доверия со стороны лидера люди не научатся принимать решения и брать за них ответственность. Без открытых коммуникаций не будут озвучивать идеи и предложения. Без искренней заботы не начнут болеть душой за компанию.

Рано или поздно все вырастает, такова жизнь.

В детстве застревают только безумцы — им простительно, у них безвозвратно поврежден мозг. Но на войне вырастает быстрее. Через боль.

Сейчас не война. У нас есть шанс повзрослеть быстро и без травмы. Экологично. Естественно. В этом спецвыпуске журнала «Бизнес со смыслом» мы собрали обзор всего, что обсуждали на онлайн-конференции «Время взрослых». Здесь мысли и инсайты людей, которые создали осознанные команды или работают в них. Те, чьи банды единомышленников способны самоорганизоваться и без лишних указов сверху сделать правильные шаги в нужное время.

Изучайте.

Проникайтесь.

Забирайте себе.

Команда «Бизнес со смыслом»





Виктория Бехтерева,  
главный редактор журнала  
«Бизнес со смыслом»

*Бизнес со смыслом*



@businessmeaning



@businessmeaning



@victoriabekhtereva

Дорогие, родные, партнёры, друзья, единомышленники!

Это слово редактора ещё никогда не давалось мне так сложно. Пишу. Удаляю. Любые слова кажутся слишком пафосными, слишком громкими. Пусть будет как есть. От сердца к сердцу.

Сначала мне хотелось написать про нас. Поблагодарить каждого из вас за то, что читаете эти строки. За ваше доверие. За вашу смелость. За поддержку. Мы с вами верим, что бизнес может быть не только за деньги. Что важны смыслы, возможность творить вместе, самореализовываться, объединившись, и Любить! Любить себя, своих родных, своё дело, своих коллег и партнёров, свою страну, свою планету, Вселенную!

Благодарю за тот заряженный и невероятно тёплый, такой искренний и уютный день 18 апреля.

Это был первый опыт онлайн-конференции Бизнес со смыслом. В такое штормящее время. Мы так боялись, что вы не придёте. Но вы пришли! Вас было больше 300 человек! На одном дыхании! Так тепло и открыто!

Спасибо вам большое за эти удивительные 6 лет совместного развития через Бизнес со смыслом. Мы шли рука об руку.

Мы с вами первыми на русскоязычном пространстве стали говорить про бизнесы для людей и про людей!

Мы с вами ввели моду на «бирюзовые» организации и смело начали разбираться с самоуправлением!

Мы с вами объездили полмира, проверяя, где правда, а где мифы в книге Лалу, и сами, крупница за крупницей, выработывали первую в России методологию эволюционного развития организаций здравого смысла и игры — самоорганизующихся бизнесов со смыслом.

Если бы не вы ...

Если ты не вы, не было бы экосистемы «Бизнес со смыслом».

Не было бы нашего исследования.

Не было бы многочисленных «бирюзовых» сообществ и консультантов.

Помните, пожалуйста, что мы с вами вместе!

Мы многое прошли. От ощущения белых ворон до слез радостного единения!

И сейчас мы вместе!

Never give up! Говорим мы!

«Ночь не длится вечно», — говорит Борис Дьяконов.

Наступило время взрослых! Ответственных, отважных, любящих, честных!

Наступила эпоха самоорганизации! Эпоха тех, кто берет и делает!

Тренды, предсказанные нами ещё 6 лет назад, теперь не просто актуальны, они становятся единственным условием выживания.

Нас ждёт очередной виток эволюции!

Нас ждёт мир искусственного интеллекта, гениальных детей, массовой безработицы, новых глобальных болезней, враждующих государств и одиноких людей.

И только от каждого из нас зависит, станет жизнь в этом завтра весёлой и лёгкой или полной страданий.

А мы остаёмся на связи и продолжим исследовать, предсказывать, делиться с вами передовыми методами, системами и инструментами, объединять и вдохновлять!



# Тренды будущего: люди, лидер, организация



**Сергей и Виктория Бехтеревы,  
основатели проекта «Бизнес со  
смыслом» и компании «Правила  
игры», специалисты по интегральным  
трансформациям, фасилитаторы**

Этот обзор основан на наших исследованиях и наблюдениях. Здесь собрано все, что работает и будет работать в новой реальности. Примерьте на себя, свою команду и компанию. Что уже есть? Чего не хватает? Подумайте, как можно подтянуть слабые зоны. В помощь вам — карта развития организации (рис. 1) и рабочая тетрадь в конце журнала. Ее можно заполнять в электронном виде.





Рис. 1. Карта развития организации

## Люди новой реальности

Окружающая среда, словно зыбучие пески, непонятно, где точка опоры, а где затащит. Люди в этой ситуации по-новому проявляют себя. Падают маски. Наступает эпоха честности.

Люди занимают взрослую позицию.

Много страха. Слабые прячут голову в песок, сильные действуют.

Все быстро меняется. Выигрывают шустрые, те, кто умеет быстро думать, принимать решения, реагировать.

Большой запрос на духовность. Люди все больше признают, что ум не единственный интеллект.

Низкая степень доверия. Все осторожны.

Позиция «Проблема не на нашей стороне» — больше не прокатит. «Я и эти» — в прошлом. В настоящем и будущем: компания — это организм. Каждый автономен и связан с другими.

Сотрудники по максимуму включены во все 4 вектора энергии: стратегическое, системное, оперативное управление и управление смыслами. Каждому есть дело для всего. Зоны безответственности закрывает не руководитель, а каждый в команде: увидел-сделал. Сейчас не обойтись без регулярных стратсессий. И в этом здорово помогает фасилитация.

Ушло время «наемников», каждый реализует

свой потенциал.

Можно опираться на тех, кто готов брать ответственность.

У всех единая стратегия, зоны ответственности, идеология.

Люди умеют слышать других, интересуются альтернативными точками зрения.

Делают без напоминания.

В цене честность и открытость, способность делиться обратной связью и постоянно улучшаться.

Взрослые общаются на равных.

## Лидеры новой реальности

Важно быстро думать и уверенно принимать решение.

Смотреть на ситуацию со стороны, осознавать, в какую игру ты играешь, и хочешь ли в нее играть. Если не хочешь — ничего не выйдет.

Время объединяться и объединить, умение самоорганизоваться. Одиночки погибают.

Не «или-или», а «и-и», зачем выбирать, когда можно вместить все.

Не выбирать между семьей и работой, а интегрировать все грани жизни.

«Выживут бодрые попки».

Сильные лидеры — они без понтов, настоящие. Разрешают себе быть собой, а другим — другими.

Их команда способна выдержать девятибалльный шторм.

Слушают чуйку, возвращаются к себе, верят интуиции.

## Организация новой реальности

Наступает эпоха мультилидерства. Каждый главный в своем.

Важно уметь действовать как команда, когда звезды хотят и договариваются.

Компания новой реальности самоорганизована, не нужно давать распоряжения, люди сами знают, что нужно делать.

«Я беру в команду только тех, кто умнее меня» — Стив Джобс. Принцип, ставший хорошим трендом.

Чем больше открытости и прозрачности, тем меньше нужно контроля и координации.

Разные энергии свободно циркулируют в компании: знания, финансы, чувства. Энергию не нужно брать во вне, ее нужно раскрывать и высвобождать изнутри.

В организациях будущего нет паразитов, максимально эффективен и полезен каждый. Кто не создает ценность, тот уходит с корабля.

Важна связь поколений, каждый вносит свой ценный вклад.

Люди экологичны по отношению друг к другу, а компания в целом — по отношению к окружающей среде.

Мощная IT-платформа создает открытость и прозрачность. Это место, где есть единый ответ на ключевые вопросы бизнеса.

Цифровая среда.

## Самодиагностика вашего бизнеса

Посмотрите на каждое из этих утверждений. Что особенно важно вам? Как обстоят дела с каждым из них в вашей команде? А как хотелось бы? Есть идеи, как подтянуть слабые места? Обсудите с командой. Проведите страт-сессию. Или...



Обратитесь к нам за бесплатной 30-минутной консультацией.

Увидите ключевой вектор развития.

Поймете, какие инструменты помогут.

Решите, справитесь ли сами или нужно искать помощь и новые знания.

Заполнить заявку можно

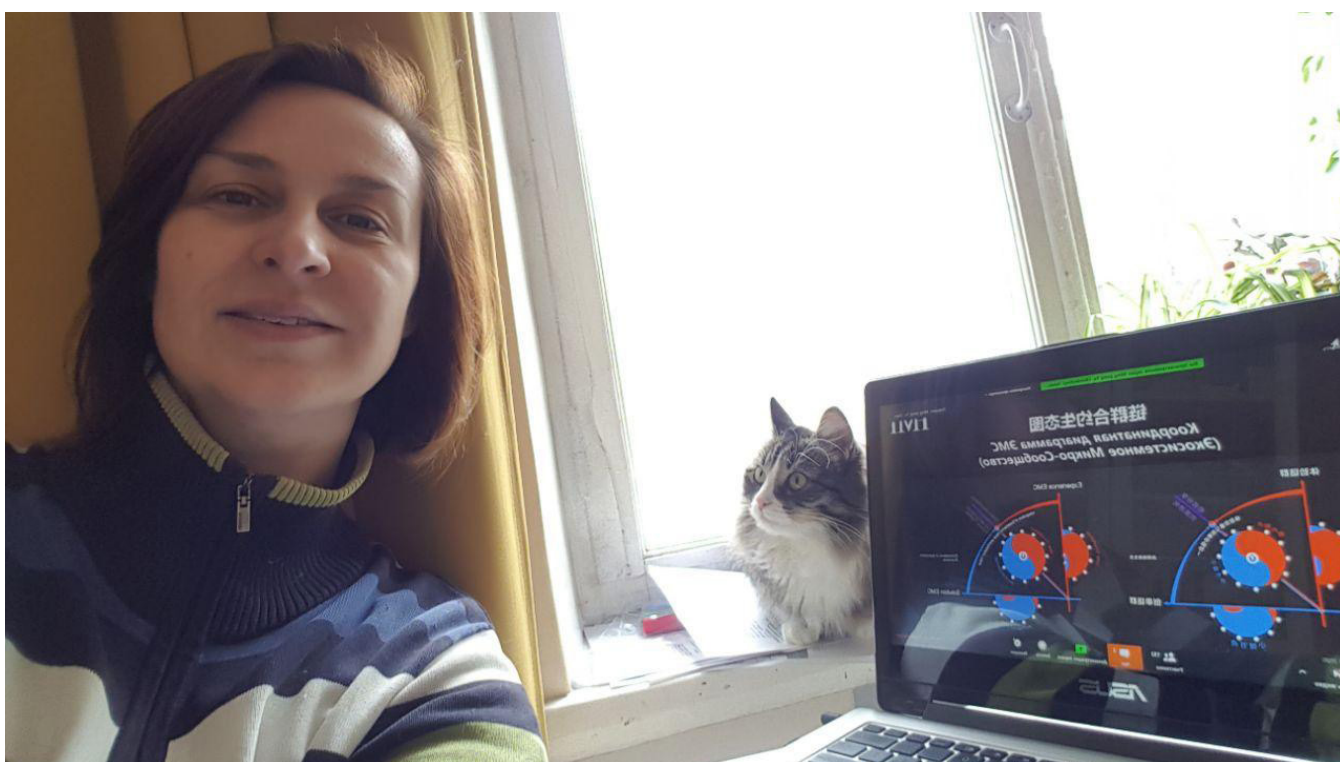
[ЗДЕСЬ](#)

Не скромничайте. Используйте все возможности.





## ВРЕМЯ ВЗРОСЛЫХ - 2020



# Потребности не меняются



**Дмитрий Кибкало, серийный предприниматель, основатель и экс-владелец «Мосигры», владелец сети футбольных школ «Метеор»**

Дмитрий Кибкало — серийный предприниматель. Развивает сразу несколько бизнес-проектов. В 2016-м его книга «Бизнес как игра» получила премию «Деловая книга года». Она написана на личном опыте и умозаключениях.

Апрельские каникулы остановили работу его футбольных школ «Метеор». Более 70 филиалов оказались в простое. Эти же каникулы запустили три новых направления бизнеса. Одно из них — «Школа киберспорта».

Как?

Мы вступили в эпизод временной реальности, который потащит за собой измененную модель постоянной реальности. Это нужно признать. Некоторые модели поведения уже изменились навсегда. Еще много чего поменяется. Нужно трезво оценивать, чем я занимался ДО и чем буду ПОСЛЕ.

Например, наши футбольные школы. Ведь наш основной конкурент не другая футбольная школа, а проекты, которые закрывают истинную потребность наших клиентов. А это потребность родителей в развитии ребенка и личном свободном времени. Значит, нужно думать, каким образом можно закрыть эти потребности. Есть куча способов. Мы запустили сразу три проекта. Один из них — «Школа киберспорта». Мы думали про нее еще до пандемии, но обстоятельства нас здорово ускорили.

## Матрица инноваций от Дмитрия Кибкало

Многие тысячелетия человечество живет в базовых потребностях. Это только кажется, что они меняются, обновляются. Нет. Они статичны. Люди всегда хотят есть, спать и развлекаться. Инновации в том, чтобы удовлетворить эти потребности новым способом кратно эффективнее, чем раньше.

Мую матрицу я собираю в обычной таблице. В строки выписываю потребности, в столбцы — возможности, перемены. На пересечении рождаются креативные идеи.

## Про мотивацию

Моя теория в том, что мотивировать тех, кому это не надо, очень сложно. Я беру в команду тех, кто уже замотивирован, кого не нужно вдохновлять, кто готов творить. А мне главное — не вмешиваться и не мешать. Конечно, нужно регулярно общаться и т.п., но не мотивировать. У меня несколько команд, и они работают сами, и все очень замотивированы.

Мне важно, чтобы планка была задрана высоко, ради маленькой цели и шевелиться не хочется.

## Как сделать, чтобы идея не осталась только идеей

Для начала выбрать из всех идей правильную. Если потребность, которую вы удовлетворяли в прошлом бизнесе, умерла, меняйте ее. Составьте список своих компетенций и проработайте его на то преимущество, которое у вас есть.

Чтобы идея развивалась, нужно брать и делать. Рецепт прост. Меня драйвит партнерство. Если я с кем-то запартнерился, я уже не могу это бросить. Личная ответственность.

## Уроки апреля 2020

Раньше было так: «Как я напишу человеку? Он важный, занятой. Кто я такой?» А сейчас пишу, и он отвечает. Потому что он в такой же ситуации, что-то ищет. И у нас клеятся коллаборации. Люди стали более открыты к необычным сотрудничествам.

## Правила в стрессе

В любой непонятной ситуации надо поспать. Из любого безвыходного положения всегда есть выход и еще + запасной.



# Клевые штуки никогда не происходят без страха



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

История «Точки» была полна разных фиаско. Команда прошла столько жизненных «тренингов» по командообразованию, которые мы не заказывали, что уровень наших антикризисных навыков зашкаливает. У меня был вопрос к вселенной: «За что нам все это?». Он трансформировался в не «За что?», а «Для чего?» Мы натренировались. Чат команды давно не был таким клевым, как сейчас.

## Паникеров пристреливать

В старой морской традиции капитанам полагалось пристреливать паникеров на корабле во время шторма. Мне это казалось жестоко. Но однажды мы столкнулись с ситуацией, когда один токсичный человек оказался способен своим поведением деморализовать сотни и практически развалить организацию. Если есть паникеры — изолируйте, увольте. Это важный шаг к спасению. Противоположность паники — принятие. И еще: есть большая разница между: «спасти бизнес» и «спасти юрлицо». Важно сохранить себя, оставить возможности творить. Не надо цепляться за оболочку. Что важнее: форма, к которой мы привыкли, или какая-то другая возможность продолжать?

## Лидер и менеджер

Менеджер нужен, чтобы все происходило, как происходит. Лидер не ностальгирует о сытых днях в Египте. Он смотрит вперед. Он создает новые возможности, а это невозможно сделать, не приняв текущую реальность. Важно быть лидером в принятии и показать варианты, как может быть по-другому, чтобы из треша вокруг стала создаваться новая реальность. Сейчас время доверия. Делай, что говоришь, говори, что делаешь. Сейчас многим придется пойти на непопулярные меры: простои, отпуска и пр. Если у лидера есть кредит доверия, ему будет проще попросить команду пройти через тяжелую ситуацию. Ключевой актив — люди. Большинство бизнесов не рестартовать без людей. Эта мысль помогает и отрезвляет.

## Три сценария планирования

Сейчас мы планируем сразу три сюжетные линии. Во-первых, только короткие циклы планирования, буквально день ото дня. Строить квартальные и годовые планы в нынешней ситуации — смешить Бога. Вторая линия: когда все это закончится, мы вернемся отощавшими, будем медленно выхо-

дить из ситуации большого минуса. Третий сюжет: все будет оживать быстро, система обновится. Мы будем расти. Людям нужно тянуть все три варианта. Иметь план действий на каждый из них.

## Важность ценностей

Сейчас как никогда важны ценности и смыслы. Одна из ценностей «Точки»: «не ждем спокойной жизни». Она нам сейчас очень помогает. Вторая ценность: «Бережем друг друга». Мы дали друг другу обещание никого не сокращать. У нас есть больше сотни выездных менеджеров, которые сейчас остались за бортом. Мы их перераспределили на другие задачи буквально за сутки. Еще одна ценность: «Каждый клиент дорог». Все, что могли сделать, чтобы облегчить клиентам материальное бремя — сделали. Наступило время абсолютной автономии в тандеме с абсолютным коллективизмом.

## Про взрослых сотрудников

Кризис кучу людей состарит, поставит людям мозги на место. Сейчас ведь становится очевидно, кто приносит пользу, а кто паразитирует и в принципе ни на что не годен. В «Точке» холакратия. Есть роль у роли миссия — выполняй. Хороший игрок — это не тот, кто хорошо пинает по мячику, а кто пинает по мячику в интересах твоей команды.

P.S. У меня есть хобби: я — капитан. Обожаю, когда экипаж впервые попадает в шторм, люди со страдальческими лицами бьют, страдают. И у всех в глазах одно: «Остановите это все прямо сейчас». Но я знаю, что через час после того, как пришвартуемся, эти люди будут ржать, травить байки и вспоминать, как было круто!



# Подумайте, как на вас вливают перемены



**Артем Степанов, партнер и со-  
директор издательства «МИФ»**

Для издательства «МИФ» пандемия открыла новые возможности,кратно ускорила те трансформации, которые команда планировала провести медленно в спокойном режиме. Время диктует правила игры, темп, ритм, продукты. Кто поймал волну, тот продолжает работать и даже чуть больше, чем всегда.

## Трансформации

Мы сильно пересмотрели продуктовый портфель. Стали выпускать другие книги. Делаем больше цифровых продуктов: электронные и аудиокниги + онлайн-курсы. Мы планировали выходить на этот рынок плавно, но сейчас сильно увеличили темп.

«МИФ» сейчас в переходной стадии от рынка знаний к рынку образований.

## Текучка

Мы всегда были распределенной командой. Удаленка для нас — норма. Есть график встреч по командам и проектам. Раз в неделю проводим общий часовой сбор в zoom, обсуждаем то, чем занимаемся, каждый может задать вопрос. У нас были направления бизнеса, завязанные на офлайн деятельности. Сейчас мы нашли роли почти всей команде офлайн. А у многих даже стало больше работы.

## Лидер и команда

Сейчас все зависит от состояния лидера. Если у него настроение минусовое, умножь на 10 — и получишь состояние команды. Паникеры убивают энергию, деморализуют всех вокруг,

нужно либо успокаивать их и заряжать в плюс, либо избавляться от них.

Когда устаканено завтра, хорошо бы подумать на срок вперед. Будущее все равно наступит, и нам в нем жить, значит, о нем нужно думать. Смотреть, какие новые факторы проявились, и как они могут повлиять на бизнес.

## Взрослость

Для меня это равно зрелость. Умение смотреть на ситуации сверху. Трезво распоряжаться собой.

Действовать в парадигме: «это я управляю жизнью, а не она мной».

«МИФ» — команда зрелых людей. Кто-то более, кто-то менее, но все зрелые. Их не нужно мотивировать, они сами понимают, «Зачем». Об этом говорит та степень ответственности, которую люди на себя берут, и тот уровень результатов, который мы производим.

Наше сильное преимущество — крепкая корпоративная культура.



Обратитесь к нам за бесплатной 30-минутной консультацией.

Увидите ключевой вектор развития.

Поймете, какие инструменты помогут.

Решите, справитесь ли сами или нужно искать помощь и новые знания.

Заполнить заявку можно [ЗДЕСЬ](#)

Не скромничайте. Используйте все возможности.



# Мы быстро переобулись



**Екатерина Ландырева, лидер проекта  
по запуску первой корпоративной  
«Додо Пиццы», Великобритания**

«Додо Пицца» переживает пандемию на трех разных рынках в разных стадиях. В Китае все уже закончилось, и это хороший урок на реальных кейсах. В Европе все в разгаре. В России и СНГ только начинается, но уже понятно, что придется пережить, и как это сделать. Есть возможность спланировать действия в условиях неопределенности.



## Быстрый выход

Это тяжелое время для всех. Время собраться. Уже очевидно, что рынок не вернется в прежнее русло. Сейчас формируется новая реальность. В ней останутся сильные команды, но не факт, что компании.

Нам «повезло», в «Додо Пицца» была хорошо развита доставка. Мы быстро переформатировались и сфокусировались именно на ней. Сейчас доставляем даже горячий кофе.

## Управление задачами

Британская команда живет и работает в трех странах и разных городах. Удаленка для нас не новость. В России ребята очень быстро организовали процессы в новых условиях.

## Комфортный переход

Рекомендации сотрудникам:  
о чем позаботиться.

Рекомендации лидерам: как поддержать команду.

Привезти все необходимое из офиса.

Даже столы и стулья.

Опросы: «Как ты на удаленке?»

Живые онлайн-встречи.

Неформальные чаты.

## Работа с выгоранием

Прозрачные задачи и наглядный результат.

Доски Miro синхронизируют.

Вечерние письма. Результат дня, цели на завтра, препятствия.

Правила коммуникаций.

Совещания с видео.

Карта ролей, структура, к кому, с чем обратиться.

Рассказать, куда плывет корабль.

Показать цели квартала и месяца.

## Позитив

Праздновать маленькие победы.

Напомнить про миссию и большую цель.

Поблагодарить команду.

Поддержать по-человечески.

Неформальное общение.

## Чек-лист счастливого удаленщика

Домашние не отвлекают.

Удобное рабочее место.

У рабочего дня есть окончание.

Я знаю, куда и о чем писать.

Общаюсь с коллегами формально и неформально.

Знаю, когда и как можно беспокоить друг друга.

Помню, как выглядит напарник.

Мы отвечаем на вопросы друг друга.

Встречи эффективны.

Знаю, в каких документах, как работать с проектом.

Есть необходимые инструменты, доступы, аккаунты.

Моя цель конкретная, измеримая.

Я понимаю, какой результат от меня ждут.

## Типы встреч

Совещания, где принимаются решения и обсуждаются шаги и задачи.

Повестка формируется заранее в чате.

Еженедельные оперативные встречи не про процессы. Каждый рассказывает про главный результат, проблему, урок.

1-2 раза в неделю проводятся выравнивания по задачам и целям и пр.

## Ценности

Открытость и забота о клиенте — не дают шанса дать себе послабление.

«Додо Пицца» — это команда предпринимателей. Этот дух и энергия помогают пройти кризис. Мы работаем в высоком уровне неопределенности на высоких скоростях.

## Планы после

Сохранить команду.

Делать то, что делаешь.

Выстраивать систему.



# Мы никогда столько не работали



**Николя Шавро, бизнес-экспериментатор**

У Николя несколько разных бизнесов в России. Дела в них обстоят тоже по-разному. Одна компания «умерла» в первую неделю, так как для нее сейчас нет рынка и нет перспектив на ближайшие 6 месяцев. В других компаниях падение выручки 50-70%. И в каждой находят новые решения.

## Что изменилось

У нас в одном из бизнесов был крупный контракт с «Аэрофлотом». Сейчас его нет, но зато мы произвели мощный запуск и стимулировали развитие интернет-магазина.

В компании Ascott выручка упала вдвое. Но здесь очень помогла система самоорганизации, которую мы настроили еще несколько лет назад. Сейчас важно иметь децентрализованные инициативы, когда каждый может принимать решение.

Пока мы встречаемся в zoom каждый день. Каждый круг ежедневно обсуждает свои оперативные задачи. События усиливают трансформацию. Без этого нам не адаптироваться так быстро, как нужно.

Сейчас еще важнее выстраивать методологии. Уделяем большое внимание системе коммуникации. Все должно быть четко. Если растягиваются обсуждения, все становятся нервными.

## Как принимаются решения

Я стараюсь не участвовать в принятии решений. Сейчас включаюсь больше, потому что важны скорости. В кругах по стратегии, в которые я вхожу, я обсуждаю наравне со всеми. В кругах люди договариваются сами, если не могут, приходят на уровень выше или ко мне. Но приходят очень редко. Почти никогда. Идеи обсуждают в чате. Бурлят.

## Мотивация

Ее нет. Мы лишили всех премий. Это вопрос выживания. Но люди сами находят в себе ресурсы работать, как никогда, хорошо. У них высокая внутренняя мотивация.

В каждый кризис мы серьезно укрепляли и улучшали компанию.

У меня есть еще одна компания — Together. Это система удаленной работы. Мы знали, что она будет востребована, но не могли угадать, что так быстро. И ярываюсь между традиционным бизнесом, который нужно поддерживать, и стартапом, который сейчас должен взлететь.

## Креатив людей

У нас есть специальный чат «Развитие бизнеса. Новые идеи». В нем все сотрудники могут накидывать любые идеи, потом мы смотрим, что происходит. Идеи бывают странные, спорные, интересные, но это позволяет каждому транслировать свои. Нет плохих идей.



## Бизнес-идея от Николая Шавро

Если многие решат остаться на удаленке после кризиса, им понадобится место для сбора команды время от времени. Офиса-то у них не будет. Это может быть стартап для тех, кто сейчас сдает офисы в аренду. Площади освободятся, и из них можно сделать помещения для офлайн-встреч. Сдавать по часам, например.



# Тезисы из выступления Ming Yong Yu (Haier) на конференции «Время взрослых»



**Ming Yong Yu, старший научный  
сотрудник института Жен Дан Хайер**

Жен — человек.

Дан — цель.

Хайер — единение.

Опыт Haier — это более 5000 самостоятельных бизнесов, объединенных в единую систему целями, ценностями, задачами. Они абсолютно автономны, но крепко связаны друг с другом. Стать частью этого организма может каждый. Подайте заявку, пройдите отбор на предмет соответствия — и в путь!

- **Механизм мотивации персонала:** нет фиксированной зарплаты. Если сотрудник создает ценность, за которую пользователь готов платить, компания получает прибыль. Часть этой прибыли распределяется между работниками. Это инновационная форма управления, которая может существовать в ситуации неопределенности. Она позволяет сократить дистанцию между бизнесом и пользователем.
- **Нулевая дистанция** — это персонализация услуг, решений и продукции, чтобы удовлетворить пользовательский спрос.
- **Пример:** в эпидемию коронавируса потребители уделяют повышенное внимание вопросам гигиены. Микропредприятие, которое производит стиральные машины, дополнило их функцией стерилизации. Это произошло автономно, потому что управленческая модель позволяет сотрудникам принимать решения.
- **Следует учитывать новые потребности пользователей** в нынешних условиях.
- **Возникла экономика опыта.** Потребители требуют комплекс решений. Например, не только холодильник, а набор техники для кухни.
- **Ценность человека первична**, как пользователя, так и сотрудника. Люди внутри компании самореализуются и одновременно создают ценности для пользователя.
- **Оргструктура похожа на медузу.** У нее нет мозга. Каждая щупальца может прикоснуться к «пище», информация передается, улавливает «пищу».
- **Оргединицы в этих условиях** — это микропредприятия. Они объединяются и вместе превращаются в микросистемные сообщества.
- **Любые предприятия-новаторы могут присоединиться к общей модели.** Например, микропредприятие по производству ноутбуков: основатель изучил распространенные проблемы с ноутбуками, создал на

## ВРЕМЯ ВЗРОСЛЫХ - 2020



базе платформы Naier свое предприятие, и его продукция хорошо реализуется.

- **Микропредприятиям делегированы большие полномочия:** кадровые решения, распределение прибыли.
- **Все звенья тесно соединены, интегрированы.** Раньше департаменты по сбыту и продаже были разрознены. Разработчики не отвечали за сбыт. А теперь, если пользователь одобряет твою продукцию, то прибыль распределяется между всеми, поэтому разработчики отвечают за продукцию.



# Коронавирус пройдет, а репутация останется



**Дмитрий Гриц, адвокат, управляющий партнер «Гриц и партнеры»**

Как говорит Дмитрий Гриц, его юридическая компания сопровождает «маленький бизнес с человеческим лицом». Сейчас они переквалифицировались в антикризисных юристов. Кроме очень конкретной адресной помощи, готовят много типовых алгоритмов, схем, шаблонов писем и пр. Все, что может быть полезно предпринимателям в эти нелегкие времена.

## Про взрослость команды

Когда президент объявил «каникулы», многие компании сказали сотрудникам: «Нас это не касается, мы работаем». С юристами такое не прокатит, они законы знают. Но ребята в рабочем чате сами сказали, что не могут сейчас бросить своих клиентов и будут продолжать работу. Это было единогласным решением — остаться. Удаленка даже повысила нашу эффективность. Мне, конечно, приятно иметь такую сознательную неравнодушную команду.

## К чему готовиться в ближайшие 2-3 месяца

На кого надеяться? На себя! Я призываю к индивидуальным средствам защиты: проработайте собственные договоры, свои конкретные отношения.

Те, кто относился к договору серьезно, как к страховочному тросу, сейчас могут влиять на уменьшение издержек: расторжение договора и снижение арендной платы. Они все это тогда предусмотрели и прописали. Тем, кто думал,

что договор — это просто бумага для бухгалтерии — сложно. У них слабая переговорная позиция.

## Бизнес и личное

Коронавирус пройдет, а репутация останется. Сейчас плохо всем, и лучшее решение — то, которое отзывается обоим. Призываю всех оставаться в рамках деловой этики.

Есть фразы: «Ничего личного, только бизнес», «Зачем по договору, давай по-человечески».

Но по-человечески — это и есть по договору. Мы договорились — мы закрепили, мы исполняем. Зачем подписывать то, с чем не согласен?

**Важно: все, что обсудили, нужно подписать.**

## Нужно договариваться

Меня часто спрашивают про то, какие события являются форс-мажорными. Так вот, форс-мажор не панацея, он не приостанавливает договор, не позволяет вам не платить. Единственное, в чем поможет форс-мажор, — не платить неустойки. Намного важнее сейчас обратить внимание на «существенные изменения обстоятельств» — это про ограничения, которые накладывают отпечаток на вашу деятельность. Но лучше договариваться, искать оптимальные решения для всех. И еще совет: выходите на лица, принимающие решения: собственников зданий, а не менеджеров, например. У менеджера может быть KPI — 100% собираемость аренды, и его зарплата от этого зависит. Конечно, он ни на рубль не подвинется в переговорах. А собственник смотрит шире. Ему может быть выгоднее снизить аренду на несколько месяцев, чем терять хорошего клиента. Договоренность быстрее дешевле и, главное,

управляемее, чем суд. В суде вы не сможете управлять решением.

К примеру, у вас частный детский сад и вы пытаетесь снизить аренду на время кризиса. Вы не хотите съезжать, расторгать договор и пр. Это не выгодно. В помещении сделан ремонт, клиенты живут в этом районе и им важна локация и т.п. Но судья может не разбираться в этих тонкостях и вместо желаемого решения снизить арендную плату вынесет решение расторгнуть договор. В минусе все. Вы готовы к такому повороту событий?

И еще: когда люди договариваются о результате, который выгоден обоим, вероятность исполнения обязательств выше.

## Договориться не выходит. Что делать?

Я рекомендую регулярно проводить партнерские сессии через гипотезы. Моделировать ситуации на конкретный период, создавать ясность.

Реальный пример из нашей практики.

Два совладельца компании в мирное время обсуждали, что будут делать в случае кризиса.

Партнер 1: в первую очередь сокращать штат.

Партнер 2: что угодно, но людей сохраним.

В результате обсуждения они решили никого не увольнять и до последнего сохранять людей. А сокращать затраты в других статьях.

И вот случился кризис. Партнер 2 застрял в Индии, не может оттуда выехать, не может влиять на бизнес и решения. Партнер 1 пересобрал бизнес-модель, переквалифицировал сотрудников и продолжает работать в рамках договоренностей. Они рады, что в мирное время договорились о важных вещах и сейчас избежали конфликта, а просто могут действовать.

### ВАЖНО:

Работайте над конкретными договорами с индивидуальными вещами. Смотрите свой регион, свой ОКВД.

Прежде используйте человеческие, а потом юридические инструменты. Но закрепляйте все договоренности на бумаге.

Пересобирая бизнес-модель, думайте, где поставить заплатки на будущее. Обратите внимание на того, кто не выжил, и закрывайте в договоре те места, которые критичны. Если вы вступаете в жесткий договор, то считайте сумму, в которую вам встанет отказ от выполнения условий договора.

Наш главный посыл: договаривайтесь со своими сотрудниками. Не давите, а именно договаривайтесь. Всем сейчас тяжело. Делайте медиацию, нужно искать решение.

Записаться на бесплатную медиацию по QR-коду



1.

## Из-за коронавируса вы не можете содержать прежний штат сотрудников

Если возникли вопросы, направляйте их по адресу: [welcome@lawfirm.moscow](mailto:welcome@lawfirm.moscow)

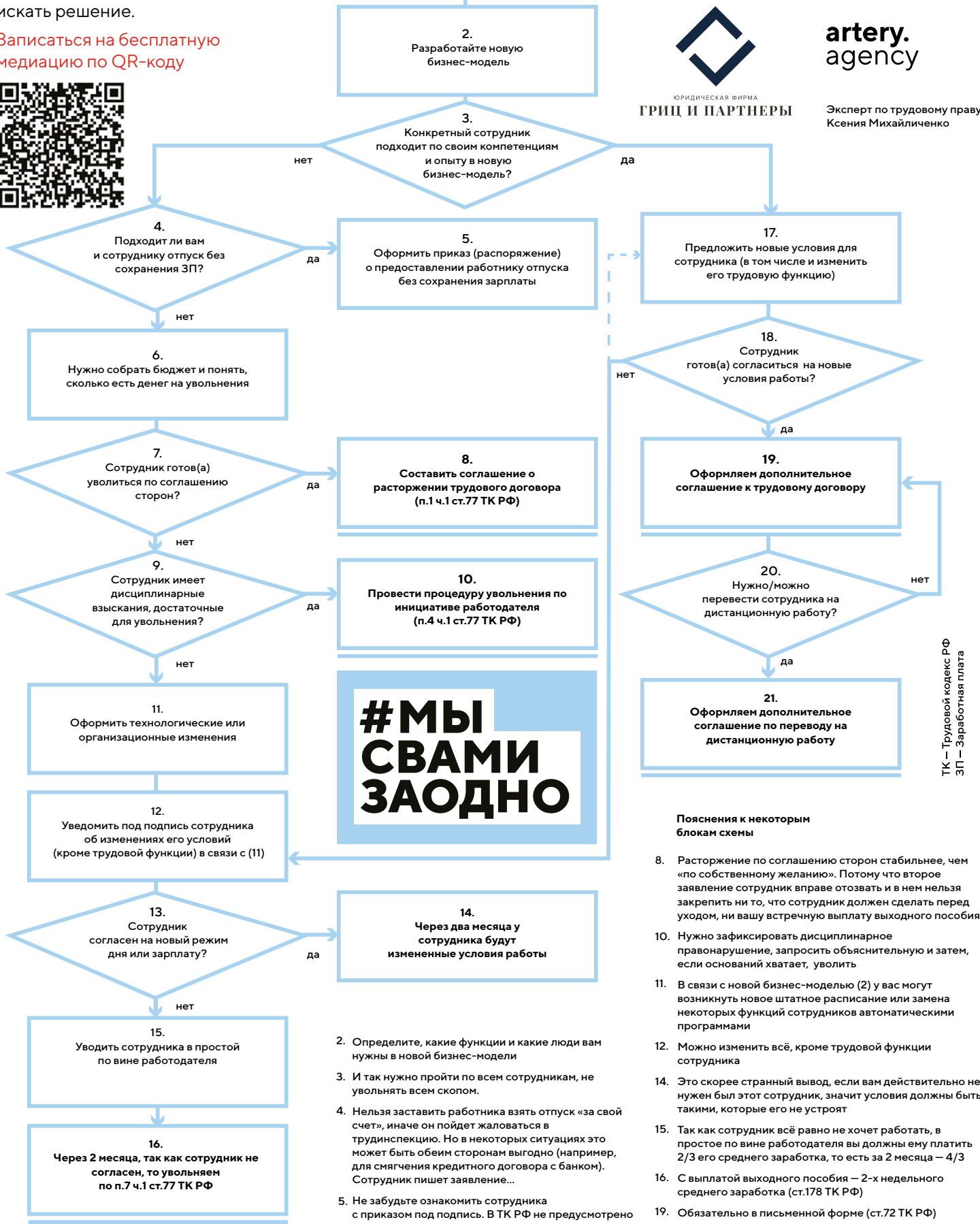
Схема подготовлена при поддержке:



**artery.agency**

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА  
**ГРИЦ И ПАРТНЕРЫ**

Эксперт по трудовому праву:  
Ксения Михайличенко



**#МЫ  
СВАМИ  
ЗАОДНО**

ТК — Трудовой кодекс РФ  
ЗП — Заработная плата

### Пояснения к некоторым блокам схемы

- Расторжение по соглашению сторон стабильнее, чем «по собственному желанию». Потому что второе заявление сотрудник вправе отозвать и в нем нельзя закрепить ни то, что сотрудник должен сделать перед уходом, ни вашу встречную выплату выходного пособия
- Нужно зафиксировать дисциплинарное правонарушение, запросить объяснительную и затем, если оснований хватает, уволить
- В связи с новой бизнес-моделью (2) у вас могут возникнуть новое штатное расписание или замена некоторых функций сотрудников автоматическими программами
- Можно изменить всё, кроме трудовой функции сотрудника
- Это скорее странный вывод, если вам действительно не нужен был этот сотрудник, значит условия должны быть такими, которые его не устроят
- Так как сотрудник всё равно не хочет работать, в простое по вине работодателя вы должны ему платить 2/3 его среднего заработка, то есть за 2 месяца — 4/3
- С выплатой выходного пособия — 2-х недельного среднего заработка (ст.178 ТК РФ)
- Обязательно в письменной форме (ст.72 ТК РФ)
- Если характер работы предполагает возможность дистанционной пользы
- Оформляем отдельно от (19), так как дистанционная работа может быть временной, а потом человек понадобится в офисе. Прописываем туда порядок коммуникации, перечень ПО для использования и КРП как доп. основание к увольнению

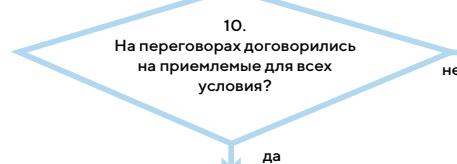
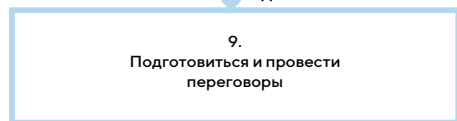
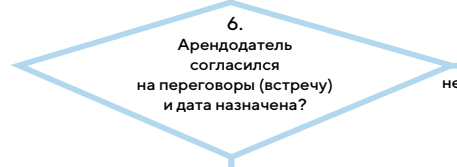
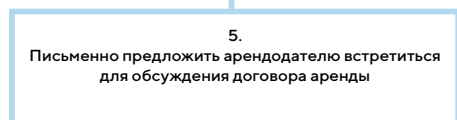
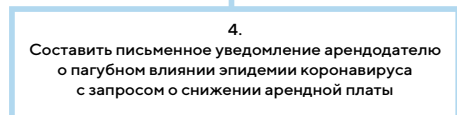
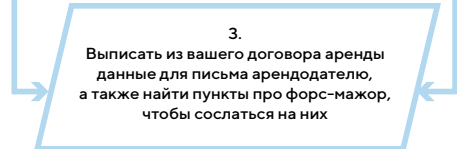
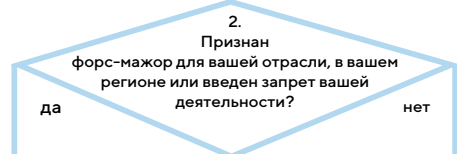
1. Проанализируйте оформление сотрудников: если у них гражданско-правовые договоры (подряда или услуг), то изменяйте/расторгайте их так, как в них написано, а если трудовые договоры — смотрите схему. Если не сможете предоставить работу, проинформируйте работника о том, что будете оплачивать простой (2/3 его заработка)

- Определите, какие функции и какие люди вам нужны в новой бизнес-модели
- И так нужно пройти по всем сотрудникам, не увольнять всем скопом.
- Нельзя заставить работника взять отпуск «за свой счет», иначе он пойдет жаловаться в трудовую инспекцию. Но в некоторых ситуациях это может быть обеми сторонам выгодно (например, для смягчения кредитного договора с банком). Сотрудник пишет заявления...
- Не забудьте ознакомить сотрудника с приказом под подпись. В ТК РФ не предусмотрено ограничение по времени такого отпуска, но всё равно это не окончательное решение
- Бесплатно с сотрудниками не получится. Да и не по-христиански
- В противном случае, если работник ничего не нарушал, его увольнение будет проходить в течение двух месяцев и обойдётся дорого



1.

## У вашего бизнеса резко упал доход из-за коронавируса?



11.

**Письменно и юридически значимо оформить новые договоренности (изменения к договору)**

Схема подготовлена при поддержке:



**artery.  
agency**

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА  
**ГРИЦ И ПАРТНЕРЫ**



**Московское отделение  
Ассоциации юристов России**

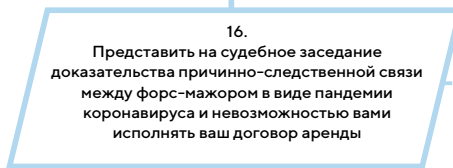
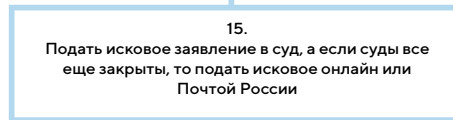
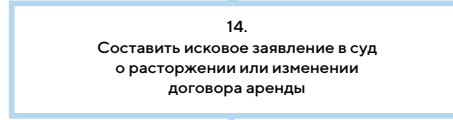
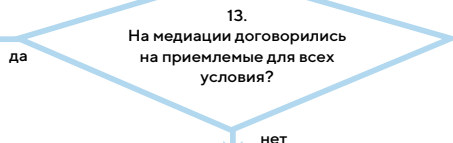
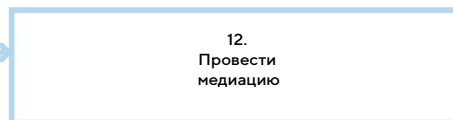
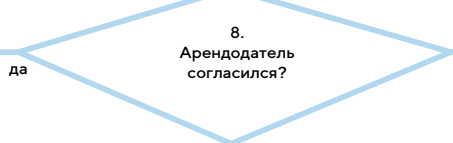
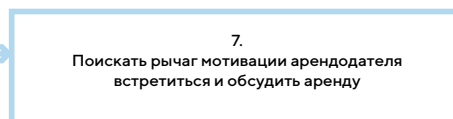
Никакое правительственное решение (о форс-мажоре или запрете деятельности) автоматически не приостанавливает ваш конкретный договор аренды поэтому этот алгоритм обязателен для всех

Если возникли вопросы, направляйте их по адресу: [welcome@lawfirm.moscow](mailto:welcome@lawfirm.moscow)



Скачать образец письма по QR-коду

Записаться на медиацию по QR-коду



17.

**Добиться результата через суд**

### Пояснения к некоторым блокам схемы

- Никакое общее решение не приостанавливает ваш конкретный договор. Более того, форс-мажор лишь не позволяет применять к вам санкции, но приостановки начисления арендной платы не происходит автоматически, нужно подавать письма
- Если пунктов про форс-мажор в вашем договоре нет, ничего страшного — всё равно составляйте письмо арендодателю. Главное, чтобы в вашем договоре не было блокировки форс-мажора — непризнания его значимым обстоятельством для вашей аренды — но такое бывает редко
- Обязательно направлять по официальным каналам: и Почтой России (курьером), и по email. Если вашу деятельность Правительство запретило, то можете сослаться на ст. 417 ГК РФ. В письме можно упомянуть форс-мажор (ст. 401 ГК РФ), но в большей степени давить на существенное изменение обстоятельств в виде снижения потока людей (ст. 451 ГК РФ). Просить можно о чем хотите: снижение арендной ставки, арендные каникулы, закрытие и оплата только коммуналки — вопрос в том, на что реально согласится арендодатель. Не забудьте указать срок, в который вы ждете ответ от арендодателя
- Письменно — хотя бы по email (если он указан в вашем договоре), чтобы потом доказать суду, что вы пытались договориться
- Это может быть объединение нескольких соседей-арендаторов, давление по другим договорам (если они есть), давление отрасли или общественности в социальных сетях — в каждом случае надо изобретать мотив
- 80% победы на переговорах — это подготовка к ним. Продумайте ваши возможные требования (по степени уменьшения) и ваши взаимные уступки
- Изменения оформляются дополнительным соглашением в той же форме, что и сам договор: либо простая письменная, либо письменная + государственная регистрация в Росреестре (если ваш договор на срок свыше 1 года)
- Медиация помогает в большинстве случаев, когда не помогли переговоры. Медиатор — это профессиональный нейтральный посредник, использующий определенную технологию конструктивных переговоров. Он помогает сторонам договориться, безопасно раскрыться и пойти навстречу друг другу. В такой тяжелый для всех период мы бесплатно оказываем помощь по проведению медиации, записаться можно по QR-коду
- Платить или не платить с этого момента — решать вам. Последствия неоплаты — штрафы и блокировка помещения. Если второе вам в нынешних условиях уже не страшно, то вывозите ценное оборудование, пока помещение вам доступно, а штрафы, скорее всего, отбиваемы в суде
- Обращаем ваше внимание на то, что договориться можно и нужно в любой момент до вынесения решения суда (можно даже и после, если вы выиграете, но решите, что вам выгодно не расторгаться, а изменить условия, например). А договориться — намного эффективнее, потому что судебное решение непредсказуемое и неконтролируемо никакой из сторон спора.

# Хорош учиться — услышьте себя!



**Евгения Суфиянова, продюсер  
образовательного проекта для  
рестораторов и шефов Gastreet**

Отрасли почти нет. Массовые мероприятия разрешат проводить в последнюю очередь. Моя команда ушла в неоплачиваемый отпуск. Я готова каждому дать лучшие рекомендации и буду рада каждому, кто решит вернуться. Наш офис пуст. Участники «Гастрита» верят в него до последнего. Из тысячи билетов всего 10-15 обращений вернуть деньги. Нам сейчас нечего возвращать. Говорю об этом честно. У нас нет активов, нет стабфонда, нет других проектов. Люди ценят правду. Если нам дадут «зеленый свет», устроим акцию «с миру по нитке». У нас лояльная база и все относится с пониманием. Ждут.

## Что сейчас

Проводим прямые эфиры. Не тематические про выручку или «как составить меню», а ситуационные про разговор с арендодателями, обстановку в регионах, о том, как дела у «малышей» в отличие от холдингов. Поддерживаем активность. Рекламную компанию, естественно, остановили. Но реализуем ситуационный маркетинг, чтобы поддержать своих, показать, что есть живые, те, кто борется, пытается заработать на доставке.

Пытаемся поднять настроение, а не продать записи по оптовым ценам. «Гастрит» — это самая большая база компаний в сфере общепита по всей стране, кто, кроме нас, расскажет, как обстоят дела в ее дальних уголках?

Два года назад мы намеренно подняли цены в два раза, чтобы приезжали успешные богатые и знаменитые. В этом году мы запустим билеты по 5000 рублей, но только для тех, кто уже был на «Гастрите». Согласовали палаточный лагерь для тех, кому нужен эконом-вариант.

## Совет предпринимателям

Если у вас есть возможность отключить сознание — сделайте это. Забудьте про свои университетские знания, книжки, которые вы читали. Дайте возможность раскрыться бессознательному. Просто взгляните мечтами. Идеи, которые вам приходили, не так уж безумны. Может, это просто страх реализации, а идея действительно крутая?

У меня есть классные идеи, и мне страшно погружаться в новый стартап, гореть снова. Но, видимо, по-другому сейчас нельзя. Если это сделаю не я, то сделает кто-то другой.

Сейчас много вариантов, чем заняться. Только не впадайте в крайности, осваивая новые навыки. Сначала поймите, зачем они вам. Чтобы не вышло, что ты немного танцуешь, немного поешь, умеешь исполнять паршивые пародии, а потом бах — тебе 60 и ты повесился от тоски, что ты нереализованный актер. Получить новый навык, чтобы что?

Говорите правду. Когда ты честен, получаешь хорошую реакцию в ответ. Я могла сказать: «Ваши билеты действительно в течение 2 лет»,

## ВРЕМЯ ВЗРОСЛЫХ - 2020



но я сказала: «Мы потратили эти деньги, и нам нечего возвращать».

Ссоры, ругань, суды сейчас бессмысленны.

## Сроки выхода для event-индустрии

У меня нет прогнозов. Есть надежда, что к 1 июня начнут работать отели. Я слышала, что в Ухане школы и рестораны не работают до сих пор. В Германии запрет до 3 августа. Все зависит от тех, кто принимает решения. Если мы не сможем провести «Гастрит» в этом году, наверное, придется закрывать проект, все продавать. Ценность «Гастрита» не в спикерах. Все спикеры говорят одно и то же, уникальности нет. «Гастрит» — это атмосфера и чудо, знакомства и контракты. И это точно не сделать онлайн.

# С чего начать взросление команды и трансформации в новой реальности



**Сергей и Виктория Бехтеревы, основатели проекта «Бизнес со смыслом» и компании «Правила игры», специалисты по интегральным трансформациям, фасилитаторы**

У нас нет четкого пошагового рецепта, мол, делай так — и все будет в лучшем виде. Было бы нечестно это заявлять. Бизнесы разные. Ситуации разные. Картины мира разные. А еще культура, готовность людей фигачить на удаленке, умение договориться с домашними, финансовая подушка... Даже восприятие неопределенности у всех разное. Эта

статья не о том, что нужно сделать, чтобы точно полетело.

Это статья о том, без чего все полетит... вниз. А еще немного о том, как в этой истории мы помогаем предпринимателям и командам выкручивать и решать очень конкретные задачи, находить нужные тропинки и закладывать хороший фундамент на будущее.

## Без чего не стать сильнее?

### Без взрослой команды.

Это люди, которые не тратят энергию лидера на распоряжения и контроль. Они видят важное дело и подхватывают, берут ответственность и принимают решение. В них есть смелость и уверенность сказать шефу: «Чувак, ты не прав. Вот так будет лучше». Они такие, потому что их наделили доверием и ответственностью. Классический директивный менеджмент формирует сотрудников «как бы чего не вышло». Сейчас время людей — «нам не все равно».

### Без эффективных процессов.

Каждый, кто видит трабл, озвучивает его. Правила пишут те, кому их исполнять. Ну, логично же! Пока косные тоталитарные «достучаться до небес» перепишут политики и спустят их исполнителям, живчики новой реальности уже все изменят, протестируют, улучшат и займут рынок. В кризис быстрые реакции спасают бизнес.

### Без зачистки от паразитов.

Они не создают реальной ценности, но при этом искусственно раздувают степень своей важности. Юрист-паразит один раз составит идеальный договор и будет футболивать продавцов с клиентскими формами. И плевать ему на возможные срывы сделки. Юрист вовлеченный не поленился прочесть клиентский договор, составит протокол разногласий и поможет провести переговоры, чтобы сделка состоялась. Кто работает у вас?

### Без культуры, свободной от интриг.

Закулисная возня и борьба за статус «лучшего», «важного», «главного» сжирает энергию. Вместо большой и светлой цели люди бьются за личные амбициозные мелочи. И ради их достижения некоторые способны даже вредить.

### Без истребления бюрократии.

Первая «пуля» — паникеру, вторая — бюрократу. Сейчас не время шлагбаумов, сейчас время зеленого света даже для самых безумных идей.

### Без доверия и прозрачности.

Когда все прозрачно, открыто, нет темных углов и нечего скрывать, доверие появляется само собой. Обеспечить прозрачность помогает

хорошая IT-платформа. Здесь фиксируются все KPI, цели, задачи, достижения, ключевые показатели, финансы и пр. Если у вас такой еще нет, самое время заняться ее созданием.

### Без понимания «зачем?»

У каждого в команде есть понимание миссии компании, чувство общей цели. А еще есть своя личная большая цель, и она не про эго и большие деньги, она про реализацию себя и своего предназначения. Как думаете: если люди на 100% счастливы быть здесь, если они получают огромную энергию от того, что делают, и с радостью идут на работу, будет ли им все равно, что происходит с компанией в кризис? Позволят ли они компании разориться?

M-мотивация. Личная. Каждого. Огромная энергия, за которой — бешеная созидательная сила.

Все это помогает выйти из кризиса в худшем случае с минимально возможными потерями, в лучшем — с хорошим ростом. Мы это уже видим во всех сферах: кафе и рестораны, праздники, спорт, одежда и продукты, производство и медицина и многое, многое другое.

## Чем мы можем помочь?

Все наши проекты про то, чтобы эффективно продвигать компании, их лидеров и их команды вверх по спирали развития. Это линейка быстрых интенсивных курсов, которые помогают избавиться от шлагбаумов, переориентироваться, пересобрать бизнес и команду, самоорганизоваться икратно повысить вовлеченность и эффективность каждого.

Друзья, это фигадинг на бешенных скоростях. Но мы вложили в них максимум практической пользы здесь и сейчас.

**Проект «На удаленке»** — скорая помощь тем, кто вдруг оказался вне офиса и вообще не понимает, как все это организовать.

Там много инструментов, как организовать и организоваться.

Много про энергию — как ее поднять и вдохновить на подвиги.

Много про психологию и состояния.

Много про трансформации мышления.

И очень много настоящих живых примеров, на которых можно учиться.

- [Подробности ЗДЕСЬ.](#)

**Курс «Время взрослых»** не для тех, кто «уже», а для тех, кому «срочно нужно повзрослеть». Изменить если не все, то многое: от парадигмы мышления до бизнес-процессов. Интенсивно превращаем вашу организацию в компанию новой реальности. Закладываем фундамент развития на несколько лет вперед.

- [Подробности на ЗДЕСЬ.](#)

**Курс «Онлайн-фасилитация»** — как договариваться, вдохновлять, проводить зажигательные совещания, доводить процесс до результата с песнями и под знаменем. Все с прицелом на онлайн-инструменты. А они очень отличаются от встреч в реале.

- [Подробности ЗДЕСЬ.](#)

**Индивидуальные консультации.** Для начала это 30-минутные бесплатные встречи, которые помогают увидеть главное и наметить путь выхода из кризиса. У вас появляются ответы

и возможные варианты действий. А дальше? Дальше вы выбираете, куда и с кем двигаться по дороге перемен.

**Примерка самоуправления только для вашей компании или сборная для нескольких команд.** Сюда нужно приходить вместе с командой и много работать за рамками встреч. Но это тотальная перезагрузка. Правда, для начала рекомендуем пройти диагностику, чтобы понять, что ваша команда к этому готова и вам это нужно.

Как воспользоваться этой помощью?

Напишите нам.

Контакты на последней странице журнала.

Или заполните эту заявку и мы вам перезвоним.

[ЗАЯВКА](#)



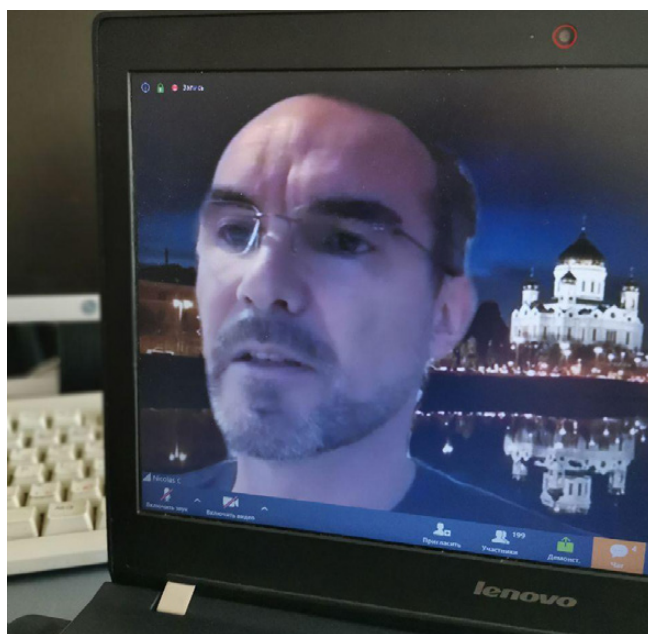


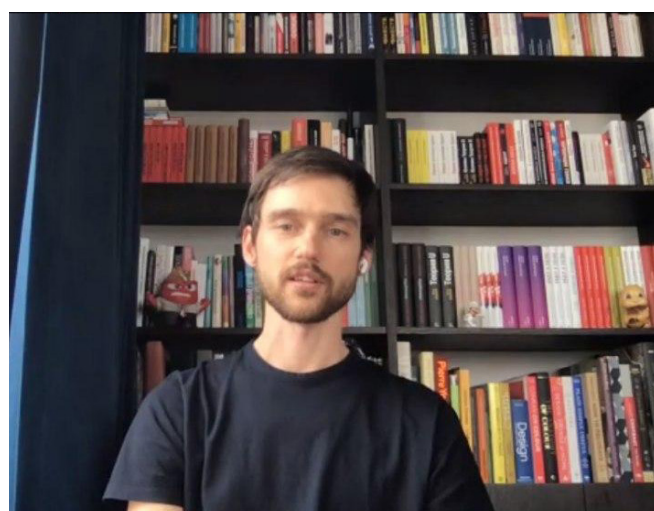
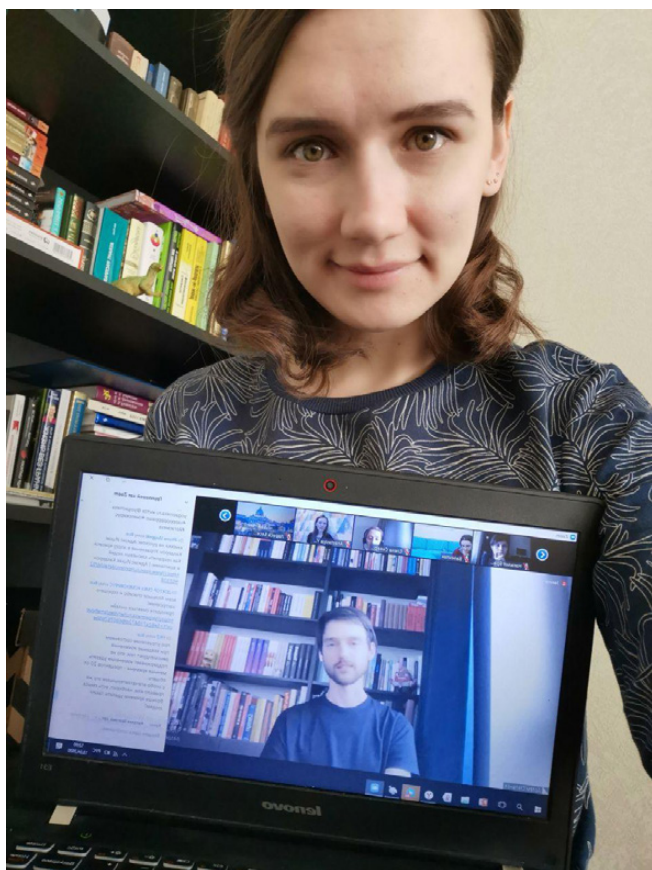
## Как мы провели день на онлайн-конференции «Новая реальность: Время взрослых»

Онлайн тоже может быть душевно и комфортно, а еще рядом близкие.

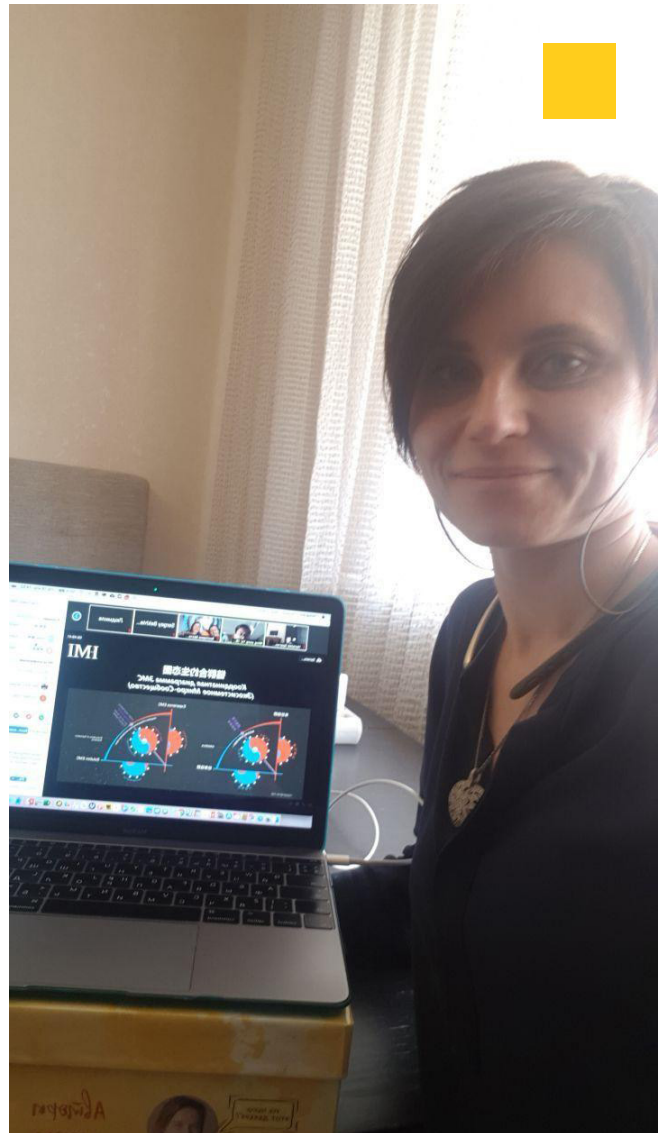


**ВРЕМЯ ВЗРОСЛЫХ - 2020**









# Рабочая тетрадь для самодиагностики вашей компании

## Как оцениваете ситуацию на рынке?

Ситуация у героя

---

Ситуация у меня

---

Идеи что улучшить

---

# Чему научились за минувший месяц?

Ситуация у героя

---

Ситуация у меня

---

Идеи что улучшить

---

# Какие возможности текущей ситуации вы уже использовали?

Ситуация у героя

---

Ситуация у меня

---

Идеи что улучшить

---

# Какой у вас флагманский продукт?

Ситуация у героя

---

Ситуация у меня

---

Идеи что улучшить

---

**Кто**

**ваши клиенты?**

Ситуация у героя

---

Ситуация у меня

---

Идеи что улучшить

---

# Как проходят ваши совещания?

Ситуация у героя

---

Ситуация у меня

---

Идеи что улучшить

---

**Как**

**управляете задачами?**

Ситуация у героя

---

Ситуация у меня

---

Идеи что улучшить

---



# Как вовлекаете и мотивируете команду?

Ситуация у героя

---

Ситуация у меня

---

Идеи что улучшить

---

# Как изменились зоны ответственности? Как вы этим управляете?

Ситуация у героя

---

Ситуация у меня

---

Идеи что улучшить

---

# Что вы посоветовали бы предпринимателям?

Ситуация у героя

---

Ситуация у меня

---

Идеи что улучшить

---



## ЛИДЕР НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

1. ДУМАЕТ БЫСТРО, ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ УВЕРЕННО
2. УМЕЕТ СМОТРЕТЬ НА СИТУАЦИЮ СО СТОРОНЫ
3. ОБЪЕДИНЯЕТ
4. 1+1= МНОГО
5. ИНТЕГРИРУЕТ СЕМЬЮ И РАБОТУ
6. «ВЫЖИВУТ БОДРЫЕ ПОПКИ»
7. БЕЗ ПОНТОВ
8. РАЗРЕШАЮТ СЕБЕ БЫТЬ СОБОЙ, А ДРУГИМ ДРУГИМИ
9. НЕ ЧИТАЮТ БИЗНЕС-КНИГ

### Над номером работали

**Главный редактор**  
Виктория Бехтерева

**Редакторы**  
Дарья Мартын  
Анна Корчуганова

**Автор:**  
Светлана Лиленкова

**Дизайн, верстка**  
Евгений Патов

Журнал «Бизнес со смыслом»,  
Спецвыпуск, апрель 2020 г.  
Copyright © 2019 Правила Игры,  
All rights reserved

### Присоединяйтесь!



[Официальный канал  
в Telegram](#)  
[@BusinessMeaning](#)



[Группа  
«Майнд-менед-  
жмент»](#)



[Инстаграм  
Виктории Бехтеревой](#)  
[@victoriabekhtereva](#)



[Страница  
«Правила игры»](#)



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



[Сайт — кладезь статей  
для развития бизнеса](#)  
[www.rulesplay.ru](http://www.rulesplay.ru)