

Лидер социальных изменений: как создавать проекты, которые меняют территорию и объединяют людей

Ситуация вокруг социальных проектов?

Лидерство через смысл и влияние

Создание сообществ, а не организаций

Устойчивость социального проекта



/ПРЕДЛАГАЮ ПРАВИЛА на три дня занятий



1. ВЫКЛЮЧЕННЫЙ ТЕЛЕФОН – всегда можно выйти и поговорить, не отвлекая коллег
2. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В ПРОЦЕСС – каждый возьмет столько, сколько может унести
3. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ



ЗАУСАЕВ АНДРЕЙ

МЕНЕДЖМЕНТ, КУЛЬТУРА организаций и сообществ



С 2000 г. – от менеджера по продажам до генерального директора (B2B, B2C)

С 2005 г. – в управлении людьми (начальник отдела продаж, исполнительный директор, генеральный директор, председатель совета директоров с штатом до 450 человек)

С 2016 г. – БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ, более 220 проектов, ПРИГЛАШЕННЫЙ УЧАСТНИК СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

С 2019 г. – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ОСНОВАТЕЛЬ CONSULT-DV

АВТОР КНИГ по менеджменту и стратегическому планированию

УЧАСТНИК Ассоциации директоров по развитию, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО КУЛЬТУРЕ.

ЧЛЕН-КОРРЕСПОНДЕНТ «Международной академии менеджмента», г. Москва

Профессиональный МЕДИАТОР («Высшая школа медиации»)

ПРОЕКТ-МЕНЕДЖЕР («PMexpert»)



VK @ZAUSAEV_CONSULTING

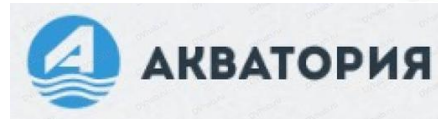
+7 /914/ 541–51–58



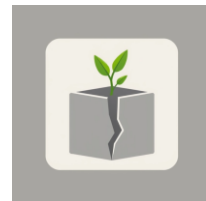
ТУТ БЫЛ "CONSULT-DV" – ЗА 2020-2026 ГОДЫ МЫ



ПРИКОСНУЛИСЬ К РАЗРАБОТКЕ БОЛЕЕ 40ка СТРАТЕГИЙ, ЧЕРЕЗ ПОЛЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И КОМАНДНУЮ РАБОТУ С СОТРУДНИКАМИ ЗАКАЗЧИКА, В Т.Ч.



ПОСТОЯННЫЙ АНАЛИЗ ТРЕНДОВ В ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ



ПОНИМАНИЕ ФЕДЕРАЛЬНЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ



Круглый стол – основные боли



Поделитесь, что происходит по вашему мнению вокруг социальных проектов в Приморском крае?

1. Демография и удержание населения
2. Кадровый голод и компетенции сотрудников
3. Качество городской среды
4. Поддержание семей и молодежи
5. Развитие сообществ
5. В некоторых сферах (медицина, образование, поддержка участников СВО и их семей) государству нужна помощь социального бизнеса
6. Внимание и поддержка государства к социальному предпринимательству
7. Развитие конкуренции в онлайн и требовательность покупателей в офлайн



РАБОТА В ПАРАХ:

обсудите, что является
основным барьером для
вашего проекта / бизнеса
на сегодня?

Что вам мешает?

Лидерство через смысл и влияние:

почему одни **проекты**
привлекают людей и
ресурсы, а другие
остаются локальными
инициативами?

Вспомните человека, за
которым вы готовы были
идти даже в сложный
проект.

Почему?

Доверие?

Идея?

Личность?

Мотивация команды?



Лидерство как стиль руководства

Два основных подхода:

1. НАЧАЛЬНИК (администратор)
2. ЛИДЕР

На практике мы видим «смешанный стиль», но один из стилей все равно преобладает.



Источники лидерства

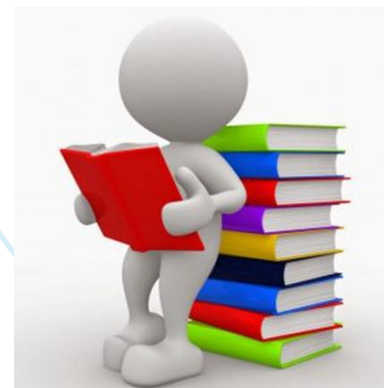
Экспертное лидерство (знаю и умею что-то уникальное) – создает уважение



Лидерство на основе формальной власти (позиционное лидерство) – работает формально



Лидерство на основе информации – не надолго



Ценностное лидерство «я показываю направление и объединяю людей вокруг цели» – создает долгосрочное влияние



Современный лидер



HARD CAPABILITIES /
ВОЗМОЖНОСТИ
(процессы, структура –
ЧТО ДЕЛАЕМ)

SOFT CAPABILITIES /
ВОЗМОЖНОСТИ /
ВОЗМОЖНОСТИ
(культура, лидерство –
КАК ДЕЛАЕМ)

Лидерство в условиях неопределенности – это как?



Кто из вас сталкивался за последние пол года с ситуацией, когда невозможно было понять что будет?

Приведите примеры

Неопределенность — это ситуация, когда решения нужно принимать раньше, чем появляется вся необходимая информация



ЧАСТАЯ ОШИБКА ЛИДЕРА
В НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ –
ЖДАТЬ ПОЛНОГО
ПРОЯСНЕНИЯ!

Три реакции на неопределенность



1. **Замереть** – лидер начинает ждать:

- «Посмотрим, что будет»
- «Сейчас не время»
- «Нужно еще подумать»

Риски: события начинают управлять проектом

2. **Суесться** - лидер хватается за всё подряд

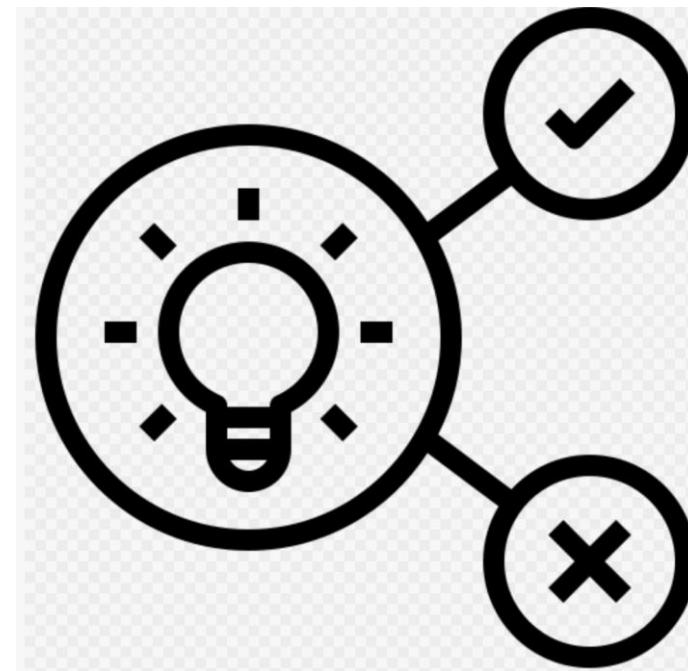
- Сегодня один проект
- Завтра другой
- Послезавтра третий

Риски: команда перестает понимать направление

3. **Действовать через гипотезы** - наиболее эффективная стратегия

Лидер говорит: «Я не знаю наверняка, но есть гипотеза. Давайте проверим»

Хорошо, если гипотезы рождаются с командой – никто не видит картину целиком



Так работают предприниматели, инновационные компании и успешные социальные проекты

Новая роль лидера



В **стабильной** среде лидер отвечает за правильные ответы

В **нестабильной** среде лидер отвечает за правильные вопросы к себе, команде и заинтересованным лицам

Например:

Не: Какой проект точно будет успешным?

А: Как быстро мы можем проверить жизнеспособность идеи?

Не: Где взять идеального сотрудника?

А: Как создать систему, которая поможет развивать людей внутри команды?



Компетенции лидера в условиях неопределенности



1. Умение принимать решения без полной информации

- Сколько процентов информации вам нужно, чтобы принять решение?
- Учимся принимать решения при наличии 60–70% информации. Остальное — оценка рисков и готовность корректировать курс.

2. Адаптивность. Не менять цель. Менять способы.

Цель: запуск образовательного проекта для детей с ОВЗ.

Способ №1 не сработал. Это означает отказаться от цели?

Это означает искать новый путь.

3. Скорость обучения. Сегодня выигрывает не самый сильный, а самый быстрый

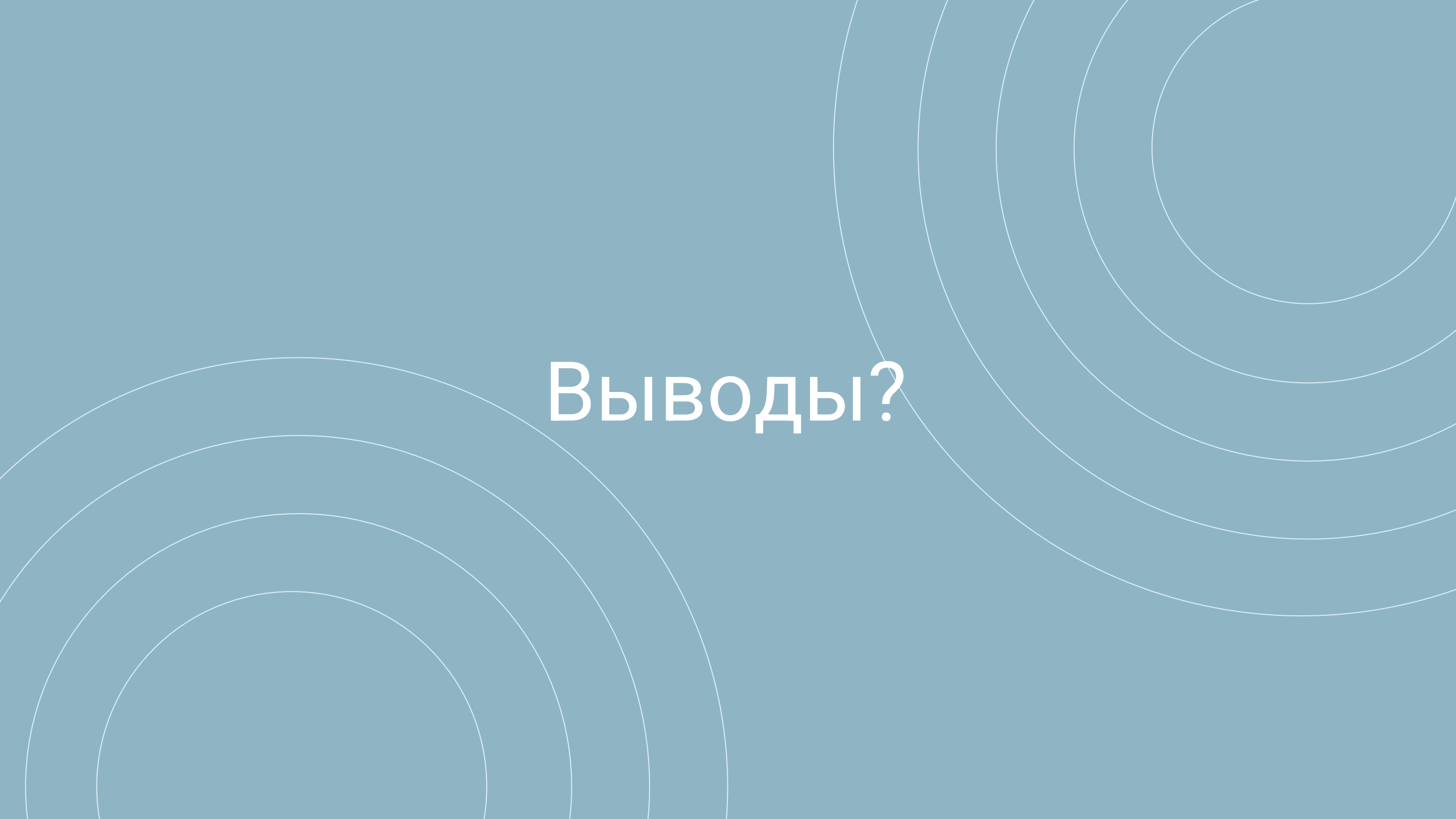
Формула: Решение → Проверка → Вывод → Корректировка

4. Работа с тревогой команды

Когда руководитель тревожится, команда тревожится вдвойне.

Задача лидера: не скрывать проблемы, а создавать ощущение управляемости ситуации.

Фраза лидера: Мы не знаем всех ответов, но понимаем следующие шаги.

The background is a solid blue color with several sets of concentric white circles. One set of circles is on the left side, and another set is on the right side, both partially visible as they extend beyond the edges of the frame.

Выводы?

Кто и как держит себя в ресурсе?

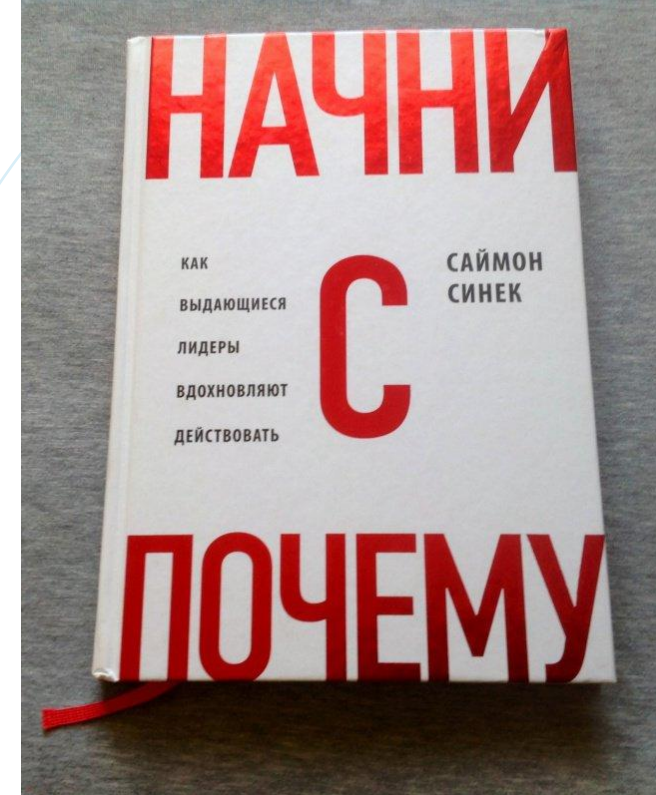
Лидерство в условиях
неопределенности – это не про
способность предсказать будущее.

Это про способность **сохранять**
направление, **принимать** решение в
условиях не полной информации и
помогать двигаться вперед

Саймон Синек считает, что...

<https://rutube.ru/video/c99f7e6df6e6c5aa32822319e950ebce/>

- Доверие и сотрудничество, основа формирования племени. Есть гипотеза, что одна из причин объединения человека в племена – безопасность и доверие
- Можно ли приказать доверять?
- Кто создает условия безопасности в команде?
- Лидерство - это выбор, его не дают, его берут
- Миссия - как инструмент привлечения участников проекта, коллектива, сообщества



ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА
**БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА**
**САЙМОН
СИНЕК**
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА
БЕСКОНЕЧНАЯ
ИГРА

В БИЗНЕСЕ
ПОБЕЖДАЕТ ТОТ,
КТО
НЕ УЧАСТВУЕТ
В ГОНКЕ

Принципы построения доверительных взаимоотношений (Д. Норка)



- Искренность и открытость
- Надежность и последовательность
- Компетентность в вопросах
- Ориентация и забота о людях



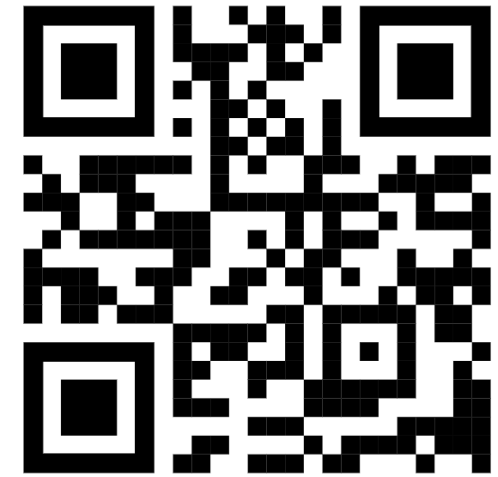
Что помогает в развитии доверия



Мои исследования 2025-2026
(11 компаний и около 600 респондентов)

гг.

- Культура диалога в команде
- Культура работы с ошибками
- SMART формулировки, компетенции, измеримые показатели
- Проектный подход (инструменты, планирование, рефлексия и т.д.)



Трудно ответить на вопрос
«зачем?» в бизнесе
(социальном проекте),
если нет ответа на этот
вопрос лично для себя!

РАБОТА В ПАРАХ:

Почему я занимаюсь тем, чем занимаюсь?

Через 5 почему приходим к глубинным личным
мотивам

(личные и бизнесовые «зачем»,
если убрать вопрос финансов)

Лидер как создатель сообщества

Лидер как создатель сообщества

Сегодня выигрывают не проекты, а сообщества вокруг проектов



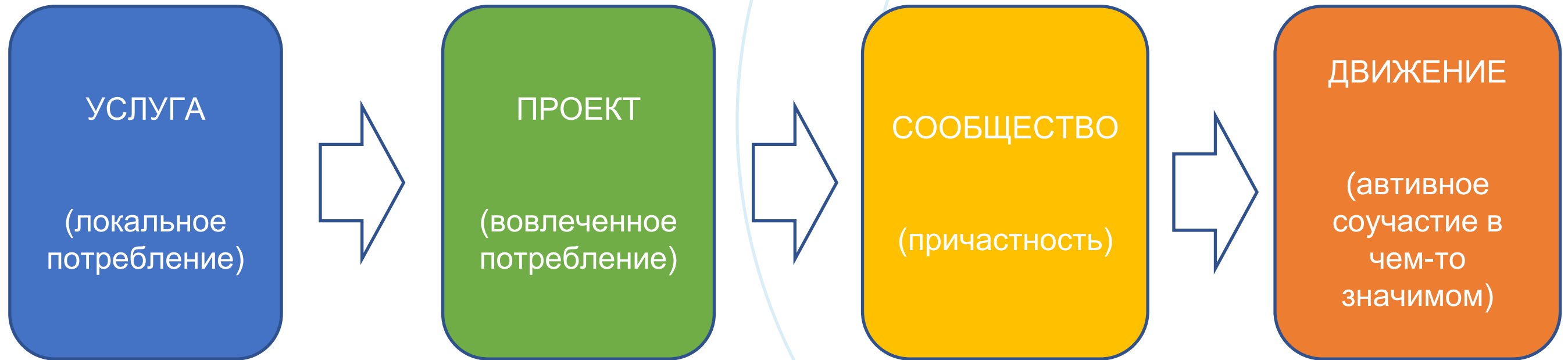
Эволюция потребителя (А. Цукер, HPP 2026)



Почему сегодня выигрывают сообщества, а не организации?



Почему некоторые проекты становятся заметными и живут годами, а другие остаются небольшими инициативами?



На каком этапе ваш проект?

Что нужно для перехода на следующий уровень?

Из кого состоит сообщество проекта?

Сегодня выигрывают не проекты, а сообщества вокруг проектов



Из кого состоит сообщество проекта?

Сегодня выигрывают не проекты, а сообщества вокруг проектов



Из кого состоит сообщество проекта?

Сегодня выигрывают не проекты, а сообщества вокруг проектов



Кто входит в мое ЯДРО?
Есть ли у меня АКТИВ?
Кто мои СТОРОННИКИ?

Инструменты лидера сообщества



1. Общая история - люди объединяются вокруг какой-то вдохновляющей истории, общей миссии

Не: Мы оказываем услуги детям

А: Мы создаем среду, в которой каждый ребенок может раскрыть свой потенциал

2. Ритуалы - укрепляют чувство принадлежности (регулярный такт)

- ежемесячные встречи
- совместные активности
- традиции сообщества, декларация общих ценностей и планов

3. Роли. Участник должен понимать в каком он кругу и:

- чем он полезен
- какой вклад может внести

4. Признание - участники остаются там, где их замечают

- выделение и награждение активистов
- «передача микрофона»
- вовлечение в работу (руки, время), в сотворчество, иначе культура потребления

5. Совместные достижения - важно регулярно видеть и показывать результаты

- сколько подростков вовлечено
- сколько мероприятий проведено

РАБОТА В ПАРАХ: вас есть 100 постоянных участников. Как превратить их в 20 активистов?

Инструменты лидера сообщества

1. Общая история - люди объединяются вокруг какой-то вдохновляющей истории, общей миссии

Не: Мы оказываем услуги детям.

А: Мы создаем среду, в которой каждый ребенок может раскрыть свой потенциал.

2. Ритуалы - укрепляют чувство принадлежности

- ежемесячные встречи
- совместные активности
- традиции сообщества, декларация общих ценностей и планов

3. Роли. Участник должен понимать в каком он кругу и:

- чем он полезен
- какой вклад может внести

4. Признание - участники остаются там, где их замечают

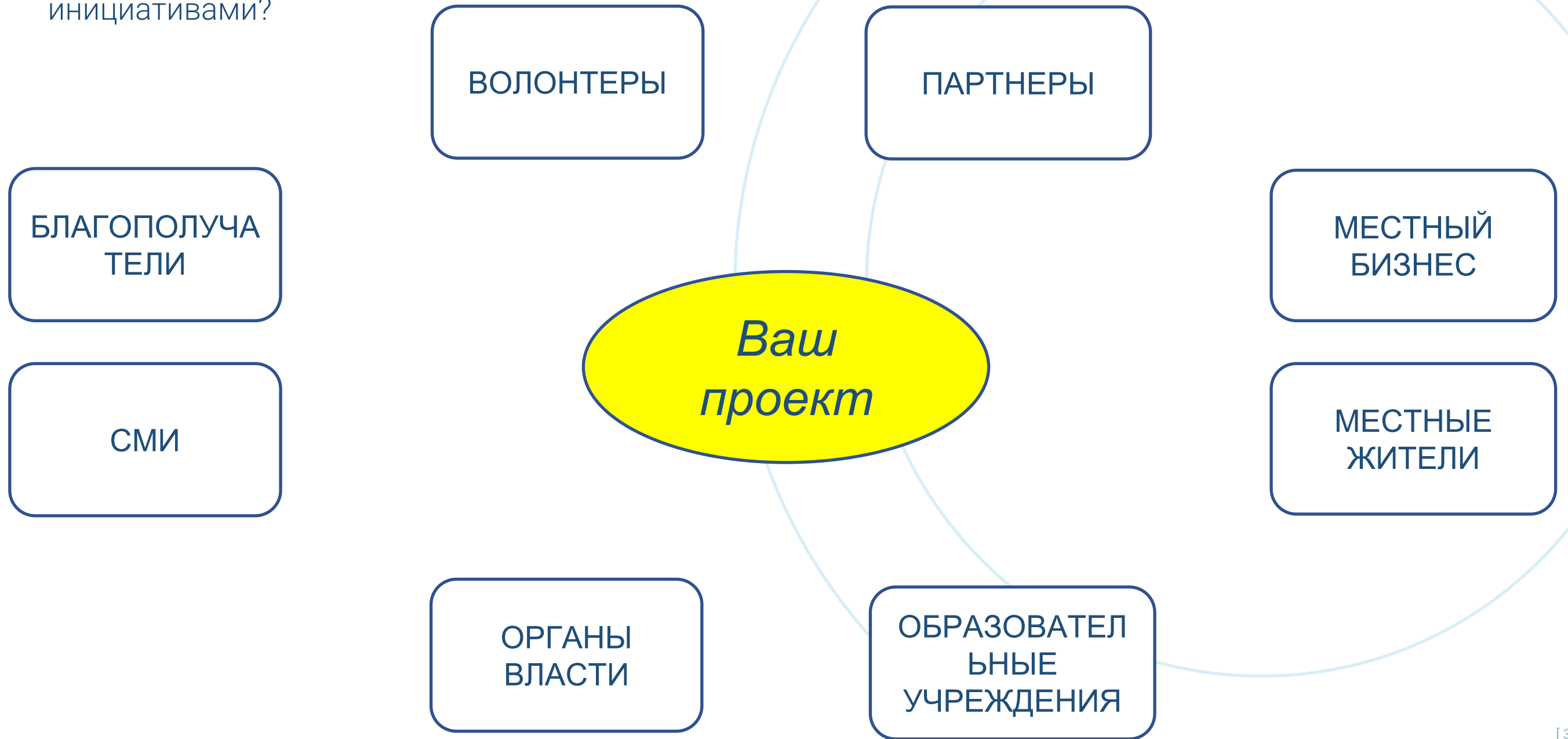
- выделение и награждение активистов
- «передача микрофона»
- вовлечение в сотворчество, иначе культура потребления

5. Совместные достижения - важно регулярно видеть и показывать результаты

- сколько подростков вовлечено;
- сколько мероприятий проведено.

Карта сообщества проекта

Почему некоторые проекты становятся заметными и живут годами, а другие остаются небольшими инициативами?



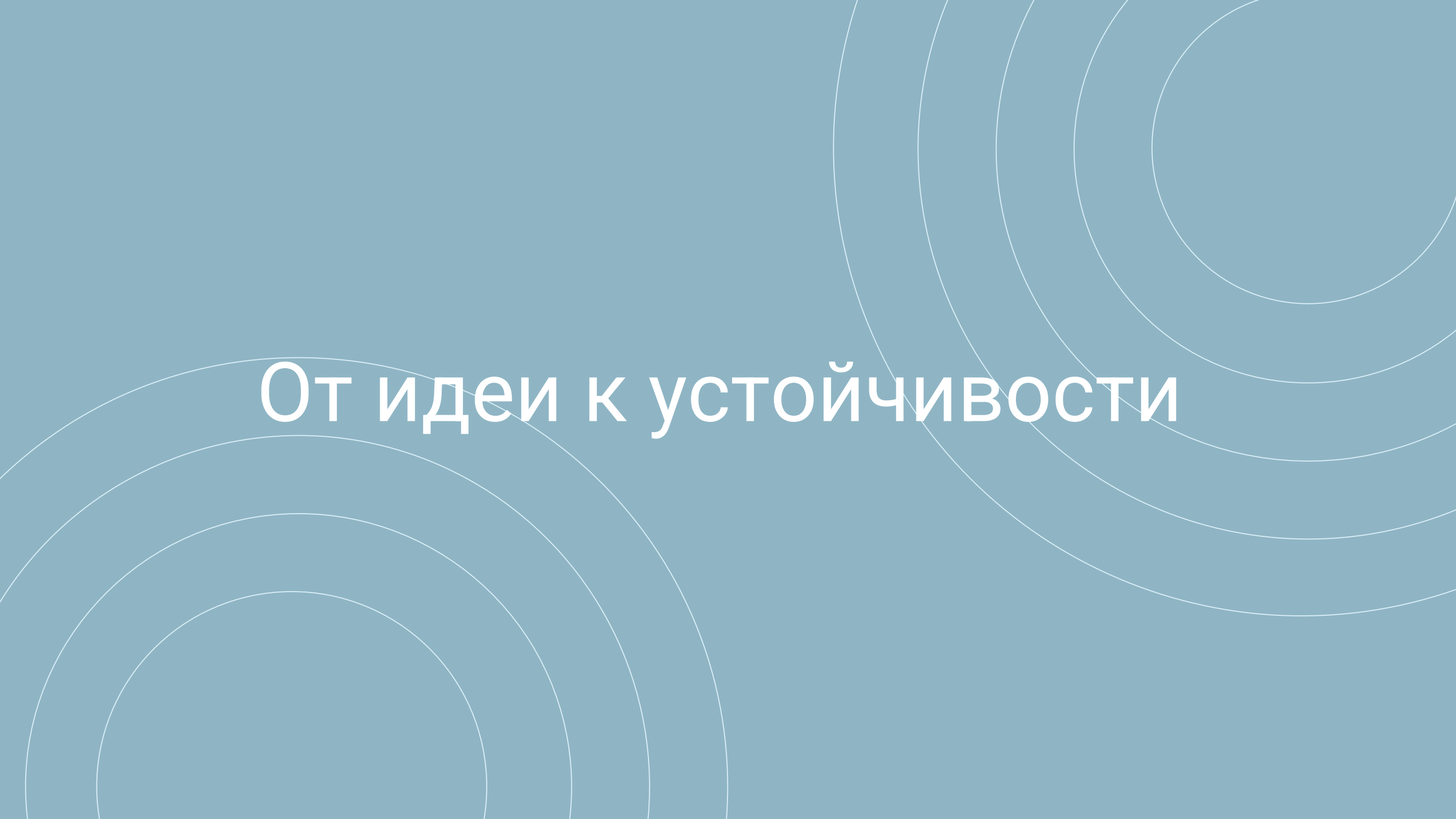
Выводы:

...

...

...

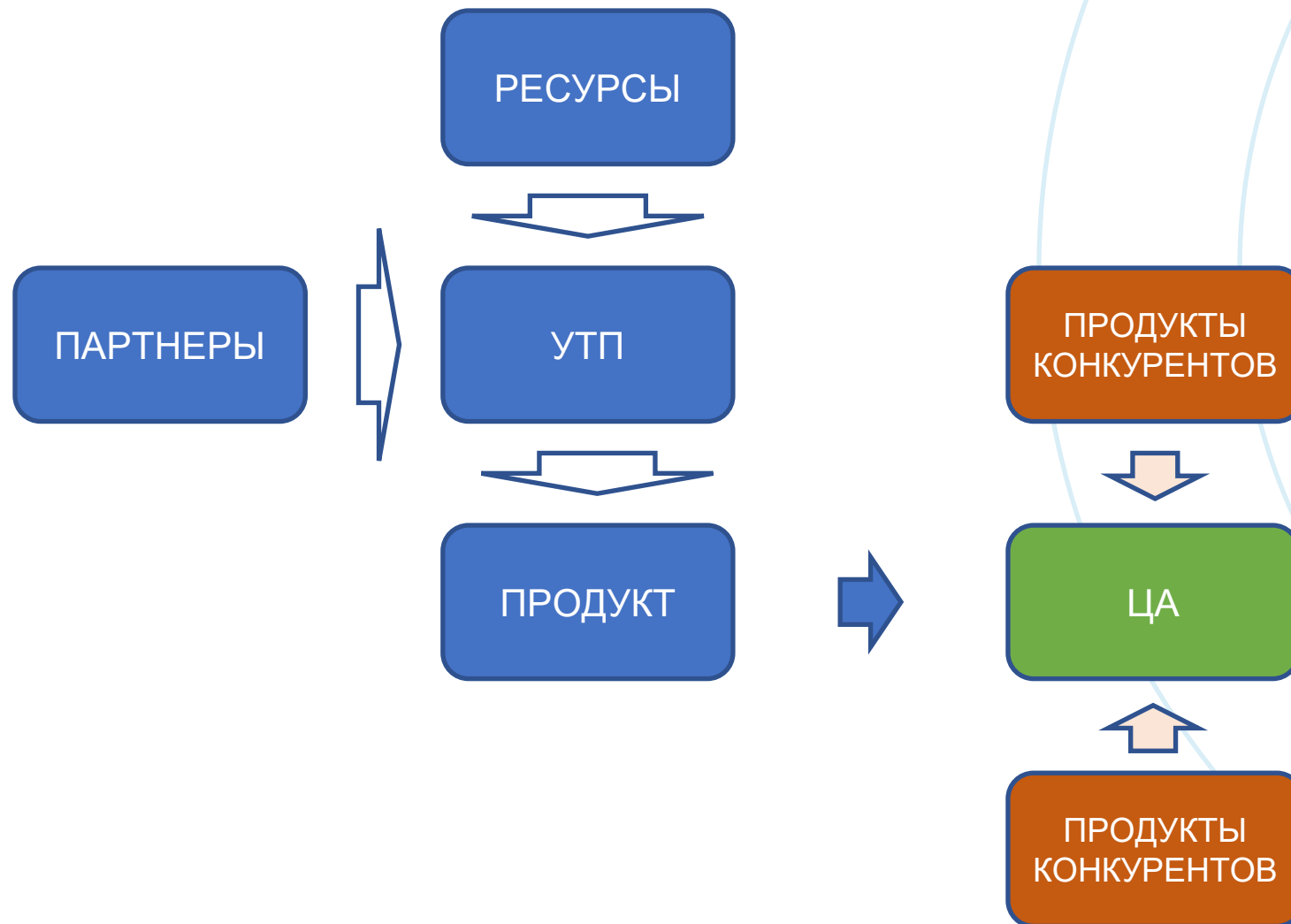
ПРАКТИКА. Завершите
фразу:
чтобы вокруг моего
проекта появилось
настоящее сообщество,
в ближайший месяц я...
(один конкретный шаг)

The background is a solid blue color with several sets of concentric white circles. One set of circles is on the left side, another is on the right side, and a third set is partially visible at the bottom. The circles vary in size and are centered at different points, creating a subtle geometric pattern.

От идеи к устойчивости

1. У результата вашего бизнеса (продукта) должен быть платежеспособный потребитель

Вы социальный бизнес, но вы БИЗНЕС. Ваш продукт должен быть конкурентноспособным.



2. Операционная эффективность и управленческий учет

Вы социальный бизнес, но вы БИЗНЕС. **Нельзя**
жить на гранты.

- Учет доходов
- Учет расходов
- Расчет инвестиционных затрат
- Понимание себестоимости продукта
- Расчет окупаемости и точки безубыточности

	январь	февраль
выручка итого		
в т.ч. Выручка опт		
в т.ч. Выручка розница		
себестоимость итого		
в т.ч. себестоимость опт		
в т.ч. себестоимость розница		
валовый доход итого		
в т.ч. Валовый доход опт		
в т.ч. Валовый доход розница		
затраты подразделений итого		
в т.ч. Затраты позразделений опт		
в т.ч. Затраты позразделений розница		
общие затраты итого		
в т.ч. Числе общие затраты 1		
в т.ч. Числе общие затраты 2		
в т.ч. Числе общие затраты 3		
в т.ч. Числе общие затраты 4		
в т.ч. Числе общие затраты 5		
в т.ч. Числе общие затраты 6		
в т.ч. Числе общие затраты 7		
в т.ч. Числе общие затраты 8		
доля общих затрат опт (по доле В.Д.)		
доля общих затрат розница (по доле В.Д.)		
итого чистая прибыль		
в т.ч. Чистая прибыль опт		
в т.ч. Чистая прибыль розница		
инвестиционные затраты		
выплаты учредителям		
ВСЕГО финансовый результат компании		

3. Вдохновение – поделитесь где черпаете?



3. Вдохновение – поделитесь где черпаете?

Зыринг и тыринг, но не слепое копирование!

- Тренды и тенденции (отрасль, регион)
- Неудовлетворенные потребности
- Изменение законодательства
- Спросите клиентов...



ПРАКТИКА:

Лидерство моего проекта как
развитие Владивостока и его
жителей

РАБОТА В ПАРАХ:

ЧТО меня сдерживает?

ПРАКТИКА:

индивидуальный план
действий

—

переводим проблемы в
задачи!

ЗАУСАЕВ АНДРЕЙ

- Исследование покупателей
- Стратегии развития
- Корпоративная культура



+7 /914/ 541-51-58

VK @ZAUSAEV_CONSULTING

