

Виктория  
БЕХТЕРЕВА

Сергей  
БЕХТЕРЕВ



# ЛИДЕР БУДУЩЕГО

Как направлять  
энергию команды  
с помощью  
драйв-совещаний  
и фасилитации

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Путеводитель по книге .....	7
Предисловие .....	11
Глава 1. Идеальный лидер существует! .....	17
Глава 2. Как создать сильную организацию .....	48
Глава 3. Как управлять корпоративной культурой ....	95
Глава 4. Гибкая стратегия, или Как ловить волну ....	117
Глава 5. Как создавать «живые» правила и процессы .....	166
Глава 6. Как объединить команду на старте проекта и извлечь уроки после его завершения .....	200
Глава 7. Оперативные драйв-совещания .....	227
Глава 8. «Бирюзовая» фасилитация .....	258
Глава 9. Эффективные совещания на удаленке .....	286
Вместо послесловия поставим многоточие... ..	300
Благодарности .....	301
Что почитать по этой теме .....	303

Посвящаем эту книгу ТЕБЕ.

В благодарность за то, что ищешь и открыт новому...

Спасибо моим родителям: Виктору Викторовичу и Людмиле Владимировне Колесниковым за то, что научили меня видеть возможности, верить в людей и находить простые решения даже в самых сложных ситуациях, вдохновляясь и вдохновляя. Что в конечном счете и привело меня в фасилитацию ...

*Виктория Бехтерева*

## ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО КНИГЕ

Нет такого явления, как выживание сильнейших. Выживание наиболее адекватных — может быть. Не имеет значения, насколько оптимальным является решение. Важно, в какой мере оно превосходит альтернативы.

*Питер Уоттс. Ложная слепота*

Дорогие друзья, коллеги и единомышленники, спасибо вам за любопытство и интерес к нашей новой книге.

Разрешите представиться: Виктория и Сергей Бехтеревы, более пятнадцати лет партнеры в семье, более восьми лет — в бизнесе; исследователи бизнесов со смыслом, организаций про людей и для людей, с уникальными бизнес-моделями, больше, чем про деньги, успешных, устойчивых, гибких, ставших пространством для самореализации их создателей, лидеров, сотрудников. Много лет как консультанты, тренеры и фасилитаторы мы помогаем создавать сильные корпоративные культуры, а последние шесть лет популяризируем самоуправление, самоорганизацию и фасилитацию в русскоязычном мире.

Эта книга и онлайн-портал [www.фасилитациядлялидера.рф](http://www.фасилитациядлялидера.рф) — итог нашего исследования, кладезь наработок. Наконец-то мы собрали в одном месте нашу авторскую методологию подготовки, проведения и доведения до результатов совещаний, сессий и встреч в любых организациях независимо от страны, рынка

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

и этапа развития. Сценарии, памятки, чек-листы, которые ждут встречи с вами на страницах этой книги, помогут не только сделать рабочие встречи структурированными и быстрыми, но и научат завершать совещания с четким пониманием, кто, что и к какому числу сделает. С радостью и предвкушением отдаем эти бесценные инструменты в ваши руки.

Перед вами книга-примерка. Примерка роли, за которой, мы уверены, не только будущее, но и настоящее современных организаций и объединений людей. И роль эта — лидер-фасилитатор.

Вам совсем необязательно читать строго от начала до конца, страницу за страницей. Вы можете просмотреть оглавление и сразу выбрать интересующую вас тему. Мы предпочли формат вдохновляющего тренинга. Одна глава — один тип совещания, один вектор энергии в организации. Цель в том, чтобы вы примерили на себя многогранную и развивающую роль лидера-фасилитатора.

Разделы внутри глав помогают разобраться в особенностях разных совещаний и сразу опробовать их на практике в ближайшее время. Для этого в каждой главе приводится подробный сценарий с таймингом.

Не надо совершать революцию и резко менять курс. Возьмите то, что вам понравилось, заинтересовало, показалось полезным: элемент совещания, визуальный плакат, роль или просто фразу. Достаточно просто поверить, попробовать — и открыть еще одну возможность (или *возможность* — как вам больше нравится). Путь это будет достаточно безопасно, чтобы попробовать в той ситуации и с теми людьми, в которой и с которыми вы сейчас вместе.

## ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО КНИГЕ

Все видео, статьи, опросники, плакаты для сессий и совещаний и другие материалы вы можете найти и бесплатно скачать на сайте книги.

У нас есть мечта. Мечта о том, чтобы организации были сосредоточены не только на зарабатывании денег, но и на поиске смысла. Чтобы их создатели были счастливы, могли самореализоваться и исполнить свои мечты легко, радостно, трансформируя рутину работы в яркость игры. И пусть таких компаний будет больше — чтобы в них приходили деятельные мечтатели, честные, смелые, красивые и трудолюбивые, которые воплощали бы свои идеи и делали мир лучше.

Уверены, что фасилитация — то, что надо для создания таких деловых экосистем и для управления ими. Мы предлагаем новую роль — насладитесь ею, поиграйте! А результат обязательно превзойдет ваши самые смелые ожидания.

Будем рады ответить на ваши вопросы и обсудить различные ситуации на совещаниях в сообществе лидеров-фасилитаторов в Telegram: <https://t.me/joinchat/DQpFOBBYV4w8vXHIj6KO2A>



## ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО КНИГЕ

Подписывайтесь на наш канал  
«Бизнес со смыслом» в Telegram  
<https://t.me/businessmeaning>  
и Instagram @BusinessMeaning



Будем благодарны за обратную связь, пишите нам на адрес  
[facilitation@rulesplay.ru](mailto:facilitation@rulesplay.ru).

*Instagram*

@victoriabekhtereva

@sbehterev

*Facebook*

<https://www.facebook.com/victoria.bekhtereva>

<https://www.facebook.com/sbehterev>



Желаем вам увлекательной «примерки», энергии и драйва  
на совещаниях. Договаривайтесь и делайте!

*Сергей и Виктория Бехтеревы*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## ПРЕДИСЛОВИЕ

### ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И КАКИЕ ВИДЫ СОВЕЩАНИЙ НУЖНЫ ЛЮБОЙ СИЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

Я рад быть соавтором этой книги, над которой мы работали последние шесть лет. Так получилось, что Виктория — главный драйвер развития фасилитации в нашей компании. Она уже много лет ведет свои авторские курсы для обучения менеджеров и лидеров этому важнейшему навыку. Мы с Викторией учились лично у большинства самых известных мировых фасилитаторов. А самое главное — адаптировали эти знания к российским реалиям и много раз проверяли их на практике.

Все наши самые успешные наработки, приемы, алгоритмы и фишки практической фасилитации теперь доступны всем с помощью этой книги.

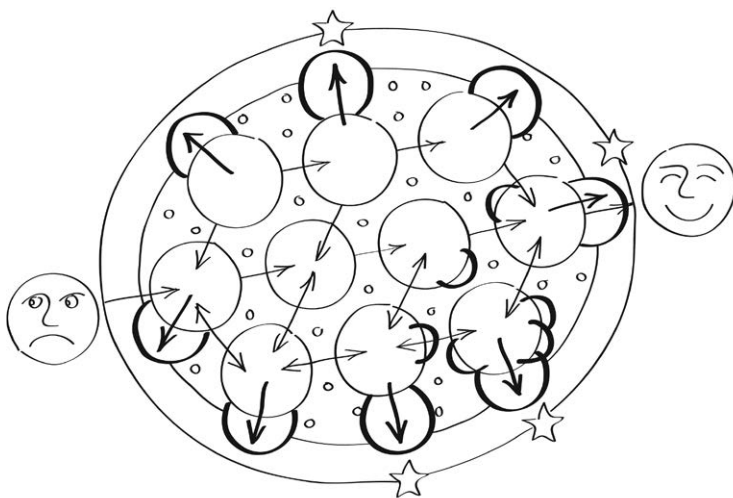
Фасилитация — это в том числе наука об эффективных и энергичных совещаниях. Я занимаюсь настройкой совещаний 15 лет, причем особенно люблю настраивать оперативные и системные совещания, про которые написал 5-ю и 7-ю главы в этой книге. Все остальные главы — это плод многолетнего труда Виктории.

Что является самым главным поглотителем времени и энергии совещания? Мы считаем, что самый главный поглотитель времени — это не столько неэффективная подготовка



## ПРЕДИСЛОВИЕ

и проведение совещания (хотя об этом мы будем говорить на протяжении всей книги). Нет, самым главным поглотителем энергии и времени является... смешение разных видов векторов энергии. Когда в одном совещании решается множество разноплановых вопросов, то это приводит к сильной расфокусировке членов команды. Разберем этот важный момент подробнее. Для этого сначала ответим на вопрос «Из чего состоит организация и система управления?». Для этого представим организацию в виде вот такой схемы.



В этой схеме каждая линия имеет свои цвет и значение. Условно выделяются четыре контура.

- **Оперативное управление (красный контур)** — это набор технологий, правил и принципов, применяемых в организации для достижения максимального результата в течение одного дня и закрытия оперативных пустот.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

- **Системное управление (синий контур)** — принятая в организации методология, которая отвечает за постоянное повышение эффективности деятельности с помощью неповторения допускаемых ошибок за счет улучшения бизнес-процессов, зон ответственности и существующих правил. Каждый имеет право на ошибку, но никто не имеет права на ее повторение.
- **Стратегическое управление (оранжевый контур)** — применяемая в организации методология анализа и управления стратегией как способа победы на конкурентном рынке. Стратегия позволяет определить ключевые точки приложения усилий, поставить перед организацией цели и определить ключевые проекты улучшения для последовательного достижения поставленных целей.
- **Управление смыслом (зеленый контур)** — методология объединения команды, управляющая отношением сотрудников к организации и отвечающая на такие смысловые вопросы, как «Во что мы верим?», «Для чего мы работаем?» и др.

Условно можно представить систему управления в виде четырех векторов управления.

Для каждого предназначается свой, отдельный вид совещаний, которые мы описали в этой книге. Совещание может давать четыре вида энергии и управлять четырьмя фокусами внимания.

- **Оперативные совещания:** человек получает энергию действия в виде четких задач на короткий, видимый и понятный период — день или неделю.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Он точно знает, что именно сделать. Результат совещаний — конкретные задачи со сроком исполнения до месяца. Речь о них пойдет далее.

- **Системные совещания:** человек понимает, как он должен сделать свою работу. Это непростые совещания, так как по их итогам сотрудник должен увидеть, как работает весь бизнес-процесс и что надо предпринять ему, чтобы вся система работала эффективно.

Результат совещаний — новые должностные обязанности, прописанные процессы и сформированные правила, которые позволяют повысить операционную эффективность и не повторять допущенных ошибок. О них читайте в главе 5.

- **Стратегические совещания:** человек получает сильную энергию привлекательного будущего, где он окажется вместе с организацией, если стратегия будет реализована. Сотрудник должен понять, каковы его действия для воплощения задуманного. Результат совещаний — четкое направление движения организации, стоящие перед ней цели и препятствия, которые надо преодолеть. Подробно этот тип рассматривается в главе 4.

- **Идеологические совещания:** человек получает самую сильную энергию — смысла, отвечая для себя на вопрос «Зачем?». В результате каждый понимает, почему должен тратить ограниченное время своей жизни на Земле именно на эту организацию и что делать регулярно, чтобы соответствовать ее предназначению и ценностям. С этого мы и начали книгу, идеологические совещания описаны в главе 2.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

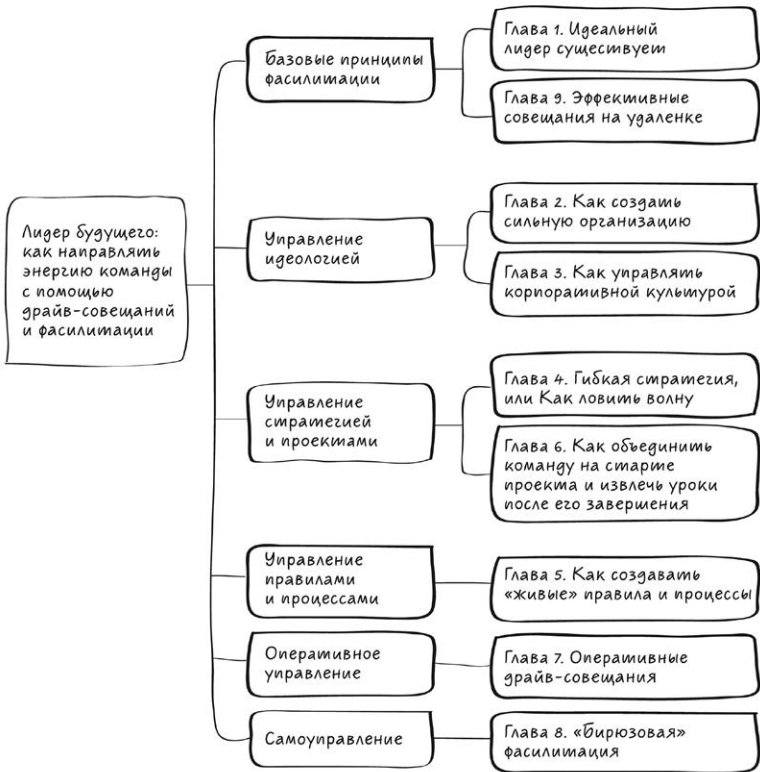


Одинаково важны все четыре типа, и все они должны проводиться регулярно, иначе:

- сотрудники почему-то занимаются совсем не тем, чем нужно;
- они повторяют одни и те же ошибки и не делают из них никаких выводов;
- сотрудники по-разному понимают цели и стратегию организации, а потому не спешат действовать;
- люди почему-то сами придумывают себе смысл, и он часто заключается в том, чтобы просто заработать.

Соответственно, каждая глава этой книги посвящена или какому-то конкретному виду совещаний, или общим принципам их проведения. Для удобства я составил интеллект-карту этой книги, в которой разбил главы по видам совещаний.

## . ПРЕДИСЛОВИЕ



Вас ждет увлекательное путешествие в мир одного из важнейших навыков лидера будущего — навыка управления свободными, равными людьми, которые вместе, объединяясь в команду, творят и создают новые продукты, меняют мир и получают от этого процесса максимальное удовольствие и смысл своей жизни. И название этого навыка — фасилитация!

*Сергей Бехтерев*



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

