

Юлия Сорокина

Бизнес-роман

ЗЕЛЁНЫЕ КРЫШИ

или путь наверх



Екатеринбург, 2026

ББК 42.37
УДК 712.3
С 65

Сорокина Ю. А.
С 65 «ЗЕЛЁНЫЕ КРЫШИ» Бизнес-роман / Ю. А. Сорокина. – Екатеринбург:
Издательство, 2026. – 430 с.
ISBN 978-5-8295-0984-2

Как женщина из Екатеринбурга превратила мечту в инновацию, а суровый Урал — в лабораторию зелёного будущего. От Арктики до Южной Африки, от Великобритании до Японии — путешествие вокруг света, чтобы понять: зелёные технологии не зависят от широты. Они зависят от смелости и системного подхода. Книга о бизнесе, который начался с мечты. О том, как выстроить компанию с нуля, выдержать кризисы, найти свой путь в конкурентной среде и превратить вызовы в преимущества. Опыт автора — это диалог с миром: как перенимать лучшее, адаптировать к своим условиям и создавать решения, которые работают там, где их никто не ждал. Для девелоперов и архитекторов — готовая технология озеленения крыш и стилобатов. Для предпринимателей — честный разбор взлётов и ошибок на пути к масштабированию. Для всех, кто живёт в городе — ответ на вопрос: как сделать мегаполис здоровым, тихим и зелёным, не переезжая за пределы. Откроете книгу — и уже никогда не посмотрите на серую крышу по-старому.



Первые читатели о книге

Это личная история! «Книга — не поэма о зелёных крышах, а дневник их создания» — супер! Такая подача заходит лучше всего, чисто теория часто сложно воспринимается.

Очень круто написано про союз с природой. Уверена, что эта книга разойдется на цитаты: «Там, где природа забыла подарить зелёное пространство, человек смог создать его своими руками». Класс!

Неля Байбурина. Ландшафтный дизайнер. г. Уфа

Мне очень понравилось. Легко, интересно, умно, благородно. Прямо бальзам на душу. Нам нужны изданные экземпляры! Будем студентам выдавать!

Лариса Гусева, «USIB», г. Екатеринбург

Книгу открыла только вечером. Думала, почитаю чуть-чуть перед сном. В итоге залипла и прочитала на одном дыхании! Это прекрасная работа! Я прямо отвлеклась от дел насущных и открыла для себя новую, интересную, живую тему. И ловила себя на мысли, что я смотрю фильм «Как это сделано» на «Discovery Channel». Спасибо вам! Буду ждать следующую книгу.

Анастасия Зарипова, г. Екатеринбург, концептолог

Не часто экспертную профессиональную литературу читаешь с таким удовольствием! Трогает очень лёгкий, художественный и живой слог автора, по-настоящему влюблённого в свое дело. Яркие обороты и эпитеты позволяют визуализировать картинку, как будто находишься рядом с рассказчиком, а в некоторых сценах узнаешь себя. При этом профессиональные термины и схемы не кажутся тяжёлыми и будут понятны широкому кругу читателей. Спасибо за возможность посмотреть на мир зелёных крыш и технологий новым взглядом!

Ирина Вахрамеева, г. Ярославль, собственник компании «ProGardenGroup»



Миллионы лет нашим домом была природа. Из пещер человек постепенно перебрался в избы, в замки, многоэтажки и со временем совсем оттеснил природу от себя. Индустриализация, большие города, меркантильный перекося в распределении благ в итоге полностью забрали у людей возможность единения с природой. Актуальность и острота этой проблемы в мире сегодня бьёт все рекорды. Но какие альтернативы есть у горожанина?

Автор книги предлагает конкретные технологии воссоединения человека с природой прямо в городах суровой холодной климатической зоны России. И это не просто теоретические предложения. Это уже отработанные пилотные проекты, с конкретными результатами, метриками. Автор делится своим бесценным опытом доступно, понятно, последовательно. Вспоминает особые эмоциональные моменты этого пути, и они превращают книгу не просто в методологическое пособие, но в интереснейший рассказ.

Этот рассказ заряжает, вдохновляет и направляет читателя к благим целям, к основному смыслу нашего существования.

Александр Прожерин, г. Владивосток, бизнесмен



Книга — путеводитель и дорожная карта для множества жизненных ситуаций. Книга — вдохновитель для исполнения заветных мечт. Книга — сборник знаний и опыта, уникальных советов и «шишек», которые можно набить только на пути к большой цели, которая в какой-то мере меняет мир. Знаю Юлию лично: книга действительно портрет души писателя.

Анна Мичурова, г. Париж, Франция, художник-фрилансер



Моя дорогая мамочка! Я даже и не думала, что у тебя такой писательский талант! Я, конечно, знала, что моя мама талантливейший ландшафтный архитектор, прекрасный руководитель, отличный организатор и бизнесмен, но чтобы ещё и писатель... Книга читается на одном дыхании, на каждой странице я узнаю новую историю и вспоминаю: «Да, это правда было так. Я помню, как мама рассказывала». Непростой жизненный путь, практический опыт и ценные советы сплелись вместе, чтобы на широкую публику рассказать, что на самом деле стоит за «зелёными кровлями».

*Екатерина Юнусова, г. Екатеринбург,
владелец садового центра*



Содержание



Вступительная часть	9
Предисловие от автора	10

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Лондон и розовые фламинго	12
Моя первая зелёная кровля в Екатеринбурге	16
А может, не крыша, а может, дворы	21
Первая зелёная крыша в Екатеринбурге	28
Типология зелёных кровель	36
Бумеранг желаний	45
Никогда не говори «никогда»	48
Первый зелёный стилобат	52
Жизнь на стройке	57
Инновации в борьбе за бюджет	63
Кто наш заказчик?	68
Кризис нового уровня	70
Польза от зелёной крыши	79
Жилой комплекс «Нагорный»	85
Типология зелёных кровель. 2 часть	93
Небесные террасы	101
У самурая нет цели, есть только путь	109

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Следующий этап роста	114
Все мы первопроходцы	118
Новые испытания & Три питомника в Германии	120
Ночное путешествие	127
Отбор растений. Питомник «Larpen»	141
Берлин. История продолжается	144
Питомник «Lorberg»	148
Питомники — самое важное в нашей отрасли	151
Испытание компании на прочность	159
Окончание строительства «Форум Сити»	163
Типология ландшафтных архитекторов	169
Дубай. ОАЭ	175
Творческий процесс созидания	178
Проект «Александровский сад»	182
Первомайская, 60	193
Путешествие в Заполярный круг	198
Жилой комплекс «Ленина, 8»	208
Новый этап снова	210
Бунт на корабле	212

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Новые зелёные крыши	216
Мы так увлеклись зелёными кровлями, что немного заигрались	220
Эволюция организационной структуры	229
Отель «Hyatt Regency»	239
От линейно-функциональной оргструктуры к группе компаний	243
Зелёная жизнь Китая	250
Разные кейсы, каждый со своей уникальной идеей	257
Экстенсивная крыша	262
Япония, Осака	265

Нити судьбы. Предсказания	273
Италия. Альпы	279
Наши факапы	288
Южная Африка	297
Зелёные фасады	304
Зелёные технологии	312
Вершина, которая стала началом	321

ТЕХНИЧЕСКИЕ ГЛАВЫ

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Питательная среда для зелёных кровель	326
«Пирог» зелёной кровли	338
Воронки на кровле.....	346
Дом для корневой системы	350
Новые технологии	354
Твёрдые покрытия	360
Системы полива	370
Освещение на кровлях и стилобатах	373
Контейнерное озеленение.....	378
Малые архитектурные формы	382
Подбор растений	388
Уход за растениями	415
Технологии будущего	418
Биоразнообразие	421
Заключительная глава	424

Вступительная часть

Посвящение

Эта книга — для вас. Для архитекторов и градостроителей, ландшафтных архитекторов и дизайнеров, девелоперов и застройщиков, для урбанистов и благоустроителей. Для каждого, кто проектирует, строит, обслуживает или просто живёт в современном красивом городе.

Книги принято делить на строгие научные труды, развлекательные жанры и биографические мемуары. Позвольте мне не следовать этим правилам.

Я с глубоким уважением отношусь к науке, но её язык слишком сух для живой истории. Развлекательные книги часто не оставляют после себя практического опыта. А тексты, оторванные от биографии автора, уводят нас лишь в вымышленные миры.

Признаюсь, я хочу другого. Чтобы, закрыв последнюю страницу, вы обладали не просто теорией, а всем набором инструментов: знаниями, прожитыми ошибками и их решениями. Чтобы, создавая свои зелёные крыши, вы делали наши города зелёными, цветущими и эстетичными.

В этой книге живут мои эмоции, личные переживания и те трудности, что мне довелось преодолеть. Мы побываем на различных построенных объектах и в разных странах. Личные имена и названия жилых комплексов я не меняла.

От всего сердца благодарю свою команду — мою компанию. Вы — лучшие. Я благодарю заказчиков за доверие и возможности и всех тех людей, кто находился рядом со мной в самый нужный момент.

Я говорю спасибо моей маме и моим старшим дочерям, Полине и Кате, которые всегда поддерживают и верят в меня.

И последнее признание. Мне сложно находить время на написание этой книги. Она рождается в самолётах между городами, в пять минут перед совещанием, когда я стою в пробках в машине или в часы редкого свободного выходного дня. И всё же я очень хочу, чтобы она была дописана. Потому что истории, которые меняют среду для людей, точно этого стоят.



Предисловие от автора

*Эта книга — не поэма о зелёных крышах, а **дневник их создания**. Так что устраивайтесь поудобнее. Мы отправляемся в мир, где серые крыши многоэтажек встречаются с небом, и у нас всегда есть выбор: оставить их безжизненными или пригласить природу стать их гостьей.*

Зелёные крыши — это место, где можно прикоснуться к живому и вспомнить, что мы — часть чего-то гораздо большего, чем мы сами.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ



Глава 1

Новые зелёные крыши

*Лебёдка & Кран & Муравьиная
тропа наверх*



Судьба испытывала и помогала. Льготная ипотека открыла для девелоперов отличные горизонты роста, и рынок недвижимости рванул вверх. Любому бизнесу на растущем рынке легче наращивать объёмы производства. Начался быстрый этап развития моей компании, настоящий парад стилобатов и зелёных кровель. Один проект сменял другой. От 16 до 24 жилых комплексов в одновременной работе за один сезон.

Никто из заказчиков, надеюсь, не почувствовал того переломного периода внутри нашей команды. А может быть, не подали вида. Для них просто сменилось несколько лиц — те, с кем они раньше иногда имели дело. А для нас это время закалки, когда из осколков старой команды сквозь давление и ответственность кристаллизовалось новое, прочное ядро.

Это интересное, насыщенное время. Команда, пройдя испытание на разрыв, не просто восстановилась — она стала сильнее. Мы не переставали учиться, каждый объект приносил свои нюансы и свой бесценный опыт.

Мы поднимали деревья на кровли всеми известными способами: башенным краном, автокраном с длинной стрелой, в лифте и на шахте лифта, на руках. И на очередном объекте в ход пошла новая система. Задержимся на ней, чтобы обсудить весь возможный арсенал.

Подъём субстрата и деревьев на высоту — это всегда отдельная и сложная история. Планируем поднимать башенным краном, но практически всегда попадаем на объект после его демонтажа. Как поднять тонны субстрата и трехсоткилограммовых зелёных жильцов? Вопрос нетривиальный. На этот раз мы использовали лебёдку, закреплённую прямо на крыше.

Объект «19,05» от девелопера «TEN» был для нас особенным. Он буквально соседствует с нашим офисом — старинной деревянной усадьбой в стиле модерн. Это был наш проект от концепции и до реализации, включая укладку сетей, монтаж освещения, благоустройство и, конечно, озеленение. Самое интересное началось, когда при установке забора мы порвали тайную телефонную сеть, она была настолько тайной, что не была нанесена на чертежи. Реакция была мгновенной, а вот ремонт затянулся на длительный период. Соединить 24 жилы было не под силу и самым опытным специалистам. Все обошлось сначала запасной сетью, затем — исправленной.

Вспомните первые главы, где я писала, как всё делала своими руками. Прошло тринадцать лет — и теперь всю работу выполняет большая команда. Мои знания и опыт перетекали к тем, кто был готов их принять и нести дальше. В чём-то узкопрофессиональном их знания уже превосходили мои — и в этом особая радость. Видеть, как твоё дело живёт в умах и руках других, как оно растёт и становится больше, — это, наверное, самая большая награда для того, кто когда-то начинал в одиночку.

Клубный дом «19,05» вырос на месте старой спортивной площадки, и его появление казалось чудом. Прилегающая территория у дома была небольшой, зато обе эксплуатируемые кровли — на 3-м и 18-м этажах — стали роскошными лаунж-зонами.

Работа на объекте шла по новому сценарию. Целый месяц лебёдка, словно трудолюбивый и предельно осторожный муравей, поднимала на высоту фасованный субстрат (не более 300 кг за раз) и другие элементы будущего сада. Главной опасностью было не поцарапать безупречный, уже готовый фасад здания. Каждый подъём требовал ювелирной точности вверх, вниз, вверх, вниз.

Лебёдка складировала материал в одной части кровли, что создавало риск локальной перегрузки. Поэтому всё поднятое немедленно разносили по всей площади крыши, равномерно распределяя вес.

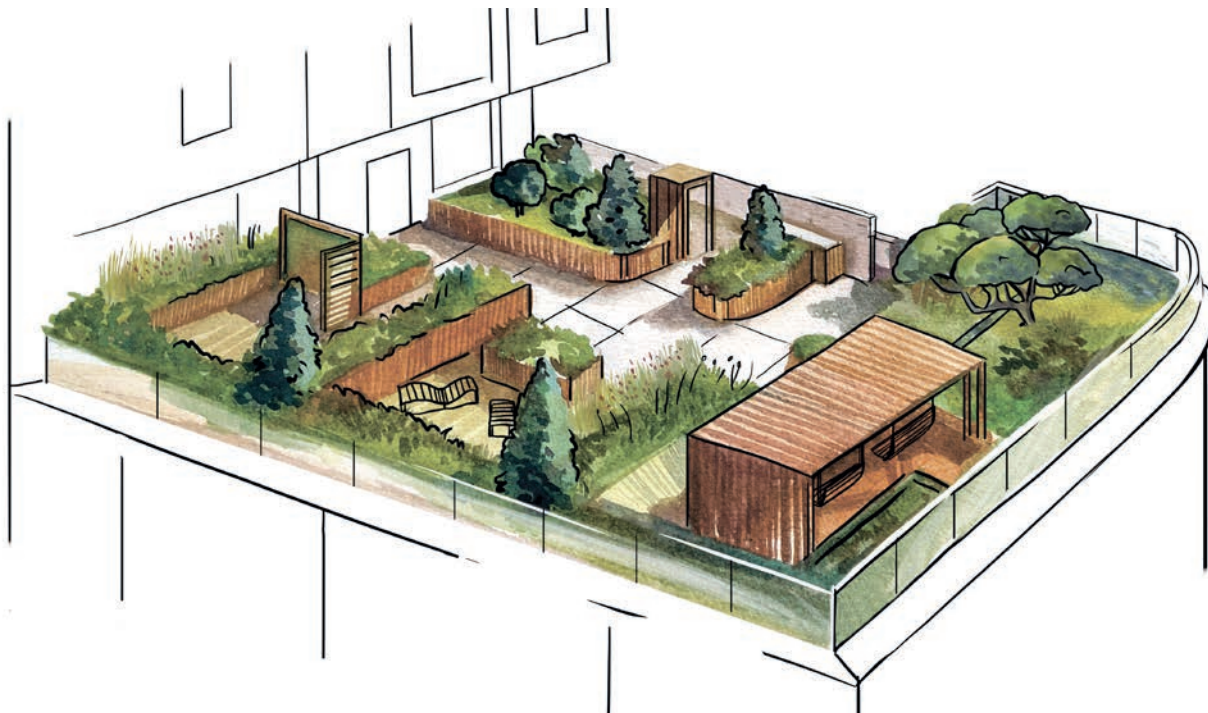
Наступил момент, когда лебёдку с местом складирования должны были заменить готовые плантеры. Для их подъёма потребовался особый автокран, способный работать на высоте 18 этажей и выше, с вылетом стрелы, который позволял аккуратно разместить массивные конструкции, не задевая ни фасада, ни уже смонтированных элементов.

Автокран грузоподъёмностью в 200 тонн обходился дорого, поэтому мы использовали его точно — лишь для подъёма самых массивных элементов, которые должны были встать на место лебёдки. Всё остальное — субстрат, растения, материалы — поднимали вручную. Сначала всё это ребята доставляли с паркинга на 16-й этаж на грузовом лифте, а затем поднимали ещё пять пролётов по лестнице.

Для озеленения мы выбрали систему плантеров. Их также аккуратно с помощью крана и вручную поднимали и монтировали в единую композицию на кровле наши подрядчики. Последние самые сложные плантеры проектировались особым образом: их элементы должны были свободно проходить в дверные проёмы и разворачиваться на тесных лестничных клетках. Казалось бы, можно поднять всё и сразу — но нельзя было забывать о главном: нагрузку на две кровли необходимо распределять равномерно, шаг за шагом. Поэтому наш «муравьиный» подъём растянулся надолго. А после окончания монтажа началась обратная, не менее кропотливая работа — спуск вниз. Все лишнее: оборудование, упаковки и временные конструкции — были больше не нужны.

Так в Екатеринбурге появились ещё две зелёные эксплуатируемые кровли. Они стали живыми островами на высоте, с красивыми хвойными деревьями и живыми скульптурами бонсай.

С верхних этажей соседних домов нижняя кровля выглядит как уютный, притягательный сад — словно ожившая глянцевая открытка, на которую хочется смотреть и смотреть. Глядя на неё из своих окон, жители соседних домов признаются, что им хочется там оказаться, ощутить под ногами не бетон, а газон, и вдохнуть воздух, напоенный запахом хвои.



Верхнюю кровлю, самую высокую, разглядеть сложнее. Её можно увидеть только с 50-го этажа небоскрёба «Исеть» — как сокровенный, почти тайный небесный сад, парящий над городской суетой. Две кровли, две высоты, один общий дом для растений и птиц.

Мы вошли в такой творческий раж, что даже в проекте «Екатерининского парка», расположенного на естественном грунте, не смогли удержаться от соблазна. И решили создать ещё одну зелёную кровлю — на этот раз над административно-хозяйственным зданием. Получилось так, будто здание не просто расположилось в парке, а парк буквально обнял его, взобравшись на крышу и превратив утилитарную плоскость в продолжение зелёного пространства.

Глава 2

Мы так увлеклись зелёными кровлями, что немного заигрались

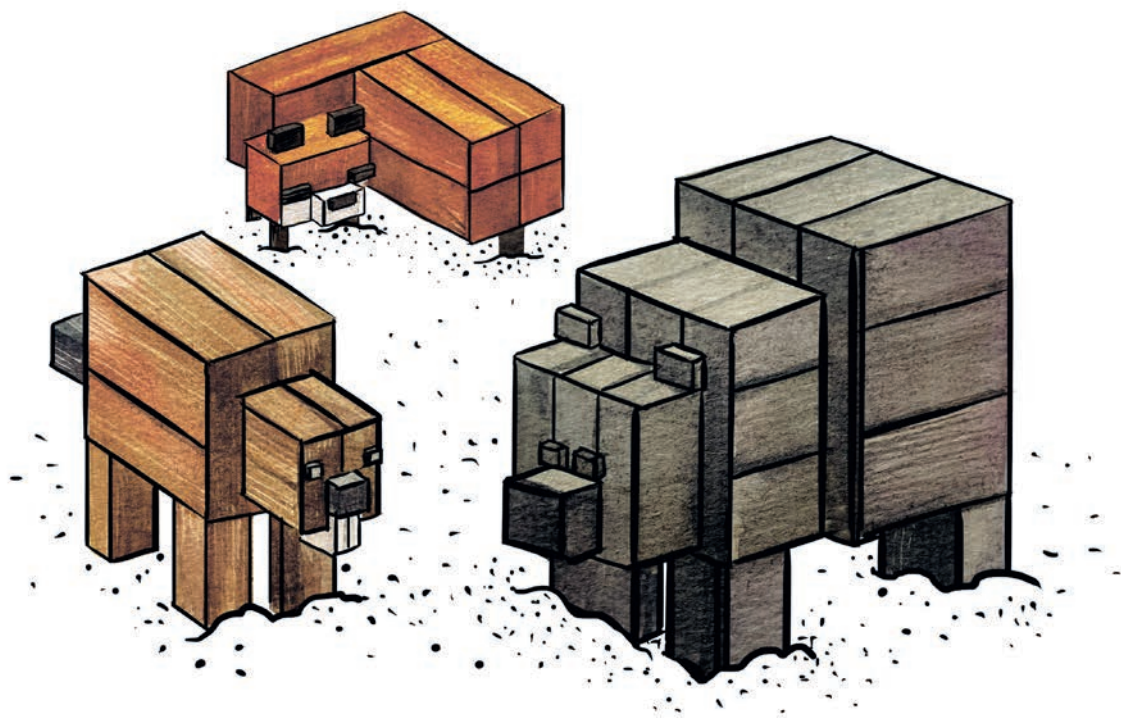
*Екатерининский парк &
Ни дня без зелёных кровель*



Изначально задача от девелопера прозвучала как творческий вызов: «Парк в стиле «Майнкрафт». Ого... Это надо осмыслить! Начались долгие мозговые штурмы, а для вдохновения мы всей командой полетели в Парк Галицкого в Краснодар. В результате родился самобытный, смелый и по-своему дерзкий проект.

Центр парка мы отдали строгой геометрии — кубические формы, чёткие линии. «Сухой» фонтан, окружённый стриженными кубическими липами, стал его «квадратным» сердцем. Эту тему поддержали паркетные, квадратные светильники, утопленные в кустарнике, и даже фигуры животных на детской площадке — всё в духе узнаваемой пиксельной графики.

Графичность мы усилили зелёным лабиринтом — редким элементом в современных парках, который неизменно притягивает людей прогуляться и отдохнуть на специально расставленных скамьях. Дальше нам хотелось освободить линии от жёсткой геометрии, и через искусственно созданную геопластику парк мягко растёкся к своим краям. Холмы не только добавили объёма, но и скрыли внутреннее пространство от кругового обзора из окон окружающих домов. Лишь амфитеатр и сцена для мероприятий, расположенные в центре, оставались открыты.



Мы предусмотрели и зоны активности: беговую дорожку — 400 метров, площадку воркаута для фитнеса, тренировочную зону для любителей собак. Но главными в парке, как и в любом нашем проекте, оставались растения. Именно они, их форма, цвет и текстура стали живой тканью, в которую была вплетена вся эта сложная, но увлекательная архитектурная идея.

Транспортировка 120 крупномеров — лишь половина дела. Главным испытанием стал полив: эти исполины требовали воды, как целый лес. Временным решением стала огромная лужа. Вернее, озеро талой воды, скопившееся в низине, где позже должна была появиться детская площадка. Туда стёк весь снег с территории 1,2 га, и в эту воду мы сгрузили деревья, чтобы не дать корням пересохнуть.

Девелопер, понимая ситуацию, оперативно пробурил скважину и вывел к нам временный водопровод. Но тут случилось то, что называют «рабочим форс-мажором». Вода на строительной площадке у других закончилась — а у нас, в строящемся парке, она была. Весть об этом разлетелась мгновенно.

К нашему зелёному оазису потянулась вереница перепачканных в строительной пыли людей. Они приходили мыться. Парк на глазах превратился в импровизированную баню под открытым небом: мужчины, не стесняясь, раздевались, развешивали на ещё хрупких ветках рабочую одежду, смеясь и ругаясь, ополаскивались ледяной водой из шланга. Казалось, вся большая стройка пришла к нам.

«Ну что вам, жалко что ли? — говорили они, пока мы пытались отстоять хотя бы часть воды для деревьев. — Мы стекловату укладывали, всё колетса, надо срочно помыться!» Народная тропа к нашему «источнику» не зарастала.

Руководитель проекта Ольга до сих пор вспоминает те дни как самые абсурдные. Конфликт между жаждой живых деревьев и человеческой потребностью в элементарной гигиене разрешился только после жесткого вмешательства генподрядчика. Он ввёл персональные штрафы за использование поливочной воды. И только тогда парк перестал быть коммунально-банным комплексом и начал медленно, капля за каплей превращаться в то, чем ему и предназначалось быть — местом, где растут деревья.

Мы задумывали этот парк не просто как набор растений, а как живую коллекцию, где каждая зона звучит своей особой нотой, складываясь в единую гармонию. Чтобы подчеркнуть эту идею, мы разбили пространство на тематические зоны, каждая со своим характером и историей.

Дальневосточную зону наполнили вечнозелёной красотой и мощью. Здесь царят орех маньчжурский с его раскидистой кроной и благородный бархат амурский, чья пробковая кора притягивает взгляд. Им вторят пышная сирень амурская и капризные, но прекрасные рододендроны.

В противовес ей уральская зона дышит строгой, знакомой с детства красотой. Её основу составили классические для нашего края: ель, лиственница и берёза повислая — эта триада задаёт структуру и стойкость.

Сосна обыкновенная — сквозное дерево — объединяет все площадки в единое пространство. Её ясная и величавая стать оказалась тем самым каркасом, на котором собрано всё разнообразие.

Мы позволили себе поиграть с цветом, создав две живописные палитры.

Белый сад стал пространством света и чистоты. Его сформировали нежные облака соцветий: яблоня сибирская ягодная, воздушная черёмуха обыкновенная, белоснежная сирень «Лебедушка», пенистая спирея серая «Грефшейм» и морозостойкая роза ругоза «Шнеекоппе». Этот уголок будто подсвечен изнутри, особенно в утренние часы и в сумерки.

Ему на смену приходит Розовый сад — более эмоциональный и романтичный. Здесь доминируют тёплые, сочные оттенки: розовая черёмуха «Шуберт», нежный Абрикос маньчжурский, пламенеющая яблоня «Маковецкого», соцветия сирени «Розовая Пирамида», меняющая окраску спирея японская «Широбана» и яркая роза ругоза «Рубра». Акценты расставили клёны остролистные с красноватой листвой, усиливающие глубину цвета.

Так родился парк, где можно путешествовать не только в пространстве, но и в игре, цвете и территории. Когда расцветает Екатерининский парк, в нём просыпается своя, неторопливая музыка. Сначала нежным розовым румянцем загорается абрикос, за ним подхватывают эстафету пышные рододендроны, затем — облака цветущих яблонь и черёмух, и так, волна за волной, до самых осенних заморозков розовый перекликается с белым, и только в цветниках вспыхивают яркие краски оранжевых и синих оттенков.

Мы закладывали этот парк на вырост. Величественные орех маньчжурский и бархат амурский были высажены с расчетом на десятилетия вперёд, чтобы через годы стать его хранителями. Сейчас парк берегут старовозрастные голубые ели, оставшиеся здесь ещё со времён снесенного завода — живые свидетельства прошлого, вписанные в новый ландшафт.

Чтобы сохранить их, не нарушив залегания корневых шеек, плавно подводя к ним уровень дорог, в парке возникли три изящные лестницы. Они стали не просто удобным спуском, а естественным продолжением замысла, мягко соединяя уровни и позволяя взгляду скользить от земли к кронам старых елей, а от них — к молодым посадкам, что только начинают свой путь в будущее.

Сад, словно живой поток, растекался от центра, и его геопластика, не признавая искусственных границ, плавно «взобралась» на крышу административно-хозяйственного здания — прямое продолжение парка вверх. Для

безопасности по краям кровли мы высадили плотные, непроходимые куртины колючей розы морщинистой. Её живописные, но решительные колючие заросли стали естественным и красивым барьером, ограничивающим вход на крышу.

Работая над благоустройством и озеленением, мы столкнулись с чередой испытаний, которые стали для нас настоящей школой следующего этапа.

«Плавающий» фундамент здания, заложенный архитекторами и построенный нашими подрядчиками, жил своей жизнью: малейшие сезонные сдвиги мгновенно проявлялись трещинами в штукатурке и деформации ламелей. Но самый драматичный эпизод случился через год, когда нам пришлось буквально разобрать весь искусственный холм, уходящий с высоты здания, под которым за зиму просела канализационная труба, не выдержав нагрузки грунта.



Представьте эту операцию: бережный перенос всех укоренившихся растений, потом копка узкой траншеи шесть метров вглубь под монолитной под-

порной стенкой, вывоз всего массива утрамбованного грунта, затем укладка новой трубы по изменённой технологии, с усиленной защитой от просадок, и, наконец, восстановление всего ландшафта в прежнем виде. **«Опыт, сын ошибок трудных»**, — вспоминаются слова поэта.

Каждый такой вызов будто спрашивал нас:

«Ну что, зелёные крыши того стоят?»

Парк постепенно обрел душу и характер. Его стиль, отсылающий к геометрии и четким линиям «Майнкрафта», проявился во многих деталях: в современной навигации, в цветовом коде, в выразительных формах центральной площади.

Особую преданность этому объекту проявили руководитель объекта Ольга и прораб Сергей — они вложили в парк частицу себя, сопровождая его на каждом этапе: от чертежей до первого цветения. Их хочется назвать отдельно, хотя, как всегда, за парком стоит труд всей нашей команды.

Я часто ловила себя на мысли: не слишком ли мы заигрались с зелёными кровлями? Ведь можно было и не встраивать здание в холм... Но мне хотелось, чтобы люди, гуляющие в парке, получили все блага цивилизации, в том числе тёплый, уютный санузел. Решений было много: от мобильных кабинок до санузла на первых этажах рядом стоящих зданий. Хотелось выбрать самое эстетичное и близко его расположить. А парк должен быть парком — это главное. Следовательно, здание должно зазеленеть. Зелёная крыша, как живое покрывало, окутала технический блок, внутри которого, кроме санузла, разместились системы мониторинга, автополива и другая необходимая парку инфраструктура.

Когда в парк прилетела сова и устроилась в ветвях старой ели, мы поняли — всё получилось именно так, как и задумывалось. Она сидела и смотрела на нас круглыми жёлтыми глазами, и в её спокойном, почти равнодушном взгляде читалось не временное посещение, а намерение остаться. В тот момент отчётливо стало ясно: концепция сработала не на бумаге, а в жизни.

Появление совы было знаком! На этом небольшом участке земли в сердце миллионного города нам удалось не просто высадить деревья и кустарники, а воссоздать хрупкую, но жизнеспособную экосистему. Замкнуть круг. Здесь оказалось достаточно насекомых для мелких птиц, достаточно мелких птиц и грызунов — для хищника. Парк ожил по-настоящему, обрёл свою внутреннюю логику и баланс.

А спустя время к нам пожаловал и другой гость — чеглок, небольшая, стремительная хищная птица из семейства соколиных. Он тут же напал на синичку. Его визит стал ещё одним подтверждением: наша зелёная островная экосистема не просто существует, она привлекает и кормит. Парк начал жить своей, независимой от нас, дикой жизнью.

Этот масштабный проект имел много интересных событий дендрологического характера. Например, в нем выросли сморчки в лесном миксе из ветрениц. А через некоторое время под кубическими липами появились трюфели, видимо, споры грибов пришли вместе с деревьями. До этого у нас по своей воле росли только поганки, а здесь поселились сразу несколько видов ценных деликатесных грибов.

Прошло два года. Сидя с Ольгой за чашкой чая, мы вспомнили те первые, полные сомнений месяцы. Я призналась ей, что больше всего боялась одного: парк «не сойдётся» по вертикальной планировке. «Вертикалка» была на редкость сложной, а мы начинали строить с двух противоположных сторон, чтобы встретиться ровно посередине. Эти сантиметры возможного расхождения не давали мне покоя. Казалось, одна ошибка в работе, и на центральной площади получим нелепую ступеньку посередине парка.

Ольга улыбнулась и добавила:

— А я... я боялась всего и сразу. Боялась стройки как таковой, того, что мне придётся вникать в чужие чертежи с бетоном, арматурой и строительными смесями. Я хотела просто посчитать растения и заниматься только ими — зелёной, живой частью. А проект? Пусть другие смотрят, где что копать и что заливать. Жизнь внесла свои коррективы.

— А дальше не удержалась, — продолжила она. — Даже сама взяла в руки мастерок, когда заливали подпорную стенку. Поняла: чтобы контролировать риски, надо самой разобраться во всём.

Мы переглянулись. Страхи оказались напрасными. Проблемы были совсем в другом. Например, подпорные стенки заставили нас помучаться. И о них стоит рассказать особо.

Они нужны были белого цвета, но при нашей длине стенок цена архитектурного бетона была заоблачной. А цена на парк твёрдой и не меняемой — именно так мы решили на первых встречах с заказчиком. Тогда мы договорились с бетонным заводом об особой присадке, которая придаёт бетону белый цвет. Сложная форма стенок должна быть залита одновременно. Завод специально под нас остановил производство, промыл все элементы линии от серого бетона и замешал в бетон белую присадку. Договорились на выходной день, чтобы за один раз нам выдали всю партию миксеров, и с понедельника завод снова стал отгружать серый бетон, чтобы не сорвать план отгрузок.

Второй проблемой была индивидуальная опалубка сложной формы. Её стоимость составила миллион рублей. А у нас их было три, и все разной формы. От индивидуальной опалубки пришлось отказаться. Её собирали на месте.

И тут нас ждал ещё один сюрприз. Никто не мог предсказать, как поведёт себя бетон с белой присадкой. Оказалось, что он схватывается и твердеет гораздо быстрее серого. В самый ответственный момент, когда заливали сложную, изогнутую секцию, возник холодный шов — место, где свежий бетон лег на уже начавший схватываться предыдущий слой.

Мы огорчились и стали думать. Вместо того чтобы считать это браком, превратили проблему в художественный элемент. На месте шва родился ботанический барельеф — оттиск листьев и ветвей, который не только скрыл стык, но и украсил боковую грань стенки, примыкающую к лестнице. Так технологическая необходимость, смекалка и любовь к деталям создали в парке ещё одну маленькую, но очень душевную историю.

Во время строительства мы выступили как генподрядчик по благоустройству, и у нас был десяток подрядчиков. Но работа была индивидуальной, а расчёт в смете был по типовому тарифу. Мы стали терять своих подрядчиков. Один обанкротился, не рассчитав свои ресурсы, второй пропал к концу работ с выплаченным и не закрытым авансом, третий не смог справиться с ламелями на фасаде, четвертый... Да бог с ними. Они не были готовы к особенностям приёмки. Необходимо было снова и снова всё разбирать и переделывать. То, что легко сдавалось на других объектах, в Екатерининском парке не принимали. У нас было четыре технадзора и пристальное внимание первого лица. Мы посоветовались с юристами и поняли, что подавать в суд на потерявших с нашими деньгами подрядчиков — это пустая трата времени, они подали на банкротство. Пусть у них все сложится хорошо, объект действительно был очень сложным.

Мы и сами не предполагали, через какие формальности придётся пройти: парк нужно было сдавать не только заказчику, но и целому ряду городских служб — МБУ «ВОИС» (водоотведение и искусственные сооружения), «ГорСвет Екатеринбургу», «Водоканалу»...

Каждый подобный проект, будь то камерный клубный дом «19,05» или масштабный «Екатерининский парк», — везде есть место зелёной кровле. Мы меняли среду, она меняла нас. Ещё недавно мы умели только высаживать растения, а стали строителями административно-хозяйственного комплекса. Необходимо было не только управлять работой наших сотрудников, но и руководить подрядными организациями.

Обычно работы мы сдавали только заказчику, а сейчас необходимо сдавать городским службам. И с каждым таким объектом мы всё яснее ощущаем: наше дело эволюционно растёт. Это не просто создание садов, это создание комфортной среды большого города. Давайте заглянем в эволюцию компании, как она проходила.

Эволюция организационной структуры

От матричной модели к линейно-функциональной структуре & Коллектив, как живой сад, который необходимо взращивать каждый день



Чем больше стилобатов и кровель появлялось на карте города, тем острее вставал вопрос: как управлять этим растущим живым организмом под названием «своя компания»? Сады на крышах не возникали сами по себе — за каждым стояла команда. И её структура, подобно корневой системе дерева, должна найти свой способ развиваться, чтобы выдержать рост рынка и вес амбиций наших заказчиков.

Управление командой в творческом бизнесе — это искусство баланса между двумя полюсами. С одной стороны — живой, дышащий организм, где идеи сильны своей спонтанностью, дерзостью, яркостью и страстью. Они всегда новые и не похожи одна на другую. С другой — отлаженная структура, чья мощь выражается в стабильности и предсказуемости, повторяемости однотипных процессов. Это постоянный поиск золотой середины.

Я вспоминаю, с чего мы начинали. Перед тем как выделить главную команду, в решениях принимали участие все сотрудники. Казалось бы, о командах я уже знала много. К тому времени у меня была степень МВА. Помню, как на обучении нам говорили: «Проведите стратегическую сессию с командой». А я сидела и думала: с какой именно? Кого бы я позвала? Получалось так,

что к каждому специалисту моей компании я относилась как к полноправному члену команды. Ценила мнение каждого. Все до одного были полноценными игроками, и от их действий многое зависело. Мне близка идея бирюзовых организаций, где горизонтальная структура основная, хотя скорее это просто отличительная черта всех малых бизнесов.

Наши общие собрания приносили много пользы. На них приходили по желанию все сотрудники, если на тот момент у них не было срочной задачи.

Вспоминается одно. Как обычно, мы сидели в центральном зале и думали об увеличении скорости работ на объекте. Позже в Сколково я найду точную формулировку для этого действия. По Щедровицкому это «совместная мыследеятельность». Рассуждали и предлагали решения все, кто был за столом. Дальше мы обкатывали удачную идею на практике в небольшом тестовом поле и уже внедряли, если она приносила значимый результат.

— Как нам увеличить скорость работ на объекте? — задала я курс мысли.

Команда зашумела:

— Главное все делать правильно. Давайте сделаем плакаты и повесим их в раздевалках, с рисунками, как правильно высаживать дерево! И распишем каждое действие по шагам, чтобы было абсолютно понятно всем.

— А может, лучше снять мультик? Его и посмотрят, и поделаются им, и в социальных сетях покрутить можно.

— Давайте введём штрафы за заглублённую корневую шейку! Пусть отвечают за результат рублем.

— Нет, штрафами хорошего не добиться. Лучше выписывать премию за сданный в срок объект — в двойном размере от оклада!

— А что, если высаживать коптерами? Они легко поднимут растения на крышу.

— Нет, лучше экзоскелеты! Ими и наши садовницы смогут пользоваться. Найдём, где закупить.

Мы перебирали самые невероятные варианты, когда в комнату вошёл ландшафтный рабочий — русский парень, он впоследствии стал прорабом.

— Никита, чего не хватает, чтобы увеличить скорость работы на объекте? — задала я вопрос, ожидая быстрого ответа.

Никита на минуту задумался.

— Не знаю... Вроде всё у нас есть.

— А всё-таки? Может, что-то нужно?

— Может быть... тачек побольше? Ну, и ремкомплект к ним, мы теряем время, когда они выходят из строя.

Что? Моему внутреннему возмущению не было конца. Тачек? Мы работаем с землёй — это первое, чего у нас должно быть в избытке! Мы же давно решили: тачка и лопата как расходный материал. Это же основное орудие труда.

Никита вышел. Меня разрывало изнутри. Как можно проектировать внедрение экзоскелетов при нехватке тачек?

Мы — компания, которая изобретает конвейерные посадки в жилых комплексах и отслеживает все современные тренды. Мы мыслим категориями инноваций. А нам не хватает древнего, как мир, корыта на колесе.

Истина приходит не сверху, а с передовой, с производства работ. Чем ближе к «земле» — процессу работ, тем вернее ответ.

Нельзя развиваться, если не закрыты базовые процессы. При этом малым компаниям всё приходится делать одновременно. И на звезды смотреть, и на камни под ногами.

Я считаю, что главное условие эффективной работы — это возможность для любого рабочего подойти к своему руководителю и внести предложение по улучшению условий, качества или скорости труда. Моя дверь всегда открыта — для всех и для любой мысли. Но надо сначала подумать, с чем стоит приходить ко мне, а что лучше решить самостоятельно.

Мы искали способы роста, вводили премии за рацпредложения, но эта система не прижилась. Нужен особый склад ума — способность увидеть несовершенство и не списать его на «сложности работы» или «личную долю». А это, увы, часто встречается. Наша русская привычка — смириться, принять трудность как данность и перетерпеть. История чаще учила выживать, а не менять мир под себя. Мы долго терпим, пока не станет совсем невмоготу, затем происходит революция, и снова всё сначала.

Мне нужна эволюция в росте компании. Сначала пришлось научить людей нести ответственность и высказываться, создав для этого безопасную среду —

те самые открытые двери и собрания. Чтобы проблемы не замалчивались, а открыто обсуждались с поиском решений. Это помогало и в том, чтобы не возникало того, что модно называть выгоранием, с последующим увольнением.

Мне близка теория: человек, выполняя любимую работу, не только не выгорает, а даже не нагревается. Он черпает энергию от хорошо сделанного дела. А трудности — они на любой работе бывают, это нормальные этапы профессионального роста.

Но если бы всё было просто, книгу не стоило бы и писать. Вопросов было много, вот один из них.

Главная дилемма роста: «Как создать сад, заранее зная, что чем пышнее кроны отдельных деревьев, тем гуще тень для тех, кто внизу?»

Это закон жизни. В любом деле, в любой компании, если ты растишь сильных, они неизбежно закрывают солнце другим. А кто-то, наоборот, любит жить в тени других. Важно только, чтобы производительность труда от этого не падала. Хорошо бы видеть всех — и кто на солнце, и кто в тени, но при росте компании это невозможно. И самый лучший ответ на этот вызов — матричная структура компании.

Мы долго жили в матричной структуре. Я руководила менеджерами, а они, в свою очередь, пронизывали задачами все отделы, ведя каждый своего заказчика-девелопера и свои проекты. Но при этом я оставалась непосредственным руководителем и для компании, и для каждого отдела. Поэтому на оперативках мы собирались вместе, как одно целое: пять отделов — пять дней в неделю. Каждый день одно собрание с одной командой отдела. Мы искали и находили ответы на вопросы конкретного отдела: концепции проектов, графики работы, бюджеты, поставки растений, участники фестиваля, график мероприятий, и так каждый рабочий день. Очень удобно для моего графика и для общего темпа работы компании. В таком подходе ничего не ускользает от внимания.

Эта система управления оказалась чрезвычайно эффективной. Она позволила нам сделать быстрый рывок вперёд. Мы просуществовали в ней семь лет, непрерывно трансформируя и подбирая оптимальный состав сотрудников в отделах.

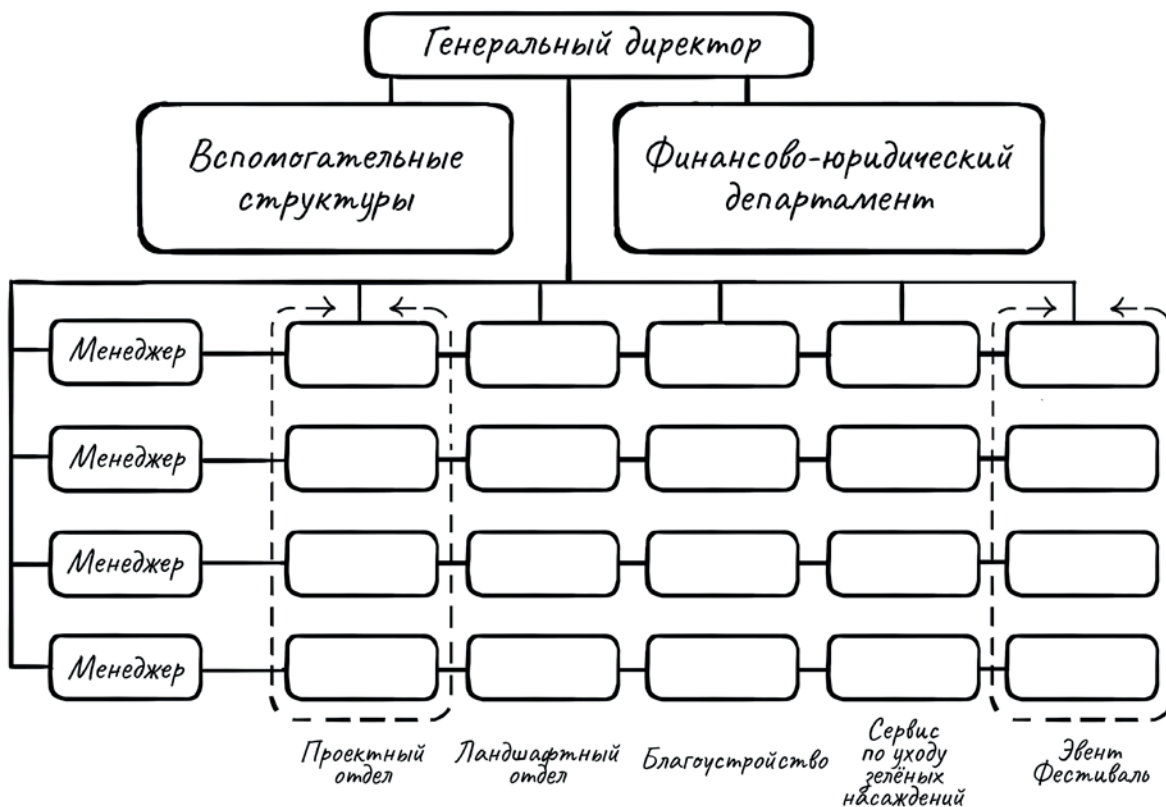


Схема 1. Матричная организационная структура

Пришло время, когда я могла часами сидеть в кабинете и думать, чем бы мне заняться, — всё работало само собой. Тогда я выезжала на наши объекты: они всегда поднимают настроение и позволяют чувствовать компанию изнутри. И уже по результату работ всей компании видела, где ещё надо «подкрутить». Было хорошо и спокойно, система работала как часы. Я могла наблюдать и вносить небольшие корректировки собственника компании.

Отдых сверкнул и иронично погас. Тревожные сигналы пришли самым простым образом: отдел проектирования начал жаловаться. К ним подходит один менеджер и требует сдать проект через тридцать минут. Через десять минут является второй с новой, ещё более важной задачей. Через полчаса возвращается первый за результатом, а ещё через час появляется третий со своей «горящей» проблемой. А я тем временем интересуюсь завтрашней защитой проекта.

Мы начали разрывать своих сотрудников между бесконечными задачами клиентов. Всё было срочно и важно, а лучше — ещё вчера.

То же самое на объектах. Они принимались делать одно, менеджер говорил делать другое, прораб планировал третье, а руководитель стройки просил перенести работы на новое место — то из-за отсутствия стройготовности, то ему срочно приходило в голову навести уборку в стройгородке усилиями всех подрядных организаций.

Пришло время, когда у каждого направления должен был появиться свой руководитель — свой внутренний дирижёр оркестра. А это означало смену организационной структуры.

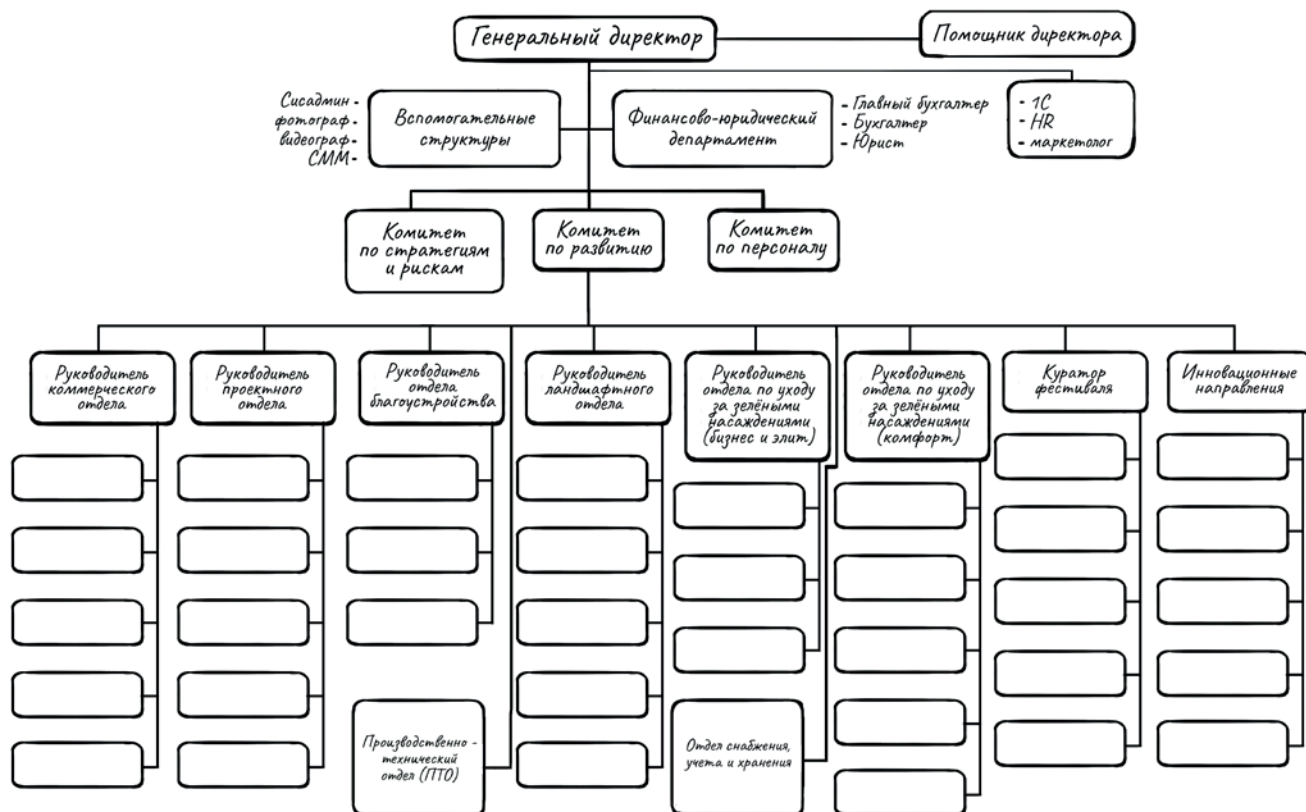
Мы вышли на следующий уровень. Каждый декабрь расписывали будущий год не только по месяцам, но практически по рабочим дням. Верстать детальные планы и бюджеты в нашей компании научился каждый линейный руководитель. Дисциплина качества превратилась в дисциплину мысли и дисциплину времени, а свобода творчества обрела прописку в проектном отделе.

Мне пришло банальное осознание: не все устроены так, как я. Есть множество людей, которым по-настоящему комфортно выполнять одну и ту же операцию. Я долго думала, что их цель — отточить её до совершенства. Однако реальность оказалась проще: им часто нужна просто одна ясная задача, которая не заставляет ломать голову и не возлагает лишней ответственности. Им нужен руководитель, который направит, проверит и оценит работу отдела.

И это стало нашим следующим шагом. В моей компании естественным образом выделились функциональные сотрудники, в процессы которых я не вмешиваюсь, а чаще и совсем не знаю, чем они заняты. А сверху встали руководители каждого подразделения.

Так прошло взросление внутренней системы компании. И, как ни странно, это обеспечило следующий виток стабильного роста. Матричная структура стала перерастать в линейно-функциональную.

Мои правила построения отделов сформировались так:



Лидер. Во главе должен стоять человек, чья профессиональная экспертиза самая глубокая в группе. Его ценности существуют в гармонии с ценностями компании. Он задаёт темп, качество, эстетику работы, потому что лучше других видит сильные и слабые стороны проекта или объекта — и деловые, и личные — каждого сотрудника.

Состав. Команда должна быть разнородной — по образованию, психотипам, опыту и возрасту. Это хорошая основа: не терять энергию современных идей и азарт к работе и в то же время сохранять накопленный багаж знаний и опыт. Лучше, чтобы в отделе было чётное число участников — это помогает формировать тандемы.

Корпоративная культура. В основе — равенство и уважение. Вес имеет не должность, а сила аргументов и реальный вклад в общее дело.

Цель. Команда должна уметь сама ставить себе достойную, амбициозную цель, переводя её в план. Такую, чтобы путь к ней заставлял профессионально расти каждого, а в процессе приходилось опираться на сильные стороны других, при этом максимально используя свою. Это превращает группу в единый организм на восемь часов.

Совместная исследовательность. Я люблю решать проблемы. Но критически важно, чтобы каждый отдел не бежал сразу ко мне, а умел замечать сложности и находить решения внутри своего коллектива. Во-первых, такое решение для них бесценно. Во-вторых, именно в этом поиске и заключается главный профессиональный рост — над задачей и над собой.

Эти пять пунктов и есть то, что сплавляет группу людей в единое, мыслящее и побеждающее любые вызовы целое.

Я хотела работать с растениями, а стала мастером по формированию корпоративной культуры и команд. Руководителем.

Руководитель — это естественный потолок роста. Пока он главный двигатель, главный контролер, главный пожарный и главный стратег, масштаб компании ограничен его личной энергией, временем в сутках и пропускной способностью мозга. Всё вращается вокруг него. Это истощает и его, и бизнес.

Значит, необходимо выстроить систему, а выстраивает её сам руководитель, но не для себя, а для своего отсутствия в ней. Это акт высшего управления и доверия команде. Некий переход из роли главного героя к роли режиссёра.

Как это происходит на практике:

1. Делегирование не задач, а зон ответственности и признание права на ошибку. Это самый болезненный шаг. Передать сотруднику не поручение «сделай вот это», а целый кусок корпоративного мира. Со словами: «Этот процесс, отдел, направление — теперь твоё. Ты отвечаешь за результат. У тебя есть бюджет, полномочия и право ошибиться. Ко мне приходишь не за решением, а с вариантами решений и твоей рекомендацией». Так рождаются не исполнители, а владельцы процессов.

2. Оцифровка знаний и «упаковка» мастерства. «Зимняя работа» над регламентами — это не просто воспоминания, это правильный шаг к росту

системы. Мы берём то, что живёт в головах наших экспертов, и переводим в понятные правила, чек-листы, критерии, скрипты. Мы не просто объясняем, как делать, — мы создаём алгоритмы того, как это должно делаться в компании. Мы превращаем личные знания в общедоступную методологию.

3. Создание «нервной системы компании» заменяет изживший себя тотальный контроль. Система — это не только правила, но и потоки информации. Вместо того чтобы все докладывали одному человеку, у нас настроены каналы, по которым нужная информация стекается автоматически, стоит только заглянуть в отчёт или чат: отчёты по ключевым показателям, регулярные планёрки между отделами, открытые дашборды, собранные ИИ. При правильной настройке процессов достаточно знать, куда посмотреть, чтобы увидеть здоровье всей системы и результат работы.

4. Общая система работает, когда свои задачи самостоятельно решает каждый уровень — стратегический, тактический, операционный.

Если вдруг наша команда даёт сбой, я не бросаюсь «чинить» её сама. Конечно, каждый девелопер тут же пытается звонить или писать — пожар есть пожар. Но важно не искать виноватых, а найти пробел в системе: поменять регламент, обучить руководителя, перераспределить ресурсы. И, решая срочную горящую задачу, сразу создавать условия, чтобы проблема больше не повторилась.

Мы сменили парадигму: не я управляю компанией, а мы вместе строим систему. Моя задача совершенствовать систему, задача сотрудников — совершенствовать результат внутри неё. Я не «мозг», который управляет каждой мышцей, а создатель ДНК и корпоративной среды.

Компания становится самообучающимся организмом. Новые люди встраиваются в готовые процессы. Проблемы решаются на том уровне, где возникают.

Построить «компанию-сад», которая будет расти и цвести, даже если «садовник» уедет в долгое путешествие.

У каждого этапа роста есть свои плюсы. Матрица дала скорость и быстрое решение задач. Линейная структура дала качество, снижение операционных ошибок, разгрузку персонала.

Сегодня все успешные корпорации стремятся к созданию экосистем — это этап, когда **бизнес перерастает управление процессами и начинает управлять возможностями**. И это самый интересный период для собственника: видеть возможности не только в своём основном направлении, но и гораздо шире.

Но чтобы управлять возможностями, иногда приходится жертвовать тем, что любишь больше всего. Я люблю растения и всегда хотела работать только с ними. Однако кто построит систему за меня? Пришлось пожертвовать своей любовью — вместо работы с растениями я теперь работаю с возможностями. Натренированный мозг видит новые возможности и за пределами зелёного бизнеса. Встречи с зелёными насаждениями сократились до просмотра итоговых отчётов и прогулок по готовым объектам. Каждый день до позднего вечера я общаюсь с людьми: с заказчиками и внутренней командой, выстраиваю процессы. Таковы издержки роста.

Отель «Hyatt Regency»

Строительство зелёной крыши на уже существующих объектах



Кажется, что зелёные кровли и масштабное озеленение — удел нового строительства, где всё можно предусмотреть и заложить в проект заранее. Но истинная сила ландшафтного дизайна проявляется там, где он приходит в уже сложившуюся, отточенную годами среду. Где ему предстоит не просто заполнить пустоту, а вступить в диалог с историей, архитектурой и установившимися поведенческими сценариями, **вписать зелёный объект в социальную ткань города.**

Таким вызовом для нас стал пятизвёздочный отель «Hyatt Regency» в самом сердце Екатеринбурга. Наша задача состояла не в том, чтобы просто озеленить территорию кровли стилобата уже существующего здания, а дать новое прочтение респектабельному пространству, вдохнув в него нотки свежей зелени.

Мы предложили совершить тройное превращение. Функциональную крышу подземного паркинга — в полноценный сад. Строгий гранитный фасад обнять смягчающими его цветущими волнами декоративных кустарников, шикарными гортензиями. А главное, сделать широкий тротуар зелёным и таким образом трансформировать приватную уютную зону в новое, притягательное общественное пространство. Важно, что всё это без заборов и ограничений доступа.

*Скрытая за ограждением красота — это сокровище.
Красота, которой делятся со всеми, — это наследие.*

Пространство вокруг отеля представляло собой эталон «делового транзита». Люди в строгих костюмах чётким, быстрым шагом следовали из дверей отеля к небоскрёбу «Исеть» или к ожидающим их машинам. Никто не задерживался. Это была функциональная пустота высокого класса. Зелёная «волна» захватила и преобразила пространство. Буквально через сезон после завершения работ мы наблюдали иную картину: люди замедляли шаг и любовались живой природой.

На широкой гранитной плазе появились лёгкие плантеры с встроенными скамьями. Их выполнил другой подрядчик, мы же озеленили, наполнив всё вокруг объёмом, цветом и ароматом растений. Они не перегораживали пространство, а мягко направляли потоки людей, предлагая удобные точки для паузы. Те же деловые люди не спешили прятаться в лимузины — они договаривались о встречах, устроившись на скамье под сенью плакучих ив, растущих в плантере, или наслаждались кофе «с собой» на свежем воздухе.

Но мы пошли дальше внутреннего периметра. Идея открытости требовала продолжения. Мы «продлили» озеленение на прилегающую улицу Бориса Ельцина, вписав в широкий тротуар аллею белоснежных яблонь. Дать прохладу гуляющим в летний зной помогли зелёные технологии. Они разделили корневую систему деревьев и густую паутину городских коммуникаций с помощью корнезащитных барьеров. Эта работа невидима глазу, но она — фундамент долгой и здоровой жизни дерева, встроенного в каменное тело мегаполиса. Каждое такое дерево — это результат согласований с комитетом по благоустройству, диалога между частным заказчиком и городом, где общим интересом стало повышение качества среды для всех.

Проект «Hyatt» доказал, что городская среда способна запускать цепную реакцию доброты и качества. Первой ласточкой в этом стал «Ельцин Центр», задавший невероятно высокую планку открытости и продуманности общественных пространств. Его пример оказался заразительным. Бизнес-центр

«Демидов» подхватил эстафету, продолжив озеленение широкого тротуара — бульвара. Затем небоскрёб «Исеть» и отель «Hyatt» превратили свою территорию в живой и дышащий подарок городу. Зелёная волна создала достаточную массу комфорта.

Не исключено, что и Правительство Свердловской области, чьи здания соседствуют с отелем, задумается о том, чтобы сделать парадный променад менее официальным и каменным.

Дальше находится клубный дом «На Октябрьской» — наш следующий проект, который вписался в формирующийся единый зелёный пешеходный маршрут. И снова без заборов. Он почти встретился с пешеходной улицей Вайнера и зелёной нитью отправит пеший поток к строящемуся «Екатеринбург Сити», связывая деловое и туристическое ядро в непрерывную, удобную и живую ткань города.

Однако комфорт для пешеходов — это лишь самый очевидный, поверхностный слой эффекта. Глубже лежит то, что мы делаем, часто не осознавая в проектной суете: мы копим здоровье его жителей. По миллиграмму, по вдоху. Каждая встреча с живой, трепещущей на ветру листвой, а не с инертным фасадом, — это микровосстановление психики, снижение стресса, перезагрузка внимания. Мы не замечаем этого процесса, но он идёт, непрерывно накапливаясь. Город перестаёт быть просто нейтральным фоном для жизни; он становится активным соучастником нашего благополучия, хорошего самочувствия и даже долголетия.

Город можно оздоравливать точно, гомеопатически, и это делают современные жилые комплексы с примыкающими к ним территориями. Не только масштабные федеральные программы меняют среду, но и современные девелоперы, берущие на себя социальную ответственность. Иногда достаточно посадить сад там, где его никто не ждёт, — на крыше, на пешеходной линии широкого тротуара — и пространство начнёт меняться само, притягивая людей и новые сценарии времяпровождения. Люди придут, задержатся, начнут общаться, чувствуя город не как отчужденную территорию, а как большой, дружелюбный и заботящийся о них Дом.

Озеленять можно и нужно уже существующие стилобаты и кровли. Важно провести инженерный расчёт и аудит состояния перекрытий: поднять исходные строительные документы и рассчитать вес, который способна нести кровля. Обычно там есть хороший запас прочности. Для кровель с небольшими нагрузками подойдут лёгкие седумы. А в нашем случае удалось пойти дальше — мы расположили деревья до трех метров высотой, подняв геопластику для их корневой системы.

От линейно-функциональной оргструктуры к группе компаний

*Корпоративная культура:
невидимый скелет компании.
От дерева к роце*



Корпоративная культура — одна из самых мощных, стержневых сил компании. Это не протоколы и не списки правил. Это общие ценности, принципы, стиль общения и негласные договорённости, которые формируют внутреннюю среду и напрямую влияют на то, как сотрудники работают и принимают решения.

Корпоративная культура невидима. Она живёт в воздухе офиса и передаётся, как вирус, от одного сотрудника к другому. Она живёт в интонациях на совещаниях, в том, как коллеги здороваются утром, в молчаливом согласии: «у нас так принято» или «у нас так не делают». Мы все приходим в компанию из разных мест: с разным воспитанием, уровнем образования, предыдущим опытом и степенью профессионализма. И разные личности объединяет в целое не только невидимые нити оргструктуры, но и корпоративная культура. Это характер компании.

Внутренний характер переходил во внешнюю среду.

- Вам не могут привести плохой материал, — постоянно проговаривала я. — Вы его не примете. Мы не сделаем эстетичный двор из нездоровых растений, он не получится. Это первый и главный залог качества красивого сада.

Будущий житель не виноват, что в питомнике на растения напали вредители, он не виноват, что в наших питомниках не умеют формировать растения. Разворачивайте машины с плохим грунтом, и так далее, так далее. Заставьте поставщиков вас уважать. У нас самые большие объёмы на ландшафтном рынке в нашем городе.

- Не позволяйте на себя кричать — будь то руководитель стройки, который между матом вставляет только «ты» и «должен», или другой подрядчик. Мягко и точно отстаивайте свои границы — границы нашей компании во всём, что касается наших объектов и нашей работы.

- Будьте самым строгим критиком к своей же работе. Не ждите, пока кто-то другой придёт проверять и укажет на плохой результат. Лучше устранить сразу. Цена ошибки минимальна, если ее исправить сразу, дальше она растёт в геометрической прогрессии.

Соблюдение этих правил принесло свои плоды. Без рекламы и отдела продаж с нами хотели работать практически все, кто озеленял свои строящиеся дома. Сарафанное радио работало чётко и точно. А через некоторое время пришёл и наш черёд — выбирать заказчиков и назначать цены.

Я часто думала над вопросом: как соединить эффективность индустриального конвейера с сохранением человеческой индивидуальности?

Дедушка Форд давно придумал законы эффективности. Расчленил любой процесс на простейшие составляющие. Мастер создавал иглу три часа, а конвейер из людей, где каждый делает лишь одно действие, — за три секунды. Логика безупречная и понятная. Часть меня с этим соглашается. Да, это понятная стратегия! Это порядок, предсказуемость, доступный для всех смартфон, машина, одежда, сад на крыше. Без этого — кустарщина, ремесленничество или роскошь лишь для единиц.

Но тут же другая часть меня поднимает бунт. В этой стройной картине смущает судьба самого человека. Каждый день на восемь часов сотрудник превращается в придаток к операции, в биоробота. Человек — не шестерёнка! Он приходит с мечтами, с мыслями, с жадой что-то создать. А мы его на восемь часов в день программируем на однообразный нажим клавиш, шаблонный отчёт, бесконечную копку или прополку. Платим ему за то, чтобы он перестал