

ГЛАВА 4

КАК НАХОДИТЬ, БЕРЕЧЬ И ПРИУМНОЖАТЬ ТАЛАНТЫ



КАК ОНИ ЭТО* ДЕЛАЮТ?

Команда SETTERS — феномен на российском рынке. Ее пример не только вдохновляет, но и вызывает много вопросов. Как сооснователи компании совмещают бизнес, любовь и дружбу? Как принимают сложные решения? Как синхронизируют процессы (и причем здесь джедаи)? Почему «все хотят работать в SETTERS» и сотрудники добровольно указывают место работы в своих соцсетях? И конечно, в чем сила команды?

Все ответы есть между строк в истории создания, трансформации и развития компании (подробнее читайте в предыдущих главах, а здесь — выжимка, чтобы вдохновиться и внедрить лучшие практики в своей команде).

Вот что лежит в основе основ

Миссия SETTERS — помогать брендам улучшать мир: создавать новые продукты и смыслы, рассказывать о них людям, влияя на культуру и повседневную жизнь

Компания трансформировалась, вместе с ней изменились и ценности. Сейчас они звучат так: команда, открытость к изменениям, ответственность и развитие.

* «Это» — объединяют таланты, строят крепкие и эффективные команды, запускают проекты «в стратосферу», меняют правила игры на рынке. Ну вы знаете. *Прим. авт.*

Вот что команда под ними подразумевает и как их формулирует.

- Команда — это в первую очередь люди. Мы объединяем талантливых и равнодушных специалистов, чтобы вместе помогать брендам улучшать мир. Главное в работе — эмпатия и человечность. Мы уважаем личные границы каждого и ценим индивидуальность.
- Открытость к изменениям — мы открыты для перемен и видим в них возможности. Гибко и с легкостью подходим к решению задач и процессам. Ценим новаторство, эксперименты и смелость в принятии решений. Если видим, что можно сделать лучше и эффективнее, — сделаем.
- Ответственность — каждую задачу мы делаем осознанно и понимаем, какой результат нам это принесет. Берем на себя ответственность за все свои решения и их последствия. Ценим здравый смысл и целесообразность во всем.
- Развитие — мы всегда стремимся к совершенству, готовы обучаться и развиваться в своей профессии. В SETTERS у каждого специалиста уникальный взгляд на свое призвание. Поэтому мы прокачиваем навыки вглубь и вширь, сами создаем себе профессию и стираем границы между специализациями.

ЧТО ДЕЛАЕТ ПАРТНЕРСТВО СООСНОВАТЕЛЕЙ ТАКИМ СИЛЬНЫМ?

Женя, Алина и Саша не только партнеры, но и друзья. «Я горжусь нашим партнерством. Тем, что оно публичное и вызывает интерес. Я это очень берегу и ценю», — говорит Саша.

По ее словам, сплотиться на старте им помогли общий образ мыслей, схожие опыт и возраст. А укрепить сотрудничество — «инвестиционная модель построения отношений», когда стороны вкладываются в развитие партнерства.

Сохранять отношения помогают несколько принципов.

РАЗДЕЛЕНИЕ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

«Мы делали все, чтобы никто из партнеров не был в прямом подчинении другого», — рассказывает Женя. Он CEO агентства, Алина — CEO re-feel, Саша до недавнего времени возглавляла SETTERS EDUCATION, а сейчас фокусируется на развитии SETTERS Media. И каждый полностью доверяет решениям партнера в рамках его зоны ответственности.

Вот почему было важно разделить зоны ответственности

Алина признается, что ей в свое время было сложно совмещать роль арт-директора и сооснователя. На это было несколько причин.

Первая — как руководитель отдела формально она находилась в подчинении у Жени, своего партнера по бизнесу.

Вторая — реакция сотрудников. Им сложно было оспаривать ее решения, потому что они видели в Чичиной не просто руководителя, а собственника бизнеса.

Разделение зон ответственности и запуск re-feel все исправили.

ПРОЗРАЧНЫЕ ДОГОВОРЕННОСТИ

Например, партнеры договорились о равных долях во всех общих бизнесах. Кроме дивидендов, каждый получает зарплату в компании, в процессы которой он вовлечен больше всего, — это снимает вопросы о том, кто, почему и сколько денег должен получать.

Правда, предприниматели признают, что на старте вопрос распределения долей был острым. Из-за того что первое время Саша продолжала работать по найму, сначала Женя и Алина делили бизнес пополам. Но ребятам удалось передоговориться и дальше вести бизнес втроем. «Это был первый сложный разговор. Нам казалось, если он пройдет как-то не так, как мы это представляем, мы можем разойтись», — говорит Саша.

ГОТОВНОСТЬ ВСЕ ОБСУЖДАТЬ

Если есть какой-то спорный вопрос, партнеры собираются, чтобы обменяться точками зрения и вместе найти решение. «Даже когда тебе не очень хочется в данный момент разговаривать — сложно, нет времени, — надо его [время] найти,

чтобы проговорить важные вещи вместе с партнерами», — комментирует Давыдов. По его словам, конфликты возникают оттого, что люди до последнего копят негатив в себе, поэтому особенно важно постоянно общаться, все проговаривать.

Минутка рефлексии

Предприниматели уверяют, что серьезных разногласий в их практике не было. В первой главе есть один из примеров. Помните его?

«Конечно, были и напряженные моменты. Но мне нравится, что мы никогда не решали это криками, скандалами, оскорблениями, выяснениями отношений. Несмотря на эмоции, которые бурлили внутри, мы всегда это превращали в конструктивный диалог. Может, не с первого раза. Иногда за несколько встреч», — добавляет Жаркова.

РАБОТА НАД ПАРТНЕРСТВОМ

Любые отношения — это работа, уверена Чичина. Саша, Женя, Алина и Игорь регулярно обсуждают, кто и куда хочет дальше идти, интересно ли им то, чем они сейчас занимаются. Эти собрания помогают высказать друг другу все. «Это такая точка, когда можно вытащить из себя все проблемы. Вывалить их на стол. Посмотреть, что с ними можно сделать, как решить их сообща», — говорит Давыдов.

ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ

«Все, что мы вместе создали за эти годы, не стоит того, чтобы кто-то громко хлопал дверью, поливал другого грязью

или провоцировал конфликт», — говорит Саша. Предпринимательница отмечает: они очень много энергии инвестировали в создание этих отношений. По ее словам, расстаться, бросить, разойтись — самое простое. Но это значит, что человек не хочет строить дальше, не готов инвестировать в отношения время и силы. Поэтому, вместо того чтобы тратить время на ссоры, она предпочтет сказать: «Я тебя люблю, несмотря на все твои закидоны. Возьми время. Выдохни. Я рядом. Придешь — обсудим». Ее принцип — оставаться человеком: по-человечески относиться к себе и к другим. «Любая проблема, которая сегодня кажется главной в жизни, не будет значить ничего через полгода-год», — добавляет предпринимательница.

Вот что помогает предпринимателям совмещать работу и любовь

Саша с Женей и Алина с Игорем не просто друзья. Они еще и семейные пары. Находить баланс между рабочим и личным им помогает простое правило — оставлять работу на работе. Рабочее время с 10 до 19 с понедельника по пятницу, в остальное время — личная жизнь.

ЗАЧЕМ ПАРТНЕРЫ ЗАНОВО ПОЗНАКОМИЛИСЬ ДРУГ С ДРУГОМ И ЧТО ИМ ЭТО ДАЛО?

Все принципы, описанные выше, работают на партнерство. Но есть и прикладной инструмент — очная встреча, аналог стратсессии. Разница в том, что сооснователи на ней обсуждают не цели совместных бизнесов, а свои мечты и желания за пределами работы. «Это не ответ на возникший вопрос или разногласие. Скорее, превентивная встреча. Мы просто хотим понять, кому что интересно в долгосрочной перспективе. Кому в какую сторону стоит идти. Как нам сохранить партнерство, но не придавить личные интересы», — объясняет Давыдов.

Впервые такую встречу Саша, Женя, Алина и Игорь провели в мае 2021 года. Организовывал процесс специально приглашенный фасилитатор — коуч Мария Тиунова.

Особенность собрания была в том, что предприниматели не фокусировались на проблемах и критике. Вместо этого говорили «о хорошем, сильном, важном», перечисляет Саша. О сильных сторонах. Например, каждому нужно было рассказать, что ему дает ресурс. Затем «вытащить» ценности каждого и «поженить» их с ценностями бизнеса.

Встреча продлилась около восьми часов. «Это было классное время. Мы узнали больше друг о друге именно как о людях», — говорит Алина.

Раскрыться предпринимателям помогли вопросы модератора. Честные ответы помогали создать атмосферу доверия. Были и элементы совместного творчества, когда предпринимателям нужно было сообща что-то рисовать, лепить, мастерить. По словам Марии, она использовала нарративную практику: это подход в психотерапии, который помогает «усилить авторство» человека. Участники ощущают свою суперсилу и «отделяют проблемы от людей», определяют свои мечты, амбиции и ценности, которые лежат в их основе.

По словам Жарковой, встреча вывела отношения партнеров на новый уровень и подарила инсайты. Оказалось, что их партнерство — это не просто везение. Ценности и цели предпринимателей перекликаются и дополняют друг друга. «Мы гордимся мечтами друг друга и чувствуем сопричастность», — говорит Саша. Такие встречи, по ее словам, создают атмосферу безопасности и надежности.

Женя утверждает, что встреча помогла предпринимателям по-новому посмотреть друг на друга, заново познакомиться. Заглянуть дальше того образа, который сформировался на старте партнерства. Узнать, кто кем является сейчас и куда хочет идти. И как сделать так, чтобы каждый развивался, не препятствуя другому.

Алина описывает свои впечатления от встречи метафорой. Партнерство сооснователей SETTERS она сравнивает с Lamborghini. И вот на красивое авто падает снег. Машина по-прежнему блестит, сияет. Но снега становится все больше, его уже не успевают счищать. Он ложится слоями, и через какое-то время авто оказывается в сугробе. «Очень

классно, когда ты берешь лопату, все это расчищаешь. И вот она снова стоит сияющая. Примерно такое было ощущение», — сравнивает предпринимательница. По ее словам, партнеры как будто «протерли глаза» и заново взглянули на то, что воспринимали как должное: увидели, что у них много общего и как ценен и прекрасен их союз.

«Если бы они этого не сделали, я не думаю, что все было бы катастрофично. Я очень верю в SETTERS, в потенциал ребят. Думаю, что эта встреча придала им сил. Они освежили энергию, которая между ними есть», — комментирует Мария.

По словам Тиуновой, проживать похожий опыт партнерам по бизнесу полезно в нескольких случаях.

- Когда люди только начинают общее дело. Подобная встреча даст возможность синхронизироваться и понять, на что они могут опираться в движении вперед.
- Когда есть ощущение, что энергия уходит, и нужна синхронизация. Практика заново объединяет людей и помогает участникам ощутить свои силы и силу команды.
- Когда ценности основателей соприкасаются с ценностями более широкой команды. Например, когда стартап начинает превращаться в более серьезный бизнес. Это позволит бизнесу расти, а культуре эволюционировать, сохраняя то, что важно.
- Когда есть сложности или конфликты в команде или между основателями (это нормально!). Практика «отделяет проблемы от людей», чтобы люди могли заново увидеть друг друга, адресовать трудности и понять, куда двигаться дальше.