

Геннадий Станкевич  
Надежда Станкевич

16+

# ИНТЕГРАЦИОННЫЙ МЕНТОРИНГ В БИЗНЕСЕ



Размышления и инструменты

Геннадий Станкевич

**Интеграционный  
менторинг в бизнесе.  
Размышления и инструменты**

«Автор»

2021

## **Станкевич Г.**

Интеграционный менторинг в бизнесе. Размышления и инструменты / Г. Станкевич — «Автор», 2021

Книга продолжает ключевую тему научно-практических разработок Геннадия Станкевича – тему таланта, как точки синхронизации человека с окружающим миром и с собственным жизненным треком. В этой книге в фокусе внимания – лидер в бизнесе. Требование современного мира – быть больше, чем просто стратег, управленец или предприниматель. Главная роль бизнес-лидера сегодня – быть ментором своей команды. Именно из этой роли лидер начинает управлять не процессами, а людьми. Выстраивает отношения с ними таким образом, чтобы максимально раскрыть талант каждого. Находится в постоянном контакте с собой и командой. Интегрирует треки развития и персональные миры членов команды. Увеличивает не только бизнес-активы компании, но и личные активы сотрудников. Эта книга – манифест авторского подхода, сложившегося на стыке науки, предпринимательства, консалтинга, преподавания и собственной постоянной трансформации.

© Станкевич Г., 2021

© Автор, 2021

# Содержание

Предисловие	5
Размышления о менторинге	7
Тренды	8
Проект – пространство культуры	14
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# Геннадий Станкевич, Надежда Станкевич

## Интеграционный менторинг в бизнесе. Размышления и инструменты

*Важно не то, что мы есть друг у друга.*

*Важно то, что мы можем говорить друг с другом.*

### Предисловие

Интегрируя в своей работе треки преподавания, консалтинга, психологического консультирования, науки и бизнеса, мы видим, как год от года меняется запрос наших клиентов, студентов и слушателей: от получения профессиональных навыков к личной трансформации, от решения конкретных проблем к экзистенциальной определенности, от адаптации к проектированию собственной жизни. В консалтинговой линии нашего движения с конца 90-х по сегодняшний день мы имеем большое количество кейсов, связанных с трансформацией бизнеса и его выходом на новый уровень – с локального на региональный, с регионального на федеральный, с федерального на международный. Все эти проекты строились на базе глубокой проработки культурной среды и культурных кодов. Экспансия «ОБИ», интеграция новых подразделений в «Schlumberger», интеграция корпоративной культуры «Эльдорадо», запуск «MODIS» – во всех этих и многих других проектах содержанием как раз являлась культурная трансформация. Мы разрабатывали идеологию, и топ-менеджеры начинали использовать этот инструмент, а само слово «идеология» произносить без содрогания. Мы создавали новые HR-инструменты, и отдел персонала становился стратегическим партнером бизнеса. Мы проводили тренинги, стратегические сессии, персональные консультации и у людей менялись их ценностные и поведенческие модели. Стоило пройти эту большую историю – профессиональную и жизненную – для того чтобы упаковать самые интересные находки и достижения в технологию, а затем развернуть ее в масштабе проектов, которые меняют реальность и создают будущее. Просматривая этот опыт, мы понимаем, что это было не что иное, как инсталляция культуры и каскадный менторинг. Именно так мы это теперь и называем, когда заходим в бизнес-проекты.

Применяя различные методики, подходы, приемы, работая с разными культурами и с разными культурными кодами, с разными людьми и с разными бизнесами, с историями личных побед и преобразований, разделяя интересный и непростой путь с основателями бизнесов, первыми лицами и ключевыми командами, мы пришли к разработке технологии интеграционного менторинга и начали применять метод развивающего диалога в качестве его инструментальной основы. Интеграционный менторинг, как разновидность менторинга, требует еще своей концептуальной проработки, однако уже сегодня понятен его огромный потенциал для применения в бизнесе.

Интеграционный менторинг в бизнесе – это не система наставничества, а одна из ключевых технологий масштабирования бизнеса. Это универсальная системная технология трансформации проекта на основе инсталляции культуры, интеграции людей внутрь этой культуры, прохождения к точке своей собственной зрелости, где они могут брать на себя инициативу и ответственность, играть командно, меняться, получать удовольствие от жизни, видеть свои перспективы, понимать ценность командного опыта и создавать уникальные продукты.

Эта книга собрана в первую очередь для лидеров-менторов, которые строят свои бизнесы вместе со своими командами. В нее вошли размышления из лекций Геннадия – они помогут уловить контекст, в котором сегодня идет развитие лидерства. Есть часть, где раскры-

вается позиция лидера-ментора и кратко описывается метод развивающего диалога. Также в книгу вошел Навигатор, разработанный специально для наших слушателей – предпринимателей, которые уже стали менторами своих команд. Изложение идет то от «я», то от «мы», в нашем соавторстве мы собственно постоянно и находимся в этих переключениях.

Приносим глубокую благодарность нашим близким, коллегам, клиентам и партнерам, в развивающем диалоге с которыми мы получаем свои инсайты и энергию для творчества и движения.

## Размышления о менторинге

В своих размышлениях я хотел бы в первую очередь показать, почему именно сейчас настало время для появления нового метода, нового подхода в поле гуманитарных, управленческих технологий. И почему я говорю «нового, новой»? – Потому что это совсем другой взгляд, под новым углом, взгляд на практику осознанного взросления в деятельности. Это – менторство, но не то, как оно понималось раньше, в контексте сопровождения стартапов, или наставничество на производстве. Это совсем другое видение, совсем другой подход, совсем другой концепт. И об этом сейчас говорят во всем мире. И я постараюсь показать, к чему мы продвинулись в понимании того, что же такое менторинг и почему для этой технологии, и именно в новом прочтении, наступило время именно сейчас.

Во-вторых, я хотел бы показать, какое именно место занимает менторинг среди всех остальных гуманитарных и антропологических практик, которые используются в бизнесе. Здесь же я постараюсь раскрыть, почему менторинг заберет под себя абсолютно все технологии и «съест их на завтрак» именно в контексте предпринимательства. Почему именно менторинг станет такой технологией, которая развернет совершенно иное понимание человека-предпринимателя в деятельности, в отношениях, в преобразовании мира через предпринимательские проекты. Именно сейчас, когда мы все находимся в точке перехода в новую эпоху предпринимательской культуры и практики, интеграция всех линий жизни человека становится все более и более значимой, актуальной и прорывной сферой преобразований в бизнесе. И эту интеграцию будет делать лидер-ментор.

В-третьих, мне важно показать, в чем сила и смысл развивающего диалога и почему ни одна из гуманитарных технологий, которые мы на сегодняшний день знаем, не может обойтись без грамотного освоения основ, правил и техник развивающего диалога. Важно увидеть в диалоге уникальное пространство встречи, в которой происходит интеграция личностных и деятельностных треков, то, что наполняет любой проект энергией достижения. Именно диалог, и конкретно развивающий диалог, делает проект живым пространством взаимоусиления каждого участника, создает ту мощность взаимодействия, в которой зарождается, кристаллизуется и раскрывается потенциал командного разума.

## Тренды

Давайте для начала сделаем то, что, как вы знаете, важно делать в начале любого исследования – развернем временную перспективу. Я часто говорю, что для успешного предпринимателя одна из ключевых компетенций – это умение разворачивать временную перспективу. Это очень важная практика, вы уже ею пользуетесь и так или иначе периодически к ней прибегаете. Как говорил поэт, «большое видится на расстоянии». Чтобы увидеть, большое или маленькое, нужно это расстояние создать. И вот этот навык разворачивания временной перспективы позволяет нам видеть самые глубокие, самые сущностные процессы, которые происходят в мире, рядом с нами, внутри нас. Разворачивание временной перспективы дает нам возможность увидеть самые главные перемены и, обратив на них внимание, сфокусировавшись на них, синхронизировать свое собственное развитие, развитие своих проектов в соответствии с этим. Почему нам очень важно работать с временной перспективой и почему нам важно правильно размещать себя во времени? Это не просто образ и не просто метафора – «правильно размещать себя во времени». Это действительно практический прием, который мы с вами должны применять.

Каждый из нас существует в двух форматах времени. Есть время внешнее, или объективное, которое мы с вами наблюдаем по часам. Есть время внутреннее, или субъективное, то есть то, в каком временном ритме мы с вами живем. И часто так складывается, что эти ритмы не совпадают. То есть мы либо опережаем, забегаем вперед, и тогда нам кажется, что все движется медленно, и это нас раздражает и выводит из продуктивного состояния, либо отстаем, и тогда нам приходится догонять, испытывая постоянный стресс. Когда я говорю о том, как правильно разместить себя во времени, я имею в виду момент синхронизации. Основной смысл движения во времени – это перемены. Как сказано в китайском трактате И-Цзин, «нет ничего более постоянного в этом мире, чем перемены». Поэтому если мы хотим себя правильно размещать во времени, мы должны понимать и ощущать перемены на внешней территории, ощущать и осознавать перемены, происходящие внутри нас в данный период жизни, и два этих процесса синхронизировать. Вот тогда мы с вами оказываемся в нужном времени и в нужном месте. Но для того чтобы это произошло, мы должны развернуть временную перспективу, то есть выскочить из операционного, повседневного или ситуативного видения, переживания, ощущения, отойти и увидеть не только свою жизнь, но и вообще все, что происходит с человечеством в определенный период времени, и понять, насколько я синхронизирован, насколько я попадаю в эти ключевые перемены, насколько я их чувствую, насколько моя жизнь разворачивается в контексте этих перемен. Именно с этого я и начну.

Давайте сейчас развернем временную перспективу. Обращусь к одному исследованию, которое проводится уже более 30 лет, и, оттолкнувшись от него, я попробую показать, о каких основных трендах сейчас идет речь, где сфокусированы перемены, которые касаются всех нас, всего человечества, что является основными факторами, обеспечивающими переход из одной реальности в другую, где точки перехода и в чем заключается смысл этого перехода, если мы с вами развернем его эпохально.

В 1981 году Роналдом Инглхартom было затеяно интересное исследование. Он стал из года в год фиксировать, как в мире меняется система ценностей. Он взял две оси. Первую оппозицию ценностей он определил как традиционные ценности – привязанные к традициям, к религиозным основам, и секулярные – светские, которые отделяются от традиций и становятся трендовыми, модными, независимыми от традиций и устоявшейся культуры. Из года в год делаются замеры, как человечество движется по оси традиционных и секулярных ценностей, как перемещаются те или иные страны в этом измерении. Один из трендов, которые мы можем увидеть за последние 30 лет, – то, что в основном все страны двигаются от традиционных к секулярным ценностям. Конечно, не в 100 % случаев. Есть и обратное движение. Есть



страны, которые начинают возвращаться к традиционным ценностям. Но если мы с вами говорим о предпринимательском мире, о том, где наиболее интенсивно развивается предпринимательство, и о России в том числе, то мы видим, что как раз тут идет смещение от традиционных ценностей к ценностям секулярным. Это первый вектор, который обнаруживается в этом исследовании. Вторая оппозиция – ценность выживания и ценность самореализации. И основное движение, которое мы видим здесь, это смещение от ценностей выживания к ценностям самореализации.

Таким образом, основной тренд – к секуляризации и к самореализации. То есть люди хотят жить в более свободном пространстве (секуляризация) и действовать в тех проектах, которые позволяют им реализовать себя (самореализация). Это первый, основной, базовый тренд, раскрывающий смещение интереса и ключевой потребности человека к пространству открытого и свободного воплощения своего потенциала.

Второй тренд – от накопления и удержания к воплощению и созиданию. В определённом смысле это переход от деятельностного контекста к личностному контексту. Деятельность, где основной акцент на результате (для предпринимателей это формирование и накопление активов), сменяется ценностью самореализации человека. Конечно, существует большое количество людей на планете, в том числе и в нашей стране, которые пока остаются в контексте выживания и традиционных ценностей, живут в модели накопления и удержания, которая проявляется в мотивации «хочу больше» и «все мое», мало думают о самореализации, но ведь мы говорим о тенденциях. А, как известно, тенденции или тренды важнее фактов.

И эти тренды важны для нас как для предпринимателей. Почему? Я неустанно повторяю, что герой нашего времени, эпохально – это предприниматель. Во всем мире. Именно он сегодня создает ту базовую культурную матрицу, которая составляет основу нашего перехода к новому культурному ландшафту, утверждающему новую систему ценностей, которые и ведут нас к новой экономике. То есть то, как перейти от одной модели жизни к другой, показывает предприниматель. Именно предприниматель подает культурные сигналы и коды, которые позволяют людям ориентироваться и начинать менять свою жизнь. Поэтому за предпринимателем и тянутся. Поэтому такой сумасшедший всплеск в появлении программ, которые так или иначе помогают людям нащупывать себя как предпринимателя. С одной стороны, пока еще остается накопление – мы не во всех проектах способны видеть смысловую глубину, с другой стороны, созидание – глубокий смысловой компонент и сильная мотивация.

## **1. Смена парадигмы от деятельностного подхода к личностному – сначала личность, потом деятельность, сначала качества личности, то есть человек, а затем «делатель» – компетенции**

Ключевым элементом сегодняшней культурной трансформации является смена парадигмы от деятельностного подхода к личностному, особенно когда мы говорим о предпринимательстве. Этот переход – от деятельностного контекста к личностному – наблюдается везде. В чем это выражается?

Поколение Z подталкивает нас к тому, чтобы смотреть на жизнь не только с точки зрения делания и приобретения чего-то, а с точки зрения самореализации. Да и мы сами чувствуем в себе эту потребность. Поэтому некое внутреннее искание смысла, поиск ответа на вопрос «зачем?» становится таким сущностным, важным в жизни каждого из нас. Это запрос к самому себе, запрос к себе как к личности. Не ответив на этот вопрос, нам очень трудно понять, а что же ты делаешь и правильно ли ты делаешь? И насколько это синхронизированно с теми переменами, которые происходят в мире? Именно поэтому я говорю – сначала экзистенция, а потом проект. Сначала ответить на вопросы смысловые, а затем в контексте ответов на эти вопросы увидеть место и суть проекта в своей жизни и в переменах мира.

Если ранее мы с вами говорили, что сначала деятельность, а потом человек, то сейчас мы говорим по-другому: сначала личность, а потом деятельность. Нам нужно увидеть человека, а потом уже его способность быть задействованным и реализованным в том или ином проекте. Сначала качества личности, ее система ценностей и отношений к значимым объектам жизни, а затем уже личность как «делатель» – личность с её компетенциями в деятельности. Сначала нам важно увидеть человека, а затем его компетенции. А ведь буквально некоторое время назад все было наоборот, были важны в первую очередь компетенции. Сегодня важно, каков этот человек, насколько я могу говорить с ним на одном языке – это ровно то, с чем вы сталкивались, сталкиваетесь и будете сталкиваться в своих проектах со своими командами. Сейчас в командном взаимодействии звучит новая тема – разделяются ли видение и миссия? Разделяется ли система ценностей? И только потом мы с вами начинаем говорить о компетенциях. Значимость подобного подхода я осознал лет 15 назад, когда пытался найти генерального директора в один из наших проектов. Я уже пересмотрел 10–15 кандидатов и не нашел того, кого искал. И тут я понял, что искал компетенции, а нужен мне человек – зрелый человек, способный собрать команду в этом проекте, мудрый человек. Компетенций внутри проекта хватало, не хватало мудрости, зрелости, способности собрать людей и сделать так, чтобы они услышали друг друга и нашли интерес и возможности для совместного движения в проекте. Тогда я четко для себя понял, что надо поменять подход: сначала личность, а потом деятельность. Сначала качества, потом компетенции. И сегодня мы видим этот тренд, и именно он определяет современный подход к человеку в бизнесе.

## **2. Запрос на целостность – условие энергетической полноты и качества включения людей в совместную деятельность**

Тема целостности личности в философии, в психологии звучит очень давно. В частности, мой отец – доктор философских наук, профессор, основатель философского направления, Леонид Павлович Станкевич – как раз разрабатывал тему целостности личности. Эта тема невероятно огромна и научно проработана. Но в практике жизни целостность только сейчас начинает ощущаться как реальная потребность. Люди говорят – и я это слышу на встречах с предпринимателями – «Я хочу почувствовать свою целостность» или «Мне не хватает целостности, я разобран». Тема целостности становится невероятно интересной для людей, ключевой. То есть когда мы говорим про переход от деятельности к личности, мы говорим в первую очередь о целостной личности.

Люди не хотят, чтобы их рассматривали в какой-то одной ипостаси, например, выгодной для работодателя или для партнера. Они хотят, чтобы их воспринимали как отдельных, самостоятельных и цельных личностей. Целостность обеспечивает нашу способность воспринимать жизнь во всем ее разнообразии и выступает как условие нашей энергетической наполненности. Целостность обеспечивает понимание своего места, ощущение и видение своего времени, в котором ты находишься, своих отличий от других людей, способность чувствовать свое тело, свою эмоциональную сферу, свой интеллект, осознавать и настраивать их взаимосвязь. Люди идут еще глубже, они стремятся сделать целостной и свою жизнь, стремясь обнаружить базовые смыслы жизни: талант, ценности, принципы, видение, – то, что мы называем идеологическим контуром.

### **3. Запрос на осмысление и обретение смысла деятельности. Смысл как фактор определенности и как вектор личностного развития в деятельности и в отношениях**

Это один из мощнейших на сегодняшний день трендов, который просто переворачивает предпринимательство. Прибыль больше не является ключевым движущим фактором предпринимательства. Она становится лишь индикатором того, что бизнес выстроен грамотно – осмысленно. Осмысленность становится не просто потребностью, осмысление становится процессом и технологией, которую мы шаг за шагом осваиваем. Мы хотим видеть, что происходит с нами – внутри нас, вокруг нас, видеть глубинные причины происходящего и иметь возможность делать собственный выбор, понимая картину складывающихся обстоятельств в мире, в стране, в регионе, в городе, в компании, в команде. Сегодняшнему предпринимателю недостаточно запустить бизнес, сформировать кеш-фло и подсчитывать прибыль. Он хочет большего. Он хочет стать тем, кто понимает, зачем он в этом мире, тем, кто реально меняет этот мир. Осмысление – это технология полноценной жизни: мы учимся осмыслять происходящее с собой, внутри себя, вокруг себя, наши взаимосвязи с этим миром.

Осмысление – это процесс рождения смыслов, который позволяет получить определенность. Смысл – это точка и момент определенности в пространстве неопределенности. Определенности в позиции, в отношениях, в своей деятельности, в своих намерениях и так далее. Это движение, нацеленное на определение своего места и времени, это видение своего трека развития и этапов движения вперед, понимание причин, приведших нас к той точке, где мы сейчас находимся и куда мы движемся.

И сегодня на первый план выходят абсолютно новые компетенции – именно те, которые позволяют повысить осмысленность жизни.

1. Развернутая временная перспектива (мы о ней уже говорили выше).

2. Когнитивная сложность – способность воспринимать совершенно разные культуры, разные подходы, технологии, разных людей, модели поведения, концепции, взгляды, способность их принимать, интегрировать и перерабатывать. В этой когнитивной сложности откликается известная фраза древнегреческого философа Протагора «Как кому кажется, так оно и есть». Ухватить, переработать и принять разнообразие мира и людей, развернуть потенциал этого разнообразия – и есть мудрость предпринимателя. По сути, это способность видеть все в своей полноте, принимать это и работать с этим.

3. Так называемая каузальная вариативность – способность видеть, постигать и осознавать причинно-следственные связи и работать с ними. Учитывая каузальные вариации, предприниматель в высокой степени точности может прогнозировать, предвосхищать события, потребности и решения. Видеть глубину и основания, которые повлияли на те или иные события в его жизни, объяснять и находить причины, простраивая стратегические треки будущих достижений. Каузальная вариативность – это еще один из тех ключей, которые позволяют нам эту осмысленность, о которой я сказал ранее, наращивать.

### **4. Идентичность и аутентичность – право быть самим собой, право на свое будущее, право знать свой трек и суть своей реализации**

Мы говорим не только об идентичности отдельного человека, на сегодняшний день дискурс гораздо шире. Мы говорим об идентичности наций, стран, культур, компаний, но самое главное – об идентичности человека. Найти себя, определить себя, назвать себя, охарактеризовать себя, простроить себя и отделиться от другого, точно понимая, в чем есть смысл моей

отделенности и моей автономии – это один из важнейших запросов на сегодняшний день, который позволяет точно поймать смысл любого перехода и сделать его осознанно.

В одном из материалов в своем Телеграм-канале я уже говорил о том, что идентичность – это не только возможность обрести себя сегодня, но еще и право на будущее. Очень трудно сделать переход в будущее и в нем правильно разместить себя, если ты не распознал и не вооружил свою собственную идентичность. В будущем мире ты нужен совершенно иным, отличным от себя сегодняшнего, уникальным человеком, востребованным в этом будущем. Но пройти туда, не проведя чек своей собственной идентичности, практически невозможно. Идентичность дает возможность не только ответить на вопрос, чем я отличаюсь от другого человека, но еще осознать и построить трек своего собственного движения, раскрыть образ будущего в контексте совершенствования своего таланта. Отвечая на вопросы «кто я?», «зачем я?» и «куда я?», формулируя талант, миссию и видение, человек получает определенность, устойчивость, силу и перспективу.

Запрос на идентичность есть сегодня у многих. Да вы уже сами сейчас работаете с этим в своих командах, помогая вашим людям эту идентичность обретать, то есть распознавать себя с точки зрения своего таланта, смысла и направления движения, своего видения, своей миссии. Даже не проговоренный, но внутренне присутствующий запрос, возможно, еще не поднявшийся на уровень высокого осознания, но где-то беспокоящий человека на уровне ощущений и чувств, – этот запрос на идентичность уже есть, вы его видите, понимаете, чувствуете и работаете с ним.

Работа с идентичностью рождает еще один немаловажный фактор, который мы должны учитывать и понимать как предмет нашей работы в будущем. Пока что мы его только обозначаем, но уже начинаем движение к нему. И вы должны очень хорошо ощущать точку перехода. Это переход от идентичности к аутентичности. Это принципиально новая история, которая только начинает зарождаться. В чем ее смысл? Важно не только обрести свою точку внутреннего покоя и определенности, но и разместить себя в деятельностном и отношенческом поле. Я должен синхронизировать свою идентичность с условиями жизни, в которых я нахожусь. То есть не только присоединить себя к какой-то группе или тенденции, а потом выделить себя и почувствовать особенным. Важно еще обрести свою собственную точку опоры – разместить себя во взаимоотношениях и в деятельности, то есть стать аутентичным. То есть, чтобы стать идентичным, нужно пройти от внешнего к внутреннему, сбросив с себя и освободившись от многих, присвоенных в процессе жизни репликаций, пройти к своей сущности, своей уникальности, а чтобы стать аутентичным – наоборот, от внутреннего к внешнему, удерживая свой неповторимый талант, точно раскрыть его в соответствующих проектах и отношениях. И это – вторая часть, внешняя объективная реальность, в которой я размещаю свою идентичность, следующий шаг, который нам необходимо сделать в осмыслении глубины нашего движения. Важно не быть модным, важно быть аутентичным, уметь правильно размещать себя в деятельности и в отношениях.

И в этом контексте нахождение и утверждение своего таланта, нахождение и реализация своей позиции в жизни и бизнесе операционализирует идентичность и аутентичность, переводя их из плоскости осознания в поле ключевых задач жизни. Так вызревает предпринимательская позиция, основанная на таланте. Предпринимательская позиция – это присвоенная идентичность, аутентично размещенная в пространстве и времени лучших возможностей.

Если сейчас обобщить эти четыре моих тезиса, подвести некий итог, то мы с вами увидим очевидность перехода от взаимодействия людей как суммы компетенций к взаимодействию людей как личностей – целостных, энергетически наполненных, осмысленных, обладающих своей идентичностью и способных эту идентичность размещать в пространстве и времени различных проектов. С этой точки зрения проекты становятся площадкой и условием роста человека, обретения им идентичности, правильного ее размещения, осмысления себя в контексте

деятельности, получения возможности добиться своей целостности в рамках этого проекта и прорасти через эти проекты, через эту деятельность в самом себе и своем взаимодействии с окружающим миром, пройти к лучшему результату – своему и команды. Вот с чем мы сегодня входим в наши проекты.

Мы должны ориентироваться на глобальные тренды – от традиционных ценностей к секулярным; от ценностей выживания к ценностям самореализации; от накопления и удержания к воплощению и созиданию; от деятельности к личности. Именно в ответ на эти вызовы мы, как лидеры, можем актуализировать и реализовать запрос на целостность, запрос на осмысление, запрос на обретение своей идентичности и аутентичного размещения в деятельности через ответы на вопросы «кто я?», «зачем я?». Вот в каком контексте мы сегодня существуем и с чем мы сегодня входим в проект.

Итак, базовые тренды сфокусированы на человеке. Этот гуманитарный, антропологический контекст я беру как основной фокус наблюдения за теми эпохальными переменами, которые сегодня происходят. И этот контекст, конечно, шире, он связан с тем, что человек формирует в своем пространстве и жизни: экология, забота о животных, киборгизация, различные биотехнологии и др. Но это все тот же антропологический контекст. И мы в нем сегодня живем, и именно этот антропологический контекст дает нам понимание того, почему сейчас сформировались условия для появления новых концепции, технологии, практики и инструмента в наших бизнес-проектах. Мы отвечаем на новые вызовы, меняем и суть бизнес-проектов, и технологии работы с людьми, которые эти проекты осуществляют.

## **Проект – пространство культуры**

Наблюдая за тем, какие появляются проекты – не только в бизнесе, но и социальные проекты, я понимаю, что мы все начинаем очень плотно смещаться в поле поиска новых культурных форм. Если вы обратите внимание, то сейчас многие из тех, кого мы хорошо знаем, предпринимателей – тех, кто у нас на слуху, – стремятся создавать не только новые бизнес-проекты, но и образовательные, развивающие, культурные проекты, где могло бы возникать новое поле, новое пространство для поиска смысла, взаимодействия и взаимного смыслового обогащения людей из разных сфер, из разных отраслей, с разным опытом жизни. То есть пространство, где мы можем с вами культурно насыщать друг друга, позволяя и другому, и себе нащупать точку своего собственного таланта и дать возможность максимально раскрыться в новом для себя культурном контексте. В частности, один из таких проектов – проект Рубена Варданяна, «Noodome». Пусть это иной разворот темы, но ценна сама идея проекта как пересечения различных социальных групп, слоев, людей из разных отраслей деятельности, опыта, возраста и так далее.

В начале 2000-х, четырнадцать с небольшим лет назад, я впервые заметил определенный тренд, который на тот момент только появился. Тренд заключался в следующем: ценность команды стала гораздо выше, чем ценность самого продукта. Я впервые тогда стал наблюдать в рассмотрении и обсуждении инвестиционных проектов смещение в эту сторону. До того времени основная ценность заключалась в продукте. То есть, если у тебя есть хорошее решение, то ты продвигаешься. А тут произошел очень серьезный пересмотр, и во главу угла стала ставиться команда. Да, продукт важен, но покажите команду! Позже это стало уже привычным – смотрим на команду так же пристально, как и на продукт.

Но в последние годы я вижу еще более глубокое смещение в эту плоскость, высока не только ценность команды как таковой, а ценность команды как группы людей, способных создавать определённую культуру, определённое состояние внутри проекта. Состояние вдохновения, воодушевления, наполненности энергией, уверенности, ощущения, что у тебя нет ограничений, что ты можешь реализовать любой проект – «мы команда, которая способна генерировать инсайты». То есть команда не просто как совокупность уникальных компетенций, а как группа людей, которая может создавать особые состояния, которой подвластны любые проекты. Это смещение совершенно по-другому начинает высвечивать нам и понимание самих проектов.

И сейчас я хочу коснуться уже следующей группы размышлений – о новом понимании сути бизнес-проекта.

### **5. От суммы компетенций к интеграции личностных, осмысленных треков – проект как площадка развития и творческой реализации участников**

Сегодня проект – это пространство и условие интеграции талантов и достижения наилучшего результата для каждого и для всех. Мы не «вставляем людей нужным боком в нужное гнездо, как штекер», а соединяем пути этих людей в общем треке проекта, интегрируя их в единый поток. Проект – это особые культура, язык и среда, в которых создается уникальная возможность соединить потенциал каждого в единой стратегии, и раскрыть талант каждого в силе и ценности создаваемого продукта. Культура проекта – это особая комбинация ценностей, принципов, целей и мечты, которые проявляются в мышлении, чувствах, поведении, определяя характер взаимоотношений людей в их совместной деятельности. Это, в свою очередь, определяет возможность личной трансформации, прорастания личности в своем таланте

во взаимодействии друг с другом, и тогда проект для каждого становится местом и временем осмысленного творчества и осмысленного взросления в деятельности.

И сегодня появляются новые приоритеты в оценке эффективности проекта. Мерилом такой эффективности всегда была прибыль. Сейчас же меняется само понимание ценности прибыли. Сейчас оказывается, что среда, которая есть в проекте, и культура, которая в нем формируется, важнее денег. Потому что деньги, прибыль – все то, чем всегда измерялась эффективность проекта, – критически зависят от среды, которую мы создаем, и той культуры, которую мы формируем. Среда и культура важнее денег, потому что в новых реалиях именно они раскрывают потенциал человека, который «генерит» деньги. Появляется новый смысл прибыли.

## **6. Прибыль становится условием осознания ответственности и осмысленного присутствия в деятельности**

Смысл прибыли сегодня – в трансформации и становлении нового образа жизни, новых культурных кодов. Сегодня многим предпринимателям не нужны деньги любой ценой. Люди становятся другими, они видят себя в широком контексте собственной жизни и отношений. Они начинают понимать, что пространство проекта, среда и культура выходят на первый план. Смысл и значение проекта, ценность продукта, влияние и изменение потребителя важнее прибыли. Прибыль как важный фактор поиска и исследования, совершенствования и масштабирования – теряет самооценку и становится индикатором осмысленности деятельности в проекте. И в то же время прибыль определяет меру ответственности предпринимателя, которая раскрывается в двух координатах, первое – внутренняя ответственность перед самим собой в качестве, глубине и масштабе раскрытия своего таланта в проекте. Является ли прибыль результатом моей трансформации и моего личностного масштабирования, разворачивает ли проект мой талант и меня в данном треке деятельности и отношений? Второе – внешняя ответственность в социальном пространстве, то, как я влияю через свою прибыль на трансформацию культурных моделей жизни людей и как разворачиваю масштаб продвижения новых культурных кодов.

## **7. Проект становится триггером, коридором, трансформационным хабом, обеспечивающим переход команды в новую культурную реальность**

Откуда и куда ведет нас проект – это основной дискурс осмысления проекта. Этот дискурс задает базовый культурный код взаимодействия людей в проекте, становится основой реализации и развития команды. В проекте формируется новый язык, который определяет характер маркирования реальности, выбора способов построения отношений и достижения результата. Благодаря этой новой культурной среде, новому языку, который мы создаем и осваиваем в проекте, мы всей командой переходим в новый этап развития проекта, именно через это формируются новый масштаб и новые направления развития идей и продуктов.

Смысл и значение проекта становятся приоритетными в принятии решений. То есть насколько мы осмысливаем и видим предназначение, значимость, социальную ценность проекта. Этот разворот раскрывает глубину и потенциал проекта, поскольку среда, которая в нем создается, и культура, которая формируется, определяют будущее команды.

## **8. Идеология и культура – основа генетики и генезиса команды**

Это особенно важно, когда речь идет о бирюзовых организациях. Идеологически выверенная культурная среда дает полноту, осмысленность, целостность, новизну и перспективу каждому, кто задействован в проекте. И именно в такой среде формируется зрелая личность с такими качествами, как ответственность и инициатива. И в такой среде формируется новый уровень сотрудничества не только «на кончиках пальцев» (действие), но и «на кончиках мысли» (намерение). Такая среда дает каждому и автономию, и принадлежность – баланс осознанного присутствия и точного размещения своего таланта в команде и проекте. Автономия – как точная синхронизация с самим собой и способность формировать свои и для себя цели и задачи в соответствии со своей личной стратегией и стратегией проекта. Принадлежность – как возможность и способность быть ценным, востребованным, результативным и удовлетворенным в командной работе. Именно такая среда определяет ценность продукта, который мы создаем в соответствии с ключевыми параметрами бизнес-модели. Ценностное предложение обретает вес тогда, когда продукт меняет образ жизни и состояние потребителей. И глубина этого влияния и этой трансформации напрямую зависит от культуры команды, которая этот продукт создает.

Повторю несколько смыслов, которые здесь были раскрыты. Среда и культура важнее денег. Смысл проекта определяет его содержание и его развитие. Ценность и влияние продукта важнее прибыли. Эти несколько моментов заставляют нас взглянуть на то, что происходит внутри проекта, немного иными глазами. В обыденном сознании подобные тезисы покажутся не совсем понятными – о каких-то странных вещах говорим. Но с точки зрения тех перемен, которые мы сейчас с вами наблюдаем, эта логика вполне очевидна, а она и не может быть другой. Если у нас есть запрос на другое состояние человека, то в первую очередь мы должны заботиться о том, какое состояние А) сначала создается внутри проекта у людей, то есть, в какой культуре, в какой среде они производят продукт, и Б) какое состояние получает потребитель, используя тот продукт, который создается в этой среде. Другими словами, мы с вами очень точно должны понимать, что смещение к смыслам, к культуре, к значимости, значению становится определяющим фактором в любом проекте.

Если мы хотим оценить жизнеспособность проекта, его перспективу и его ценность как таковую, мы должны воспринимать его ровно через эту призму. Тем не менее, конечно, прибыль была и остается важнейшим показателем успешности предпринимательской деятельности. Но в первую очередь именно потому, что является определенным показателем нашей точности попадания в те ожидания, которые есть у людей. И в то же время прибыль является условием совершенствования, масштабирования наших идей, наших проектов, что тоже немаловажно.

Прибыль – это важнейший фактор или же условие познания глубины своей ответственности, осмысленности присутствия в деятельности. При исследовании вопросов, связанных с поведенческой экономикой, того, как люди реагируют на тему экономического обустройства своей собственной жизни, я в какой-то момент очень четко для себя смог простроить эту логику: когда ты выходишь на определенный уровень своей доходности, когда ты находишься на определенном уровне своей жизни, у тебя появляется ощущение собственной ответственности за то, что ты делаешь с деньгами, с прибылью, с уровнем и качеством своей жизни. Очень важно, на что ты направляешь внимание, как меняется твое отношение к близким, партнерам, сотрудникам, людям и к миру. Но самое главное – как меняется твое отношение к самому себе. Способен ли ты увидеть свою собственную ответственность за то, что будет происходить с тобой и твоей прибылью – как в контексте проекта, деятельности, так и в контексте отношений: меняются они или нет? Начинаешь ли ты смотреть по-другому на людей? Начинаешь ли



ты иначе выстраивать с ними отношения? Как перемена в твоей жизни, связанная с ростом прибыли, меняет твое осмысление и присутствие в жизни?

Так в чем же тогда заключается смысл прибыли? Не только, как мы говорили, в способности исследовать, создавать новое, масштабировать и так далее. Смысл прибыли раскрывается в трансформации и становлении нового образа жизни.

Если мы с вами посмотрим на проект, как на пространство, в котором создаются особая среда, особая культура, а прибыль становится условием познания моей ответственности и мерой того, что я вкладываю в трансформацию всего находящегося в поле моего влияния, это заставит нас задуматься о том, чем же тогда становится сам проект.

А проект – это пространство, своего рода портал, который дает нам возможность перейти из одной культурной реальности в другую. Давайте попробуем взглянуть на свои сегодняшние проекты с этой точки зрения. Действительно ли каждый наш проект позволяет нам перейти из одного поля отношения к миру, к себе, к людям, к деятельности, к продукту – в другое, новое поле? К более осмысленным отношениям. Осознанно расставлять приоритеты в проектах, делать четкие акценты и формировать смыслы, тем самым подниматься по уровню своей осознанности. Дает ли нам проект те перемены, которые могут позволить нам чувствовать свои собственные изменения в том, что мы называем осознанностью?

Такой переход возможен только тогда, когда мы начинаем осмыслять сам проект. Что же является основным дискурсом осмысления проектов, основным понятийным и языковым полем, через которое мы с вами начинаем осмыслять проект? Можно сказать, что все очень просто: нужно найти ответ на вопрос откуда и куда ведет меня проект – от такой-то стадии развития компании к такой-то, от одной формы продукта к другой, от одного потребительского сегмента к другому. В плоскости бизнес-взгляда так оно и есть. Но если мы говорим об этом в трансформационном контуре, проект становится связующим звеном между одной и другой реальностью. И здесь мы начинаем говорить о культуре. Почему культура так для нас важна? Все значимые проекты формируются за счет трансформации лидера.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.