

Бизнес со СМЫСЛОМ

06.2021

ЙОС ДЕ БЛОК. САМОУПРАВЛЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ | КАК РАБОТАЕТ САМОУПРАВЛЕНИЕ В ЭКОПСИ | ЛЮДИ И ДЕНЬГИ | ДАГ КИРКПАТРИК. ИНТЕРВЬЮ | ЕВГЕНИЙ ЛАРИОНОВ. МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГЕНТСКОГО БИЗНЕСА В БИРЮЗОВОЙ ПАРАДИГМЕ | ЖАН ФРАНСУА ЗОБРИСТ. ЛЮДЯМ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ | ЛЮК БРЕТОН. ОБЗОР САМОУПРАВЛЕНИЯ В МИРЕ ЧЕРЕЗ КЛИЕНТОВ ХОЛАСПИРИТ | ЗАЧЕМ ЛИДЕРУ САМОУПРАВЛЕНИЕ? | ДЖЕЙМС ПРИСТ. КАК S3 ПОМОГАЕТ В ТЕКУЩИХ РЕАЛИЯХ | РУСЛАН ГАФАРОВ. САМОУПРАВЛЕНИЕ В СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЕ | БРАЙАН РОБЕРТСОН. НОВОВВЕДЕНИЯ В МИРЕ ХОЛАКРАТИИ | КАК УПРАВЛЯЕТСЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ БЕЗ НАЧАЛЬНИКОВ И ДИРЕКТОРОВ | КАК НАСТРОИТЬ ЛУЧШИЙ СЕРВИС В СВОЕЙ ОТРАСЛИ | ФИЛИПП ПИНО. КАК ВАЖНЫЕ БИЗНЕС-ВОПРОСЫ РЕШАЮТ КЛИЕНТЫ ХОЛАСПИРИТ | БОРИС ДЬЯКОНОВ. САМОУПРАВЛЕНИЕ КАК ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕРАПИИ | САМОУПРАВЛЕНИЕ – ЕСТЕСТВЕННАЯ СРЕДА

ПОЛНЫЙ СБОРНИК ИНФОГРАФИК ФОРУМА 2021



В ЭТОМ НОМЕРЕ

- 04 ТРЕНДЫ НАШЕГО ВРЕМЕНИ**
Сергей и Виктория Бехтерева
- 08 ЗАЧЕМ ЛИДЕРУ САМОУПРАВЛЕНИЕ?**
Марина Львова, Олег Егоркин, Григор Еремян, Денис Молчанов, Денис Чайковский, Алексей Матеркин, Марк Розин
- 12 САМОУПРАВЛЕНИЕ — ЕСТЕСТВЕННАЯ СРЕДА**
Маша Субанта, Андрей Горновский, Виктор Осмолков, Владимир Земляной, Вадим Демчог, Ирина Давыдова, Дарья Боровикова
- 18 ЛЮДИ И ДЕНЬГИ**
Дмитрий Гриц, Николая Шавро, Александр Дубовенко, Марк Кукушкин, Дмитрий Гоков
- 23 СЕРВИСНЫЕ СТРАТЕГИИ В САМОУПРАВЛЕНИИ**
Илзе Петроцкая, Валерий Разгуляев, Илья Сухих, Санжар Максудов, Григор Еремян
- 28 ТВОЯКРАТИЯ**
Новая технология организации самоуправления
- 31 НОВОВВЕДЕНИЯ В МИРЕ ХОЛАСПИРИТИ**
Брайан Робертсон
- 37 КАК S3 ПОМОГАЕТ В ТЕКУЩИХ РЕАЛИЯХ**
Джеймс Прист
- 41 ОБЗОР САМОУПРАВЛЕНИЯ В МИРЕ ЧЕРЕЗ КЛИЕНТОВ ХОЛАСПИРИТИ**
Люк Бретон
- 45 КАК ВАЖНЫЕ БИЗНЕС-ВОПРОСЫ РЕШАЮТ КЛИЕНТЫ ХОЛАСПИРИТИ**
Филипп Пино
- 49 ЛЮДЯМ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ**
Жан Франсуа Зобрист
- 54 КАК ОРГАНИЗОВАНО САМОУПРАВЛЕНИЕ В MORNING STAR**
Даг Киркпатрик. Интервью
- 60 САМОУПРАВЛЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**
Йос де Блок
- 65 КАК РАБОТАЕТ САМОУПРАВЛЕНИЕ В ЭКОПСИ**
Марк Розин
- 68 МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГЕНТСКОГО БИЗНЕСА В БИРЮЗОВОЙ ПАРАДИГМЕ**
Евгений Ларионов
- 73 КАК УПРАВЛЯЕТСЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ БЕЗ НАЧАЛЬНИКОВ И ДИРЕКТОРОВ**
Oil Energy
- 78 САМОУПРАВЛЕНИЕ КАК ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕРАПИИ**
Борис Дьяконов
- 82 САМОУПРАВЛЕНИЕ В СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЕ**
Руслан Гафаров
- 86 ЧЕМУ УЧИТЬ ДЕТЕЙ?**
Сергей Ивашкин, Василий Солтан, Дмитрий Кибкало, Виктор Осмолков, Владимир Земляной
- 89 ЧТО ЧИТАЮТ ЛИДЕРЫ БУДУЩЕГО?**
Книжная полка



Друзья!

Самоуправление — это вообще не про управление.

Это про ценности. Про культуру компании. Про отношения, взрослость, ответственность, открытость. Но не про управление. И в этом огромная ценность.

Не надо ставить задачи и сверять сроки. Каждый сам делает это за себя. Не надо запрашивать информацию и отчеты. Все открыто, лежит в общем доступе. Бери, изучай. Не надо ставить цели и KPI. Вы не поверите, но люди сами себе это внедряют, потому что им важно понимать результат труда и показывать его команде.

В самоуправлении вообще много чего «не надо».

Зато НАДО самому быть вовлеченным и открытым. Играть честно. Доверять. Позволять людям раскрыться. Соблюдать правила, которые вы приняли вместе. Ты больше не в привилегированной касте ТОПов. Ты в команде. И в этом твоя сила.

У самоуправления много лиц. Много версий. По сути этот уровень менеджмента еще только формируется. Люди уже осознали, что регулярный менеджмент в современном обществе — зло, но еще не успели сформировать четкий алгоритм нового лидерства. Все рождается здесь и сейчас. Мы с вами это создаем. Мы в сообществе «Бизнес Со Смыслом» — мощная банда интеграторов. «Взять лучшее, смешать, взболтать — и выдать миру нечто новое и совершенно фантастическое» — примерно по такому рецепту мы создали «ТВОЯкратию». Мы с вами еще много чего создадим. Этот увлекательный путь в новый мир только начинается.

Мы провели 4 счастливых дня на Форуме «Бизнес Со Смыслом 2021». Спасибо тем, кто был с нами, за вашу энергию и вовлеченность. Спасибо тем, кто сейчас читает этот журнал, за ваш интерес. Пусть это будет для вас ценно.

**Команда
«Бизнес Со Смыслом»**

#чтобысчастье



10 ТРЕНДОВ НАШЕГО ВРЕМЕНИ. НА ЧТО НУЖНО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ ПРЯМО СЕЙЧАС



СЕРГЕЙ И ВИКТОРИЯ
БЕХТЕРЕВЫ,
ОСНОВАТЕЛИ
КОНСАЛТИНГОВОЙ
КОМПАНИИ
«ПРАВИЛА ИГРЫ»
И СООБЩЕСТВА
«БИЗНЕС СО
СМЫСЛОМ»

КАКИМИ СТАЛИ САМОУПРАВЛЯЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА ГОД? ЭТО НАШЕ ТРАДИЦИОННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ТРЕНДОВ, КОТОРЫЕ МЫ ЗАМЕЧАЕМ, ТРЕНДОВ, НА КОТОРЫЕ УЖЕ НЕЛЬЗЯ НЕ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ. НАША КОПИЛКА С КАЖДЫМ ГОДОМ ОБНОВЛЯЕТСЯ ВСЕ БЫСТРЕЕ И ЭКСТРЕМАЛЬНЕЕ. ЭТО УЖЕ НЕ МЯГКОЕ СПОКОЙНОЕ ПЕРЕТЕКАНИЕ В НОВЫЕ РЕАЛИИ. ЭТО КВАНТОВЫЙ СКАЧОК, КОТОРЫЙ ВСЕМ НАМ НУЖНО СОВЕРШИТЬ, НЕ УПУСТИВ МОМЕНТА.

ЗА СЧЕТ ЧЕГО 2020-Й СТАЛ ЛУЧШИМ В ИСТОРИИ МНОГИХ КОМПАНИЙ? ТЕХ, ЧТО ВЫШЛИ НА ВЫСОКУЮ ПРИБЫЛЬ. ХОТЯ, КАЗАЛОСЬ БЫ, ГОД БЫЛ ОЧЕНЬ ТЯЖЕЛЫМ ИЗ-ЗА ПАНДЕМИИ. О ЧЕМ ВАЖНО ЗНАТЬ, РАЗРАБАТЫВАЯ СТРАТЕГИЮ СЕЙЧАС? ЛИДЕРЫ И ОРГАНИЗАЦИИ НОВОЙ ВЕРСИИ МАТРИЦЫ — КАКИЕ ОНИ?

**СОЗДАНИЕ
ОРГАНИЗАЦИЙ-«ПЕСОЧНИЦ»**

Я не верю, во что ты веришь, но я верю в твою ВЕРУ. Лидеры дают возможность реализовать идеи, в которые не верят сами. Часто эти идеи выстреливают, становятся успешными проектами и даже новыми направлениями бизнеса. Важно сначала пробовать на безопасных бюджетах, малых масштабах, но делать это быстро и увлеченно.

**СМЕЛОСТЬ И ДЕРЗОСТЬ ПРОБОВАТЬ ТО,
ЧТО НИКТО РАНЬШЕ НЕ ДЕЛАЛ**

Наступает время тех, кому не страшно протаптывать тропинки. Время создавать, постоянно находиться в зоне инноваций и созидать. И здесь особенно важно влияние первого тренда. Не отказывайся от нового, безумного.

ИНТЕГРАЛЬНАЯ АВТОНОМНОСТЬ

Каждая зона ответственности одновременно — автономна и интегральна. Уходит время «ИЛИ-ИЛИ». Наступает период «И-И», и даже больше. Когда каждая зона ответственности одновременно максимально самостоятельна, максимально ответственна и максимально преследует интересы всей организации.

Мы выражаем это в виде 4 контуров управления организацией:

1. СИНИЙ — зона ответственности. Системное управление — правила и процессы.
2. КРАСНЫЙ — управление зонами безответственности. Оперативное управление — выполнение задач.
3. ОРАНЖЕВЫЙ — стратегическое управление будущим — проекты, инновации, цели.
4. ЗЕЛЕНый — управление смыслом — управление отношением.

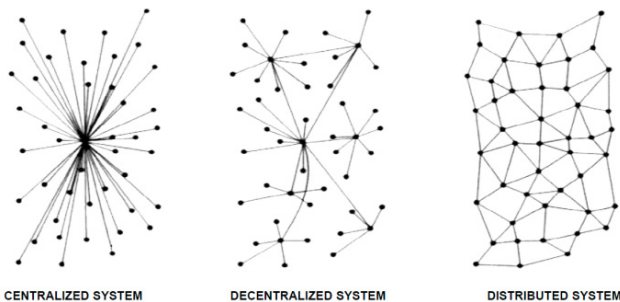
Мы считаем, что самоуправление — это организация, в которой все эти 4 контура напичканы каждый сотрудник. Каждый человек в команде получает смысл своей жизни, а не просто зарабатывает деньги.

Настало время организаций как нейронных сетей: живых, самообучающихся. Самый лучший способ такую организацию создать — это, на наш взгляд, ролевая модель на базе Холакратии или Социократии.

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ЧЕРЕЗ ВОПРОС
«ЗАЧЕМ?»**

Это один из драйверов Социократии 3.0, когда люди в компании отвечают себе на вопрос: «Что мы хотим улучшить, ради чего готовы выходить из зоны комфорта?». Это про реализацию Предназначения. Добавление осмысленности в рациональный «синий» контур.





**ОТ «ДАТЬ ЭНЕРГИЮ»
К «ОСВОБОДИТЬ ЭНЕРГИЮ»**

Менеджмент молниеносно переходит в новую парадигму. Старая парадигма — «личиночное» мышление, когда управленец постоянно думает, как дать подчиненным энергию, как заставить их работать.

Новая парадигма — это когда лидер понимает, что вся энергия уже есть в людях. Его задача — пробудить и освободить эту энергию. И это совершенно другие паттерны управления.

ЖИВЫЕ ПРАВИЛА

Холакратия не освобождает от проблем и сложностей, но она позволяет решать их легче и быстрее, беря на себя ответственность. «Живые» правила подстраиваются под команду, под стратегические цели компании, под ситуацию вокруг. Это актуальные правила, они не для того, чтобы запрещать, а для того, чтобы помогать.

В классическом менеджменте правила являются «потолком». Выход за их пределы чреват наказанием. Они ограничивают и гасят в людях энергию созидания.

В самоуправлении правила являются опорой. Они не ограничивают, а дают возможность для творчества. Дают СВОБОДУ.

ПУСТОТА И ПОЛНОТА ИГРЫ

Все 4 контура одновременно наполнены и пусты. У компании есть стратегия, но люди в любой момент готовы увидеть новую возможность и все переиграть.

**ЛИДЕРЫ И ОРГАНИЗАЦИИ НОВОЙ
ВЕРСИИ МАТРИЦЫ, КАКИЕ ОНИ?**

1. Организация становится сообществом лидеров, а не структурой «начальник-подчиненный». В нем есть добровольность, возможность проявить себя, есть равенство, равноправие.
2. Каждый играет в свою игру, одновременно играя в игру организации. Это осознанный выбор.
3. Организация, и каждый в организации, создает новые смыслы. Не ищет смыслы, не пытается их копировать, не подстраивается. Создает предназначение, создает ответ на вопрос: «ЗАЧЕМ мы вместе творим свою реальность?».
4. Все выигрывают, и происходит интеграция в потребности всех заинтересованных сторон.
5. Клиент — часть организации. Когда организация не отделяет себя от общества и от клиента.
6. Пространство для самореализации. В организации все партнеры. Это пространство, где каждый может самореализоваться.
7. Акселератор СТАРТАПОВ.
8. Лидеры новой версии матрицы.
9. Лидер, который объединяет мнения, собирает мнения, которому искренне интересны точки зрения других. Это лидер-наставник, который видит своих сотрудников, видит их большими, видит в них потенциал. Это лидер-интегратор. Лидер-фасилитатор. 1 + 1 = МНОГО

Каждый может нарушить правила, но потом человек должен объяснить, почему он их нарушил, и нести за это ответственность. Это нелегко внедрить, но, если получается, вы можете играть в любую игру.



ВИДЕТЬ БЫСТРЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

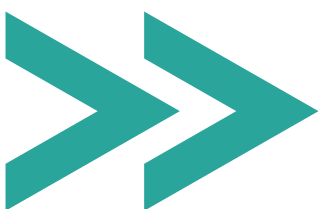
Не работать, чтобы работать. Не работать, чтобы зарабатывать. А видеть результаты своего труда в виде продуктов, обратной связи, в виде улучшений, заметных и измеримых. Современные организации практикуют короткие спринты, дающие быстрые результаты. Важно быстрое реагирование на ситуации. Эксперимент становится гораздо важнее, чем риск. Лучше сделать и посмотреть, что получилось, чем долго оценивать риски.

НЕ ВЫБИРАТЬ, А ИНТЕГРИРОВАТЬ

Не выбирать, когда возникает вопрос выбора. Принцип Социократии не «ИЛИ-ИЛИ», а «И-И, и даже больше». Новые продукты рождаются из слияния, как гибриды, симбиозы. Все переплетается со всем. Так появляются и новые профессии, и новые и новые рынки, и новые смыслы.

ВАЖНОСТЬ И «Я», И «МЫ»

Когда каждый является лидером и когда каждый работает на команду. Когда интегрируется и то, и другое.



**КАКИМИ МЫ ВИДИМ ЛЮДЕЙ,
ТАКИМИ ОНИ И СТАНОВЯТСЯ**

ЗАЧЕМ ЛИДЕРУ САМОУПРАВЛЕНИЕ? РАЗМЫШЛЕНИЯ ТЕХ, КТО ПОПРОБОВАЛ НА СЕБЕ

ЗАЧЕМ ЛИДЕРУ САМОУПРАВЛЕНИЕ? ТАКОЙ ВОПРОС МЫ ЗАДАЛИ ЛИДЕРАМ, КОТОРЫЕ ЖИВУТ В ЭТОЙ СИСТЕМЕ, ПОЖИНАЮТ ЕЕ ПЛОДЫ И ЕЖЕДНЕВНО РАЗВИВАЮТ СИСТЕМУ. ЭТА СТАТЬЯ — ПОЧТИ ТОЧНАЯ СТЕНОГРАММА НАШЕЙ БЕСЕДЫ.



Марина Львова,
директор по организационному развитию HEAD HUNTER:

- Что для вас самоуправление?

- Это культурологический код. Либо ты хочешь работать с самостоятельными людьми, которые творят вместе с тобой, и ты ищешь инструменты, чтобы самому сосуществовать с такими людьми, либо ломаешь себя, строишь систему, как это написано в книжках. Для меня это возможность быть рядом с единомышленниками, это огромное количество энергии и замечательных проектов. Не нужно тратить энергию на контроль. Люди делают, то, что они хотят, с огромной самоотдачей, в более короткие сроки.

- Какие компетенции лидера будущего вы видите? От каких необходимо избавляться?

- Не нужно отказываться ни от каких компетенций. Всем инстру-

ментам необходимо научиться. Контроль все равно есть, просто он видоизменяется. Ты контролируешь не человека, не себя, а процесс, проект, большую систему. Важно уметь вовлекать людей, самому вовлекаться, заряжать энергией. Важно стратегическое мышление, видение картинки будущего. И умение зарядить этим людей.

- Какова степень информационной открытости? Где граница? Какая информация жестко закрыта?

- У нас есть четкие правила: для кого что открыто и что закрыто. Важно, что объясняется, почему. Операционная и оперативная информация открыта вся. Но информация не может быть вынесена во вне.



**Олег Егоркин,
Agile-коуч «Ростелеком»:**

- Что для вас самоуправление?

- Мы смогли совместить две несовместимые вещи: самоуправление и большая компания с государственным участием. Это наш осознанный выбор. Для нас это возможность быть разными, дать нашим клиентам высокий уровень сервиса, быть для них ценным ресурсом, который они берегут и которым гордятся.

- Какие компетенции лидера будущего вы видите? От каких необходимо избавляться?

- Что происходит с компетенциями, которые ценились в корпоративном мире прошлого:

- желание контролировать людей — уходит. Это были некомфортные условия. Сейчас приходит смелость, высокий энергетический уровень, которым люди хотят поделиться.
- способность достигать результаты — это то важное, что в самоуправлении сохранилось от традиционного менеджмента.

- Какова степень информационной открытости? Где граница? Какая информация жестко закрыта?

- У нас существуют правила. Осведомленность людей — о том, что и как работает.



**Григор Еремян,
CEO Atlas Hotel Management:**

- Что для вас самоуправление?

- Я нахожусь в зоне комфорта. Мне легко работать в этой системе. Не нужно тратить энергию на руководство.

- Какие компетенции лидера будущего вы видите? От каких необходимо избавляться?

- Необходима смелость, чтобы признать, что ты не самый умный. Мне тяжело было раскрыться пе-

ред сотрудниками. Рассказать, что я хочу, о чем мечтаю. Но команда поддержала, воодушевилась. Появилась полная открытость.

- Какова степень информационной открытости? Где граница? Какая информация жестко закрыта?

- Финансовые данные открыты. Зарплата — пока нет.



**Денис Молчанов,
«Инструментальный мир»:**

- Что для вас самоуправление?

- Мы дали людям полномочия выполнять любые обязательства, полностью. Я хочу работать с равными себе людьми. Такую возможность открывает только самоуправление.

- Какие компетенции лидера будущего вы видите? От каких необходимо избавляться?

- Директор дал больше свободы партнерам. Появилось больше доверия.



**Денис Чайковский,
«Инструментальный мир»:**

- Что для вас самоуправление?

- Мне нравится фраза: «Я командовать не люблю». Самоуправление — это возвращение ответственности.

- Какие компетенции лидера будущего вы видите? От каких необходимо избавляться?

- Не все должно быть под твоим контролем. Важно позволить всем вовлечься в процесс.

- Какова степень информационной открытости? Где граница? Какая информация жестко закрыта?

- Финансовые результаты, зарплата открыты. У нас почти все можно посмотреть. Информация от партнеров — это закрытая информация.



**Марк Розин,
СЕО «Экопси»:**

- Что для вас самоуправление?

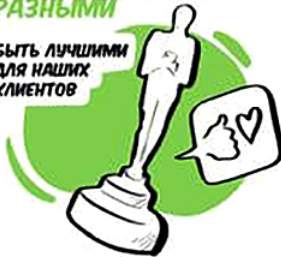
- Самоуправление — это признание того, что ты не самый умный. Важно признаться себе, что человека нельзя заставить ничего сделать. Он может что-то делать, если реально этого хочет.

А ЧТО ЕСЛИ... ЗАЧЕМ ЛИДЕРУ САМОУПРАВЛЕНИЕ И КАК БЕЗОПАСНО СДЕЛАТЬ ПЕРВЫЕ ШАГИ?

Круглый стол 1

САМОУПРАВЛЕНИЕ - ВОЗМОЖНОСТЬ БЫТЬ РАЗНЫМИ

БЫТЬ ЛУЧШИМИ ДЛЯ НАШИХ КЛИЕНТОВ



САМОУПРАВЛЕНИЕ - КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКИЙ КОД

- ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ С ЛЮДЬМИ, БЛИЗКИМИ ПО ЭНЕРГИИ И ЦЕННОСТЯМ

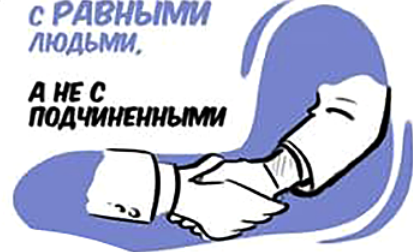
" КЛАССНО РАБОТАТЬ С УМНЫМИ ЛЮДЬМИ И КЛАССНО НЕ КОМАНДОВАТЬ ИМИ "



МАРИНА ЛЬВОВА
ОЛЕГ ЕГОРКИН
ГРИГОР ЕРЕМЯН
ДЕНИС ЧАЙКОВСКИЙ
ДЕНИС МОЛЧАНОВ
АЛЕКСЕЙ МАТЕРКИН

ЗАХОТЕЛОСЬ РАБОТАТЬ С РАВНЫМИ ЛЮДЬМИ.

А НЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ



компетенции:

- ✓ нужна полная открытость
- ✓ необходима смелость
- ✓ умение разговаривать
- ✓ умение держать энергию
- ✓ умение интегрировать свою энергию внутрь команды и масштабировать ее
- ✓ стратегическое мышление
- ✓ умение разрешать вещам случаться

КОМПЕТЕНЦИИ НЕ УМРУТ, ОНИ ВИДОИЗМЕНЯЮТСЯ

ЖЕЛАНИЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ - ЗАБЛУЖДЕНИЕ

САМОУПРАВЛЕНИЕ

ЭТО ПРО ПРИЗНАНИЕ, ЧТО ТЫ - НЕ САМЫЙ УМНЫЙ

ПРО ТО, ЧТО ЧЕЛОВЕКА НЕЛЬЗЯ ЗАСТАВИТЬ ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ

КОГДА ДАЕШЬ БОЛЬШЕ СВОБОДЫ, ТО МЕНЬШЕ МУЧАЕШЬСЯ



КОНТРОЛЬ ЗАМЕНЯЕТСЯ ДОВЕРИЕМ И ПОДДЕРЖКОЙ



ЗАДАЧА ЛИДЕРА - ПОКАЗЫВАТЬ ЗВЁЗДЫ НА НЕБЕ

ВДОХНОВЛЯТЬ ЛЮДЕЙ МЕЧТАТЬ

НУЖНА СМЕЛОСТЬ, ЧТОБЫ ДЕЛИТЬСЯ СВОИМИ МЕЧТАМИ

НЕОБХОДИМО ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ ЖЕЛАНИЯ, ЧТОБЫ ВСЕ БЫЛО ТАК, КАК ХОЧЕТСЯ ИМЕННО ТЕБЕ



НЕОБХОДИМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:

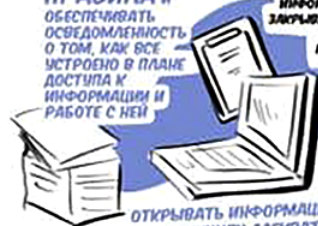
ЛЮБОпытство

Умение слушать и слышать

Умение создавать смыслы

ВАЖНО СОЗДАВАТЬ ЧЕТКИЕ И ПОНЯТНЫЕ ПРАВИЛА И ОБЕСПЕЧИВАТЬ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ О ТОМ, КАК ВСЕ УСТРОЕНО В ПЛАНЕ ДОСТУПА К ИНФОРМАЦИИ И РАБОТЕ С НЕЙ

ДЛЯ НАС СЕЙЧАС ВЫЗОВ - ОПРЕДЕЛИТЬ ТО, ЧТО ОТКРЫВАТЬ ИЗ ИНФОРМАЦИИ, А ЧТО ЗАКРЫВАТЬ, ЧТОБЫ НЕ «ЗАСОРЯТЬ» ПРОСТРАНСТВО



ОТКРЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ ПО ПРИНЦИПУ АДЕКВАТНОСТИ

САМОУПРАВЛЕНИЕ — ЕСТЕСТВЕННАЯ СРЕДА

В САМОУПРАВЛЕНИИ ОГРОМНОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ ЭНЕРГИИ ЛЮДЕЙ. ЕСТЬ ДАЖЕ ТАКОЕ ПРАВИЛО: ЕСЛИ ЗАДАЧУ НИКТО НЕ СДЕЛАЛ, ЗНАЧИТ, НА НЕЁ НЕТ ЭНЕРГИИ, ОНА НЕ ЗАЖИГАЕТ, А ЗНАЧИТ, ОНА НЕ НУЖНА КАМПАНИИ. МОЖЕТЕ ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ ТАКОЙ ПОДХОД В РЕГУЛЯРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ?

ЕЩЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ ЧАСТО СВЯЗЫВАЮТ С ТЕРМИНОМ «ИГРА». И ЭТО УЖЕ СОВСЕМ ДРУГОЙ УРОВЕНЬ. ЧТО ТАКОЕ САМООСВОБОЖДАЮЩАЯСЯ ИГРА? КТО ТАКОЙ ПОВЕЛИТЕЛЬ ИГР? ИНТЕРЕСНЫЙ У НАС СЛОЖИЛСЯ РАЗГОВОР С ИНТЕГРАЛЬНЫМИ ЛИДЕРАМИ.



**Маша Субанта,
основатель благотворительного фонда «Клуб Добряков»**

- Что значит быть счастливым в момент работы, и как вы помогаете людям быть счастливыми?

«Клуб Добряков» — это не благотворительный фонд. Он помогает быть счастливыми не столько тем людям, для которых собирают деньги, сколько тем, которые имеют возможность дать деньги.

Я постоянно слышу от людей, которые помогают через наш клуб: «Как здорово, что мы тоже можем быть полезными».

Самоуправление — это действительно абсолютно здоровая среда. Для меня самоуправление — это не насилие. Я делаю, что-то потому, что мне нравится, я хочу, мне это интересно. Перекладывание ответственности — это детская позиция.

Счастье — это про реализацию себя. Ты на своем месте, ты делаешь то, что тебе нравится, то, что у тебя получается. Живешь свою

жизнь. Это про то, что ты взрослый, способен сам расставлять приоритеты. Ты справишься. Если чувствуешь, что не справляешься, ты достаточно взрослый, чтобы попросить помощи. Не бояться, что о тебе подумают, что ты не оправдал доверие, тебя уволят, а попросишь и получишь помощь. Отлично, что ты ставишь цели компании и командный результат выше личных страхов и комплексов.

Изначально мы создавали максимально комфортные условия. Чтобы человеку хотелось прийти, привести друга. Это же не бизнес. У нас работают волонтеры. Многие быстро выгорают. Мы очень много внимания уделяли и уделяем тому, чтобы люди у нас чувствовали себя хорошо. А потом оказалось, что это и есть самоуправление. Тогда мы стали подходить к нему более осознанно и системно.



**Вадим Демчог,
актер, режиссер, автор книг, основатель театра «Арлекиниада»
и компании «Школа Игры»**

- Сейчас творчество и бизнес должны протянуть друг другу руки. Бизнес-структуры изнывают от желания раскрывать свой потенциал именно в творческих контекстах. Самоуправление — это естественная здоровая среда. Она невозможна без пробуждения к творчеству. Счастье — это воодушевленность жизнью, пробужденность к творчеству.

На территории Игры мы занимаемся тем, что имплантируем сознание с помощью разных методов. И это, конечно же, артистические, театральные методы, речевые, телесные, психологические. Мы имплантируем это сознание и уверенность. Надо понимать, что мы творим окружающую нас реальность каждое мгновение, с каждым вдохом, с каждым выдохом, с каждой мыслью, переживанием. Мы сами являемся творцами своих собственных миров. В основе этого творческого акта лежит творение образа себя.

- Быть счастливым — это очень ясно осознавать свой образ. Узнавать свою целостность, всего того творческого объема, который я из себя представляю. Это пробуждение к своему центру. Это понимание того, что я творю каждое мгновение. И у нас огромное количество упражнений, медитаций, подходов, чтобы распаковать и передать эту уверенность, убежденность, что я гораздо больше, чем я привык о себе думать.

- Что значит быть счастливым в момент работы, и как вы помогаете людям быть счастливыми?

- Речь о феномене игры как таковом. Это не что-то искусственное в нашей жизни. И на самом деле это феномен выживания, а не игры. В этот момент мы осмысляем и расширяем себя. Это блаженство расширения, блаженство узнавания своего объема. Существует множество ролей, которые мы играем. Далее человек узнает, кто же этот гений, который так хитроумно переключает каналы. Приходит понимание того, что мы не есть наше тело, мы не есть наши мысли, мы не есть наши эмоции. Умение видеть себя большими и других — это самый большой тренд «Школы Игры». Необходимо выработать навык. Существует метод: опрокидывать на других видение, гораздо более высокого уровня. Это мощнейшая технология. Потому что тот образ потенциальности, на котором мы начинаем видеть, уникальным образом возвращается к нам. И мы себя учимся видеть на гораздо более высоком уровне.

Быть счастливым — значит очень ясно осознавать свой образ

Главное:

- умение создавать ясный образ того, кто Я,
- умение наполнить его жизненной энергией.

- Что, на твой взгляд, означает быть счастливым?



**Владимир Земляной,
основатель компании «Сибирский кедр»**

- Что значит быть счастливым в момент работы, и как вы помогаете людям быть счастливыми?

- Библия современности — это спиральная динамика. Это теория всего. Счастье — это состояние баланса. В Кремниевой долине люди, которые просто творят — это те люди, которые счастливы. И они создают в этом состоянии счастья.

Как пришел к самоуправлению?
По образованию я генетик, несостоявшийся хирург. Я не экономист и не знал ни одной системы управления. Постепенно пришел к этому. Убрал страхи, действуя командно.

Всему свое время. «Время разбрасывать камни и время собирать камни». Сейчас пришло время собирать камни. Надо помнить, что мы создали эту вселенную. Все в нас уже есть. Наши основные функции: наблюдателя и создателя. Мы исследуем какую-то область, анализируем и потом созда-

ем. И тем самым, симбиозом тела и души, вселенную развиваем.

Как же сотрудников мотивировать, как их учить? Через призму творчества, искусства, игры. Мы можем быть любыми. В компании я провожу открытые беседы. Естественное состояние человека — исследователь и творец. Мы с этим рождаемся. В балансе этих двух качеств и есть счастье.

Любовь, деньги, воздух — они есть всегда. Не надо их искать. Если чего-то у вас в жизни нет, значит, вы это не пускаете. Надо задать себе вопросы: «Каким ты себе запрещаешь быть? Каким ты себе запрещаешь проявляться?» Смелым, ответственным, бесстрашным, чтобы в этом мире жить, чтобы позволять ему расти. Чтобы поменяться, надо поменять среду. Кто такой лидер? Это тот, кто меняет среду. А среда уже меняет людей, меняет команду.



**Дарья Боровикова,
банк «Точка»**

- Что значит быть счастливым в момент работы, и как вы помогаете людям быть счастливыми?

- Для меня это возможность быть собой. В «Точке» всегда была атмосфера и люди, которые помогают быть собой. Реализовывалась возможность узнавать все вокруг. Мне это было интересно узнавать: процессы, людей, сферу своей деятельности. Это было замечательно, что ты можешь реализовать себя

в работе. Когда мы переходили на Холакратию, со мной стал происходить другой процесс. Он пошел в себя, внутрь, начала что-то про себя узнавать. И сейчас я вижу счастье в том, что я себя лучше узнаю и могу четко выстраивать свои позиции. Пришла осознанность, что я беру ответственность на себя.

В Холакратии мне нравится то, что можно чередовать типы работы.



Андрей Горновский, пастор протестантской церкви

- Что значит быть счастливым в момент работы, и как вы помогаете людям быть счастливыми?

- Как мы пришли к идее внедрения самоуправления в церкви? Это казалось не логично и противостественно, ведь сама церковная система иерархична. Наша система церковной жизни похожа на волонтерскую деятельность. У нас были и есть высокие смыслы. Слова Христа являются этими смыслами. Всегда было понимание, ради чего. Вопрос был в том: КАК? Как приземлить высокие смыслы?

Люди работают не за зарплату. Был вопрос, как сохранить людей. Необходимо было создать условия, чтобы люди могли получать удовольствие и счастье от того, что они делают.

Что для меня быть счастливым? Быть включенным в жизненные процессы, в то дело, которое я делаю (бизнес, другая деятельность, семья, спорт, здоровье). Жизнь не должна проходить мимо.

Знакомство с самоуправлением во многом распахвало людей, позволило им увидеть ту роль, которую они могут играть в контексте церкви. Эти инструменты позволили этим людям экологично, без стресса выполнять эти роли. Практика самоуправления для нас достаточно новая.

Спустя полгода в той практике, что мы сейчас находимся, у нас качество и климат очень сильно изменились. Изменения произошли в команде, в рабочих процессах. Много стало работать лучше, с большей отдачей.

Спасибо, что вы помогли найти нам свой путь. Вы не навязываете какую-то единственную модель. Мы берем то, что для нас применимо. В церковной среде тоже есть потребность быть вовлеченными в то, что мы делаем. Пришло время что-то менять.



Ирина Давыдова, гарант качества банка «Точка»

- Что значит быть счастливым в момент работы, и как вы помогаете людям быть счастливыми?

- Холакратия — это не волшебная таблетка. Люди умеют быть счастливыми, делать счастливыми других.

Не надо этому учить. В больших организациях нужна система управления либо самоуправления, которая поможет людям организовать и дать какие-то инструменты.



**Виктор Осмолков,
основатель «Сибирской вышивальной фабрики»**

- Что значит быть счастливым в момент работы, и как вы помогаете людям быть счастливыми?

- Для меня счастье — это возможность встретиться с собой. В те моменты, когда я понимаю: «Я — это Я», мне становится очень уютно. Это происходит, когда я могу творить то, что хочу.

У меня появилась мысль, что самоуправление — это эгоуправление. Это одна из сред, где ты будешь брать ответственность за то, что происходит вокруг тебя. Это принятие ответственности за происходящее и созданное. Это один из главных шагов на пути к счастью. Моя миссия: каждый в компании лучше, чем вчера, и счастлив.

Если чего-то у вас в жизни нет, значит, вы это не пускаете



**Сергей Бехтерев,
основатель компании «Правила игры»
и проекта «Бизнес Со Смыслом»**

- Что значит быть счастливым в момент работы, и как вы помогаете людям быть счастливыми?

- Надо кайфовать от наблюдения своей собственной жизни. Быть самому для себя самым главным зрительным пространством.

Задача, которую предстоит решить организациям будущего: осознанно выбрать роль, которую ты будешь играть, наслаждаться игрой, создать любящее пространство в организации.

САМОУПРАВЛЕНИЕ - ЭТО ЕСТЕСТВЕННАЯ И ЗДОРОВАЯ СРЕДА. КАК ВЕРНУТЬСЯ К СЕБЕ И ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ СТАТЬ СЧАСТЛИВЫМИ?

Круглый стол 3

ТВОРЧЕСТВО И БИЗНЕС ДОЛЖНЫ ПРОТЯНУТЬ ДРУГ ДРУГУ РУКИ

ВАЖНО УЗНАТЬ И ОБРЕСТИ СВОЮ ЦЕЛОСТНОСТЬ

МЫ - ТВОРЦЫ СВОЕЙ РЕАЛЬНОСТИ

БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ ИЗНЫВАЮТ ОТ ЖЕЛАНИЯ РАСКРЫВАТЬ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ В ТВОРЧЕСКОМ КОНТЕКСТЕ



МАША СУБАНТА
АНДРЕЙ ГОРНОВСКИЙ
ВЛАДИМИР ЗЕМЛЯНОЙ
ВИКТОР И СВЕТЛАНА ОСМОЛКОВЫ
ИРИНА ДАВИДОВА
ДАРЬЯ БОРОВИКОВА
ВАДИМ ДЕМЧОГ

ВАЖНО УМЕНИЕ СОЗДАВАТЬ ЯСНЫЙ ОБРАЗ ТОГО, КТО ТЫ ЕСТЬ

И НАПОЛНЯТЬ ЕГО ЖИЗНЕННОЙ ЭНЕРГИЕЙ

МЕНЯЙТЕ НЕ ЛЮДЕЙ, А МЕНЯЙТЕ СЕБЯ

СЧАСТЬЕ - СОСТОЯНИЕ БАЛАНСА

ВРЕМЯ ОСОЗНАТЬ, ЧТО МЫ - ЕСТЬ ОДНО

ВСЕ В НАС УЖЕ ЕСТЬ

НЕ БОЙТЕСЬ ДЕЛИТЬСЯ, ОТДАВАТЬ



МЫ - ИССЛЕДОВАТЕЛИ И СОЗДАТЕЛИ

- ЭТО НАШИ ЕСТЕСТВЕННЫЕ СОСТОЯНИЯ, В ИХ БАЛАНСЕ ЕСТЬ СЧАСТЬЕ

МЫ СОЗДАЛИ ЭТУ ВСЕЛЕННУЮ, МЫ - ДЕТИ ЭТОЙ ВСЕЛЕННОЙ, МЫ МОЖЕМ БЫТЬ ЛЮБВИМИ

ЛИДЕРЫ СОЗДАЮТ СРЕДУ, КОТОРАЯ МЕНЯЕТ ЛЮДЕЙ



<<ЕСТЕСТВОКРАТИЯ>>

✓ ТЫ ВЫБИРАЕШЬ РОЛЬ, А НЕ РОЛЬ ВЫБИРАЕТ ТЕБЯ

✓ ВАЖНО КАЙФОВАТЬ ОТ НАБЛЮДЕНИЯ СВОЕЙ ЖИЗНИ

здесь и сейчас

САМОУПРАВЛЕНИЕ - ЗДОРОВАЯ И ЕСТЕСТВЕННАЯ СРЕДА

СЧАСТЬЕ - ПРО РЕАЛИЗАЦИЮ СЕБЯ: КОГДА ТЫ ДЕЛАЕШЬ ТО, ЧТО ХОЧЕШЬ И ЖИВЕШЬ СВОЮ ЖИЗНЬ

ЛЮДИ НЕСЧАСТНЫ, КОГДА ИМ ПРИХОДИТСЯ УЧАСТВОВАТЬ В ТЕАТРЕ АБСУРДА



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРИНЦИПУ WIN-WIN

ДАВАТЬ БЛАГО ДРУГОМУ И В ТО ЖЕ ВРЕМЯ СЕБЕ

САМОУПРАВЛЕНИЕ ОТЛИЧНО РАБОТАЕТ И В КОНТЕКСТЕ ЦЕРКВИ

НУЖНЫ БЫЛИ ИНСТРУМЕНТЫ, КАК ПРИЗЕМЛИТЬ ВЫСОКИЕ СМЫСЛЫ

И КАК УДЕРЖАТЬ ЛЮДЕЙ У НАС И СДЕЛАТЬ ИХ СЧАСТЛИВЫМИ

ИНСТРУМЕНТЫ САМОУПРАВЛЕНИЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНО ПОВЛИЯЛИ НА УРОВЕНЬ СЧАСТЬЯ ЛЮДЕЙ У НАС

ИЗМЕНИЛСЯ КЛИМАТ В КОМАНДЕ И РАБОЧИХ ПРОЦЕССАХ,

КТО У НЕКОТОРЫХ ПРОЕКТОВ ВЫРОС НА 120%



ДЛЯ МЕНЯ СЧАСТЬЕ - ВКЛЮЧЁННОСТЬ

ЦЕННО ЗНАТЬ, ЧТО ТЫ ДЕЛАЕШЬ И РАДИ ЧЕГО

СЧАСТЬЕ

- НАЙТИ СЕБЯ И ЖИТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ
- ИМЕТЬ ЦЕЛЬ ЗА ГРАНЬЮ ЖИЗНИ (БОЛЬШУЮ ЦЕЛЬ (СЛУЖЕНИЕ))
- БЕСКОНЕЧНОЕ ДОВЕРИЕ ВСЕЛЕННОЙ

САМОУПРАВЛЕНИЕ - СРЕДА, В КОТОРОЙ ЛЮДИ НАЧИНАЮТ ПРИНИМАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРОИСХОДЯЩЕЕ

ЭТО ОДИН ИЗ ШАГОВ НА ПУТИ К ОБРЕТЕНИЮ СЧАСТЬЯ

ФЕНОМЕН ИГРЫ

ЧЕРЕЗ ИГРУ ОСМЫСЛЯЕМ И РАСШИРЯЕМ СЕБЯ

3 УРОВНЯ ИГРЫ

<<СО МНОЙ ПРОИЗОШЛА ХОЛАКРАТИЯ>>

ПОСЛЕ ЭТОГО СЧАСТЬЕ ДЛЯ МЕНЯ - УЗНАВАТЬ СЕБЯ

ТОГДА ПОЯВИЛОСЬ ОСОЗНАНИЕ, ЧТО ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА МНЕ

СЧАСТЬЕ - В МОМЕНТЕ ОТЛАВЛИВАТЬ ТЕ ВЕЩИ, КОТОРЫЕ ДРАЙВЯТ

ХОЛАКРАТИЯ В ЭТОМ НАМ ПОМОГАЕТ

РОЛЬ

АКТЕР

ЗРИТЕЛЬ



ВАЖНО ВЫРАБОТАТЬ НАВЫК ВИДЕТЬ СЕБЯ И ДРУГИХ БОЛЬШИМИ

ЛЮДИ И ДЕНЬГИ

КАК РАСПРЕДЕЛЯЮТСЯ ФИНАНСЫ И РЕСУРСЫ В САМОУПРАВЛЕНИИ?
ГДЕ БАЛАНС МЕЖДУ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕМ И ЗАРАБАТЫВАНИЕМ ДЕНЕГ. БОЛЬШЕ ДЕНЕГ,
НЕ ЗНАЧИТ ЛУЧШЕ, САМОУПРАВЛЕНИЕ БАЗИРУЕТСЯ НА ИДЕЯХ РЕАЛИЗАЦИИ МИССИИ,
ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ, ИГРЫ И ВЗРОСЛОСТИ КАЖДОГО. ПРИ ЭТОМ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА
В САМОУПРАВЛЯЕМЫХ КОМПАНИЯХ ЗАЧАСТУЮ ВЫШЕ РЫНКА. ЛЮДИ ЧУВСТВУЮТ
КРЕПКУЮ ПОЧВУ ПОД НОГАМИ. ГДЕ БАЛАНС ЛЮДЕЙ И ДЕНЕГ.



Марк Кукушкин,
корпоративный антрополог, тренер, консультант,
коуч по организационному развитию,
основатель «Тренинг-бутик»

- Как меняется система вознаграждения в компании, механизмы делегирования, как распределяются деньги в компании?

Инструменты взаимного признания или элементы системы, где люди начинают влиять на оценку коллег, например «360 градусов», начинают влиять на премиальные. Иногда это организовано как «мотивационное кафе», когда сотрудник может выбирать параметры мотивации за некоторые начисленные коллегами баллы. Сейчас такая система начинает активно распространяться.

Основоположники Холакратии и Социократии часто выносят фи-

нансовую модель за рамки самоуправления. В самоуправлении нет обязательного следования определенной финансовой системе распределения. Компании вынуждены изобретать ее самостоятельно.

Но мне кажется, что в любой модели самоуправления практикуется возможность команды влиять на распределение части премиального фонда.

В нашей компании мы регулярно используем распределение премиального фонда командами.

Если люди научатся распределять этот ресурс, им будет легче договариваться о чем угодно. Это прекрасный тренажер.



Дмитрий Гоков, лид-линк якорного круга Smart Consulting

- Как аналитика в цифре подняла эффективность команд в компании Smart Consulting?

Мы прошли Примерку самоуправления в начале февраля 2020 года и первые три месяца работали над культурой совещаний, культурой изменений. К середине лета завершили первый этап внедрения. Культура прижилась и начала функционировать. Встал вопрос эффективности. Переход на ролевую модель, когда ты сам переводишь себя на роль, он достаточно эффективно приживается, когда ты прописываешь, какие конкретно действия ты совершаешь.

Через полгода-год у нас начинаются такие диалоги: «А из какой роли ты меня спрашиваешь?» Культура запустилась, и нам нужно было понять, что происходит, сколько это стоит, как это учитывается? Мы начали учитывать время. Часть времени мы учитываем автоматически. Это работа программистов, и часть встреч, которые у нас автоматизированы. На встречах ведется автоматический протокол учета времени встречи и его стоимости. Эта цифра попадает в карточку списания. Это позволило нам собрать огромное количество цифровых следов.

Далее мы сосредоточились на логике учета. Можно назвать некоторые цифры. Мы четко видим, сколько стоит фасилитация. Она начиналась с 50–60 тысяч рублей в месяц. Это стоимость всей фасилитации, по всей компании.

Если говорить про экономию. Мы экономим на встречах примерно 30 минут. Должна быть очень качественно проработана повестка. У нас проходит в среднем 3 встречи в день. Мы стали по-другому осуществлять коммуникации людей. Если это переводить в деньги, то за полгода только на встречах сэкономили 1 млн рублей.

Холакратия изначально видится как некий беспорядок. Но именно она помогла нам навести очень жесткий порядок. Операционный контур — контур здоровья компании. У нас все четко структурировано. Операционный контур, с точки зрения тактик, нам обходится примерно в 3 % времени. Здесь и подготовка, и проведение встреч, время, когда заполняются повестки, и время, которое тратится на саму встречу. Сократилось количество встреч и возросло их качество.

Наверное, эти вещи являются ключевыми и результативными.

Время — самый ценный ресурс каждого. Мы каждому человеку даем возможность увидеть, чем он занимался целую неделю. У нас есть система отчетности — карта времени. Есть возможность проанализировать и сделать выводы, настроить рабочий день.

Мы видим эффективность каждого сотрудника. Это инструмент развития, а не контроля.



**Александр Дубовенко,
генеральный директор GOOD WOOD**

- Как меняется система вознаграждения в компании, механизмы делегирования, как распределяются деньги в компании?

Я не понимаю, когда говорят: «Группа распределяет какие-то деньги». Мы стараемся, чтобы во всем, что связано с личными доходами, была система. В основном — это сдельная часть.

У нас инновационная система бонусов. Они начисляются автоматически и рассчитываются системой. Заключил сделку — сразу видишь, сколько денег тебе упало в зарплату.

В эти процессы любит вмешиваться бухгалтерия, все пересчитывать. Но я сказал: вы не имеете права это согласовывать или не согласовывать.

Компания всегда оплачивает 50% стоимости любых совместных мероприятий. Спортивные, образовательные, корпоративные. Главное, чтобы люди собрались вместе. Иногда можем

оплатить и больше, если видим в этом мероприятии глубокий смысл.

Есть бюджет на улучшение условий работы.

Раньше мы всегда оплачивали ДМС. Но, когда провели анализ потребления, увидели, что им никто не пользуется. Тогда мы решили, что каждый имеет право лечиться где угодно. Компания финансирует от 30 до 90% от чека, в зависимости от того, сколько человек работает в компании. Если более 3 лет — 90%. В результате расходы компании на медицину уменьшились, а удовлетворенность сотрудников фантастическая.

Бюджет компании распределяет команда. Очень важно свои расходы контролировать и разносить по бюджетным статьям. Это очень важная функция бюджета. Ты должен ежемесячно видеть, куда ты тратишь деньги, по каким направлениям, и где у тебя растут расходы, а где нет. Но жесткие ограничения бюджета — зло.



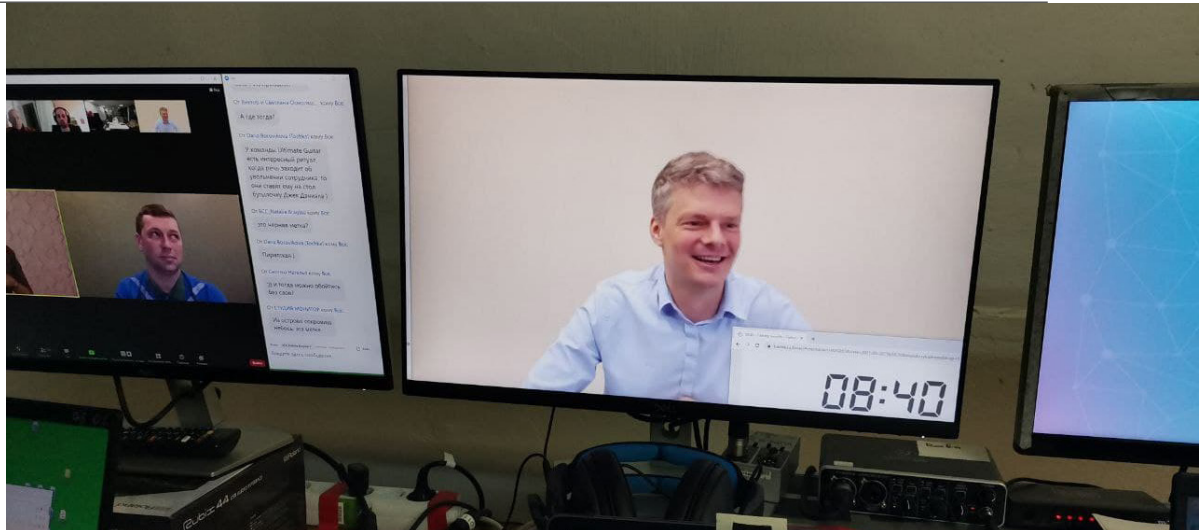
**Николя Шавро,
называет себя бизнес-хакером. Основатель компании Ascott.**

- Как у вас работает система мотивации в компании, финансовая мотивация?

У нас не Холакратия, у нас самодельная организация. Мы учимся по пути. Все попытки учитывать время у нас провалились. Мы ориентируемся на цели. Каждую неделю смотрим на результаты, анализируем,

делаем выводы. При необходимости быстро принимаем решения и что-то меняем.

Помимо финансовой мотивации существует признание. Признание заслуг, саморазвития. В нашей компании у человека есть возможность расти.



**Дмитрий Гриц,
адвокат, управляющий партнер юридической фирмы
«Гриц и партнеры»**

- Как и что обсуждать с партнёрами, чтобы не потерять деньги?

Мне очень хочется, чтобы в России были крепкие партнерства. Поговорим про деньги в контексте людей.

Есть 3 замечательных вопроса. Спросите друг у друга:

1. Зачем вам деньги? Ответ показывает масштаб мысли. Успешный бизнес строится из людей, которые мыслят соразмерно.
2. Сколько денег, максимально, в своей жизни вы держали в руках или они были у вас в распоряжении? Существует проблема — миллион поделить можно, миллиард — нет.
3. Как мы будем делить прибыль? Готовы ли мы поговорить о личных кредитах, личных финансовых бедах, сложностях? И как мы это будем делать, в каком порядке? Необходимо обсудить, как вы будете делить прибыль.

Важно культивировать здоровый диалог внутри партнерства. В самом начале партнерства я рекомендую придумать три ритуала для будущих ситуаций:

1. Договоритесь, какой сигнал (флаг) вы подадите, когда возникнет для вас очень важная тема, которую надо обсудить, а партнеру некогда. Потому что вам обоим всегда некогда в водовороте дел, задач.
2. Что произойдет при не согласии. Когда что-то у вас не сходится? Тут важно задать много вопросов «Зачем?» Докопаться до истинных интересов и потребностей.
3. Что будете делать, если между вами произойдет жесткая ссора или конфликт? Это не о юридической стороне. Это могут быть общие триггеры ваших близких взаимоотношений. Их необходимо включать. Например, проведете три дня на рыбалке и только после этого решите, готовы ли продолжать дело вместе.

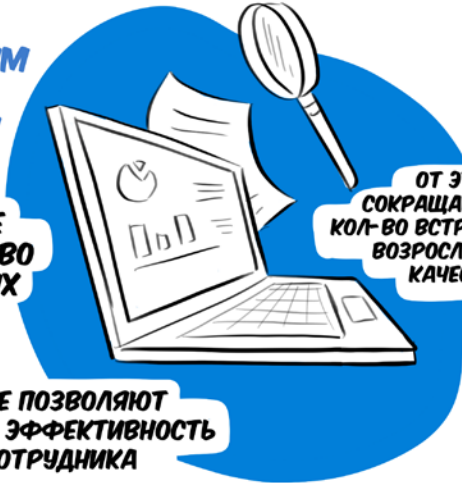
КРУГЛЫЙ СТОЛ 4

ЛЮДИ И ДЕНЬГИ

ДМИТРИЙ ГРИЦ
ЕЛЕНА СЕВЕРЮХИНА
МАРК КУКУШКИН
НИКОЛЯ ШАВРО
АЛЕКСАНДР ДУБОВЕНКО
ДМИТРИЙ ГОКОВ

**ПРОВОДИМ
УЧЁТ
ВРЕМЕНИ**

**СОБРАЛИ
ОГРОМНОЕ
КОЛИЧЕСТВО
ЦИФРОВЫХ
СЛЕДОВ**



ОТ ЭТОГО
СОКРАЩАЕТСЯ
КОЛ-ВО ВСТРЕЧ И
ВОЗРОСЛО ИХ
КАЧЕСТВО

**ЭТИ ДАННЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ
ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
КАЖДОГО СОТРУДНИКА**

**ИСПОЛЬЗУЕМ
МГНОВЕННУЮ СИСТЕМУ
УВЕДОМЛЕНИЯ О
НАЧИСЛЕНИИ БОНУСОВ**

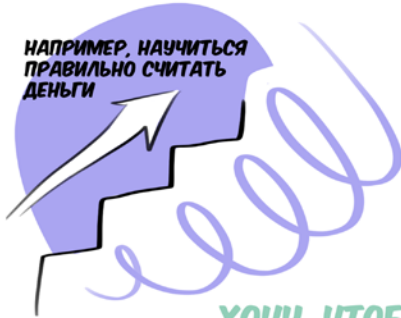
**ПРОДАЛ - СРАЗУ
ПРИШЛА СМС О
НАЧИСЛЕНИИ
БОНУСА**



**ЧТОБЫ ПЕРЕЙТИ
НА СЛЕДУЮЩИЙ
УРОВЕНЬ,**

**НЕОБХОДИМО
СНАЧАЛА
ОСВОИТЬ
ПРЕДЫДУЩИЕ**

**НАПРИМЕР, НАУЧИТЬСЯ
ПРАВИЛЬНО СЧИТАТЬ
ДЕНЬГИ**



**ХОЧУ, ЧТОБЫ
У НАС В РОССИИ
БЫЛИ КРЕПКИЕ
ПАРТНЕРСТВА**



**ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ
С ПАРТНЕРОМ ПРИ СТАРТЕ
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ:**

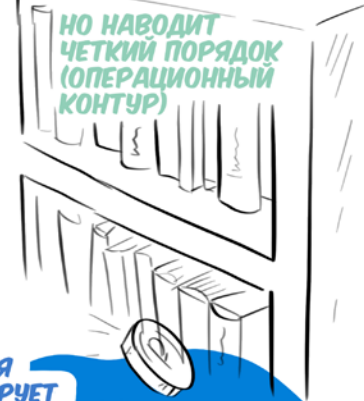
**ЗАЧЕМ ВАМ ДЕНЬГИ? (ОТВЕТ
ПОКАЗЫВАЕТ МАСШТАБ МЫСЛИ
КАЖДОГО ИЗ ПАРТНЕРОВ)**

**СКОЛЬКО ДЕНЕГ МАКСИМАЛЬНО
БЫЛО В ЛИЧНОМ ВЛАДЕНИИ/
ДЕРЖАЛИ В РУКАХ?**

**КАК БУДЕМ РЕШАТЬ КОНФЛИКТЫ?
(ВНЕДРИТЕ РИТУАЛ ПРИМИРЕНИЯ,
ОПРЕДЕЛИТЕ ДРУГИЕ
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ В
СЛУЧАЕ КОНФЛИКТА)**

**ХОЛАКРАТИЯ
КАЖЕТСЯ ХАОСОМ,**

**НО НАВОДИТ
ЧЕТКИЙ ПОРЯДОК
(ОПЕРАЦИОННЫЙ
КОНТУР)**



**КОМПАНИЯ
ФИНАНСИРУЕТ
РАСХОДЫ
НА ЛЕЧЕНИЕ**

**30-90 % ОТ ЧЕКА
(В ЗАВИСИМОСТИ
ОТ ГРЕЙДА)**

**ЭТА СИСТЕМА
СРАБОТАЛА
ЗНАЧИТЕЛЬНО ЛУЧШЕ
ПО ФИНАНСОВЫМ
ТРАТАМ ДЛЯ
КОМПАНИИ, НЕЖЕЛИ
ОФОРМЛЕНИЕ ДМС
ВСЕМ СОТРУДНИКАМ**



**А ТАКЖЕ
ФИНАНСОВО
ПОДДЕРЖИВАЕМ
КОЛЛЕКТИВНЫЕ
ИНИЦИАТИВЫ СОТРУДНИКОВ
ПО СОВМЕСТНОМУ
ВРЕМЯПРОВОЖДЕНИЮ**

**ТЕМА
ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ
ФАКТОРОВ
МОТИВАЦИИ (С
ОПЦИЕЙ ВЫБОРА
ДЛЯ СОТРУДНИКОВ)
СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ
ПОПУЛЯРНОЙ**

МОТИВАЦИЯ



**ДОЛЖНА БЫТЬ ОПЦИЯ
КОМАНДАМ ВЛИЯТЬ НА
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСТИ
ПРЕМИАЛЬНОГО ИЛИ
ПРОЕКТНОГО ФОНДА**

СЕРВИСНЫЕ СТРАТЕГИИ В САМОУПРАВЛЕНИИ

ВЫ ЗАМЕТИЛИ, ЧТО КОНКУРЕНЦИЯ ВО МНОГОМ СМЕСТИЛАСЬ ИЗ ПЛОСКОСТИ ПРОДУКТОВ, БРЕНДОВ И ЦЕН В ПЛОСКОСТЬ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА? ЛЮДЯМ ВАЖНО НЕ СТОЛЬКО, ЧТО ВЫ ИМ ПРЕДЛАГАЕТЕ, ТОВАРЫ НА РЫНКЕ БОЛЕЕ-МЕНЕЕ ПОХОЖИ. ЛЮДЯМ ВАЖНО, КАК ВЫ ЭТО ДЕЛАЕТЕ. ЦЕНИТСЯ ОТНОШЕНИЕ.

ПЕРЕД БИЗНЕСОМ ВСТАЕТ СЕРЬЕЗНАЯ ЗАДАЧА: КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ СОТРУДНИК В КАЖДОЙ ТОЧКЕ КОНТАКТА БЫЛ НАСТОЛЬКО ВОВЛЕЧЕН И НЕБЕЗРАЗЛИЧЕН, ЧТОБЫ ПОКУПАТЕЛЮ ЗАХОТЕЛОСЬ ВЕРНУТЬСЯ. КАК ПОСТРОИТЬ ЛУЧШИЙ СЕРВИС В ОТРАСЛИ? ВОПРОС АДРЕСОВАН ТЕМ, КТО ЭТО УЖЕ СДЕЛАЛ, ВО МНОГОМ БЛАГОДАРЯ САМОУПРАВЛЕНИЮ.



Санжар Максудов,
ресторатор, управляющий партнер группы Smart Group,
IT-предприниматель

В бизнесе все просто. Когда люди вовлечены в процесс, то эффективность их растет, повышается уровень сервиса. Уменьшается уровень контроля. Все люди взрослые. Но на линейный персонал самоуправление не распространяется. Это работает не эффективно. Они максимум видят цели на неделю.

Как сделать так, чтобы линейный персонал был, с одной стороны, вовлеченным, а с другой — чтобы мы никем не управляли.

Оказывается, вся проблема в зарплате. В том, за что идет стимули-

рование. Платить необходимо за результат, за сервис, а не за проведенное время. Что мы стимулируем, то мы и получаем. Конкретно оплачивать результат труда каждого. Определить конечный результат каждого.

Мы оцифровали каждую работу. Это удобно. В результате, оказалось, не нужны менеджеры, не нужны шеф-повара. У нас рестораны работают без них. Каждого человека необходимо поставить в эффективную, правильную среду.



Илья Сухих,
ресторатор, основатель и совладелец приморских заведений:
кафе «Мидия», ресторанов «Супра» и «ZUMA»

Лучшего сервиса не может быть, он постоянно находится в развитии. Создавая ресторан четыре года назад, мы подумали, а какой бы сервис мы хотели получить? Мы хотели дать неформальный, открытый и немного распущенный сервис. В подборе людей шли стандартным путем, но не получали желаемого результата. Тогда мы стали нанимать людей, которых уволили с другой работы за дисциплинарные нарушения. С ними сложно, зато они дают ту энергию, тот разворот отрасли, который нам требуется.

У нас есть понятие «контролируемая свобода». В целом разрешаем все. Но в рамках нашей компании мы формализуем то, что делать не нужно. Хотя всегда находятся моменты, которые сложно предугадать.

Наш подход похож на продюсирование. Набираем много талантливых людей и развиваем их, продвигаем, внутри компании, создаем среду, в которой важен талант каждого человека.

У людей есть возможность самореализации, и они с удовольствием её используют.

Мы постоянно получаем разный сервис. И наш клиент не ждет постоянства. Все зависит от мотивов посещения нашего заведения и настроения гостя. Это не стабильная система. Мы дали сотрудникам инструменты, роли, которые каждый выбирает сам. В компании пять ролей поведения. Этим мы немного формализовали сервис.

Если пришли взрослые люди, ты можешь быть сыном или дочерью. Если сверстники — другом. Если противоположный пол — можешь стать братом или сестрой. В грузинском ресторане есть роль тамады. Если ты не можешь определить, какую роль занять, ты должен быть в роли хозяина. Под каждую роль — свое меню, своя модель поведения. Это наработки. Их можно и не придерживаться.

Переход к свободе — мое внутреннее желание. Я не принимаю стандарты. Мне самому не нравится такой сервис. Все стандартно делают одно и то же. А мы хотели удивить.

Я давно осознал, что мы не продаем еду. Мы продаем впечатление, эмоцию. За ними либо возвращаются, либо нет.

Сейчас ребята основательно выбирают компании, где им работать. Они выбирают возможность оставаться самими собой и становиться лучшей версией себя в том деле, которое еще и приносит доход. Нам эта конструкция позволяет неплохо себя чувствовать на рынке труда.

У нас гибкая компания. Мы достаточно быстро вносим изменения. Поэтому мы не сильно пострадали в 2020 году. Мы с этими же людьми сделали немного другую работу, другой бизнес. Важно думать не только о клиентах. Важны сотрудники. Внешний сервис — это всего лишь отражение сервиса внутреннего.



Илзе Петроцкая, «Кантата»

Мы гурманы, работающие для гурманов. У нас ручное производство. У нас есть все ингредиенты, которые помогут нашим гостям приготовить еду ресторанного уровня дома.

С 2001 года мы развиваемся благодаря людям: нашим соратникам и гостям.

Сложно развивать бизнес, если ты сам не влюблен в его идею и продукт.

Наши ценности: гостеприимство, честность, открытость, развитие, командная игра.

Наша миссия — просветительская, мы открываем новые оттенки во вкусе, в знаниях для наших людей и для гостей в целом.

Наш сервис начинается на собеседовании. Это несколько этапов. Мы смотрим на ценность человека. Неважно, какой опыт был, какой уровень коммуникации. Нам важно, насколько человек гостеприимный, честный и открытый, насколько он хочет развивать себя и мир в целом.

Ценности закладываются в детстве. Это определенные индикаторы, на которые обучены смотреть люди, проводящие собеседования. Проводят собеседования сами управля-

ющие для своих галерей. У нас нет отдела кадров. Кандидатов рассматривает команда. Нам интересен человек как личность. Его интересы, его детство. Все соотносим, анализируем. И получается увидеть определенный набор ценностей.

Мы не стандартизируем сервис — он держится на людях. Человек проходит практику: три пробных дня. У каждого нового сотрудника есть наставник. Смотрим динамику.

Наши компетенции: гостеприимство и сервис, эффективная работа в команде, ответственность и ориентация на результат, личная эффективность и собственное развитие, принятие решения, коммуникация и решение конфликтов. Мы объясняем, как развивать свои компетенции. Проводим обучающие мероприятия. Людям должно быть интересно работать.

У нас очень много постоянных клиентов. Есть традиция: вся команда запоминает индивидуальные особенности каждого гостя. Это мы взяли из практики барменов. Мы знаем их по имени и отчеству, знаем их вкусы. Все сотрудники знают клиентов. Очень многие приходят пообщаться. Для нас сегодня важна командная интуиция. Мы не боимся ошибаться. Не попробовал — не узнал бы.



**Григор Еремян,
CEO «Atlas Hotel Management»**

У нас Холакратия. Ролевое распределение. Очень помогать структурировать работу. Жесткие стандарты невозможны. Мы — сторонники живой системы. У нас сезонная работа. Происходит быстрое вливание большого количества сотрудников, сразу. Большинство из них — «одноразовые» сезонные сотрудники из других регионов.

У нас нет стандарта поведения. Ошибайся бесконечно, но важно, чтобы каждая ошибка была новая. Это и есть принцип роста.

Будь человеком. Разберись, что нужно человеку, так, чтобы было хорошо и компании, и клиенту.



**Валерий Разгуляев,
«ВкусВилл»**

2020 год был тяжелый для продуктовой розницы. Это был год онлайн. В этой сфере мы были не видны. Активно начинаем заниматься доставкой по всем регионам. У нас люди во всех подразделениях активно подключились к изменениям в компании.

Самоуправление — это когда нужно создать другие инструменты, практики, которые заменят текущие. Все делается постепенно и сплоченно.



КАК НАСТРОИТЬ ЛУЧШИЙ СЕРВИС В СВОЕЙ ОТРАСЛИ?

Круглый стол 1

ИЛЗЕ ПЕТРОВСКАЯ
ВАЛЕРИЙ РАЗГУЛЯЕВ
ИЛЬЯ СУХИХ
САНЖАР МАКУБОВ
ГРИГОР ЕРЕМЯН

ПРИНЦИП КОНТРОЛИРУЕМОЙ СВОБОДЫ

СТАЛИ НАИМИМАТЬ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫХ УВОЛИЛИ С ДРУГОЙ РАБОТЫ ЗА ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ НАРУШЕНИЯ
ЭТИ ЛЮДИ ДАЛИ ЭНЕРГИЮ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ ОТРАСЛИ

ДАЁМ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ САМОРЕАЛИЗАЦИИ

НАБИРАЕМ МНОГО ТАЛАНТЛИВЫХ ЛЮДЕЙ

И СОЗДАЁМ СРЕДУ, В КОТОРОЙ ТАЛАНТ КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА ВАЖЕН

5 РОЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ НА ВЫБОР:
КОЗЯНИ, ДРУГ, БРАТ, СЕСТРА, ТАМАДА

Мы похожи



ПРОДАЁМ НЕ ЕДУ, А ВПЕЧАТЛЕНИЯ

ВНЕШНИЙ СЕРВИС - ОТРАЖЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО



НЕ НАДО НИКОГО РАСТИТЬ, СОЗДАВАЙТЕ ПРАВИЛЬНУЮ СРЕДУ!

Я НЕ ЛЮБЛЮ ГОСТЕЙ, Я ЛЮБЛЮ ЛЮДЕЙ

СОТРУДНИК И ГОСТЬ - МЕЖДУ НИМИ СТИРАЕТСЯ ГРАНЬ

САМОЕ ГЛАВНОЕ:

КОМАНДНАЯ ИНТИУСИЯ

ОТСУТСТВИЕ СТРАХА ОШИБАТЬСЯ

А ЧТО ЕСЛИ ПОПРОБОВАТЬ УПАКОВАТЬ ВМЕСТЕ ЛЮДЕЙ С РАЗНЫМИ ЦЕННОСТЯМИ?

ВОСПИТЫВАЕМ ВСЕ САМИ СЕБЯ КАК КОМАНДНО, ТАК И ИНДИВИДУАЛЬНО

НИКОГО НЕ СЧИТАЕМ ПЛОХИМ

ОШИБАТЬСЯ МОЖНО, НО ПУСТЬ КАЖДЫЙ РАЗ ОШИБКА БУДЕТ НОВОЙ

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ЛЮДЕЙ В ПРОЦЕСС



ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ РАБОТЫ

ПОВЫШАЕТ УРОВЕНЬ СЕРВИСА

ЧТО МЫ СТИМУЛИРУЕМ, ТО И ПОВЫШАЕТСЯ

ГЛАВНЫЙ ФОКУС ПРИ ОТБОРЕ НОВЫХ ЛЮДЕЙ - ЦЕННОСТИ

НАСКОЛЬКО ГОСТЕПРИИМНЫЙ, ЧЕСТНЫЙ, ОТКРЫТЫЙ, РАЗВИВАЮЩИЙСЯ И НАСКОЛЬКО ЯВЛЯЕТСЯ КОМАНДНЫМ ИГРОКОМ

ПУТЬ ЛЮБОГО СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ НАЧИНАЕТСЯ С ПОЗИЦИИ КОНСУЛЬТАНТА



ГРУППОВОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

3 ПРОБНЫХ ДНЯ

СТАЖИРОВКА



ПРОВЕРКА БОЕМ ОТЛИЧНО РАБОТАЕТ, НЕ ВСЕГДА ЕСТЬ ВРЕМЯ НА СПИРАЛЬНУЮ ДИНАМИКУ

ВАЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ (ОЦИФРОВАТЬ) КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ РАБОТЫ КАЖДОГО СОТРУДНИКА



КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ ОФИЦИАНТА:

✓ ДЕНЬГИ В КАССЕ (ПРИБЫЛЬ)

✓ ДОВОЛЬНЫЙ ГОСТЬ

ТАКЖЕ ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ОЦЕНКУ ЕГО РАБОТЫ ОКАЗЫВАЮТ:

- УРОВЕНЬ/НАЛИЧИЕ ЧАЕВЫХ

- ВОЗВРАТ ГОСТЕЙ В РЕСТОРАН

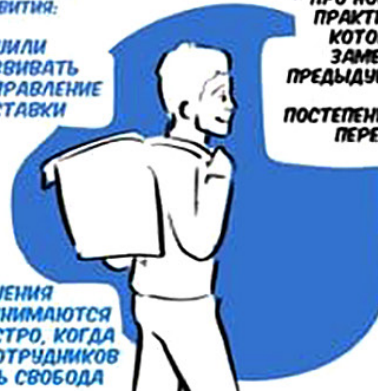
ПАНДЕМИЯ ПОВЛИЯЛА НА ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ:

РЕШИЛИ РАЗВИВАТЬ НАПРАВЛЕНИЕ ДОСТАВКИ

РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ БЫСТРО, КОГДА У СОТРУДНИКОВ ЕСТЬ СВОБОДА

САМОУПРАВЛЕНИЕ

- ПРО НОВЫЕ ПРАКТИКИ, КОТОРЫЕ ЗАМЕНЯТ ПРЕДЫДУЩИЕ ПОСТЕПЕННЫЙ ПЕРЕХОД



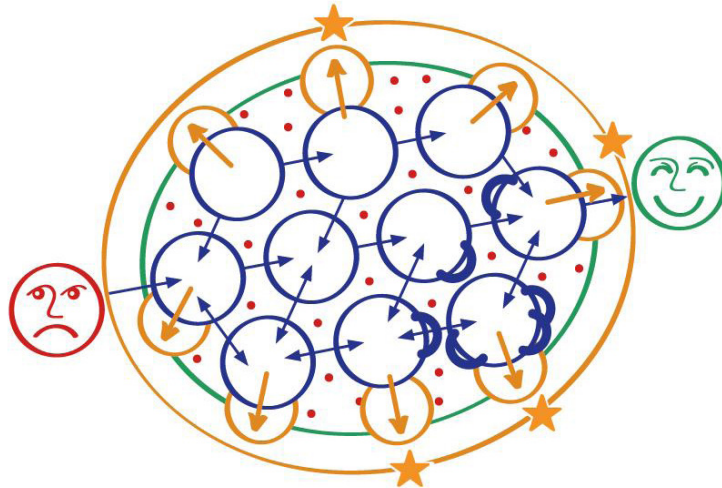
ТВОЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, ТВОИ ПРАВИЛА, «ТВОЯКРАТИЯ»



СЕРГЕЙ И ВИКТОРИЯ
БЕХТЕРЕВЫ,
ОСНОВАТЕЛИ
КОНСАЛТИНГОВОЙ
КОМПАНИИ
«ПРАВИЛА ИГРЫ»
И СООБЩЕСТВА
«БИЗНЕС СО
СМЫСЛОМ»

КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ САМОУПРАВЛЕНИЯ В ТОМ, ЧТО ЕЕ СОЗДАЕТ КОМАНДА —
УЧАСТВУЕТ КАЖДЫЙ. НЕ «СПУСТИЛИ СВЕРХУ», А «РАЗРАБОТАЛИ ВМЕСТЕ».
ТЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ, КОТОРЫЕ СЕЙЧАС ПОМОГАЕМ ВНЕДРЯТЬ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ, МЫ НАЗЫВАЕМ НЕПОСРЕДСТВЕННО ИМЕНЕМ КЛИЕНТА.

ВАША ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА, ВАША КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.
В ЧИСТОМ ВИДЕ ЕЕ БОЛЬШЕ НИКТО НЕ СМОЖЕТ ВНЕДРИТЬ. МОЖНО
ЛИШЬ АДАПТИРОВАТЬ ЕЕ ПОД СЕБЯ. ЭТО НАША АВТОРСКАЯ МЕТОДИКА —
«ТВОЯКРАТИЯ».



В нашей реальности есть 2 игры:

«Путь личинки». Когда человек приходит на определенный уровень и остается на нем. Он счастлив на своем месте, это его роль.

«Путь героя». Он проходит разные уровни. Спиральная динамика описывает это и очень сильно облегчает прохождение уровней. Так вот самоуправление — это высший уровень пути менеджмента организации.

ТВОЯкратия — это пошаговая методология перехода к самоорганизации и самоуправлению, которая легко адаптируется и собирается под специфику организации. Ценность ТВОЯкратии состоит в понятной и простой пошаговой инструкции налаживания коммуникаций, обмена информацией и вовлечения людей в жизнь и развитие организации. ТВОЯкратия логична, прозрачна и гибко подстраивается под любую команду, подгоняется «по фигуре» любой организации. Вы можете взять отдельные элементы, и они будут сочетаться между собой и дадут быстрый заметный результат.

4 КОНТУРА УПРАВЛЕНИЯ:

1. Четкая, прозрачная структура зоны ответственности. Кто за что отвечает.
2. Высокая дисциплина выполнения задач.
3. Достижение целей и реализация контрастной стратегии.
4. Понимание ваших смыслов, идеологий и осознанное служение этим смыслам.

Все эти контуры важно интегрировать. И мы даем уникальные методологии, которые позволяют организации быстро пройти весь путь.

ЧТО ПОЛУЧАЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ:

- Ясность зон ответственности.
- Понятное распределение ролей.
- Структурированную базу знаний.
- Управляемый настрой сотрудников.

ТВОЯкратия состоит из конкретных инструментов, которые вы сами для себя осознанно выбираете.

Вот некоторые из них (их гораздо больше):

1. алгоритмы подготовки и проведения совещаний;
2. шаблоны оргструктуры;
3. чек-листы, памятки и инструкции;
4. актуальные шаблоны;
5. сценарии и т. д.

Мы действуем итерациями. Лидер видит организацию целиком и отвечает на вопрос: «где болит больше всего?». Формируем развитие этой зоны и реализуем его в рамках спринта на 3-6 месяцев. И тем самым качественно улучшаем систему управления и корпоративную культуру организации.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ШАГОВ:

1. Простройка рационального контура правил.
2. Обучение ролям.
3. Кристаллизация идеологии.

Команда способна не только драйвово развиваться, но и подтягивать за этим развитием синий контур правил.

Если вы не находите время на развитие системы, вам придется больше внимания уделять ручному управлению по красному контуру, добавлять распоряжения и личный контроль.

Мы любим задавать клиентам вопрос: «Сколько раз в неделю вы своим сотрудникам указываете на зону безответственности? То есть когда надо что-то сделать и вы видите, что это надо сделать, но ваши сотрудники, скорее всего, сами не додумаются»? Вы в этот момент работаете руководителем. В российском менеджменте это называется поручением. Вы задайтесь вопросом: «Почему я им это говорю? Они же сами должны додумываться!».

Если такое ощущение возникает часто, это значит, что у вас слабый синий контур и много ручного управления. В компании — дисбаланс красного и синего контуров. Необходимо изучить инструменты, как создать живой «синий» контур.

Еще одна проблема — это дисбаланс оранжевого (стратегия) и синего (правила) контуров. Когда лидер очень много занимается развитием и не успевает подтянуть синий контур. Если вы не уделяете внимание оранжевому контуру, то вам придется перейти на красный и в какой-то момент управлять на красном уровне.

ТВОЯкратия — это про умение осознанно приводить систему к балансу.

Лидер — это тот, кто напитывает энергией все четыре контура организации. Он не закрывает зоны безответственности и не ставит задачи. В самоуправлении это делает каждый, но не в рамках хаоса, а в рамках четких правил, в рамках целостной системы.

6 ПРИНЦИПОВ:

1. Видеть лучшее в людях.
2. Нет правильного, нет неправильного, нет стандартов. Пробуйте, и у вас получится.
3. Эволюция вместо революции. Наша задача — сопровождать эволюцию организации, давать людям самые лучшие методы, которые они могут освоить. Это постепенное эволюционное развитие.
4. Каждый — главный в компании.
5. Организация — продукт командного творчества.
6. Радость творчества, любовь, бесстрашие вместо страха и вины.

Мы с каждым клиентом разрабатываем собственную конституцию. Даем шаблон, но при этом каждый пишет ее сам. Клиент должен ответить на конкретные вопросы. Их более 60. Например:

- Как мы распределяем ресурсы?
- Как мы принимаем решение о найме, об увольнении?..

Важно, чтобы команда одинаково ответила на эти вопросы. Это называется «интегральная политика ТВОЯкратия». Когда вы сами даете ответы на основные вопросы. И это ваша собственная интегральная история.

5 ШАГОВ К САМОУПРАВЛЕНИЮ ПО ХОЛАКРАТИИ



БРАЙАН РОБЕРТСОН,
АВТОР ХОЛАКРАТИИ

ЕСЛИ ДЛЯ ЛЮДЕЙ РАБОТА НЕ ИМЕЕТ НИКАКОГО СМЫСЛА, НИКАКИХ ИННОВАЦИЙ В КОМПАНИИ НЕ БУДЕТ. СЕЙЧАС ВАЖНО ДЛЯ ЛЮДЕЙ РАБОТАТЬ СО СМЫСЛОМ. Я ВИДЕЛ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ВЫПОЛНЯЛИ САМУЮ НУДНУЮ РАБОТУ, И ОНА ИМЕЛА ДЛЯ НИХ СМЫСЛ. ЗАДАЧА В ТОМ, ЧТОБЫ ПОЗВОЛИТЬ ЧЕЛОВЕКУ ИСКАТЬ СМЫСЛ В ЛЮБОЙ РАБОТЕ.

ОЧЕНЬ ЧАСТО Я ВИДЕЛ, КАК ЛЮДЕЙ ЗАСТАВЛЯЮТ ПРИДУМЫВАТЬ ЧТО-ТО НОВОЕ, ХОТЯ КУЛЬТУРА ОСТАЕТСЯ СТАРОЙ. МЫ МОЖЕМ ИЗМЕНИТЬ ПАРАДИГМУ УПРАВЛЕНИЯ.

Более **85%** сотрудников не ощущают связи со своей работой

Более **51%** менеджеров чувствуют отчуждение. Хотя эти люди должны вдохновлять сотрудников.

9 из 10 человек готовы к сокращению своей зарплаты, чтобы взамен получить более осмысленную работу

79% лидеров называют инновации самой приоритетной задачей

В то же время **94%** исполнительных менеджеров недовольны тем, как в их организации производятся инновации

Мне очень нравится цитата: «Если всем нужно выходить за пределы рамок, то, наверное, дело в рамках, они какие-то не такие». Я видел много организаций, в которых людей поощряют творчески мыслить, выходить за пределы привычного. Но что такое «пределы привычного»? Я всегда чувствовал, что система меня сдерживает. В какой момент мы должны сказать: «Может, систему надо менять, а не нас?». Я долгое время жил с этой мыслью и не понимал, как переносить перемены. Мне казалось, что системы сконструированы так, чтобы перемены были невозможны. Именно поэтому я занялся предпринимательством.

Michael DeAngelo
«Время, которое требуется на то, чтобы запросить встречу, время на заседании, которое требуется, чтобы прийти к решению проблемы... До Холакратии это занимало 20 минут, а теперь всего лишь 2 минуты».

Хотел экспериментировать, адаптировать, менять саму систему. Мне казалось, что есть лучший способ организовать работу в команде. Поэтому организовал свою компанию, которая могла бы стать лабораторией, где мы искали бы новые способы управления, кото-

рые не сдерживают людей. Несмотря на то, что управление изменилось, главная структура осталась прежней. Иерархия не менялась с начала 20 века.

Главный принцип прошлого: менеджеры должны мыслить, а сотрудники — заниматься физическим трудом. Структура управления была создана для стандартизации, чтобы помешать работнику слишком много думать. Стратегические планы разрабатывает верхушка руководства. Работников вознаграждают за работу, а не за мышление. Работать должны руки людей, но не их сердца или головы.

Структура менеджмента, которую мы используем сегодня, была создана для рабочих, которые были неграмотными и некомпетентными.

Сегодня ситуация изменилась. Люди хотят больше вкладываться в работу. Сегодня необходимо задействовать творчество людей. Скорость перемен радикально изменилась.

Нам необходимо создать новые способы управления. Нам постоянно необходимо определять роли и ответственность. Структура — это ясность. Она должна быть более гибкой. Управление работой означает, что мы

распределяем задачи. Холакратия не означает, что мы должны полностью отказываться от всякого контроля. Следить за эффективностью работы работников необходимо.

НО! Вам не нужен босс, начальник. Вам нужна координирующая структура, специальный менеджмент.

КАК СОЗДАТЬ КООРДИНИРУЮЩУЮ СТРУКТУРУ?

Мне нравится такая метафора. Посмотрите на тело человека. У нас триллионы клеток, которые работают друг с другом. У нас нет клеток-начальников. Клетки сами взаимодействуют друг с другом, каждая клетка обладает своей автономией. У каждой клетки есть самоорганизация, у нее есть внутреннее и внешнее. Все, что внутри клетки, — то за что отвечает клетка. Она сама управляет собой. Работа органа — интегрировать усилия клеток, направлять их работу. А сам орган является только частью большей структуры. Именно так мы работаем со сложностью. Со сложностью на любом уровне. Со сложностью структуры координации.

Сегодня мы видим на рынке, как это происходит. Посмотрите, что сделал Uber. Это революционный бизнес. Однако сам он является координирующей структурой для водителей. Он дает нам возможность взаимодействовать. Это не вертикальная система. Это децентрализованный интеллект, который работает в рамках системы.

Важно, что холакратия сама развивается, сама меняется, позволяет вам меняться. Она позволяет вам пользоваться творчеством ваших сотрудников. Это система принципов, которые вы можете реализовывать.

КАК МОЖНО АДАПТИРОВАТЬ, ПРИМЕНЯТЬ ХОЛАКРАТИЮ?

Холакратию может применять каждый. В прошлом это было сложно. Вы все должны были перейти на новые правила в момент. Компании боятся идти на такие радикальные меры. В новой версии Холакратии мы нашли новую

Мы создали систему принципов, которая позволяет компании полностью перестроить организацию. Это своего рода руководство, которое позволяет компании как можно быстрее перейти на рельсы самоуправления. Конечно, очень многое необходимо самим определять, подстраивать под себя. Но у вас будут общие рамки, общая система.

версию перехода. 5 кирпичиков, которые не зависят друг от друга.

ПЕРВЫЙ КИРПИЧИК — ЧЕТКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ НА РОЛИ И ФУНКЦИИ.

Обозначьте роли и области ответственности. Люди должны знать, какова их роль, их функция. Это основная форма прозрачности. Необходимо знать, кто за что отвечает, кто чем управляет.

Если вы хотите, чтобы люди были творческие, для них должна существовать не только задача, но и цель. Они должны понимать, зачем они делают, то, что делают, что от них ждут. Это помогает человеку искать свой собственный творческий подход в работе. В каждой команде должна быть общая цель.

Менеджеры должны разбивать должность на функции, они могут приписывать людям различные роли, функции. Но они не могут заставлять людей делать что-то, что не входит в их функцию.

ВТОРОЙ КИРПИЧИК — НАДЕЛЯЙТЕ ЛЮДЕЙ, РОЛИ СИЛОЙ И ВДОХНОВЕНИЕМ

Не надо начальнику бегать по офису и заставлять людей работать. Вы назначили человеку роль, у него теперь есть возможность действовать в рамках этой роли (делать то, что хочется, внутри этой функции). Вы наделяете этих



людей, эти роли силой и вдохновением. Они должны действовать, не бояться проявлять инициативу.

Менеджеры должны создавать внятную четкую структуру, в которой у людей будет достаточно свободы, чтобы проявлять инициативу.

Здесь важно определение границ. Истинная власть предполагает ограничение. Это парадокс власти. Люди должны знать, где заканчивается их зона ответственности, должны уважать ограничения своей роли.



Ruben Timmerman, Springest

«Вы знаете, есть организации, в которых работают 50 человек, в ней при этом можно выделить более 300 ролей, и внутри этой организации каждый человек даже в первый день работы может найти для себя подходящую роль и функцию. И в этом и есть магия».

Мало сказать, вот твоя роль, делай, что хочешь. Необходимо объяснять людям, что они делать не могут. Если ты знаешь, где пределы твоей власти, тогда ты знаешь, на что ты способен.

ТРЕТИЙ КИРПИЧИК — ТАКТИЧЕСКАЯ ОСНОВА ВСТРЕЧ И СОБРАНИЙ

Формулировать повестку дня так, чтобы каждый приходил со своей повесткой, чтобы каждый человек чувствовал причастность, вовлеченность. Задача начальника — помочь людям собраться вместе, вести людей. Но конкретные проблемы решают работники. Вы можете поделиться своими данными или получить данные от других сотрудников. Процесс совещания позволяет вам более четко формулировать ваши потребности.

Важно сделать так, чтобы каждый в системе мог быть лидером, а не перекладывать свои полномочия на других.

ЧЕТВЕРТЫЙ КИРПИЧИК — ПРОЯСНЕНИЕ ПРАВИЛ СОТРУДНИЧЕСТВА ЗА ПРЕДЕЛАМИ СОВЕЩАНИЯ

Как люди работают друг с другом, как они воздействуют на приоритеты друг друга.

Нет микроменеджмента, нет начальников, которые нами управляют, нет посредников в каких-то конфликтных ситуациях. Если у нас очень хорошие правила взаимодействия друг с другом, нет необходимости в том, чтобы наши начальники решали такие спорные ситуации.

Необходимо прояснить, какую прозрачность мы ожидаем друг от друга, как мы влияем на приоритеты друг друга. Что делать, если мой приоритет входит в конфликт с вашим? Как решить ситуацию, не прибегая к помощи начальника? Есть ли у нас какие-то сроки? Как мы общаемся друг с другом? Как формулировать запросы, просьбы?

Наша конституция Холакратии определяет, что такое прозрачность. Есть четкие правила. И это очень удобно.

ПЯТЫЙ КИРПИЧИК — ИЗБАВИТЬСЯ ОТ МЕНЕДЖЕРОВ

Холакратия позволяет сделать так, чтобы сами работники изменяли свои роли. Необходимо добавить процесс управления, в котором каждый сотрудник может сам участвовать. Все являются менеджерами.

Это есть настоящее самоуправление.

Сначала вы можете делать простое описание ролей, определять, какие основные сферы ответственности существуют, что необходимо делать. И по мере работы мы будем добавлять что-то в роли. Они будут развиваться, стано-

**- Как платить сотрудникам?
Если человек берет на себя новые
роли или снимает с себя часть ролей,
как считается зарплата
при самоуправлении?**

- Когда вы переходите на систему, где роли могут меняться динамичным образом, вы не должны платить, основываясь на роли. Нужно платить не по описанию работы, нужно платить по профилю и компетенции сотрудника. Вне зависимости от того, какие роли человек выполняет. Здесь нет правильного ответа. Каждая компания делает это по-своему. Создается целый процесс, выносятся на обсуждение, чтобы определить, какую ценность дает каждый сотрудник.

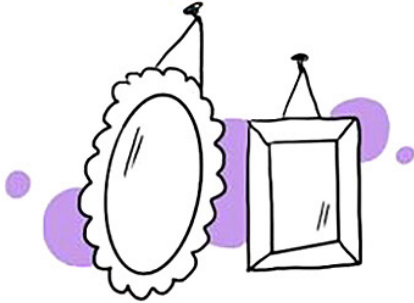
ваться более сложными. Что значит «управлять работой»? Мы не избавляемся от менеджмента. Мы не избавляемся от управления. Мы вовлекаем каждого в эту работу.

Вы можете постепенно прийти до того момента, когда каждый из кирпичиков заработает. И вы начинаете по-другому управлять организацией.

У менеджеров работа очень сложная. Мы живем в мире, где нужно, чтобы работники не просто выполняли, молча, свою работу. Нам нужны креативные сотрудники, сотрудники, которые двигают перемены вперед. Которые адаптируются к изменяющемуся миру, которые могут быть бизнес-партнерами. Нам нужны люди, которые создают и адаптируются.

НОВОВВЕДЕНИЯ В МИРЕ ХОЛАКРАТИИ. НОВАЯ ВЕРСИЯ ХОЛАКРАТИИ И КАК ЕЕ МОЖНО ВНЕДРИТЬ, ИЗБЕЖАВ ТРУДНОСТЕЙ

**БРАЙАН
РОБЕРТСОН**



ЕСЛИ ВСЕМ НУЖНО ВЫХОДИТЬ ЗА
ПРЕДЕЛЫ РАМОК, ЗНАЧИТ, ЧТО
РАМКИ КАКИЕ-ТО НЕ ТАКИЕ!



**БОЛЕЕ 85%
СОТРУДНИКОВ
БОЛЕЕ 50%
МЕНЕДЖЕРОВ** ЧУВСТВУЮТ
ОТЧУЖДЕНИЕ
ОТ РАБОТЫ



9 ИЗ 10 ЧЕЛОВЕК ГОТОВЫ НА ПОНИЖЕНИЕ
ЗП ТОЛЬКО, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ БОЛЕЕ
ОСМЫСЛЕННУЮ РАБОТУ



**ЧТО ЗНАЧИТ
УПРАВЛЯТЬ
РАБОТОЙ?**

БОЛЕЕ ГИБКАЯ
СТРУКТУРА

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ
ЗАДАЧ

РАЗДЕЛЕНИЕ РОЛИ И
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

СООТВЕТСТВИЕ
УСИЛИЙ ВИДЕМО

ОЦЕНКА
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ

РАНЬШЕ РАБОТАЛИ
ТОЛЬКО РУКИ ЛЮДЕЙ

НО СЕЙЧАС ЛЮДИ ХОТЯТ
РАБОТАТЬ И РУКАМИ,
И ГОЛОВОЙ, И СЕРДЦЕМ!

ХОЛАКРАТИЯ ЗА 5 КИРПИЧИКОВ

**ВАМ НЕ
НУЖЕН БОСС!**

ВАМ НУЖНА
КООРДИНИРУЮЩАЯ
СТРУКТУРА!

**ПЕРЕИЗОБРЕТИТЕ СВОЮ
ОРГАНИЗАЦИЮ!**

ОБОЗНАЧЬТЕ РОЛИ
И ПОБУДИТЕ К
ОТВЕТСТВЕННОСТИ

ВДОХНОВЛЯЙТЕ
РОЛИ НА
ДЕЙСТВИЯ

ОПРЕДЕЛИТЕ
ГРАНИЦЫ

ПРОЯСНИТЕ ПРАВИЛА
СОТРУДНИЧЕСТВА ЗА
ПРЕДЕЛАМИ СОВЕЩАНИЙ

ПОЗВОЛЬТЕ
СОТРУДНИКАМ САМИМ
ИЗМЕНЯТЬ СТРУКТУРУ
СВОИХ РОЛЕЙ

КАК СОЦИОКРАТИЯ 3.0 ПОМОГАЕТ В ТЕКУЩИХ РЕАЛИЯХ



ДЖЕЙМС ПРИСТ,
АВТОР СОЦИОКРАТИИ 3.0

СОЦИОКРАТИЯ 3.0 — МОЩНАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА, КОТОРУЮ ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНО ИЗУЧИТЬ. ЕЕ ЛЕГКО АДАПТИРОВАТЬ ПОД СЕБЯ. В НЕЙ СОХРАНЯЕТСЯ СЕРДЕЧНОСТЬ, ДУШЕВНОСТЬ, ВОЗМОЖНОСТЬ РАСКРЫТЬСЯ.

ЭТА КОНЦЕПЦИЯ ЗАРОДИЛАСЬ 170–180 ЛЕТ ТОМУ НАЗАД, ЕЕ РАЗРАБОТАЛ ФИЛОСОФ, ПОЗИТИВИСТ ОГЮСТ КОНТ. ОН ПРИДУМАЛ ТРАКТАТ СОЦИОЛОГИИ, УСТАНОВЛИВАЮЩИЙ РЕЛИГИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА. ПО ЕГО МНЕНИЮ, ЛЮДИ ДОЛЖНЫ БОЛЕЕ ЭМПИРИЧЕСКИ ПОДХОДИТЬ К ТОМУ, КАК ОНИ ДОСТИГАЮТ СОГЛАСИЯ ВНУТРИ ГОСУДАРСТВА, ВНУТРИ НАЦИИ, ВНУТРИ ОБЩЕСТВА.

ОН, В СВОЕМ РОДЕ, ЗАДАЛ НАПРАВЛЕНИЕ ЭВОЛЮЦИИ, ПАРАДИГМЫ, КОНТРОЛЯ И КОМАНДЫ. ДЛЯ НЕГО БЫЛО ВАЖНО, ЧТО СИСТЕМЫ БУДУТ РАЗВИВАТЬСЯ В НАПРАВЛЕНИИ СОВМЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ, ГОСУДАРСТВ, ОБЩЕСТВ. И СЕГОДНЯ МЫ ВИДИМ, КАК ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИВАЕТСЯ.

Социократия очень сильно повлияла на большое количество различных инструментов и систем. Например: на метод социологического круга, который был разработан в 1970 годы.

В этой концепции все работают по кругам: вместо того чтобы непосредственно управлять командами, люди выбирают роли, перенаправляют таланты внутри системы. Для того чтобы достигать наилучших результатов, решения в Социократии принимаются концентром

Идея Социократии состоит в том, чтобы более эффективным образом управлять организацией, тестировать гипотезы. В ее основе лежат последствия наших действий.

В Социократии 3.0 мы основываемся на паттерном поведении людей. Определенные формы поведения возникают по мере сотрудничества.

Социократия 3.0 позволяет создавать такие системы работы, как социократические круги. Мы хотели разработать набор инструментов, хотели посмотреть на различные методы, на то, какие общие компоненты у них есть. Для того чтобы люди не выбирали конкретную систему, а брали те аспекты отдельных систем, которые для них будут полезны.

МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ В СОЦИОКРАТИИ 3.0

Одна из ключевых целей — позволять людям раскрывать свой талант и максимально задействовать необходимые для них ресурсы. Когда мы действуем, мы оказываем воздействие на других людей. Было бы хорошо, чтобы последствия наших действий были максимально продуктивными.

Социократия 3.0 создана так, чтобы реагировать на различные аспекты организации, например реагирование. Так мы максимально делаем наших сотрудников автономными в принятии решений.

ОПЕРАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ И УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

Что такое управление? Это когда мы создаем определенные ограничения, которые распе-

деляют действия и решения людей так, чтобы они создавали максимальную ценность для организации.

Как будто создаем берега реки, которые направляют течение. Это касается и социократических кругов. Идея — «аджайл», или гибкая организация. Это все необходимо для того, чтобы создавать какие-то ограничения, которые позволяют нам максимально эффективно организовать наше поведение и эффективно реагировать на потребности, операционную программу и участие.

ПОЧЕМУ ВООБЩЕ НУЖНО САМОУПРАВЛЕНИЕ?

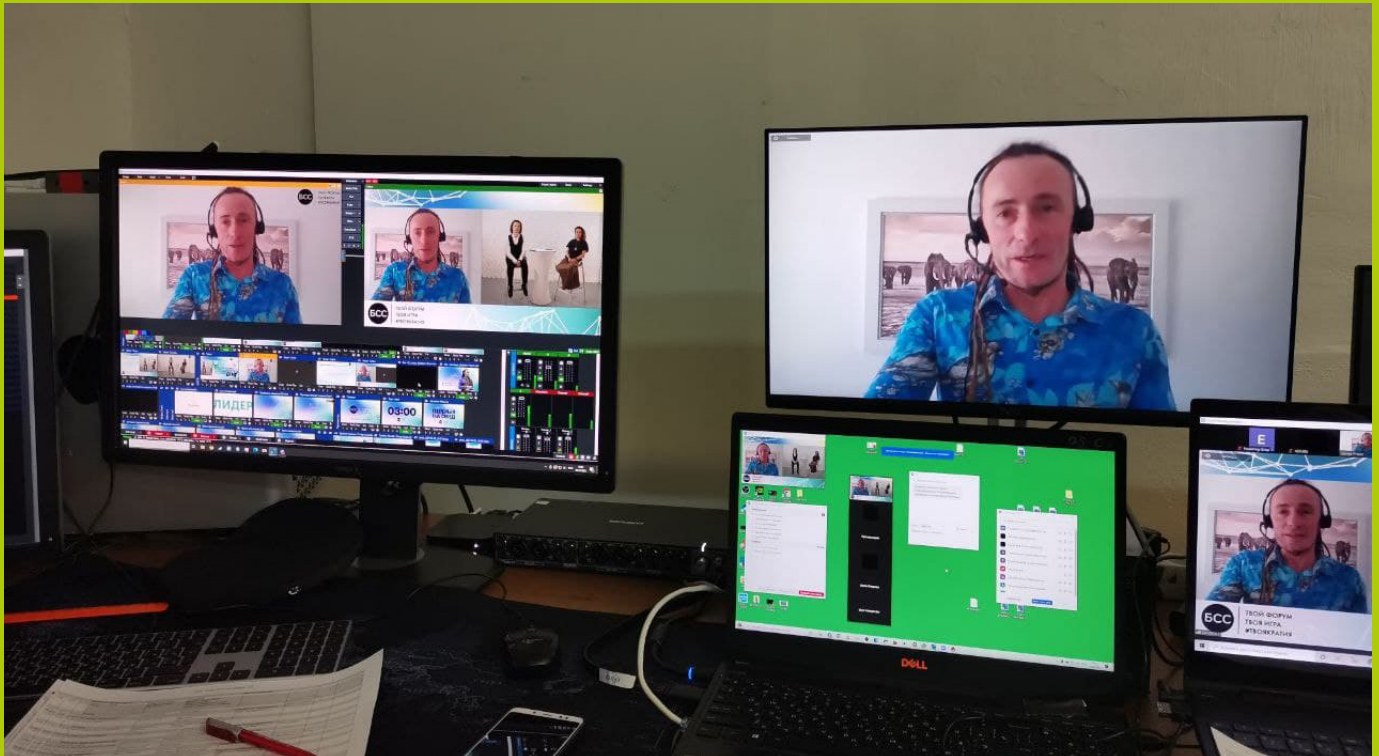
Мне кажется, что термин «самоуправление» — немного странный, потому что он неадекватно отражает положение дел. Каждая организация должна чем-то управлять. И есть разные способы это делать. Есть обычная иерархия менеджеров, которые занимаются управлением. Если вы хотите распределять полномочия внутри организации, так, чтобы она была горизонтальной, вам нужно инвестировать в то, чтобы позволить людям самим управлять этой организацией и самими собой.

Сегодня организации усложняются, и мы не можем решать задачи, которые с этим связаны, в одиночку. Менеджмент не может знать все, чтобы реагировать на сложность современного мира.

Люди стремятся к равенству, иногда у нас слишком много контроля, иногда, наоборот, слишком много равенства. Иногда мы сталкиваемся с неудачными историями. Потому что люди должны вместе сотрудничать, для того чтобы работать в новом контексте. Так бывает, что люди устают от самоуправления и возвращаются к иерархии, и она становится еще более жесткой. Мы должны не просто научиться новому, но и разучиться делать по-старому.

- В чем ты видишь темные стороны Социократии и самоуправления в целом?

- Представим модель развития по стадиям. Они помогают нам понимать очень сложную реальность, которая существует.



Современный человек ставит себе задачу вылечить все раны и боли, то, что было до него. Мы все видели, как ужасно может быть, и стремимся все уравнивать.

Но проблема в том, что мы как люди не равны. В разных контекстах у нас есть разное количество власти, разные привилегии. Поэтому нам нужна эквивалентность. Нам нужно, чтобы разные люди, с разными возможностями могли подать голос и действовать.

То, что мы можем все уравнивать — эта идея ложная. Власть в компании должна кому-то принадлежать. Власть помогает нам оказывать влияние, но мы должны говорить об уязвимости. Уязвимость и власть должны быть в системе на равных правах. И тогда мы сможем реализовать свой потенциал целиком.

- Часто организация ищет себе подобного, чтобы скопировать. Но при этом ты как раз говорил, что очень важно свой путь выбирать. Для тех, кто не знаком с Социократией 3.0, можешь пояснить, с чего можно начать, чтобы было достаточно безопасно?

— Достаточно безопасно — это уделять внимание тем местам, где у вас есть наибольшее количество проблем. Очень важно, чтобы люди обнаруживали сложные ситуации, где вы недостаточно хорошо реагируете. И важно обсуждать это. Часто у нас есть такие проблемы, о которых мы не говорим. Напряжение — это симптом того, что есть стимул для роста.

КАК S3 ПОМОГАЕТ В ТЕКУЩИХ РЕАЛИЯХ, КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОЖНО УЖЕ СЕЙЧАС ВЗЯТЬ, ЧТОБЫ БЕЗОПАСНО ПОПРОБОВАТЬ

ДЖЕЙМС ПРИСТ

СОЦИОКРАТИЯ 3.0

ОСВЕТИТЕ МИР СВОЕЙ ОСОЗНАННОСТЬЮ

ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ПАТТЕРНАХ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ

ПОЗВОЛЯЕТ ЛЮДЯМ РАСКРЫВАТЬ СВОЙ ТАЛАНТ И МАКСИМАЛЬНО ЗАДЕЙСТВОВАТЬ ВСЕ ИМЕЮЩИЕСЯ РЕСУРСЫ



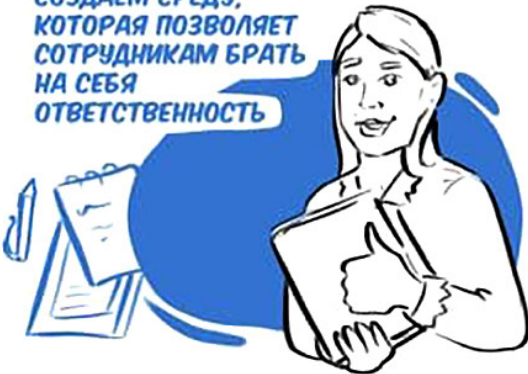
СОЦИОКРАТИЯ ДАЁТ ВОЗМОЖНОСТЬ СОЗДАВАТЬ СИСТЕМЫ: СОЦИОКРАТИЧЕСКИЕ КРУГИ ИЛИ ХОЛАКРАТИЮ

СОЗДАЁМ ОГРАНИЧЕНИЯ, КОТОРЫЕ НАПРАВЛЯЮТ ЛЮДЕЙ ДЛЯ СОЗДАНИЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ



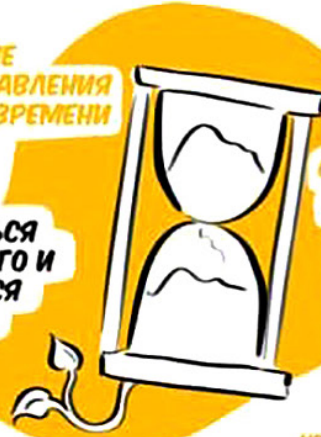
ТАК ЖЕ, КАК БЕРЕТА НАПРАВЛЯЮТ РЕКУ

СОЗДАЁМ СРЕДУ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ СОТРУДНИКАМ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



ВНЕДРЕНИЕ САМОУПРАВЛЕНИЯ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ

НУЖНО ОТКАЗАТЬСЯ ОТ СТАРОГО И НАУЧИТЬСЯ НОВОМУ



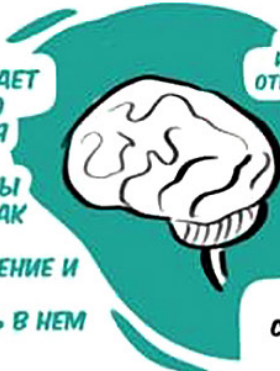
НЕ ДУМАЙТЕ О САМОУПРАВЛЕНИИ, А НАЧИНАЙТЕ С ТОГО, ЧТО У ВАС ЕСТЬ И К ЧЕМУ ХОТИТЕ ПРИЙТИ

РАССТАВЛЯЙТЕ ПРИОРИТЕТЫ И ИЩИТЕ НОВЫЕ ПОДХОДЫ

САМАЯ ЛУЧШАЯ КОМПАНИЯ - ТА, КОТОРАЯ У ВАС ЕСТЬ

НАМ НЕ ХВАТАЕТ ПРАВИЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ЛЮДИ ДОЛЖНЫ ПОНИМАТЬ, КАК РАБОТАЕТ САМОУПРАВЛЕНИЕ И КАК МОЖНО УЧАСТВОВАТЬ В НЕМ



ВАЖНО ПОМНИТЬ ИСТОРИЮ, НО БЫТЬ ОТКРЫТЫМИ НОВОМУ (С КРИТИЧЕСКИМ МЫШЛЕНИЕМ)

ИЗУЧАЙТЕ СОЦИОКРАТИЮ, ХОЛАКРАТИЮ, ВЫСТРАИВАЙТЕ КОМЬЮНИТИ, ПРОРУБАЙТЕ СВОЙ СОБСТВЕННЫЙ ПУТЬ

СУТЬ В ТОМ, ЧТОБЫ ВНЕДРИТЬ НЕ ВСЕ ИНСТРУМЕНТЫ СОЦИОКРАТИИ 3.0, А ТЕ, КОТОРЫЕ НУЖНЫ



ПАТТЕРНЫ СОЦИОКРАТИИ 3.0 ПРИСУТСТВУЮТ ПОЧТИ ВО ВСЕХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

ВОПРОС В ОСОЗНАННОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ОСОЗНАЮТ ИХ, ИСПОЛЬЗУЮТ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО

У СОЦИОКРАТИИ ЕСТЬ И ТЕМНЫЕ СТОРОНЫ:

ИДЕЯ, ЧТО МЫ МОЖЕМ ВСЕ УРАВНЯТЬ, ЛОЖНАЯ

ОПАСНОСТЬ СТАТЬ ФУНДАМЕНТАЛИСТОМ, ИДЕОЛОГОМ

ТЕНЕВАЯ СТОРОНА ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОДХОДА - ВОЗВЕДЕНИЕ НА ПЬЕДЕСТАЛ ИНТЕЛЛЕКТУАЛОВ

ВЛАСТЬ ДОЛЖНА КОМУ-ТО ПРИНАДЛЕЖАТЬ, ИНАЧЕ МЫ ПРИДЕМ К ХАОСУ

ОБЗОР САМОУПРАВЛЕНИЯ В МИРЕ ЧЕРЕЗ КЛИЕНТОВ HOLASPIRIT



ЛЮК БРЕТОН,
ОСНОВАТЕЛЬ
NEXTGEN ENTERPRISE

150 ИНТЕРВЬЮ С ЛИДЕРАМИ ВО ВСЕМ МИРЕ, ВКЛЮЧАЯ РОССИЮ,
ПОЗВОЛИЛИ ОБНАРУЖИТЬ ПОТряСАЮЩИЕ ФАКТЫ О САМОУПРАВЛЕНИИ.

МОЯ ЛИЧНАЯ ЦЕЛЬ — ИЗМЕНИТЬ ТО, КАК МЫ РАБОТАЕМ, ДЛЯ ТОГО,
ЧТОБЫ УЛУЧШИТЬ ОБЩЕСТВО. МЫ ОТКРЫВАЕМ НОВУЮ СТРАНИЦУ В ИСТОРИИ
МЕНЕДЖМЕНТА. СЕГОДНЯ ЭКОНОМИКА СТАНОВИТСЯ ЭКОНОМИКОЙ
ИННОВАЦИЙ. ОНА ОЧЕНЬ БЫСТРАЯ. ЕЕ СЛОЖНО ПРЕДСКАЗЫВАТЬ.

HOLASPIRIT (ХОЛАСПИРИТ) — ЭТО ИТ-ПЛАТФОРМА, СЕРВИС, КОТОРЫЙ ПОМОГАЕТ
САМОУПРАВЛЯЕМЫМ КОМПАНИЯМ ЭФФЕКТИВНО ПРОСТРАИВАТЬ
СВОИ ПРОЦЕССЫ.

Традиционный бизнес серьезно пострадал. Те модели, которые были унаследованы от Форда или Тейлора, пока продолжают существовать, но и они в поиске новых способов управления.

В нашей идеологии необходима транспарентность (прозрачность), автономия и доверие. Управление через доверие. Это очень важно! Бюрократия обходится дорого. Мы называем это налогом на управление.

Сегодня необходимо внедрять схему AGILE. Это гибкая система управления. Важно разработать ваши действительные ценности, в которые вы верите.

После этого — создать дизайн организации. Его необходимо упростить. Существует переход пирамиды к сети команд, цепочкам команд.

Все существующие стратегии не идеальны. Никакая стратегия не подходит идеально для вас. Нужны общая цель и жизнеспособные ценности.

Сегодня многие организации с трудом пережили кризис. Традиционные компании поняли, что у них нет никаких инструментов, чтобы продолжать работать удаленно.

Но я уверен, что удаленная работа и горизонтальная организация связаны. Невозможно создать атмосферу для творчества в вертикальной структуре. Важно, чтобы у вас был доступ к тому, кто что делает. Инструменты для транспарентности. Главное для такой работы — это цель. Цель оказания положительного воздействия на общество.

Постепенно мы отходим от вертикальной структуры. То, что вы организуете свое предприятие как сеть, позволяет вам внедрять инновации. Мы реализуем идею самоуправления и гибкую организацию на масштабном уровне. Только такая система может полностью вовлечь сотрудника.

Существует связь между целью и гибкостью вашей организации. Это самое главное.

Я был первым, кто работал со Скрамом (Scrum), был также первым, кто начал реализовывать бережливый стартап. Многие не верили в меня. Но мы добились большого успеха. Все увидели, что перераспределение власти оказалось очень позитивным. Мы смогли избавиться от тиранического шефа.

Люди должны были отвечать перед своими коллегами. Это делает их мотивированными, вовлекает в работу.

Отношения субординации и подчинения перейдут к более плоской иерархии. Команды будут работать друг с другом и отчитываться друг перед другом. А менеджер начнет позволять своей команде полностью задействовать свой потенциал.

У нас есть три главных психологических требования: инклюзия, личный рост и автономия.

Инклюзия — это про то, что каждый член команды важен. Мнение каждого важно.

Автономия — означает, что я могу предпринимать инициативу, которая кажется мне полезной для достижения целей команды.



Личный рост — означает, что та работа, которую я делаю, развивает меня как личность.

Автономия — это освобожденная организация. Инстинктивно вы думаете, что можете делать все, что угодно. И тогда возникает полный хаос. Нет. Принцип работы таков, что внутри своего домена, своей роли в организации, я принимаю решения, внедряю изменения в организацию.

Есть цель — и вы можете достигать ее, как хотите. В этом и есть свобода. Когда люди берут на себя ответственность, это их мотивирует.

Если эти требования выполняются, тогда нашим сотрудникам нравится работать, они обретают смысл в работе. Организация начинает функционировать лучше. Постепенное

улучшение лежит в основе гибкого бизнеса. Главное — не усложнять инструкции.

20 000 организаций используют эти новые методы распределения власти и полномочий.

Скрам подходит для технических команд. Его используют обычно в сфере разработки ПО.

Появилась идея бережливого стартапа — это использование принципа Scrum внутри команд дизайнеров и людей, которые занимаются маркетингом.

Сейчас есть возможность сочетать все методологии. Многие компании адаптируют их под себя.

ОБЗОР САМОУПРАВЛЕНИЯ В МИРЕ, ЧЕРЕЗ КЛИЕНТОВ ХОЛАСПИРИТ

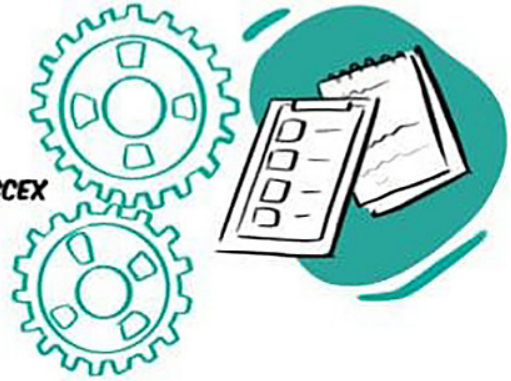
ЛЮК БРЕТОН

ВРЕМЯ
ЭКОНОМИКИ
ИННОВАЦИЙ



AGILE

НЕОБХОДИМО
ВНЕДРИТЬ ВО ВСЕХ
КОМПАНИЯХ

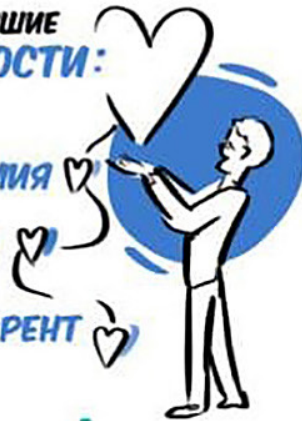


ВАЖНЕЙШИЕ
ЦЕННОСТИ:

АВТОНОМИЯ

ДОВЕРИЕ

ТРАНСПОРЕНТ-
НОСТЬ



ВАЖНО УПРОСТИТЬ
ДИЗАЙН
ОРГ. СТРУКТУРЫ
КОМПАНИИ

УХОДИМ ОТ
ВЕРТИКАЛЬНОГО
БИЗНЕСА К
ЦЕПОЧКАМ КОМАНД



СИЛЬНАЯ ЦЕЛЬ
И ГИБКОСТЬ
ОЧЕНЬ ВАЖНЫ ДЛЯ
СОВРЕМЕННЫХ
КОМПАНИЙ

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ -
ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ
ВОЗДЕЙСТВИЕ НА
ОБЩЕСТВО



СВЯЗЬ МЕЖДУ
ПОДЧИНЕННЫМ И
ИСПОЛНИТЕЛЕМ СТАНЕТ
КАЗАТЬСЯ АРХАИЧНОЙ

ОТНОШЕНИЯ НА ВЛАСТИ
ОСТАНУТСЯ В
ПРОШЛОМ

КОМАНДЫ
БУДУТ
ОТЧИТЫВАТЬСЯ
ПЕРЕД ДРУГ
ДРУГОМ



МЕНЕДЖЕР БУДЕТ
ПОМОГАТЬ КОМАНДЕ
ИСПОЛЬЗОВАТЬ
ПОТЕНЦИАЛ



✓ ВКЛЮЧЁННОСТЬ
(ВАЖНО МНЕНИЕ
КАЖДОГО)

✓ ЛИЧНОСТНЫЙ
РОСТ

✓ АУТОНОМИЯ
(ПРИМЕНЕНИЕ
ПОЛЕЗНЫХ
ИНИЦИАТИВ)

КАК ВАЖНЫЕ БИЗНЕС-ВОПРОСЫ РЕШАЮТ КЛИЕНТЫ HOLASPIRIT



ФИЛИПП ПИНО,
СЕО HOLASPIRIT

**HOLASPIRIT (ХОЛАСПИРИТ) — СОФТ, КОТОРЫМ ПОЛЬЗУЮТСЯ ЛЮДИ ВО ВСЕМ МИРЕ.
КАКИЕ ЗАДАЧИ ОН ПОМОГАЕТ РЕШАТЬ?**

6 ЛЕТ НАЗАД ФИЛИПП ПИНО ОТКРЫЛ ДЛЯ СЕБЯ ХОЛАКРАТИЮ. И ЭТО ИЗМЕНИЛО ЕГО КАРТИНУ МИРА. ТАК РОДИЛСЯ ЕГО СОБСТВЕННЫЙ ПРОЕКТ — ХОЛАСПИРИТ. VUCA РАСШИФРОВЫВАЕТСЯ, КАК НЕСТАБИЛЬНОСТЬ, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ, СЛОЖНОСТЬ, НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ. В НЕПРОЗРАЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ СПРАВИТЬСЯ С ВЫЗОВАМИ ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО. ИНФОРМАЦИЯ НЕДОСТУПНА, НЕПОНЯТНО, КТО, ЧТО ДЕЛАЕТ. ХОЛАСПИРИТ — СЕРВИС, КОТОРЫЙ РЕШАЕТ ЭТУ ПРОБЛЕМУ НА ТЕХНИЧЕСКОМ УРОВНЕ.

**НО ЭТО БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПО. ЭТО ФИЛОСОФИЯ САМОУПРАВЛЕНИЯ,
ЗАШИТАЯ В ТЕХНИЧЕСКУЮ ФОРМУ. ЭТО НОВЫЙ ДИЗАЙН РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ.**

Мы полагаем, что людям сейчас нужно больше прозрачности, автономии, структурности, гибкости, аутентичности. Это тренды, которые мы чувствуем. Поэтому сотни компаний сейчас присоединяются к этому движению и меняют собственную структуру работы.

Будущее рынка труда — самоуправляемые команды в комплексной сложной среде. И здесь нет ничего нового.

Самоуправление — это применение AGILE-практик в вашей организации, в вашем контексте.

Очень важен следующий аспект: как вы принимаете это решение и как вы берете всех сотрудников на борт. Если резюмировать наше наблюдение, можно сказать, что мы видим три основных принципа. Без них гибкий подход невозможен:

- 1. Прозрачность.** Всё должно быть ясно, кто что делает, чтобы все понимали, как происходит работа, как идет рабочий процесс. Кто за что несет ответственность и у кого есть полномочия принимать то или иное решение. Только тогда все смогут вкладываться в улучшение этих процессов.
- 2. Итерация.** Повторение какого-либо действия.
- 3. Гибкий agile-подход.** Необходимо задуматься, как вы работаете в командах, внедрять лучшие практики.

Из моего опыта и опыта компаний, которые работают с Холаспирит, все начинается с желания понять все процессы. Это важно для психологической безопасности и для автономии.

Когда мы меняем дизайн всей компании, это радикальные перемены, но, мне кажется, без них самоуправление невозможно. Если вы оставите старый дизайн, старую иерархию, то очень сложно будет запустить предпри-

Важное требование для сильной организации, не обязательно самоуправляемой, — чтобы у вас в одном месте находилась информация по синему контуру. Все зоны ответственности, кто за что отвечает, политики. Холаспирит — очень классный софт, где можно собрать всю информацию по синему контуру. Туда же теперь можно добавить информацию по оранжевому контуру. Это достаточно сильный софт для того, чтобы создать единое информационное поле, и интегрировать туда другие софты. Это очень важный инструмент, но без культуры открытости он работать не будет. Сначала нужна культура открытости, а потом — Холаспирит.

нимательский дух в компании. Люди просто пойдут по старым рельсам.

Еще один важный момент: нельзя забывать про наших клиентов. Они должны лидировать. Во внедрении изменений мы идем за клиентами.

Первое, что нужно сделать при переходе на самоуправление, — поменять свое видение компании и сделать так, чтобы все в компании увидели саму организацию по-новому и по-новому взглянули на свою роль.

Как вы работаете вместе? Это очень важный вопрос, очень важный аспект самоуправления. Поскольку мы говорим о коллективных практиках и коллективных решениях. Необходимо, чтобы все сотрудники ясно понимали, что происходит, в какие отношения они включены, важно, чтобы те, кого касаются договоренности, могли бы повлиять на эти договоренности.

Мы создаем среду участия, вовлеченности. Тогда каждый сотрудник лучше понимает, как работает компания в целом. Очень важно говорить о том, как принимаются решения, и как мы работаем вместе как команда.

Самоуправление, в том числе, центрируется вокруг процесса принятия решений.

Важно учитывать, как вы принимаете решения. Этот процесс должен быть выстроен так, чтобы все могли поучаствовать в принятии решений, повлиять на него. И вам не нужно, чтобы все были согласны с этим решением. Нужно, чтобы не было возражений. Процесс на самом деле очень быстрый. Он накладывается на роли, которые существуют в организации. У всех есть ощущение авторства и сопричастности.

Самоуправление невозможно без коллаборации, без сотрудничества. Мы говорили уже о прозрачности, это хорошее начало для коллаборации. Но не менее важно привносить agile-практики в повседневную работу. Для этого можно использовать различные цифровые инструменты, особенно это актуально, когда речь идет о проектах, встречах, совещаниях. Сейчас очень многие компании испытывают трудности с этим, но я полагаю, что цифровые инструменты могут вам помочь.

ПРИОРИТЕТЫ

Мы предлагаем метод OKR. С помощью этого метода люди будут лучше понимать, где они могут принести ценности и как расставлять приоритеты в своих проектах.

Самоуправление невозможно без понимания миссии, предназначения, смысла существования компании.

По моему мнению, мир, где компании делились на коммерческие и некоммерческие, уже уходит в прошлое. В жизни существуют не только деньги. Сейчас очень многие люди присоединяются к компании из-за миссии, из-за смысла существования этой компании. Потому что эти ценности им близки. Если же у компании нет ясного понимания, на что она влияет в мире, какая у нее миссия, такой компании очень сложно сейчас привлекать талантливых людей. И такие организации, как мне кажется, будут постепенно умирать.

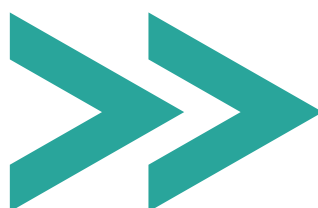
Самоуправление невозможно без заботы.

Чему мы научились у наших клиентов, компаний, с которыми мы сотрудничаем? Нельзя недооценивать необходимость инвестировать время и деньги в коучинг, в образовательную, просветительскую работу.

Самоуправление требует нового мировоззрения.

Многие компании делают это благодаря сильным лидерам. Люди вдохновляются от них. Мы очень много инвестировали в обучение, тренинги. Мы поддерживали наши команды в этой трансформации.

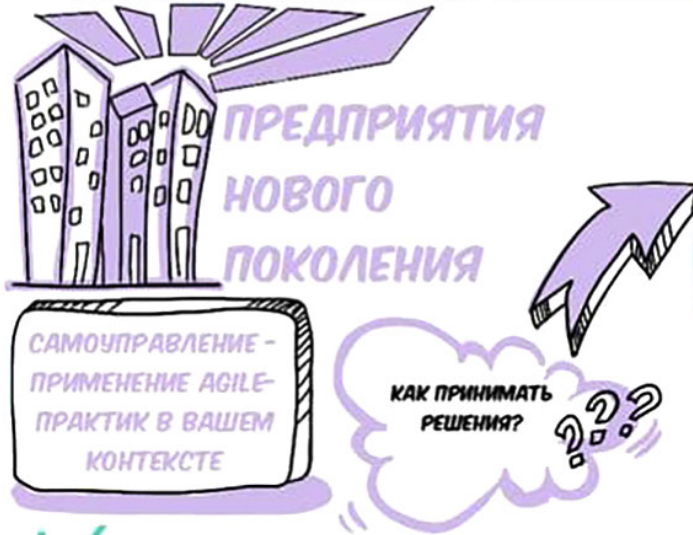
Я уверен, что этот новый способ работы — наше будущее. Когда-нибудь он станет мейнстримом.



Я УВЕРЕН, ЧТО ЭТОТ НОВЫЙ СПОСОБ РАБОТЫ — НАШЕ БУДУЩЕЕ. КОГДА-НИБУДЬ ОН СТАНЕТ МЕЙНСТРИМОМ.

КАК ВАЖНЫЕ БИЗНЕС ВОПРОСЫ РЕШАЮТ КЛИЕНТЫ HOLA SPIRIT

Филипп
Пино



3 ПРИЗНАКА

ИТЕРАЦИИ

ПРОЗРАЧНОСТЬ

СОТРУДНИЧЕСТВО

ВСЁ НАЧИНАЕТСЯ С ЯСНОСТИ

НЕЛЬЗЯ ЗАБЫВАТЬ О КЛИЕНТЕ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ

ЛЮДЯМ НУЖНО БОЛЬШЕ ПРОЗРАЧНОСТИ, ГИБКОСТИ, АУТЕНТИЧНОСТИ

ШАГИ К САМОУПРАВЛЕНИЮ

- ▶ ПОМЕНИТЬ ВИДЕНИЕ КОМПАНИИ И ПОКАЗАТЬ ВСЕМ СОТРУДНИКАМ
- ▶ СОЗДАТЬ СРЕДУ УЧАСТИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ
- ▶ ПРОЗРАЧНО ГОВОРИТЬ, КАК ПРИНИМАЮТСЯ РЕШЕНИЯ (ЧТОБЫ ВСЕ МОГЛИ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ ИЛИ ПОВЛИЯТЬ НА КОНЕЧНОЕ РЕШЕНИЕ)
- ▶ ПОДДЕРЖИВАТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО И КОЛЛАБОРАЦИЮ
- ▶ ВАЖНО УМЕТЬ РАССТАВИТЬ ПРИОРИТЕТЫ (OKR)
- ▶ ПОНИМАТЬ МИССИЮ И СМЫСЛ КОМПАНИИ
- ▶ ПРОЯВЛЯТЬ ЗАБОТУ И ПОДДЕРЖКУ
- ▶ ФОРМИРОВАТЬ НОВОЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ



ЛЮДЯМ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ



ЖАН ФРАНСУА
ЗОБРИСТ,
FAVI (ФРАНЦИЯ)

ЗАВОД FAVI — ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ КЕЙСОВ В КНИГЕ ФРЕДЕРИКА ЛАЛУ «ОТКРЫВАЯ ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО». ЖАН ФРАНСУА ЗОБРИСТ СОЗДАЛ ОЧЕНЬ ИНТЕРЕСНУЮ КОНЦЕПЦИЮ САМОУПРАВЛЕНИЯ АВТОНОМНЫХ САМОУПРАВЛЯЕМЫХ КОМАНД В КОМПАНИИ. ЭТО ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ.

«Я НАЧАЛЬНИК, КОТОРЫЙ УЖЕ 40 ЛЕТ РАССКАЗЫВАЕТ ПО ВСЕМУ МИРУ, ДРУГИМ НАЧАЛЬНИКАМ, ЧТО ОНИ МОГУТ НАЧАТЬ ДОВЕРЯТЬ ЛЮДЯМ, ПЕРЕСТАТЬ КОНТРОЛИРОВАТЬ ИХ И ВЫИГРЫВАТЬ, ТАКИМ ОБРАЗОМ, ОЧЕНЬ МНОГО». ЭТА КОНЦЕПЦИЯ 40 ЛЕТ УСПЕШНО РАБОТАЛА НА ПРОЦВЕТАНИЕ FAVI.

СЕЙЧАС У КОМПАНИИ СМЕНИЛСЯ СОБСТВЕННИК. ПРЕЕМНИК НЕ ВЕРИТ В САМОУПРАВЛЕНИЕ И ВОЗВРАЩАЕТ ЗАВОД НА РЕЛЬСЫ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЧТО ИЗ ЭТОГО ПОЛУЧИТСЯ — ВРЕМЯ ПОКАЖЕТ.

А МЫ ИЗУЧАЕМ БЕСЦЕННЫЙ ОПЫТ, КОТОРЫЙ СЕГОДНЯ ПОМОГАЕТ МНОГИМ ЛИДЕРАМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ ДЕЛАТЬ СВОЙ МОЩНЫЙ СКАЧОК ВПЕРЕД.

С 1970 до 1983 года я был металлургом. Тогда у меня был начальник 35 лет. Это был неплохой человек, но он проводил свое время за беседами и собраниями. Я вместо собраний ходил к сотрудникам, общался с ними. Потому что люблю поболтать. Однажды мой начальник вызвал меня к себе и сказал: «Слушай, ты знаешь завод, может, ты возьмешь на себя управление?»

В 1983 году я провел первое собрание. Мне было около 30 лет.

Я сказал людям, что, если у них есть проблема, можно приходить ко мне, задавать вопросы. Не нужно искать идеальных решений.

Для нас главная цель — это деньги клиента и любовь клиента.

Также я изучал японские инструменты и применял их у себя. Один из их принципов: ПРОДУКТИВНОСТЬ ЧЕРЕЗ РАДОСТЬ И СЧАСТЬЕ.

Мы убрали часы, пропускную систему. Люди должны были сами планировать производство, обработку заказов. Планировать свое расписание.

В Японии работникам оплачивали премии за жару.

На своем производстве я упразднил все премии. Посчитал нужным распределить их между сотрудниками и отправить в фонд зарплат. Я решил, что зарплаты должны быть основаны на КЕШ ФЛОУ (Cash Flow).

КЕШ ФЛОУ — это дыхание, воздух компании. Не деньги — воздух компании. Если организм компании не дышит, он умирает. Я предложил премии за производительность. На следующий день производительность всех отделов компании увеличилась на 30%. Я не понял, в чем дело. И сотрудники мне объяснили. Ранее у них была квота на производство деталей. Они считали детали в голове,

Признание, благодарность сотрудникам — это один из ключевых принципов работы «бирюзовых» организаций

боялись произвести больше, чем надо. Чтобы им не увеличивали квоту. Теперь же они использовали физиологический ритм работы. Работали так, как им комфортно. И это на 30% повышало их эффективность. КЕШ ФЛОУ взорвался. На 20%. И сотрудники получили премию, равную шести месячным окладам.

Результаты появляются очень быстро.

Рост КЕШ ФЛОУ привлек к моей компании внимание очень многих начальников. Я стал им рассказывать о своем опыте.

Следующее важное явление для моей компании: сотрудники стали сами чинить станки и контролировать всю свою продукцию.

Контроль над производством и браком должен быть у сотрудников. Потому что, если они сами отвечают за это, они мотивированы производить хороший товар и доверять мне больше.

До того, как это ввести, я спросил у людей, хотят ли они сами за это отвечать? Они сказали — ДА. Качество подскочило в разы.

С тех пор у нас никогда не было проблем с качеством.



Ключевой момент — это вера.

Она помогает выявить лучшее в человеке. Человек хочет сохранять это хорошее. И в итоге вся структура начинает работать лучше.

На классических предприятиях мы платим большие деньги специальным людям, чтобы они сохраняли и поддерживали стабильность, в то время как сотрудники сами могут это делать.

Следующая важная веха в развитии.

Начало 1990-х годов. Инфляция во Франции тогда была 10%. Но мы не могли повышать цены на стоимость. Я сообщил об этом сотрудникам. И мы решили доверить каждый станок и каждый департамент отдельной команде. Решили дополнить каждую команду рабочими мозгами. Составили очень эффективные команды, в которых были люди с большим воображением, с желанием работать хорошо. И это давало потрясающие результаты.

Привлекли обученных людей в отдел разработок. Я доверил им большое дело. Мы вместе решили составить линии производства. Это значит, что у нас будут не отдельные отделы (выплавки, формовки и т.д.), мы будем делать отдельные линии.

Время прохода по линии — это период отгрузки сырья до загрузки продукции в машину клиента. В результате время сократилось с 10 дней до 1 дня. ПЛЮС — работа одного дня не требует никакого планирования.

Мы создали, как мы их назвали, мини-заводы. Это 20,30,40 рабочих, которые там работают. Я попросил выбрать начальника. Называю его лидером. Лидер — это работник, которого выбрали его же коллеги. Это единственный держатель власти в мини-заводе. У нас нет отдела сервиса. Именно лидер определяет уровень зарплаты.

Появился менеджер по финансовым вопросам. Он определяет нормы. Премии мы упразднили. Целей никаких не было. Офис администрации располагается в центре

Очень редко люди специально делают что-то не так. Если что-то стабильно происходит — это ваша ответственность. Вы сделали что-то не так.

мини-завода. Логистикой и всеми организационными вопросами занимается административный сотрудник. Внутри мини-завода рабочие решают, с каким инженером они хотят работать. Начальник по обслуживанию нам здесь не нужен. Потому что необходимости в собраниях нет, в перераспределении работы — тоже.

Люди, которые не приняли нашу систему, уволились.

Признание, благодарность сотрудникам — это один из ключевых принципов работы «бирюзовых» организаций.

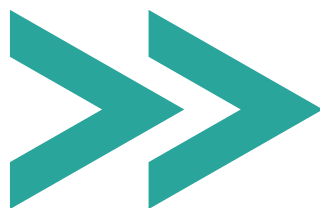
В «бирюзовых» организациях мы не говорим о деньгах, хотя зарабатываем много. Все, что мы делаем, мы делаем не ради выгоды. Наши цели не выражаются в цифрах. Мы формулируем цели посредством эмоций. Падение коммунизма было следствием планов, норм и цифр. Нам необходимо руководствоваться интуицией. Не бояться несовершенных решений. Именно в кризис это наиболее эффективный способ работы.

- Доверяю, не контролирую. Не работают. Как быть?

- Доверяйте, не контролируйте. Очень редко люди специально делают что-то не так. Если что-то стабильно происходит — это ваша ответственность. Вы сделали что-то не так.

- В чем заключается основная роль начальника? Все равно руководители, получается, есть.

- Начальник — это человек, который указывает на звезды. Он является носителем ценностей. Это человек, который проповедует, но не организует. Вдохновляйте людей. Они должны понимать, что у них есть ответственность, что они могут проявлять себя. Начальник должен делать так, чтобы люди чувствовали себя нужными. Сотрудники должны быть сами заинтересованы в том, чтобы работать лучше.



СОТРУДНИКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ САМИ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В ТОМ, ЧТОБЫ РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ

ЛЮДЯМ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ

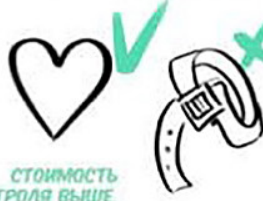
НУЖНО ДЕЙСТВОВАТЬ БЕЗ РАЗМЫШЛЕНИЙ
- ВАЖНО РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ИНТУИЦИЕЙ

ЖАН ФРАНСУА ЗОБРИСТ



ПЕРЕСТАВАЙТЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ И НАЧИНАЙТЕ ДОВЕРЯТЬ СВОИМ СОТРУДНИКАМ

СТОИМОСТЬ КОНТРОЛЯ ВЫШЕ, НЕЖЕЛИ СТОИМОСТЬ ОТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ОШИБОК БЕЗ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЯ



ЕСЛИ У ВАС ЕСТЬ ПРОБЛЕМЫ?

- ПРИХОДИТЕ И ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ!



ГЛАВНОЕ - ДЕНЬГИ И ЛЮБОВЬ КЛИЕНТА



CASH FLOW - ВОЗДУХ ДЛЯ КОМПАНИИ

ПРЕМИИ СЛЕДУЕТ ДАВАТЬ ЗА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.

ЗАРПЛАТЫ ДОЛЖНЫ ВЫСТРАИВАТЬСЯ НА ОСНОВАНИИ ПОКАЗАТЕЛЯ CASH FLOW



КОНТРОЛЬ ЗА ПРОИЗВОДСТВОМ И БРАКОМ ДОЛЖЕН БЫТЬ НА ОТВЕТСТВЕННОСТИ САМИХ СОТРУДНИКОВ



ЯПОНСКИЙ ИНСТРУМЕНТ

КАЙДЗЕН

- ПРОДУКТИВНОСТЬ ЧЕРЕЗ РАДОСТЬ И СЧАСТЬЕ, НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ



НАЧАЛИ ОТПРАВЛЯТЬ СОТРУДНИКОВ В ЯПОНИЮ В КАЧЕСТВЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ И ДЛЯ ПЕРЕХАТА ЭФФЕКТИВНОГО ЯПОНСКОГО ОПЫТА

ЖИВЕМ НАСТОЯЩИМ,

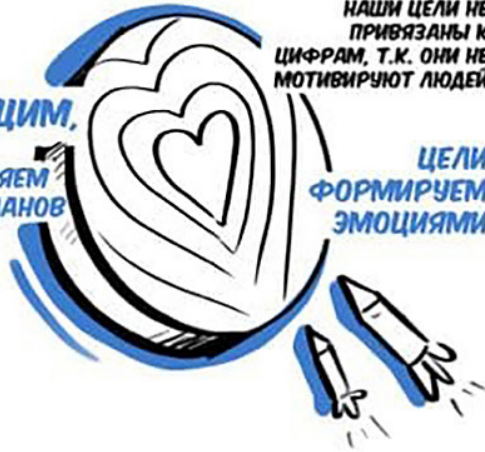
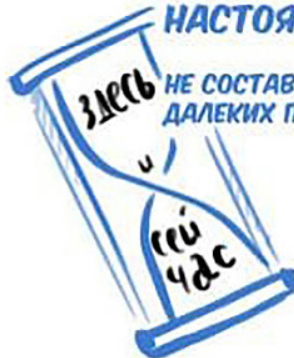
НЕ СОСТАВЛЯЕМ ДАЛЕКИХ ПЛАНОВ

НАШИ ЦЕЛИ НЕ ПРИВЯЗАНЫ К ЦИФРАМ, Т.К. ОНИ НЕ МОТИВИРУЮТ ЛЮДЕЙ

ЦЕЛИ ФОРМИРУЕМ ЭМОЦИЯМИ

ИМЕННО СОТРУДНИК СОЗДАЁТ ДОБАВОЧНУЮ СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ

НАЧАЛЬНИК - НОСИТЕЛЬ ЦЕННОСТЕЙ



ШКОЛА ДУАЛЬНЫХ ОБЕЩАНИЙ MORNING STAR



ДАГ КИРКПАТРИК,
ОПЕРАЦИОННЫЙ ЛИДЕР
MORNING STAR

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ В КАЛИФОРНИИ.
ЛИДЕР ПО ПРОИЗВОДСТВУ ТОМАТНОЙ ПАСТЫ. 400 СОТРУДНИКОВ.

ОПЫТ ДАГА КИРКПАТРИКА – ЭТО ШКОЛА ДУАЛЬНЫХ ОБЕЩАНИЙ.
СЕЙЧАС ДАГ – ВОСТРЕБОВАННЫЙ КОНСУЛЬТАНТ, СПИКЕР,
ОН ЕЗДИТ ПО ВСЕМУ МИРУ. НО ПРЕЖДЕ ОН ВЫСТРОИЛ ТАКУЮ
СИСТЕМУ САМОУПРАВЛЯЕМЫХ КОМАНД, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИЛА
ЕГО КОМПАНИИ ВЗОРВАТЬ И ЗАВОЕВАТЬ РЫНОК.

- Какие очевидные тренды и инструменты самоуправляемых компаний проявились наиболее ярко в 2020 году и помогли компаниям адаптироваться?

- Мне кажется, что людям надо было дать больше времени, свободы и автономии, чтобы они сами управляли собой.

Свобода, автономия и агентность стали ключами для тех компаний, которые развивались и развиваются на пути к самоуправлению. Сразу видно, как растет вовлечение. Именно так компании становятся более адаптивными. В такой организации каждый может стать лидером.

Постоянно возникают инновации.

Это очень большое стратегическое и конкурентное преимущество для компании.

- Что лидеры самоуправляемой компании делают по-другому?

- У таких лидеров очень много всего происходит одновременно. Это 4 элемента:

1. Смелость (внутренняя воля, желания, мысли).
2. Этика (забота о других людях, доброта, сочувствие, поддержка).
3. Реальность (важно понимать чувства, мысли, расстановку сил, наличие ресурсов, ограничений, возможностей).
4. Видение (уметь формулировать привлекательное будущее).

Оптимизация этих элементов позволит достигнуть величия — не только личного, но и компании в целом.

- В чем разница во внедрении самоуправления в Америке, Европе, Китае, России?

- В каждой стране есть своя культурная специфика, которую нужно уважать. Самоуправление — это не уникальный рецепт или линей-

ный путь, в конце которого вас ждет успех. Это не какая-то единая формула, которую можно применить в любой компании.

Самоуправление — это результат воли лидера, его способности формулировать видение будущего, в которое он может пригласить людей. Многие лидеры так и поступают. Лидеры сами проходят обучение, предлагают обучение. Используем общение в социальных сетях, где люди могут теоретизировать свои эксперименты, оценивать результаты. Таким образом, мы можем выявить эксперименты, которые работают, оказываются успешными, выявлять эксперименты, которые являются не успешными, и не тратить на них ресурсы.

Процесс самоуправления — это очень медленный, постепенный процесс, который проходит по-разному в разных регионах. Все зависит от организации, от культуры в компании, от национальной культуры. Очень важно все эти различия уважать.

- Когда мы говорим о самоуправлении, часто звучит: поделиться властью, отдать власть. А в чем мотивация тех, у кого уже есть власть, зачем им отдавать власть?

- Это очень хитрый вопрос. Нужно, чтобы произошло 2 вещи, чтобы самоуправление прижилось: лидер должен отдать власть.

Организации должны следовать очень простым принципам. Отказ от власти — это неестественный процесс для многих лидеров, если не для всех, по всему миру. Частично, причина этого лежит в нейронауках. Существует линейное влияние власти на мозг. Ученые говорят, что лидеры, которые используют власть, получают сильный вброс дофамина. Таким образом, люди становятся зависимыми от власти.

Один психолог исследовал влияние власти на человека. Выяснилось, что, естественно,

власть коренится в психологии человека, в строении мозга. Очень часто лидеры относятся плохо к людям.

В самоуправлении мы говорим, что притеснять людей, заставлять что-то делать нельзя. Командовать в одностороннем порядке никто не может. Необходимо заслужить доверие, уважение, научиться общаться с людьми. Тогда вы становитесь естественным лидером.

- Сколько человек в вашей компании являются лидерами?

- У нас нет как таковых лидеров, нет званий, иерархии, нет вертикальных структур и бюрократии. У нас есть сеть. В некотором смысле, все у нас являются лидерами. Все работают в одинаковом режиме. Это примерно 2,5 тыс. человек в сезон. Мы только что запустили программу «амбассадоров». В рамках этой программы мы обучаем людей самоуправлению. У нас в компании каждый хочет быть лидером. И каждый, кто хочет, становится им.

Отказ от власти — это неестественный процесс для многих лидеров, если не для всех

- Что ты думаешь про Холакратию как альтернативу того решения, которое предлагаете вы?

- В своей книге «Безграничная компания» я описываю разные подходы, которые помогают увеличивать автономность, независимость, вовлечение, лидерство, инновацию на рабочем месте.

Необходимо заслужить доверие, уважение, научиться общаться с людьми. Тогда вы становитесь естественным лидером.

Холакратия — это один из подходов. Есть разные виды менеджмента: регенеративный, радикальный. И набор самых разных подходов, которые помогают создавать лучшую обстановку на рабочем месте. Я думаю, что не стоит ограничивать себя одним или двумя.

Безгранично уважаю Джеймса Приста, и Социократия 3.0 вызывает у меня восхищение. Я заимствую оттуда постоянно концепции, подходы, для того чтобы наши практики становились лучше, чтобы работа с клиентами становилась более эффективной.

Это система, и если она работает для вашей компании, отлично. Что работает для вашей компании, то и следует внедрять.

Какой бы подход вы ни внедряли, важно, чтобы он был адаптирован под культуру и под контекст.

- Три первых шага (инструмента) для обычной компании, которая хочет внедрять самоуправление. Что ты рекомендуешь?

1. Важно начать со смелости. Генеральному директору необходимо организовать ретрит для лидеров, для руководителей, может быть, на пару дней. За эти два дня провести открытое обсуждение. Предложить людям выдвигать свои идеи, делиться ими.



Использовать различные технологии, например коучинг и другие подходы.

2. После такого мероприятия необходимо составить портфолио экспериментов. Потом уже реализовывать эти эксперименты.

Лидеры будут полностью понимать, в чем идея экспериментов, потому что они их сами создали.

После проведения экспериментов — измерить результаты в ходе следующих 12 месяцев, при помощи консультантов. Необходимо посмотреть на те, которые работают, остановить неработающие.

3. Следующий шаг — это Краудсорсинг. Чтобы у каждого сотрудника была возможность высказываться.

- Какой уровень образования у сотрудников рабочих специальностей?

- Возвращаясь к своему опыту. Производство — это для нас самое главное. Мы не называем наших сотрудников «сотрудниками» или «рабочими». Нам не очень нравится это определение. Мы называем их коллегами.

Технические коллеги имеют образование средней школы или пару лет учебы в колледже или техникуме.

Оплата наших сотрудников на высоких постах очень высокая. И соответственно, это люди с высшим образованием. У них очень сложные роли, абсолютно уникальные. Они должны понимать программирование, кодирование, уметь производить сложные расчеты.

- В каком типе компании идеально применять самоуправление? В каком типе не надо? Есть ли основные базовые положения?

- Любая компания может реализовывать практики и принципы самоуправления. Основные принципы всегда применимы: не использовать силу против других людей и соблюдать обязательства.

Чем ближе мы к идеалу, тем ближе мы к тому, чтобы быть достойными людьми. Именно поэтому мне так нравится самоуправление. Оно подходит для любого человека во всем мире.

- Как в компании решается вопрос ошибок, кто виноват, какая ответственность?

Ошибки — это возможность учиться. Это позволяет создать живую организацию, которая постоянно совершенствуется.

- Мы отходим от иерархической системы, потому что это как раз система, которая всегда ищет ошибки. К чему это приводит? Это может привести к большим катастрофам. Не надо искать того, кого можно обвинить. Мы развиваемся, мы обучаемся в процессе работы. Ошибки — это возможность учиться. Это позволяет создать живую организацию, которая постоянно совершенствуется.

- Как вы берете на работу и как увольняете? Кто этим занимается?

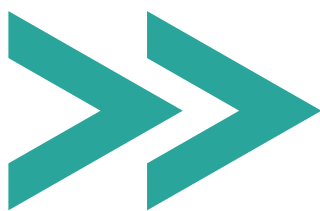
- У всех есть обязанность обнаруживать необходимость нужного таланта. Каждая команда отбирает по своим критериям себе сотрудни-

ка. Электрики нанимают электриков, дворники дворников, клерки клерков. У нас нет HR. Есть менеджер внутри каждой команды.

Ни у кого нет власти приказывать. Никто не может прийти к человеку и уволить его. Все сделано через запрос и ответ.

Если я обнаружил, что кто-то не соответствует критериям, я чувствую, что этот человек не должен у нас работать, я пишу запрос, который должен быть одобрен или отклонен. Бывает так, что человек, на которого пишется запрос, сам соглашается с тем, что ему надо уйти. Если человек не согласен, тогда мы начинаем процесс, который подразумевает участие медиатора. Если одного человека недостаточно, мы включаем целую группу посредников, которые позволяют решить проблему. И в конце — у нас есть своего рода арбитражный суд, на котором судья будет принимать решение. У всех есть возможность задавать вопросы. Человек имеет возможность высказаться.

Переход на самоуправление — это всегда эксперимент, здесь нет формулы и рецепта успеха. Постоянно нужно проводить эксперименты. Повторять их. Необходимо слышать каждый голос.



ПЕРЕХОД НА САМОУПРАВЛЕНИЕ — ЭТО ВСЕГДА ЭКСПЕРИМЕНТ, ЗДЕСЬ НЕТ ФОРМУЛЫ И РЕЦЕПТА УСПЕХА.

В УСЛОВИЯХ КОВИДА КОМПАНИЯМ ПРИШЛОСЬ БЫСТРО АДАПТИРОВАТЬСЯ К НОВЫМ ПРОТОКОЛАМ РАБОТЫ



ДАГ КИРКПАТРИК

НАШИ ПРИНЦИПЫ:

НЕИСПОЛЬЗОВАНИЕ НАСИЛИЯ X

СОБЛЮЖДЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ✓

ЛЮДЯМ НУЖНА РАСШИРЕННАЯ СВОБОДА И АВТОНОМНОСТЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

ЛИДЕРСТВО И ИННОВАЦИИ ВЕЗДЕ

В КОМПАНИЯХ С САМОУПРАВЛЕНИЕМ НИКТО НЕ МОЖЕТ ПРИЙТИ И УВОЛИТЬ **ВЫХОД**

ЭТО ЗНАЧИТЕЛЬНО УВЕЛИЧИВАЕТ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ

БОЛЬШАЯ СВОБОДА ПРИВОДИТ К ВОЗНИКНОВЕНИЮ ВСЕ БОЛЬШЕГО ЧИСЛА ЛИДЕРОВ

ЕСЛИ ВОЗНИКАЮТ СОМНЕНИЯ НА СЧЁТ КОГО-ТО, ПИШУТ ЗАПРОС

И ДЕЛАЕТ КОМПАНИИ БОЛЕЕ АДАПТИВНЫМИ

ЭТО ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

ИНОГДА САМ ЧЕЛОВЕК ПОНИМАЕТ, ЧТО ЕМУ НУЖНО УЙТИ

НИКОГО НЕЛЬЗЯ УВОЛИТЬ, НЕ ДАВ ЧЕЛОВЕКУ ВЫСКАЗАТЬСЯ

ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК НЕ СОГЛАСЕН, ТО СИТУАЦИЯ РАЗБИРАЕТСЯ

МОДЕЛЬ ЛИДЕРА В КОМПАНИЯХ С САМОУПРАВЛЕНИЕМ

ЛИДЕР ДОЛЖЕН ОТДАТЬ ВЛАСТЬ

ШАГИ ПО ВНЕДРЕНИЮ САМОУПРАВЛЕНИЯ:

ЗАБОТА О ДРУГИХ, ДОБРОТА, ЭМПАТИЯ, ПОДДЕРЖКА

ЭТИКА



ОРГАНИЗИРУЙТЕ РЕТРИТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ - УСТРОЙТЕ ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ

МЫ ВЕРИМ В СИЛЬНЫХ ЕСТЕСТВЕННЫХ ЛИДЕРОВ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ С ПОДКЛЮЧЕНИЕМ КОУЧИНГА И МЕНТОРИНГА

ПОДГОТОВКА ПОРТФОЛИО ИДЕЙ-ЭКСПЕРИМЕНТОВ

РЕАЛЬНОСТЬ

ВИДЕНИЕ



ОРГАНИЗОВАТЬ СБОР ИДЕЙ ОТ СОТРУДНИКОВ ПОСРЕДСТВОМ КРАУДСОРСИНГА

ВАЖНО ПОНИМАТЬ И ОЦЕНИВАТЬ РЕАЛЬНОСТЬ, РЕСУРСЫ, СИТУАЦИЮ

ЛИДЕРЫ ФОРМИРУЮТ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО, В КОТОРОЕ ВЕДУТ ЛЮДЕЙ



ЭКСПЕРИМЕНТЫ НА ПРАКТИКЕ - ВНЕДРЕНИЕ В ЖИЗНЬ



ХРАБРОСТЬ

ВОЛЯ, ЖЕЛАНИЯ, МЫСЛИ

ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ МОЖЕТ РЕАЛИЗОВАТЬ ПРАКТИКИ САМОУПРАВЛЕНИЯ



ДАЛЬНЕЙШИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ЭКСПЕРИМЕНТАМ

САМОУПРАВЛЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ



ЙОС ДЕ БЛОК,
ОСНОВАТЕЛЬ
КОМПАНИИ
BUURTZORG

«ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ РУКОВОДИМЫ В ЭТОЙ ЖИЗНИ ОСОЗНАННЫМ
ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕМ, НЕ НУЖЕН КОНТРОЛЬ, ИМ НЕ НУЖНЫ НАДСМОТРСИКИ».
ЙОС ДЕ БЛОК.

В СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ОН СОЗДАЛ САМОУПРАВЛЯЕМЫЕ БРИГАДЫ
МЕДБРАТЬЕВ И МЕДСЕСТЕР. И ЗАВОЕВАЛ САМУЮ БОЛЬШУЮ ДОЛЮ РЫНКА
ПАТРОНАЖНЫХ УСЛУГ ГОЛЛАНДИИ. ЕГО КОМПАНИЯ ДО СИХ ПОР РАБОТАЕТ
БЕЗ РУКОВОДИТЕЛЯ.

С КРИСТАЛЛИЗАЦИИ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ НАЧИНАЮТСЯ ВСЕ ПРОЕКТЫ
ПО САМОУПРАВЛЕНИЮ.

Когда я запускал Buurtzorg, моя личная история сыграла гигантскую роль в этом проекте. Я работал патронажным медбратом довольно много лет. И потребность в новом проекте выросла из моего собственного опыта.

Мне кажется, что, когда мы говорим о лечении, необходимо пациента видеть целостно, видеть как человека. Нужно понимать, как он справляется с повседневной жизнью, какие проблемы у него есть, какую роль играет среда.

Мы в своей деятельности перенесли фокус внимания на доверительные отношения. В системе здравоохранения это первостепенный принцип: найти хороший контакт с пациентами, с врачами. Поэтому наши медсестры и медбратья концентрируются на создании доверительных отношений.

В этой системе важен результат, а не процесс.

Бюрократия была для нас большой проблемой. Слишком много времени тратится на административные задачи. Для нас самое главное — это пациент. Мы хотим, чтобы наши работники отдавали большую часть своего времени пациентам. Для этого мы создали собственную IT-систему. Своеобразный внутренний фейсбук. Можно сказать, что это фундамент нашей компании.

Мы запустили новый проект, а вместе с ним предложили новый взгляд на систему здравоохранения. Наша идея состояла в том, чтобы создавать независимые, небольшие команды (предел — 12 медсестер), у которых нет начальника. Можно сказать, что все 12 медсестер были лидерами. Нам было важно, чтобы они понимали культуру, историю и социальные сети районов, в которых работают. Медсестры сами отвечают за организацию процесса работы. Они выполняют все задачи, в том числе административные. Они сами нанимают своих коллег, сами принимают решения по своему расписанию.

Идея состояла в следующем: 10–12 медсестер могут сами заниматься организацией работы, если у них есть поддержка хорошей IT-системы.

В конце 2006 — начале 2007 года мы стартовали с одной команды. Что мы увидели? От медсестер был гигантский отклик. По всей стране все медсестры хотели работать именно так. Они писали нам письма, задавали вопросы о том, как мы работаем.

Буквально за несколько лет мы вышли на большие объемы. Сейчас у нас 15 000 медсестер и медбратьев, более 100 000 пациентов. Есть 50 человек, которые заняты в бэк-офисе. Они отвечают за работу с медицинскими страховщиками, за подписание контрактов.

Есть 21 коуч. Они поддерживают команды, когда командам это нужно. Коучи не занимают какую-то иерархическую позицию, они только поддерживают.

Есть 2 директора. Нет менеджеров. Нет никаких управленческих совещаний, мы не составляем стратегические планы, политику развития. Все интегрировано в повседневную работу самих медсестер.

Все эти люди действительно хотят заботиться о пациентах.

Философия у нас очень ясная, прозрачная. Мы хотим поддерживать людей в их независимости. Хотим, чтобы у людей было высокое качество жизни, и они могли обратиться за поддержкой, если она им понадобится. У них есть автономия, они могут сами выбирать ход действий, в соответствии с общей философией нашей организации.

Нам важно вести свою деятельность на принципах гуманизма, чтобы медсестры чувствовали свое авторство в работе, могли брать на себя ответственность за то, что они делают. Именно это делает компанию успешной.

Этот принцип авторства, сопричастности мне кажется центральным в нашей работе.

Следующий пункт — это доверие. Мы не контролируем то, что делают медсестры.

Они несут, конечно же, ответственность за свои действия. В частности мы в IT-системе можем посмотреть, чем заняты медсестры. Они ответственны за результат.

У нас есть несколько руководящих принципов. Мы решили, что если мы хотим, чтобы эти команды делали все правильно, то нам нужно сформулировать некие руководящие принципы:

1. Для нас как для компании важно финансовое здоровье.
2. Мы хотим предоставлять услуги наивысшего качества.
3. Принцип коллаборации, сотрудничества. Чтобы все были довольны своей работой, чтобы имели возможность развиваться как люди и как профессионалы.

Наша задача — упрощать процессы настолько, насколько это возможно. Например, если посмотреть на финансы. Наша смета может уместиться на одной страничке. Входящие и исходящие. В прошлом году наш оборот составил 450 млн евро.

Если в компании слишком много правил, то и бюрократии будет очень много. Наша задача — сделать процессы максимально простыми. У нас очень ясные принципы работы. Они опубликованы. И со стороны бэк-офиса мы предлагаем полную автоматизацию. Задавали вопросы медсестрам о том, что может им помочь. Для нас самые главные сотрудники — те, которые обслуживают пациентов.

Еще одна важная тема — это культура. Можно, что угодно, писать на бумаге, но поведение — это совсем другое. Важно делать то, что вы проповедуете, тогда вам будут доверять, верить. Мы вносим идеи и ждем обратной связи от работников. Нам важно их мнение. Они также делятся своими идеями. Благодаря этому наша организация, с одной

- Как вы развиваете коучей?

- Коучи работают с широким спектром разных вопросов. Все коучи имеют опыт работы в патронажных службах. Они знают, каково это — быть медсестрой или медбратом. Они проходят годовую программу обучения коучингу. Это обучение про то, как работать с конфликтами, как быть со сложными случаями, про то, как не стать менеджером, как не стать управленцем, как не занять иерархичное положение.

Мы решили использовать определенный метод коучинга — метод интервенции, направленный на решение проблем. Мы ориентированы на решение проблем. Важно, что коучи никогда не работают индивидуально. Они всегда концентрируются на групповой динамике.

стороны, динамично развивается, с другой — она очень стабильна.

В самом начале мы задавались вопросом, как мы можем масштабироваться от одной команды к тысячам команд. Что мы сделали, как мы прошли этот путь? Мы решили: главное придерживаться принципов. Очень важно быть последовательным в ваших принципах.

Еще один важный принцип — отталкиваться от потребностей. Во многих организациях очень сложная структура. Мы стараемся избегать того, в чем потребности нет.

Нам важно, чтобы люди видели: наша работа имеет значение.

Я часто сотрудничаю со школами. Ко мне даже обратился один голландский мэр

с просьбой основать новую школу, которая будет полностью существовать на наших принципах. Мы работаем над этим вместе. И где-то в 2023 году она будет открыта.

Эти принципы очень важны и для работы полиции. Если посмотреть, какую роль полицейские выполняют в сообществах, в которых они работают, можно сказать, что их функции похожи на функции медсестер. Они так же поддерживают жизнь сообщества.

Результаты того, что мы делаем:

- С самого начала уровень удовлетворенности наших клиентов был самым высоким по сектору.
- Мы развиваемся устойчиво.
- Мы постоянно развиваемся. Сейчас у нас 15% рынка патронажных услуг в Голландии. И мы оказываем гигантское влияние на общество.

Если задуматься о гибком подходе. Во время пандемии коронавируса стало очевидным, что наш подход к работе был более адекватен, чем подход в других организациях. Правительство в Голландии сообщило, что оборудования, тестов недостаточно. Мы обеспечили всех сотрудников средствами индивидуальной защиты. Все необходимое оборудование мы закупили, доставали все необходимые материалы, где только могли. Запустили нашу собственную систему тестирования на коронавирус. Поскольку государство реагировало слишком медленно.

В СМИ мы объясняли наш подход. Суть в гибкости. Поэтому больших проблем у нас не было. Даже финансово 2020 год выдался хорошим. Хотя другие организации значительно пострадали.

- Кто является акционером Buurtzorg? Если ты совсем уйдешь из компании, сможет ли компания также работать?

- У нас нет акционеров. С самого начала я основал фонд, т.е. у нас юридическое лицо другое, это не коммерческая организация. Деньги этой организации остаются в фонде. Можно сказать, что мы работаем не ради выгоды каких-то людей, а ради общества.

Я генеральный директор, я могу принимать какие-то важные решения. Все деньги идут на инновации, на образование, на запуск новых услуг. Самое главное в нашей организации — это наши принципы. И они уже настолько въелись в каждого сотрудника, что, если я уйду, ничего особо не изменится.

Я всегда говорю, что, когда смотришь вперед, хорошо бы оглядываться назад. Через 20 лет все наши системы будут менее иерархичны. Вокруг нас будут организации, основанные на социальных сетях, будет больше гибкости. Лучше будет баланс между работой и жизнью. Мы будем больше заботиться друг о друге.

Сейчас подрастает новое поколение. У них совершенно другой взгляд на жизнь. Новое поколение неминуемо изменит мир. Это неизбежно.

Мне кажется, мы оказались в конце цикла мышления иерархическими паттернами. Я думаю, что этот цикл подходит к концу.



**СЕЙЧАС У НАС 15% РЫНКА
ПАТРОНАЖНЫХ УСЛУГ В ГОЛЛАНДИИ.
И МЫ ОКАЗЫВАЕМ ГИГАНТСКОЕ
ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО.**

САМОУПРАВЛЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ СФЕРЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ИОС ДЕ БЛОК

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ - НАШ ФОКУС

ЭТО ОСОБЕННО ВАЖНО В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ВАЖНО ВИДЕТЬ ПАЦИЕНТА ЦЕЛИКОМ



ЕСЛИ КОМАНДЕ НУЖНА ПОДДЕРЖКА И ПОМОЩЬ,

ТО ЕСТЬ ОПЦИЯ ОБРАТИТЬСЯ К КОУЧУ

СЕЙЧАС У НАС

22 КОУЧА



ЗАПУСТИЛИ НОВУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ МОДЕЛЬ

ИДЕЯ СОЗДАВАТЬ НЕЗАВИСИМЫЕ КОМАНДЫ

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА СИСТЕМУ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

РАСПРЕДЕЛЁННАЯ СЕТЬ ИЗ 15 ТЫС ЧЕЛОВЕК



КОМАНДЫ НЕ БОЛЕЕ 10-12 МЕДСЕСТЁР

САМИ РЕШАЮТ ВСЕ-ВСЕ ЗАДАЧИ

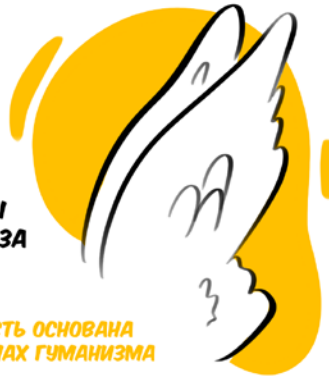
ТАКАЯ КОМАНДА МОЖЕТ САМА КОНТРОЛИРОВАТЬ ИСПОЛНЕНИЕ ВСЕХ ПРОЦЕССОВ С ПОДДЕРЖКОЙ АЙТИ-СИСТЕМЫ

У НАС НЕТ ОТДЕЛА КАДРОВ

САМИ МЕДСЕСТРЫ ОТВЕЧАЮТ ЗА НАЙМ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОСНОВАНА НА ПРИНЦИПАХ ГУМАНИЗМА

МЫ ДАЁМ СОТРУДНИКАМ ПОЛНУЮ СВОБОДУ



МЫ ХОТИМ ПОДДЕРЖИВАТЬ ЛЮДЕЙ

В ИХ ПОТРЕБНОСТИ В НЕЗАВИСИМОСТИ

КУЛЬТУРА

ВАЖНО ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ВЫ ПРОПОВЕДУЕТЕ

ПРИНЦИП СОПРИЧАСТНОСТИ

СОТРУДНИКИ ОТВЕТСТВЕННЫ ЗА РЕЗУЛЬТАТ, А ПРОЦЕСС ОНИ ОПРЕДЕЛЯЮТ САМИ

ВАЖНО МАКСИМАЛЬНО УПРОЩАТЬ ВСЕ ПРОЦЕССЫ

НЕОБХОДИМА СТОПРОЦЕНТНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ СО СТОРОНЫ БЭК-ОФИСА

СФОРМИРОВАЛИ РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ:

ФИНАНСОВОГО ЗДОРОВЬЯ КОМПАНИИ

КАЧЕСТВА ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ

СОТРУДНИЧЕСТВА



НАМ НУЖНО БОЛЬШЕ ДУМАТЬ О ЛЮДЯХ

НЕОБХОДИМО НАЙТИ БАЛАНС: ЛЮДИ- ПЛАНЕТА- ВЪРУЧКА

НАМ НУЖНО НОВОЕ ЛИДЕРСТВО

НЕОБХОДИМО УЙТИ ОТ СТАРОГО ИЕРАРХИЧНОГО ПОДХОДА

ВАЖНО НАХОДИТЬ НОВЫЕ ПУТИ НИЗОВОЙ ДЕМОКРАТИИ



ДАЖЕ БЕЗ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА И ДРУГИХ КОМАНД КОНТРОЛЯ

У НАС САМЫЙ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ ПО СЕКТОРУ



С ТАКИМИ ПРИНЦИПАМИ МЫ УСТОЙЧИВО РАСТЁМ И ДАЖЕ ФИНАНСОВО УСПЕШНЫ

КАК РАБОТАЕТ САМОУПРАВЛЕНИЕ В «ЭКОПСИ»



МАРК РОЗИН,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
«ЭКОПСИ»

МАРК РОЗИН В ЮНОСТИ, БЫВАЯ В ПОХОДАХ, ЧАСТО НАБЛЮДАЛ КОМПАНИИ, В КОТОРЫХ ЕСТЬ ЧЕТКОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ: КТО СТАВИТ ПАЛАТКУ, КТО РАЗЖИГАЕТ ОГОНЬ, КТО ЕДУ ГОТОВИТ. ПОХОДНАЯ ГРУППА, ДАЖЕ В САМЫХ ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ СИТУАЦИЯХ, ГОТОВА К САМООРГАНИЗАЦИИ. КАЖДЫЙ ДЕЛАЕТ ТО, ЧТО ХОЧЕТ. ЕСТЬ ВЕЩИ, КОТОРЫЕ ЛУЧШЕ ОБСУЖДАТЬ ГРУППОЙ. НАПРИМЕР, РАЗРАБОТКА НАИЛУЧШЕГО МАРШРУТА. САМООРГАНИЗАЦИЯ РАБОТАЕТ, КОГДА ЕСТЬ ТОТ, КТО ДОБРОВОЛЬНО СОГЛАСИТСЯ МЫТЬ КОТЕЛОК ПОСЛЕ УЖИНА. НО КОГДА ЕСТЬ ТОТ, КТО УКАЗЫВАЕТ, КТО СЕГОДНЯ ПОЙДЕТ МЫТЬ КОТЕЛОК — ЭТО УЖЕ НЕ ПОЛНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ.

ПОЛУЧАЕТСЯ, ЧТО ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЛЮДИ ДОСТАТОЧНО ОТВЕТСТВЕННЫЕ. ПОКА ИХ НЕТ, САМОУПРАВЛЕНИЕ НЕ БУДЕТ РАБОТАТЬ.

Евгений Субботин поставил эксперимент. В детском саду воспитателей заменили психологи. Они полностью исключили какое-либо давление на детей. Они только предлагали что-то. Соблюдали только меры безопасности. Сначала дети разошлись, потеряли границы. И стали тестировать эти границы, где они заканчиваются. Через две недели самодисциплина в этой группе оказалась лучше, по сравнению с тем, что была. Они стали все делать с удовольствием. Приемы самоуправления привели к воспитанию свободы и ответственности.

Сами эти методы, сама среда меняет самоощущение, сознание, поведение людей. Надо набраться терпения, чтобы люди изменились.

«Экопси» — это консалтинговая компания на стыке экономики и психологии. Штат — 150 человек. Оборот в рублях — около миллиарда. 200 клиентов в год.

Команда, где есть лидеры, большие проекты. И это надо серьезно организовывать. У нас лозунг: «свобода и ответственность».

У нас есть дисциплинарная свобода. Требования, чтобы человек реально на работе находился, нет. Свобода выбирать режим. Это не привело к тому, что люди халтурят. Но эта свобода ведет к проблеме трудоголизма. Люди работают даже больше.

У нас нет дресс-кода.

У нас вообще нет учета рабочего времени. Мы работаем на финальный результат. Для себя у нас есть система, она называется «биллинговая система». Все деньги, которые клиент нам платит, мы распределяем на аккаун-

ты отдельных людей. Какие провел встречи, сделки, проекты. Получается, что каждый сотрудник выступает в роли предпринимателя. Этот биллинг виден всем сотрудникам. Он прозрачный.

У нас нет системы иерархического целеполагания. Каждый человек ставит себе цели сам. Рассказывает о них своему руководителю. Есть минимум — это половина плана. Но все стремятся к полному выполнению.

Нет заданных ролей. Но есть ориентиры. Человек выбирает роль сам. Что касается управления людьми, здесь эта роль предлагается. В остальном никакого запрета что-то делать нет.

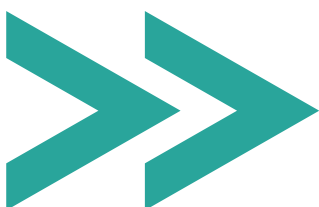
Нет никакого административного распределения работы. Есть внутренний рынок труда. Какой-то сотрудник востребован, какой-то нет.

Я написал книгу «Стратегия чистого листа». Про оппортунизм. Сейчас обсуждается, что у нас нет стратегии, а есть инициативы. Но перейдем от свободы к ответственности.

К тем системам, которые обеспечивают и прозрачность, и ответственность. Это:

- Система биллинга. Она очень важна во всех ролях. Видна роль каждого в компании.
- Система премирования. Нет верхних границ.
- Важна система грейдов.

Для нас «Экопси» — это песочница, где есть инфраструктура — это хороший песок, а каждый ребенок играет в свою игру или люди объединяются, чтобы поиграть в общую игру.



НЕТ ЗАДАНЫХ РОЛЕЙ.
НО ЕСТЬ ОРИЕНТИРЫ.
ЧЕЛОВЕК ВЫБИРАЕТ РОЛЬ САМ.

КАК РАБОТАЕТ САМОУПРАВЛЕНИЕ В ЭКОПСИ

МАРК РОЗИН

ЛЮДЯМ СВОЙСТВЕННА САМООРГАНИЗАЦИЯ (ДАЖЕ БЕЗ НАЛИЧИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ)

НАПРИМЕР, ПОХОДНЫЕ ГРУППЫ МОГУТ САМООРГАНИЗОВАТЬСЯ БЕЗ КОМАНДИРА



ВСЕГДА НАЙДЕТСЯ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ЗАХОЧЕТ ВЫМЫТЬ КОТЕЛОК

ПРИЕМЫ САМОУПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНИЛИ К ДЕТСКОЙ ГРУППЕ

СНАЧАЛА ПОВЕДЕНИЕ ДЕТЕЙ СТАЛО ХАОТИЧНЫМ,

НО ЧЕРЕЗ ДВЕ НЕДЕЛИ ДЕТИ САМООРГАНИЗОВАЛИСЬ



СВОБОДА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ГЛАВНАЯ НАША ПРОБЛЕМА - ТРУДОГОЛИЗМ

ДИСЦИПЛИНАРНАЯ СВОБОДА ВЕДЕТ К ПРОБЛЕМЕ ТРУДОГОЛИЗМА



ОТСУТСТВИЕ ДРЕСС-КОДА

ИНОГДА ЛЮДИ ПРИХОДЯТ В САНДАЛИЯХ

НО ЕСТЬ КОНКУРС ИКОНА ДЕЛОВОГО СТИЛЯ И НЕКОТОРЫЕ ХОДЯТ В ДЕЛОВЫХ КОСТЮМАХ

НЕТ УЧЕТА ЧАСОВ РАБОТЫ

БИЛЛИНГ ПРОЗРАЧНЫЙ ДЛЯ ВСЕХ

ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ВИДЕН ВСЕМ



НЕТ СИСТЕМЫ ИЕРАРХИЧЕСКОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

КАЖДЫЙ СТАВИТ СВОИ ЦЕЛИ, КАКИЕ ХОЧЕТ

ПОЛОВИНА ПЛАНА - ГИГИЕНЧЕСКИЙ МИНИМУМ

ОТСУТСТВИЕ ЗАДАНЫХ РОЛЕЙ

МОЖНО ПРОБОВАТЬ РЕАЛИЗОВЫВАТЬ НОВЫЕ РОЛИ, ФУНКЦИИ



НАША КОМПАНИЯ - СЛОВНО «ПЕСОЧНИЦА»:

КАЖДЫЙ ИГРАЕТ В СВОЮ ИГРУ, И НЕТ СЕРЬЕЗНОСТИ

ПЕСОЧНИЦА



НЕТ АДМИНИСТРАТИВНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РАБОТЫ



САМЫЕ ЦЕННЫЕ ЛЮДИ НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ

У МЕНЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫХ ЛЮДЕЙ МАЛЕНЬКАЯ ПРЕМИЯ

СВОБОДА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

СТРАТЕГИЯ ИНИЦИАТИВЫ



СИСТЕМЫ

БИЛЛИНГА

ПРОЗРАЧНОСТЬ ВКЛАДА КАЖДОГО НА УРОВНЕ ДЕНЕГ: ВИДНА РОЛЬ КАЖДОГО В ЗАРАБОТКЕ

ПРЕМИРОВАНИЯ

НЕТ ВЕРХНЕЙ ГРАНИЦЫ

ГРЕЙДОВ



МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГЕНТСКОГО БИЗНЕСА В «БИРЮЗОВОЙ» ПАРАДИГМЕ



ЕВГЕНИЙ ЛАРИОНОВ,
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ,
ИНВЕСТОР,
РУКОВОДИТЕЛЬ
АССОЦИАЦИИ
МЕНТОРОВ СКОЛКОВО

ДЛЯ ЕВГЕНИЯ ЛАРИОНОВА ПЕРЕХОД К МОДЕЛЯМ САМОУПРАВЛЕНИЯ — НЕОСПОРИМЫЙ ТРЕНД. ОН В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ВЫЗВАН СКОРОСТЬЮ ИЗМЕНЕНИЙ, КОТОРЫЕ ПРОИСХОДЯТ В НАШЕМ МИРЕ, БОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ ИНФОРМАЦИИ, КОТОРУЮ ПРИХОДИТСЯ ОБРАБАТЫВАТЬ ЛИДЕРАМ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. НО В ЕГО ОПЫТЕ БЫЛО НЕСКОЛЬКО ПОПЫТОК ПЕРЕХОДА НА САМОУПРАВЛЕНИЕ, А ДАЛЕКО НЕ ВСЕ ОНИ ОКАЗАЛИСЬ УДАЧНЫМИ.

«Бирюзовая» парадигма для меня в первую очередь — про эволюционную цель. Вокруг нее формируется команда.

Второе — это целостность. А целостность для меня, прежде всего, искренность, прозрачность. Люди должны быть в высоком градусе доверия друг к другу, для того чтобы эффективно давать честную обратную связь, понимать, что действительно происходит в организации.

Третье — нет функциональных сотрудников, есть функциональные роли. Нет руководителей, есть коучи, наставники. Есть мотивация, определенная система правил, которую выбирает команда.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА:

- Собственник
- Совет руководителей

ГЛАВНОЕ ОБ УПРАВЛЕНИИ

- Децентрализованная система.
- Распределенная (удаленная) команда с системой мотивации.
- Очень сильное финансовое планирование и бюджетирование.
- Бизнес-аналитика всех процессов.
- Контроль качества и сервиса.
- Формализованные правила игры.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В КОМПАНИИ

Период 5 лет — Стратегическое планирование. Это эволюционные цели. Куда мы идем, на какие рынки, с какими продуктами. Так из агентского бизнеса, мы постепенно трансформируемся в IT-бизнес.

Период 1 год — Тактическое планирование. Год разбивается на конкретные кварталы. Идет квартальная защита целей и бюджета. Это позволяет нам достаточно эффективно, поступательно двигаться к нашей реализации.

Период 1 квартал — оперативное планирование (реализация, адаптация и контроль).

АРОД: ПЛАНЫ

- Дизайн-сессии в мини-группах.
- Задачи делятся на два блока: развитие и текучка.
- FTF, ROI, SR, CT, SMART — это помогает нам быть более четкими, более определенными.
- Веса задач проставляются на собрании по планированию АРОД с участием собственника.

АРОД: ЗАЩИТА

Когда руководители проверяют результаты друг друга. Проставляют свои веса, свои оценки.

АРОД: ОЦЕНКА

Оценка членами Совета руководителей: 50% — вес оценки собственника, 50% — вес Совета руководителей.

Рейтинг обратной связи, который мы проставляем друг другу. Учитываем результативность, коммуникации, личную энергию и качество презентации.

Рейтинг руководителя за работу в рамках квартала. Зависит от результатов, рейтинга обратной связи, выполнения бюджета.

- 5 лет на рынке
- Ex Libris — крупнейшее агентство в России по измерению медиа
- 250+ проектов
- 160+ человек в команде
- Устойчиво растущие финансовые показатели.
- Входят в международные организации: PACO, AMEK, ARDC, PRSA

ПРИНЦИПЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ:

- Достижение стратегической цели
- Быть в своем процентном коридоре от выручки
- Фондирование: не залезать в чужие карманы
- 85% проектов по оценке
- Мотивация за оптимизацию

Бюджетирование — мощная вещь. Оно позволяет понять, что организация здорова. То, что мы можем удерживать чистую прибыль, маржу — это заслуга тех принципов, которые мы используем в бюджетировании.

Бизнес всегда делится на несколько очень простых блоков:

1. Прямые расходы, то, что относится к производству продукта и услуги.
2. Маржа, которая расходуется на административную часть, коммерческие расходы, налоги, и чистая прибыль.
3. Чистая прибыль, которую распределяем на дивиденды, резервный фонд, фонд развития.

У нас вся система оплаты формируется вокруг проектов. Есть таблица оценки. Проект забюджетирован, и он не может выйти за эти рамки. Когда у руководителя получается оптимизировать бюджет, то 50% этой оптимизации идет в бюджет руководителю. Он вправе им распоряжаться абсолютно самостоятельно. 50% направляется в фонд развития.

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

Это один из основополагающих факторов в самоуправлении. Здесь руководитель является своего рода коучем для своих сотрудников. Он направляет запрос и получает стажера. У нас существует определенная модель расчета, сколько нам нужно будет сотрудников. Эту модель я взял из теории обслуживания очередей. И мы стараемся держать определенный запас по ресурсам на уровне 20%, но не менее 15%. Для того, чтобы мы всегда были готовы брать новые проекты.

У нас крайне низкая текучесть кадров. Средний срок работы в агентстве 3,2 года, средний срок работы руководителя — 7,4 года. Многие работают по 12 лет. Это еще раз показывает, что нам удалось создать дружелюбную атмосферу.

У нас существует КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ. Так как сотрудники для нас очень важны, мы не увольняем человека, если он на каком-то проекте не эффективен. Он может остаться там, где показал свою эффективность. По своему желанию сотрудник может менять отделы. Если ему не нравится отдел мониторинга, он может пойти в отдел аналитики или в отдел продаж, в отдел контроля качества и сервиса. Может развиваться в сторону направления обучения персонала или в сторону административного функционала.

У наших сотрудников очень большое пространство для самореализации внутри компании. Это позволяет им чувствовать себя достаточно комфортно, но при этом каждая роль имеет четкие, формализованные показатели, которые демонстрируют, справляется человек с этой ролью или не справляется. Для меня это была одной из главных вещей, которая у нас получилась, и она стала работать. Важно, чтобы система эффективно функционировала.

Поэтому у нас почти не возникают какие-то внутренние конфликты, связанные с тем, что человек чем-то не доволен. Все правила игры прозрачны.

ПУТЬ КЛИЕНТА

Мы ввели внутреннюю биржу проектов. Есть мини-команды, у каждой команды есть проектный менеджер. Он приходит на внутреннюю биржу проектов, берет проект. Сам подбирает себе исполнителей. Один исполнитель может работать на нескольких проектах. Берут проекты в зависимости от своего рейтинга, который как раз зависит от качества выполнения этих проектов.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ СЕРВИСЫ

Позволяют сопровождать наш агентский бизнес. Это служба контроля качества и сервиса. Они работают и на внешние определенные проекты.

СЕРВИС ФИНАНСОВОЙ АНАЛИТИКИ

Это очень важный момент, потому что финансовый фундамент — это основа. Необходимо четко понимать, что и как работает.

СЕРВИС IT

Это техническая поддержка, поддержка программных разработок, разработка аналитической информационной системы для работы с проектами.

РЕКРУТИНГ

Специализированная деятельность, направленная на поиск и подбор кандидатов на вакантные места в компании.

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

Ведение бухгалтерского и налогового учета, налоговое планирование, кадровый учет.

С одной стороны, у нас есть очень сильное внутреннее доверие к каждому сотруднику,

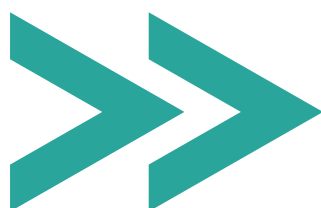
Вся информация доступна для сотрудников. Они могут посмотреть даже финансы. Но зачастую они этим не интересуются.

Прозрачность позволяет иногда находить интересные решения. Когда кто-то проявляет инициативу и говорит: «Слушайте, у меня есть идея, почему здесь мы так много тратим?». И предлагает что-то изменить.

возможность каждому играть любую роль, у нас прозрачны все финансовые показатели. Каждый понимает, как движется компания, что она собой представляет в любой момент времени.

И в то же время у нас достаточно прочная, но гибкая система, которую мы меняем благодаря нашим сотрудникам.

Существуют понятные правила игры, которые позволяют нам реализовывать выбранную стратегию «бирюзовой» парадигмы более эффективно, чем если бы мы использовали чистую Холакратию.



**НЕТ ЗАДАННЫХ РОЛЕЙ.
НО ЕСТЬ ОРИЕНТИРЫ.
ЧЕЛОВЕК ВЫБИРАЕТ РОЛЬ САМ.**

МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГЕНТСКОГО БИЗНЕСА В БИРЮЗОВОЙ ПАРАДИГМЕ

ЕВГЕНИЙ ЛАРИОНОВ



БИРЮЗОВАЯ ПАРАДИГМА

ИСКРЕННОСТЬ
ДОВЕРИЕ
САМОУПРАВЛЕНИЕ

ВОЗМОЖНОСТЬ
ПРИНИМАТЬ
ОСОЗНАННЫЕ
РЕШЕНИЯ



ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В КОМПАНИИ:



5 ЛЕТ
- СТРАТЕГИЧЕСКОЕ

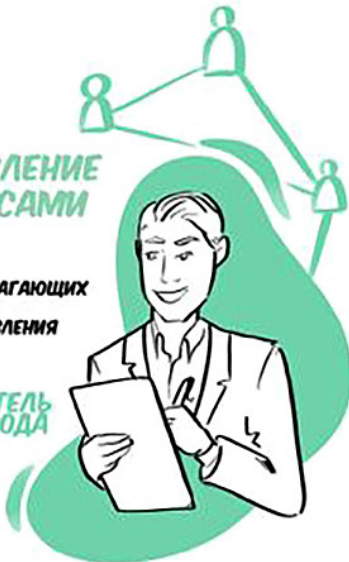
1 ГОД
- ТАКТИЧЕСКОЕ

1 КВАРТАЛ
- ОПЕРАТИВНОЕ

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

- ОДИН ИЗ
ОСНОВОПОЛАГАЮЩИХ
ФАКТОРОВ
САМОУПРАВЛЕНИЯ

РУКОВОДИТЕЛЬ
- СВОЕГО РОДА
КОУЧ



У НАШИХ
СОТРУДНИКОВ
БОЛЬШОЕ
ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ
РЕАЛИЗАЦИИ
ВНУТРИ НАШЕЙ
СИСТЕМЫ

НЕ УВОЛЬНЯЕМ
СОТРУДНИКОВ
ТОЛЬКО ИЗ-ЗА
НЕЭФФЕКТИВНОСТИ

СИСТЕМА ДОЛЖНА
САМА ПОКАЗЫВАТЬ
ЧЕЛОВЕКУ, ЧТО ОН НЕ
ПОДХОДИТ ДЛЯ ЭТОЙ
РОЛИ

НУЖНЫ ЧЕТКИЕ
ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ
АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ,
ПОДХОДИТ ЧЕЛОВЕК
ДЛЯ РОЛИ ИЛИ НЕТ



БОНУСЫ МОГУТ
СНИЖАТЬСЯ В
ЗАВИСИМОСТИ ОТ
ОШИБОК,
ЗАФИКСИРОВАННЫХ
ОТДЕЛОМ КАЧЕСТВА

ВАЖНО ВЫСТРАИВАТЬ
КАЧЕСТВЕННЫЙ
ФИНАНСОВЫЙ
ФУНДАМЕНТ

ОН ПОЗВОЛЯЕТ
ПРИНИМАТЬ
ПРАВИЛЬНЫЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
РЕШЕНИЯ



ПРАВИЛЬНАЯ
ЭКОСИСТЕМА
ПОЗВОЛЯЕТ
ЭФФЕКТИВНО
ДВИГАТЬСЯ

ЛИДЕР
ДЕМОНСТРИРУЕТ
МОДЕЛЬ РАБОТЫ НА
СВОЁМ ПРИМЕРЕ

ДОВЕРИЕ
СОТРУДНИКАМ

ПРОЗРАЧНОСТЬ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ТВЁРДАЯ И
ГИБКАЯ
СИСТЕМА

ПОНЯТНЫЕ И
ТВЁРДЫЕ ПРАВИЛА
ИГРЫ



КАК ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ УПРАВЛЯЕТСЯ БЕЗ НАЧАЛЬНИКОВ И ДИРЕКТОРОВ



ДМИТРИЙ ЗАЦЕПИН,
OIL ENERGY

OIL ENERGY — ПЕРВАЯ В МИРЕ КОМПАНИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ,
КОТОРАЯ РАЗВЕРНУЛА СОЦИОКРАТИЮ 3.0. ПРОИЗВОДИТЕЛЬ И ПОСТАВЩИК
УНИКАЛЬНЫХ ХИМИЧЕСКИХ ДОБАВОК ДЛЯ СТРОИТЕЛЬСТВА
НЕФТЯНЫХ И ГАЗОВЫХ СКВАЖИН

Какие они, компании, которые принадлежат сами себе? Это компании с Предназначением.

Прибыль = средство для достижения цели, а не самоцель. Для компании с Предназначением их миссия является ключевым приоритетом, и прибыли необходимы, чтобы успешно выполнять свое предназначение. Компании с Предназначением приняли юридическое обязательство не использовать компанию в качестве спекулятивного актива для личной выгоды.

Права на управление компанией могут принадлежать только людям, которые играют активную роль в её жизни и несут ответственность, а не удаленным инвесторам или акционерам.

Ценности заменяют регламенты, правила. В Oil Energy это ответственность, порядочность, доверие, постоянное развитие, единство, важен каждый, мы одна команда, все прозрачно, каждый влияет на рост компании, у каждого свой круг ответственности.

Все, что мы делаем, мы делаем для клиента.

КАК ЛЮДЯМ НАУЧИТЬСЯ ДОГОВАРИВАТЬСЯ?

Семь принципов:

- **ПРОЗРАЧНОСТЬ** — записывайте всю информацию, которая представляет ценность для организации, и делайте её доступной для всех, если нет причин для конфиденциальности.
- **ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ** — осуществляйте изменения поэтапно, чтобы непрерывно извлекать уроки.
- **РАВНОЦЕННОСТЬ** — приглашайте людей участвовать в принятии и совершенствовании решений, которые на них влияют.
- **КОНСЕНТ** — поднимайте, ищите и разрешайте возражения к предлагаемым решениям и действиям.
- **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ** — вкладывайте время только в то, что приближает вас к достижению ваших целей.

- Команда: 90 человек.
- Выручка за 2020 год: 1,34 млрд рублей.
- Существует с 2010 года.
- Управляется без начальников и директоров. Принадлежит сама себе.
- Все началось в 2018 году.

- **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** — реагируйте, когда возникает потребность, делайте то, на что вы согласились, и берите на себя ответственность за направление движения всей организации.
- **ЭМПИРИЗМ** — проверяйте все предположения, из которых вы исходите, с помощью экспериментов и постоянной оценки промежуточных результатов.

Наша компания интегрировала все эти принципы. Какие-то в большей, какие-то в меньшей степени.

СТРУКТУРА КОМПАНИИ

- **ДОМЕНЫ** (область работы).
- **СПК** — совет представителей кругов.
- **СК** — стратегический круг.
- **ИС** — иммунная система.

Именно они позволяют нам жить без единого начальника, без директора компании.

Но Социократия 3.0. не отрицает полностью иерархию. Где-то она необходима. Если люди еще не доросли, чтобы полностью отказаться от руководителя, им нужен какой-то координатор.

СОВЕТ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ КРУГОВ

Это управляющий орган компании.

Миссия СПК — мы служим компании, создавая импульс к ее развитию и формируя



свободное пространство для самореализации каждого сотрудника, основываясь на ценностях, во имя исполнения миссии компании.

ФУНКЦИИ

1. Формирование/изменение общих концепций и правил.
2. Вопросы стратегии и развития.
3. Финансовые вопросы.
4. Работа с людьми.
5. Принятие решений в экстренных ситуациях.

Постоянные участники (генеральный директор, лидеры 4 продающих кругов), выборные представители от кругов, 2 свободных места.

Подробно описали, как принимаются решения. Описали принципы принятия решений. Каждый круг отправляет на СПК своего представителя. Он 1 год работает в СПК.

Самоуправляемой компании необходимо иметь общие правила, которые позволяют различным командам эффективно действовать ради достижения общих целей:

1. Разрабатывать, принимать и актуализировать правила, работающие в интересах компании.

2. Регулярно проводить рефлексию по действующим правилам с целью их улучшения или отмены.
3. Вовлекать коллег из своих команд (собирать мудрость) в обсуждение принимаемых/изменяемых правил.
4. Толкование принятых правил и устранение противоречий между ними (по запросу).

СКОЛЬКО У НАС ПРАВИЛ?

26.03.2021 — 35

17.08.2020 — 43

19.05.2020 — 75

22.08.2018 — нет правил

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КРУГ

В процессе внедрения Социократии обнаружили, что упустили одну очень важную вещь. Сама суть самоуправления — это делегирование власти вместе с ресурсами, тем самым власть растекается по организации, что позволяет более быстро принимать решения людям в рамках своего Домена. Эта система предполагает, что должен быть Делегирующий, то есть кто-то, кто эту власть делегирует другим Доменам и Ролям. Де-юре сейчас этого в компании нет, де-факто это Дмитрий Зацепин.

Отсутствие делегирующего создает трудности при описании доменов и обнаружении тех, кто определяет их эффективность и обладает соответствующими компетенциями.

МИССИЯ

Формировать структуру компании, определять ее стратегию, делегировать власть.

КЛЮЧЕВЫЕ ОБЯЗАННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КРУГА

- Консент на план развития доменов первого уровня.
- Создание, закрытие доменов первого уровня.
- Определение направлений инвестирования прибыли.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ, КОТОРЫЕ ПРИНИМАЛИСЬ НА СПК:

- компания живет и развивается только на собственные деньги;
- каждый наш клиент окружен нашей заботой и получает только качественный продукт;
- компания Oil Energy шире, чем российский нефтегаз;
- мы продаем только высокомаржинальные и востребованные продукты;
- мы — успешная, эффективная и устойчивая компания;
- сотрудники — хозяева компании, легально, по мышлению и по поведению.

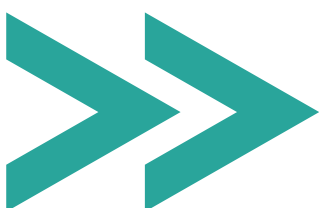
РЕЗУЛЬТАТЫ:

- планы развития микропредприятий и сервисных кругов принимаются вовремя;
- в экосистеме отсутствуют сервисные круги или микропредприятия, которые не несут пользу экосистеме или не делают мир лучше;
- основные принципы экосистемы соблюдаются во всех ее частях;
- стратегия развития экосистемы позволяет ей развиваться;
- количество микропредприятий в экосистеме увеличивается каждый год.

ИММУННАЯ СИСТЕМА

- Это представители из городов и коуч.
- Драйвер в бэклог ИС.
- Встреча с инициатором, прояснение вопросов.
- Предварительное обсуждение, сбор информации.
- Оповещение в общем пространстве.
- Исполнение решения, рефлексия.
- Принятие решения с помощью S 3.0.

Будьте сами изменениями. Пока не изменитесь сами, никакие изменения невозможны.



**БУДЬТЕ САМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.
ПОКА НЕ ИЗМЕНИТЕСЬ САМИ,
НИКАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ НЕВОЗМОЖНЫ.**

КАК УПРАВЛЯЕТСЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ БЕЗ НАЧАЛЬНИКОВ И ДИРЕКТОРОВ? 3 ВЕТВИ ВЛАСТИ

ДМИТРИЙ ЗАЦЕПИН
ЕВГЕНИЙ ТОКАРЕВ
ЕЛИЗАВЕТА ПУТИЛИНА
АНДРЕЙ ДАЦКОВ

БУДЬТЕ САМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С НАС



КОМПАНИЯ С ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕМ

ПРИБЫЛЬ - СРЕДСТВО ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ, А НЕ САМОЦЕЛЬ

КЛЮЧЕВОЙ ПРИОРИТЕТ - МИССИЯ, ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОТОРОЙ НЕОБХОДИМА ПРИБЫЛЬ

СОЦИОКРАТИЯ 3.0

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ГИБКИХ И УСТОЙЧИВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

74 ПАТТЕРНА

7 ПРИНЦИПОВ



УПРАВЛЯЮЩИЙ ОРГАН КОМПАНИИ - СПК

(СОВЕТ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ КРУГОВ - «ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЙ ОРГАН»)

ЗАКРЫТЫЙ ДОМЕН СПК



СПК РЕГУЛЯРНО ПЕРЕСМАТРИВАЕТ ПРАВИЛА

СЕЙЧАС В КОМПАНИИ 35 ПРАВИЛ

У СПК НЕ МИССИЯ, А ДРАЙВЕР



САМОЕ СЛОЖНОЕ - НЕ УЧИТЬСЯ НОВОМУ, А РАЗУЧИВАТЬСЯ СТАРОМУ



ИМУННАЯ СИСТЕМА В КОМПАНИИ

РЕШАЕТ ВОПРОСЫ И УВОЛЬНЯЕТ ТОКСИЧНЫХ СОТРУДИКОВ

НАЗНАЧЕНИЕ НА 1 ГОД



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КРУГ



ДРАЙВЕР:

ЭКОСИСТЕМЕ НЕОБХОДИМА УСТОЙЧИВАЯ СЕТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ, УСПЕШНАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И ГРАМОТНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ

ВЫБОРЫ НА РОЛЬ:

МОЖНО НОМИНИРОВАТЬ СЕБЯ ИЛИ КОГО-ТО

2 ЭТАПА ВЫБОРОВ:

1. ПОСТ В ЖИВУЮ ЛЕНТУ И ВЫДВИЖЕНИЕ

2. ПО ПАТТЕРНУ «ВЫБОРЫ НА РОЛЬ» НА ОБЩЕЙ ВСТРЕЧИ

СХЕМА РАБОТЫ ДОМЕНА:



- 1 ДРАЙВЕР В БЭКЛОГ И.С.,
- 2 ВСТРЕЧА С ИНИЦИАТОРОМ,
- 3 ОБСУЖДЕНИЕ И СБОР ИНФОРМАЦИИ,
- 4 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПАТТЕРНУ. С.З.О.,
- 5 ИСПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ, РЕФЛЕКСИЯ,
- 6 ОПОВЕЩЕНИЕ В ОБЩЕМ ПРОСТРАНСТВЕ

САМОУПРАВЛЕНИЕ КАК ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕРАПИИ



БОРИС ДЬЯКОНОВ,
СО-ОСНОВАТЕЛЬ
БАНКА «ТОЧКА»

ЛЮДИ ТЯНУТСЯ К САМОУПРАВЛЕНИЮ, КОГДА ЕСТЬ КАКИЕ-ТО ПРОБЛЕМЫ. ЕСТЬ РАЗНЫЕ СЦЕНАРИИ, КАК ИХ РЕШИТЬ.

БАНК «ТОЧКА» КОГДА-ТО НАЧАЛ ПУТЬ В САМОУПРАВЛЕНИИ С ДИРЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ЛИДЕРА: «ХОЛАКРАТИИ БЫТЬ!». СЕЙЧАС ЭТО ОДИН ИЗ ЛУЧШИХ МИРОВЫХ ПРИМЕРОВ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

Проблемы и болезни компании — это проблемы дисбаланса. Когда компания по какой-то причине не может переживать изменения. Когда компетенция или характер лидеров не соответствуют сегодняшним задачам. Плохо, когда люди перестают понимать, а зачем я здесь? У англичан есть высказывание: «Когда тело здесь, а мозг уже выписался». Человек отбывает повинность. Нет смысла присутствия на работе, кроме как протерпеть и получить свою зарплату.

Другая проблема — большое окрыление успехом. Человек начинает неадекватно оценивать реальность.

Еще одна проблема — когда в компании вместо открытости в общении есть много закрытых чатов, где обсуждают других людей, которых в этих чатах нет.

Все в целом — это дисбаланс энергии, потеря смысла. Проблема — утрата лидерства и нахождение людей не на своих ролях. Как правило, причины всегда базовые: это утрата смысла, целей, миссии.

В «ТОЧКЕ» есть свои рецепты, но они не гарантируют выздоровление. Это только возможность:

1. В любой системе важна роль лидера. Очень важна вера в то, что мы делаем.
2. Решения принимаются на основе ценностей. Что важнее всего. Существуют ситуации выбора, когда ты не знаешь правильный вариант. И никогда не узнаешь. Но тебе на что-то надо решиться. Ситуации, когда надо выбирать между прибылью и клиентом, между клиентом и сотрудником.
3. Недостижимая мечта для многих компаний, когда нет ничего, о чем имело бы смысл говорить приватно. Когда нет сплетен, секретов. Если есть, что обсудить, обсуждайте это открыто.

Возвращаясь к опыту перезапуска каких-то проблемных компаний, именно с точки зрения самоуправления. Всегда быстрее

- Насколько вырос уровень счастья сотрудников после внедрения Холакратии?

- Я не верю, что счастье сотрудников приводит к счастью клиентов. Я не против того, чтобы вкладываться в счастье. Счастье не зависит от ситуации.

- Как пересобрать команду вокруг идеи, миссии, когда большинство привыкло работать без этих высоких материй?

- Есть очень длинный путь. Понять, для чего мы здесь. Необходимо начать с вопроса: «ПОЧЕМУ?».

починить командно, административно. Ты беги сюда, ты делай это. Все это очень просто, очень понятно. И так можно очень быстро добиться операционного результата. С этим никто не спорит. Проблема только в том, что ты можешь получить забитых исполнителей. И все опять ломается.

Я ПРЕДЛАГАЮ ЛЕЧИТЬ КОМПАНИЮ ЧЕРЕЗ САМОУПРАВЛЕНИЕ.

Компания должна признать, что где-то ошиблась. Давайте перестартаем. Самый простой способ это сделать — собрать людей, с одной стороны, вокруг миссии, с другой — вокруг операционных измерителей, измерителей неуспеха. Необходимо не мерить успех, а мерить неуспех. Пример: сколько раз клиенты ждали ответа дольше, чем мы обещали. С одной стороны, мы видим наши несовершенства, с другой — нашу миссию. И этот разрыв можно наполнять очень интересными тактиками. И тактики — то, с чего хорошо стартовать.

И дальше выясняется очень интересная вещь:

люди, которым всегда есть что покритиковать, не могут ответить на простой вопрос: «А что тебе надо? Что ты хочешь?»

Вот это — движение от проблемы к результатам. В этом процессе выясняется, что людям, которые считались лидерами, нечего сказать. А люди, которые до этого были незаметны, начинают говорить о том, что нам надо делать. Конкретно могут сформулировать, что же они хотят.

Еще один важный момент: есть очень много точек принятия решений. Централизация этого всего, слив в одно место, разборка вначале — это как генеральная уборка.

Необходимо сделать процесс прозрачным, ориентированным на ценности. Пройдя через все это, в компании остаются люди, которые выбрали говорить открыто и следовать миссии, ради которой здесь собрались. Люди начинают видеть в своих коллегах партнеров. Появляется доверие и уважение.

«**Антон Макаренко:**
«Что помогает очень запущенную ситуацию вернуть к жизни — это огромное доверие и огромная ответственность».

- Расскажи, как вы проходили этот этап. Синий контур, правила, они становятся чем-то вроде потолка, а Холакратия и самоуправление — они создают правила, которые становятся полом, создают тот минимальный уровень правил, на которые мы опираемся, но при этом создают нам возможность экспериментировать. Как вы это проходили? Когда у людей появлялась возможность подчиняться определенным правилам и одновременно иметь возможность их нарушить. Нарушить, чтобы потом рассказать про этот свой опыт.

- Это нормально, что есть время собирать камни, время разбрасывать камни. В «ТОЧКЕ» есть участки, где мы ощущаем, что у нас недостаточно порядка. И мы думаем, как это исправить. А Холакратия подразумевает, что очень четко и детально прописаны обязательства. Когда-то надо было добавить чуть больше гибкости, когда-то чуть больше детализации. Никто особо не мучился от ухода от правил. В какой-то момент это легко прошло.



САМОУПРАВЛЕНИЕ КАК ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕРАПИИ

**БОРИС
ДЬЯКОНОВ**

НЕТ ЗДОРОВЫХ ЛЮДЕЙ,
ЕСТЬ НЕДОИССЛЕДОВАННЫЕ

ГЛАВНАЯ БОЛЕЗНЬ
КОМПАНИИ -
ДИСБАЛАНС



КАК ЗАМЕТИТЬ
БОЛЕЗНЬ В
ОРГАНИЗАЦИИ?

ГЛАВНЫЙ ПРИЗНАК - ЛЮДИ ВИДЯТ
В КОЛЛЕГАХ НЕ ПАРТНЁРА, А ВРАГА

ПРИЧИНЫ БОЛЕЗНИ:

БОЛЬШАЯ ПОТЕРЯ
СМЫСЛА

СЛИШКОМ БОЛЬШОЕ
РВЕНИЕ К УСПЕХУ

ЗАКРЫТЫЕ
КОММУНИКАЦИИ
И СПЛЕТНИ

ХАРАКТЕРИСТИКИ
ЗДОРОВОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ

ВДУМЧИВАЯ И СМЕЛАЯ
РЕФЛЕКСИЯ ВСТРЕЧ

ТЯЖЁЛЫЕ РЕШЕНИЯ
ПРИНИМАЮТСЯ НА
ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ

НЕТ НИЧЕГО, О ЧЕМ
ХОЧЕТСЯ ГОВОРИТЬ
ПРИВАТНО И ЗА СТІНОЙ

ЛЕЧИТЬ БОЛЕЗНЬ ОРГАНИЗАЦИИ
НЕОБХОДИМО ЧЕРЕЗ САМОУПРАВЛЕНИЕ

СОБРАТЬ ЛЮДЕЙ ВОКРУГ
МИССИИ И ОПЕРАЦИОННЫХ
ИЗМЕРИТЕЛЕЙ УСПЕХА (ИЛИ
НЕУСПЕХА)

СКОЛЬКО РАЗ
МЫ НЕ ПОПАЛИ
В СОЛЁНОСТЬ?



ЦЕЛЬ:
СОЗДАТЬ ПРОСТРАНСТВО, ГДЕ НЕТ
ИНФАРКТА, А ЕСТЬ ЭНЕРГИЯ!

ОГРОМНОЕ ДОВЕРИЕ и ОГРОМНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПОМОГАЕТ
ВЕРНУТЬ К ЖИЗНИ

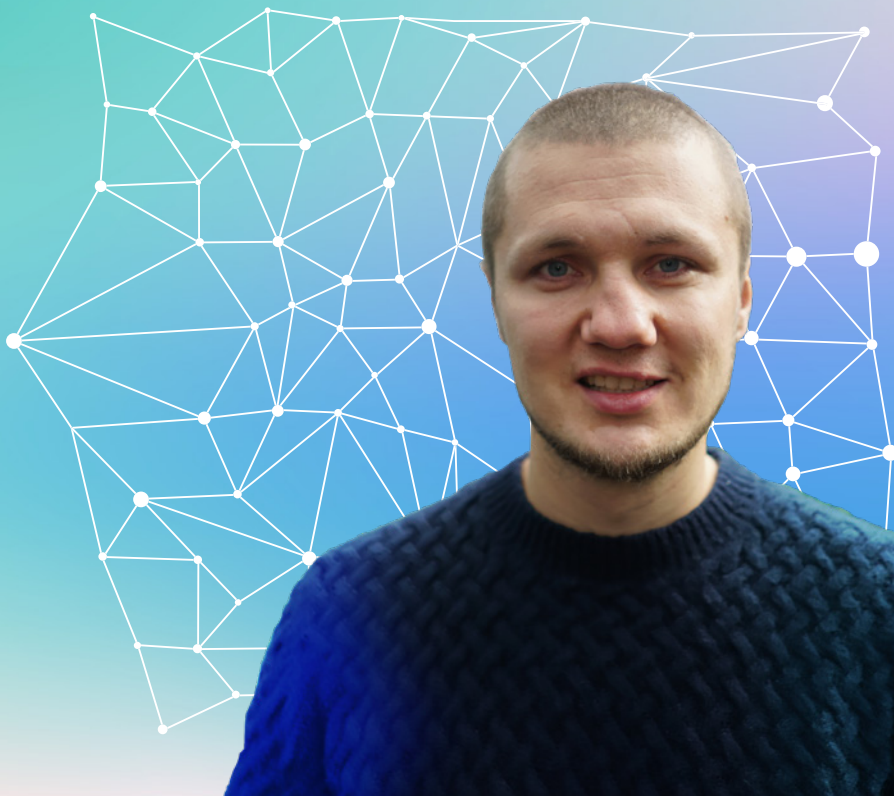
НЕСМОТЯ НА ЖЕЛАНИЕ ВСЁ
ЗАЛИТЬ ЗЕЛЁНКОЙ, НУЖНО
ВЕРНУТЬСЯ К МИССИИ

МНОГО ВНИМАНИЯ УДЕЛЯТЬ
ТОМУ, ЧТО НАМ ПОМОГАЕТ

ВЕРНЫЙ ПРИЗНАК СДЕЛАТЬ
СОТРУДНИКА НЕСЧАСТНЫМ
- СПРОСИТЬ «НЕ
СЧАСТЛИВЕНЬКИЙ ЛИ ТЫ?»



САМОУПРАВЛЕНИЕ В СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЕ



РУСЛАН ГАФАРОВ,
СЕО МАЛІКSPACE

РУСЛАН БОЛЕЕ 3 ЛЕТ ЖИВЕТ В США. ПОСВЯТИЛ СЕБЯ ИЗУЧЕНИЮ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИЙ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ.

«СЕГОДНЯ КУЛЬТУРА ЗАБИРАЕТ ЛУЧШИЕ ТАЛАНТЫ. КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ УДЕЛЯЮТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ДОЛЖНОЕ ВНИМАНИЕ, ПОКАЗЫВАЮТ КРАТНО БОЛЬШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ЧЕМ ТЕ, КТО ЕЙ ПРЕНЕБРЕГАЕТ. ЗА ВРЕМЯ КРИЗИСА APPLE, GOOGLE, AMAZON, FACEBOOK ПОДОРОЖАЛИ ВДВОЕ, ХОТЯ И ДО ЭТОГО СТОИЛИ ТРИЛЛИОНЫ. ВСЕ ЭТО КАК РАЗ БЛАГОДАРЯ КУЛЬТУРЕ, КОТОРАЯ ЕСТЬ В ЭТИХ КОМПАНИЯХ».



2020 год изменил очень много отраслей бизнеса и наши подходы к ведению бизнеса. Раньше мы могли внутри офиса создавать определенную атмосферу, оказывать эмоциональную поддержку. На удаленке каждому дома такую атмосферу создать невозможно. Раньше компания была построена на культуре причастности. Сегодня я вынужденно ухожу в культуру с мотивом глубинного достижения.

Как работают самые дорогие компании мира? За счет чего эти компании процветают?

Эти компании в кризис забирают другие рынки. Пример: outdoor реклама в период пандемии не нужна. Сегодня за рекламу мы платим в Google, Facebook.

Нам уже не так важно, где мы живем, нам важно, где мы можем работать, с какими платформами можем работать.

Сильные компании находят новые подходы к работе через культуру. Все начинается с миссии, принципов, целей.

Необходимо выбрать процессы для того, чтобы транслировать это на вашу команду.

Транслировать необходимо, чтобы перевести идеи на уровень действий.

Важно регулярно, еженедельно внутри организации проводить мероприятия, к которым люди готовятся. Собирается информация, как эту неделю прожила наша организация, что мы сделали, кого мы можем похвалить в разрезе наших принципов, нашей миссии.

Это нужно для того, чтобы похвалить тех, кто соответствовал нашим принципам. Так люди начинают понимать, как на самом деле мы хотим, чтобы они работали.

Кроме этого, лидер показывает открытость. Есть возможность задавать вопросы и получать на них ответы.

Я вижу качество работы своих сотрудников. Оценивая вопросы, которые они задают, я вижу, чем живет моя команда.

Существуют встречи один на один лидера и члена команды. Только на одних этих встречах может быть построен весь менеджмент в организации.

Мы помогаем каждому члену команды сформулировать, как он будет двигаться к достижению цели. Только так можно построить успешное лидерство в любой организации.

ТРИ ЗАДАЧИ ЛИДЕРА:

1. найти вдохновляющую цель;
2. создать план, как достигаем;
3. наблюдать, как достигаем.

Главная задача менеджера — управлять счастьем команды.

Когда мы перешли в онлайн, появилась необходимость вести качественную документацию в разрезе наших принципов, миссии и целей.

Соединяя цели компании и цели сотрудников, мы научились передавать ответственность.

Многие компании в Силиконовой долине на 90% процентов доверяют своим командам.

МОТИВАЦИЯ

Изначально организации подбирают людей, желающих выполнять ту миссию, которую реализует эта компания. Приходят амбициозные люди. Их не нужно мотивировать.

Конечно, изначально очень важно понять, кто наши люди, в чем глубинные мотивы тех людей, которые у нас работают.

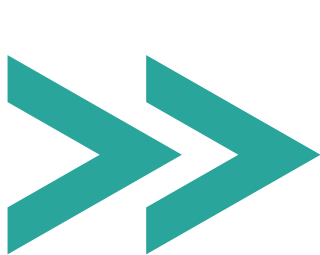


Можно менять мотивы в каких-то организациях. У меня это связано с пандемией. Я поменял мотивы причастности на мотивы достижения. Так сложилась ситуация.

Многие в Кремниевой долине даже не знают, что такое Холакратия или Социократия. Они работают так, как привыкли работать. По-другому просто не умеют. Когда человек приходит работать в какую-то компанию в Долине,

он знает, что будет делать. Он должен дать понять, что знает, что он нужен компании. Изначально ему не будут говорить, что он будет делать.

В компаниях нет микроменеджмента. По умолчанию, все работают на самоорганизации, все ждут взрослого подхода.



ЛИДЕР ПОКАЗЫВАЕТ ОТКРЫТОСТЬ.
ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ
ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ И ПОЛУЧАТЬ
НА НИХ ОТВЕТЫ.

ОБЗОР СУ В ДОЛИНЕ

РУСЛАН
ГАФАРОВ

ЛУЧШИЕ КУЛЬТУРЫ ЗАБЕРУТ
ЛУЧШИЕ ТАЛАНТЫ

GOOGLE
AMAZON
FACEBOOK

ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ
СТАЛИ СТОИТЬ
ДОРОЖЕ



НОВЫЕ ПОДХОДЫ
К РАБОТЕ ЧЕРЕЗ
КУЛЬТУРЫ



СФОРМУЛИРОВАТЬ
МИССИЮ, ПРИНЦИПЫ
И ЦЕЛИ

КАК ТРАНСЛИРОВАТЬ КОМАНДЕ?

ALL-HANDS-MEETING
РЕГУЛЯРНЫЕ
ВСТРЕЧИ, ЧТОБЫ:

- ПОХВАЛИТЬ ТЕХ, КТО СООТВЕТСТВУЕТ ПРИНЦИПАМ
- ПОКАЗАТЬ ОТКРЫТОСТЬ

ВСТРЕЧИ 1 НА 1
РАССКАЗ О ЦЕЛЯХ И ПРИНЦИПАХ И
ОТВЕТ НА ВОПРОС «КАК Я МОГУ
ПОМОЧЬ ТЕБЕ РЕШИТЬ ЭТО?»

КАЧЕСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ
ДОКУМЕНТАЦИИ
КАЖДЫЙ ПРИНЦИП ОПИСАТЬ
ЧЕРЕЗ ДЕЙСТВИЕ

3 ТИПА МОТИВАЦИИ



ВЛАСТЬ

ПРИЧАСТНОСТЬ



ДОСТИЖЕНИЯ



ЛИДЕР ДОЛЖЕН УМЕТЬ:



НАЙТИ
ВДОХНОВЛЯЮЩУЮ ЦЕЛЬ



СОЗДАТЬ ПЛАН, КАК
ДОСТИЧЬ ЕЁ



НАБЛЮДАТЬ, КАК
ДОСТИГАЕМ

ЧТО МЫ МОЖЕМ СДЕЛАТЬ ДЛЯ ДЕТЕЙ ПРЯМО СЕЙЧАС? ЧЕМУ УЧИТЬ РЕБЁНКА?



ЧЕМУ И КАК НУЖНО УЧИТЬ ДЕТЕЙ? ВОПРОС ОСОЗНАННОГО РОДИТЕЛЯ. НАВЫКАМ? ЦЕННОСТЯМ? ДАВАТЬ ЗНАНИЯ ИЛИ ОПЫТ? РАЗВИВАТЬ СИЛУ ИЛИ ИНТЕЛЛЕКТ? ЧТО ПОМОЖЕТ ИМ БЫТЬ СЧАСТЛИВЫМИ И МЕНЯТЬ МИР К ЛУЧШЕМУ? ЧТО ДУМАЮТ ГЕРОИ «БИЗНЕС СО СМЫСЛОМ».



Владимир Земляной,
основатель компании «Сибирский кедр»

Погрузившись в тему самоуправления, работая с людьми, часто задаю себе вопросы: «Что же не так с людьми? Почему они боятся свободы, самореализации? Куда пропало творчество?»

Стало понятно, что творчеству не надо учить, это природный дар человека. И самое лучшее, что мы можем сделать, это дать возможность новому поколению избежать этих ошибок и этих вопросов.

Классическая система образования была сформирована в эпоху ограниченности информации. Поэтому акцент был на знаниях. Сейчас важнее создать такую среду, чтобы заинтересовать ребенка, сфокусировать его внимание на той информации, которая ему нужна. Педагогам пора меняться. Мир развивается. Сейчас необходимо создать новую среду.



Виктор Осмолков,
основатель «Сибирской вышивальной фабрики»

Мы стараемся не заучить детей. Больше дать возможностей остаться любознательными, творческими. Твоя свобода заканчивается

там, где начинаются границы другого человека. Мы всегда идем за интересом.



Василий Солтан,
педагог, психолог, партнер компании «Как Здорово».
Создает центры дошкольного образования со своей
концепцией образования

То, чему мы сейчас научим детей, очень важно. Воспитание — это фундамент, который мы закладываем в детстве.

Ребенок должен чувствовать себя, верить в себя, обладать адекватной самооценкой.

Начинать надо с себя. Учить необходимо себя. В каждом заложена модель воспитания, переданная нам от родителей. Нужно меняться. Важны ценности, которые мы транслируем в семье.

Не так важно что-то дать нашим детям, сколько не забрать. Их, безусловно, надо учить, но не надо

ПРО ИНТЕРНЕТ

Интернет — он про вседозволенность. Важно создать такую среду, в которой дети будут иметь адекватный доступ к интернету и осознанно фильтровать информацию.

мешать развиваться. Мы можем показывать детям социальные нормы и границы, развивать их интересы. И объединяться. Это важно.



Дмитрий Кибкало,
автор книги «Бизнес как игра». Занимается образованием.
Серийный предприниматель

Если смотреть на этот вопрос с точки зрения эволюции, то наша задача — дать детям что-то, что сделает их конкурентоспособными. Как бы цинично это ни звучало. Я много думал, что будет делать людей конкурентоспособными. Конкуренцию всегда будут выигрывать группа, а не индивидуумы.

Детей нужно, прежде всего, любить, принимать. Учиться признавать их заслуги. Иметь свой подход к образованию. Нужно перебрать очень много опыта в поисках самого интересного.

Ребенок должен изучать все предметы, хотя бы поверхностно. Неизвестно, как изменится его видение, кем он захочет стать. Ребенок не должен выполнять не сбывшуюся мечту родителя.

Очень важна среда, в которой человек развивается. Окружение ребенка. Задача родителей: поместить ребенка в такую среду, где он будет качественно развиваться.



**Сергей Ивашкин,
консультант личностного и организационного развития
международного института развития человека и организации**

Человек должен научиться себя выделять из того, где он находится. Задуматься: что я есть? Как это происходит? Я встречаюсь с некой реальностью мира, и во мне формируются органы восприятия. Как я воспринимаю другого человека?

Я вижу, что нужно сделать в детском саду, чтобы потом были сотрудники, которые умеют быть собой, умеют гореть, проявлять инициативу.

Я вижу, как школа может задушить все эти способности.

УЧИТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

Я сам умею ходить, писать, считать, воспринимать звуки, петь, играть на музыкальных инструментах, разговаривать с другими людьми, отвечать на вопросы, не бояться взрослых. Быть живым. Этот процесс зависит от того, что происходит рядом с ребенком, какая атмосфера. Важно развить в ребенке все органы восприятия.

Ребенок учится у того, кто находится рядом с ним. Какие родители, как мы мыслим, как мы последовательно действуем, как мы обустроиваем отношения внутри семьи.

В семье тоже необходимо создавать пространство для развития семьи. Создаю ли я пространство для самостоятельности ребенка?

Но это не вседозволенность. Границы для ребенка должны быть.

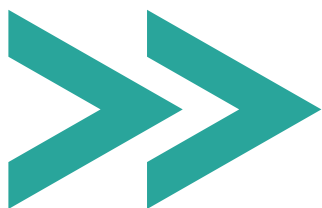
УЧИТЬ СОБЛЮДАТЬ ГРАНИЦЫ

Впитывая этот опыт, ребенок сможет другим выставлять эти границы. Здесь я, а здесь границы моих родителей, они мне так сказали. Мы даем самоуправление, свободу, но в определенных рамках.

ВЫСТРОИВАТЬ СРЕДУ ВОКРУГ

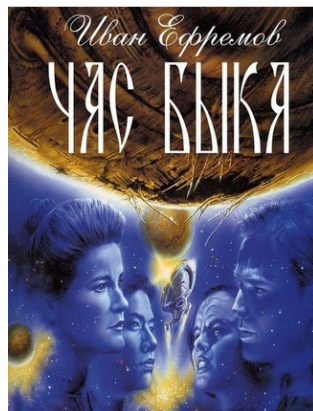
Ребенок это воспринимает, и этим становится. Он должен получить роли дома и в школе. Необходимо учить родителей взаимодействию с детьми. Сейчас родитель — это педагог. Важно знать особенности развития детской психики. Это как уровни развития организации.

Необходимо в школах выстраивать самоуправление, с учетом того, как вы, продвинутые предприниматели, понимаете будущее.

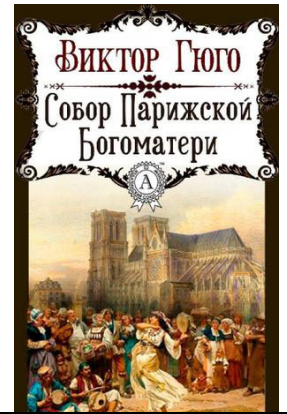
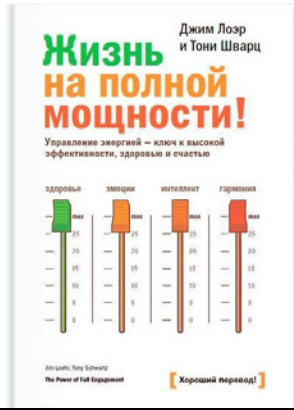


**НЕОБХОДИМО СОЗДАВАТЬ
ДЛЯ ДЕТЕЙ ШВЕДСКИЙ СТОЛ
КАРТИН МИРА**

КНИЖНАЯ ПОЛКА ГЕРОЕВ БСС



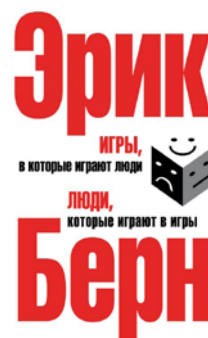
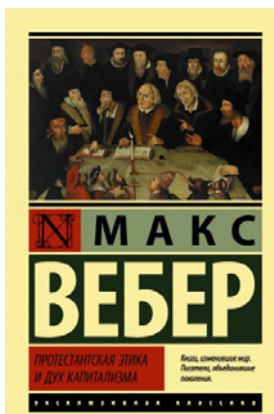
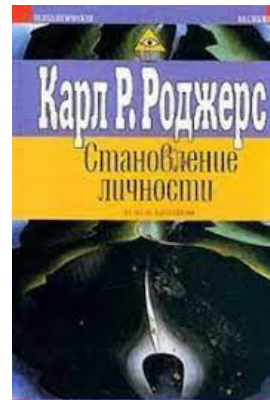
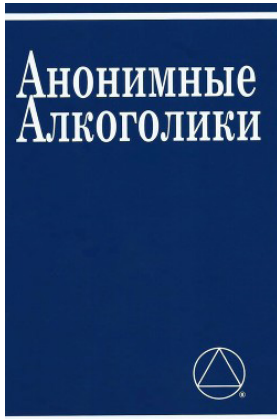
КНИЖНАЯ ПОЛКА ГЕРОЕВ БСС



КНИЖНАЯ ПОЛКА ГЕРОЕВ БСС



КНИЖНАЯ ПОЛКА ГЕРОЕВ БСС



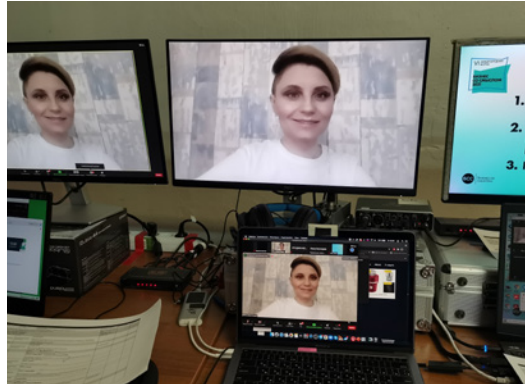
**ПРИМЕРКА
САМОУПРАВЛЕНИЯ**

**КОМАНДНОЕ
ПОГРУЖЕНИЕ В БУДНИ
САМОУПРАВЛЯЕМОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

rulesplay.ru



БИЗНЕС СО СМЫСЛОМ 2021 – «ЖИВОЙ» ФОРУМ»





ПАРТНЁРЫ ФОРУМА



gwd.ru



cantata.ru



hh.ru



mann-ivanov-ferber.ru



ingrp.ru



hr-tv.ru



alpinabook.ru



ciocdo.ru



[instagram.com/napitkibogov](https://www.instagram.com/napitkibogov)



tochka.com



vkusvill.ru



arbconsulting.ru



visit.onrg.ru



logoskem.ru



Над номером работали

Редакторы

Дарья Мартын
Анна Корчуганова

Дизайн, верстка

Екатерина Воробьева

Журнал «Бизнес со смыслом»,
Спецвыпуск, июнь 2021 г.
Copyright © 2021 Правила Игры,
All rights reserved

8 (800) 700 95 65

Присоединяйтесь!



Официальный канал
@BusinessMeaning



Инстаграм БСС
@businessmeaning



Страница
«Правила игры»



Сайт — кладезь статей
для развития бизнеса
www.rulesplay.ru



Мы всегда рады
обратной связи от Вас!
Info@rulesplay.ru