

Практика построения «бирюзовых» компаний в России

Спикеры:

Бехтерев Сергей

Сооснователь сообщества «Бизнес со смыслом», партнер компании «Правила Игры»

sb@rulesplay.ru

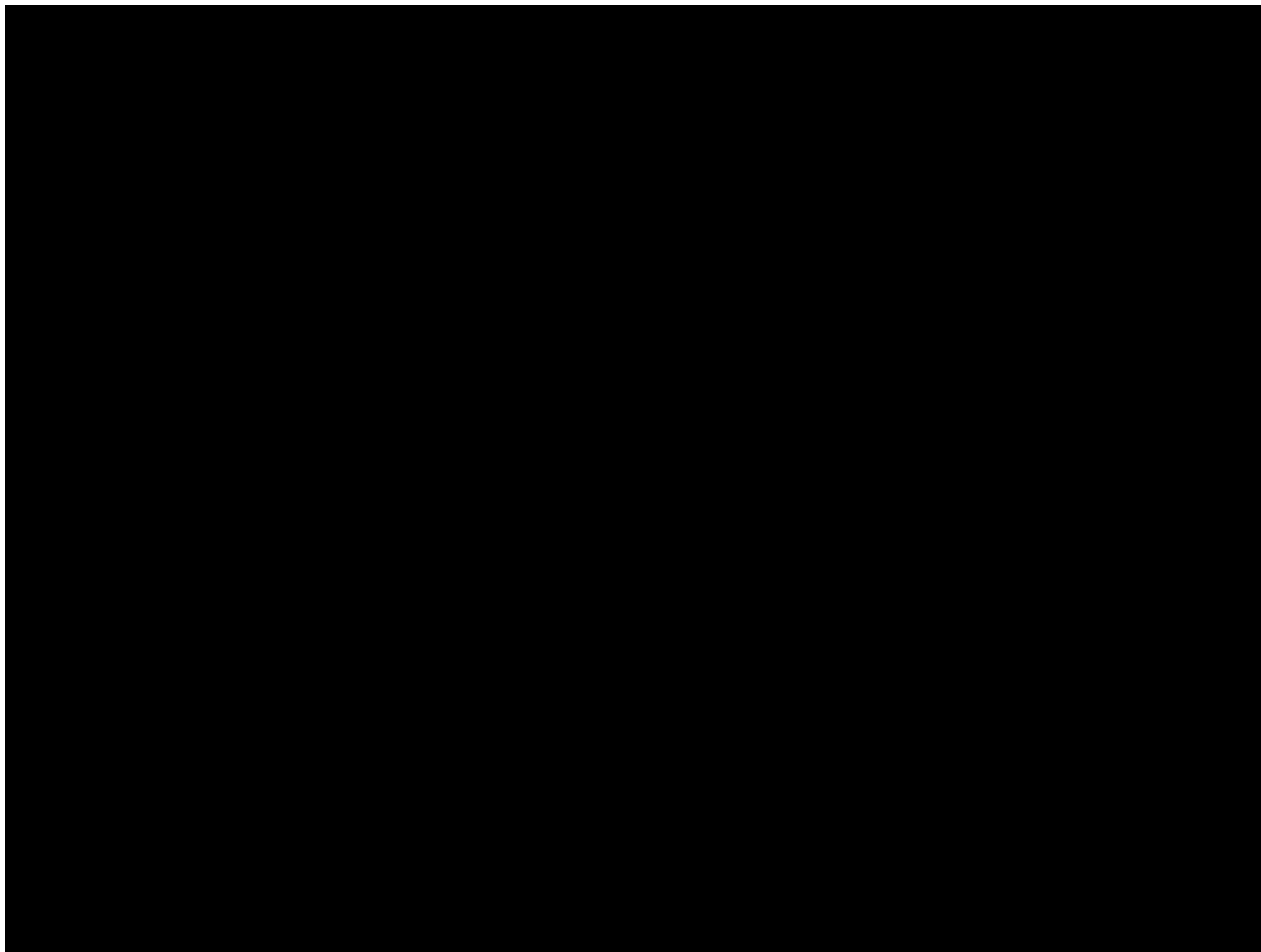
Роздин Александр

Банк «Точка»

Лид-линк круга, Крослинк, Архитектор круга «Развитие бизнеса на территории Москвы»

Rozdin@tochka.com

Немного юмора для тех, кто пришел вовремя



Дело не в деньгах

Точка

банк для предпринимателей

БУШЕ
ЕСТЬ НАСТОЯЩЕЕ

ВкусВилл
Избёнка

Google

БУКВОЕД

patagonia

Андерсон
семейные кафе & кондитерские

BUURTZORG



Zappos
POWERED by SERVICE

QIWI

Springest

Heiligenfeld

Факты о ТОЧКА (Банк24.ру)

1. В 2002 году первыми в России внедрили менеджмент качества ISO 9001 (который работает до сих пор!)
2. В 2006 году первыми за банков внедрили корпоративный тайм-менеджмент
3. В 2012 году первыми в банковском секторе перешли на гибкие методологии управления проектами (SCRUM, Канбан)
4. В 2015 году – первая попытка внедрения холакратии, неуспешная
5. В 2016 году – вторая попытка внедрения холакратии, успешная
6. За последний год выросли с 700 до 1700 сотрудников без потери управляемости



Что такое «бирюзовая» организация будущего?

1. Самоуправление: организация «без менеджеров»
 - «Каждый может принять решение»
2. Целостность сотрудников
3. Эволюционная цель

Мифы о бирюзовых организациях

1. «Без менеджеров»

Мифы о бирюзовых организациях

1. «Без менеджеров»
2. «Без правил и регламентов»

Мифы о бирюзовых организациях

1. «Без менеджеров»
2. «Без правил и регламентов»
3. Без должностей

Мифы о бирюзовых организациях

1. «Без менеджеров»
2. «Без правил и регламентов»
3. Без должностей
4. Люди сами себе назначают зарплату

Мифы о бирюзовых организациях

1. «Без менеджеров»
2. «Без правил и регламентов»
3. Без должностей
4. Люди сами себе назначают зарплату
5. Не нужно работать



Вы уже все большие молодцы! Так как процессный подход не работает в 95% компаний России

1. Как устроена организация – это структура подчинения, а не структура процессов

Вы уже все большие молодцы! Так как процессный подход не работает в 95% компаний России

1. Как устроена организация – это структура подчинения, а не структура процессов
2. Кто больше правил и процессов может нарушить, тот и авторитетнее

Вы уже все большие молодцы! Так как процессный подход не работает в 95% компаний России

1. Как устроена организация – это структура подчинения, а не структура процессов
2. Кто больше правил и процессов может нарушить, тот и авторитетнее
3. Люди в целом безразличны к улучшениям регламентов, потому что это «не их» «правила игры»

Вы уже все большие молодцы! Так как процессный подход не работает в 95% компаний России

1. Как устроена организация – это структура подчинения, а не структура процессов
2. Кто больше правил и процессов может нарушить, тот и авторитетнее
3. Люди в целом безразличны к улучшениям регламентов, потому что это «не их» «правила игры»
4. ISO 9001 – ритуальный сертификат в 95% российских организаций

Вы уже все большие молодцы! Так как процессный подход не работает в 95% компаний России

1. Как устроена организация – это структура подчинения, а не структура процессов
2. Кто больше правил и процессов может нарушить, тот и авторитетнее
3. Люди в целом безразличны к улучшениям регламентов, потому что это «не их» «правила игры»
4. ISO 9001 – ритуальный сертификат в 95% российских организаций
5. В системе регламентов хаос и бардак, сложно быстро найти нужный регламент

Вы уже все большие молодцы! Так как процессный подход не работает в 95% компаний России

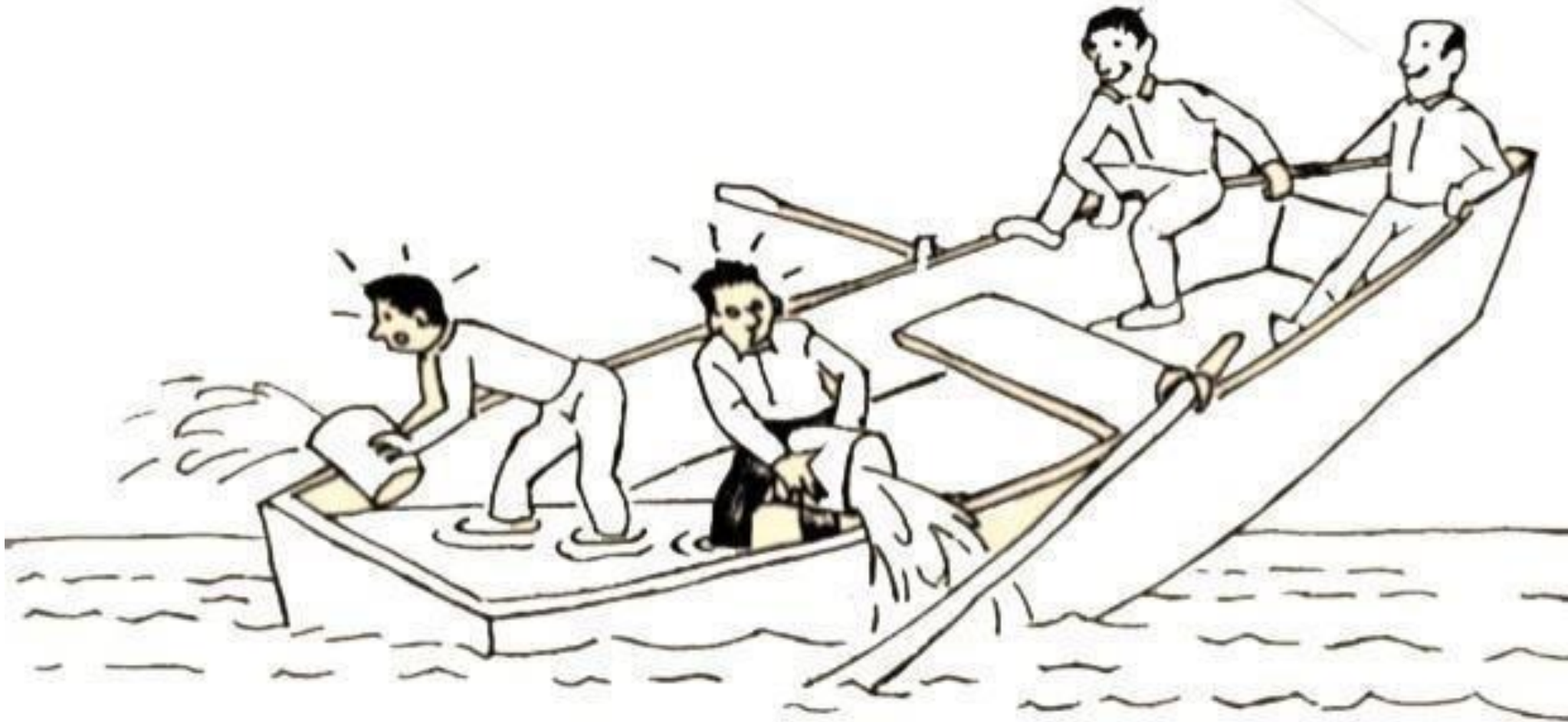
1. Как устроена организация – это структура подчинения, а не структура процессов
2. Кто больше правил и процессов может нарушить, тот и авторитетнее
3. Люди в целом безразличны к улучшениям регламентов, потому что это «не их» «правила игры»
4. ISO 9001 – ритуальный сертификат в 95% российских организаций
5. В системе регламентов хаос и бардак, сложно быстро найти нужный регламент
6. Люди не понимают, как организация работает как единая система

Вы уже все большие молодцы! Так как процессный подход не работает в 95% компаний России

1. Как устроена организация? – это структура подчинения, а не структура процессов
2. Кто больше правил и процессов может нарушить, тот и авторитетнее
3. Люди в целом безразличны к улучшениям регламентов, потому что это «не их» «правила игры»
4. ISO 9001 – ритуальный сертификат в 95% российских организаций
5. В системе регламентов хаос и бардак, сложно быстро найти нужный регламент
6. Люди не понимают, как организация работает как единая система
7. Предприниматели ненавидят правила и регламенты и создают их «для них»



Здорово, что проблема не
на нашей стороне



Эдвардс Деминг:

«... чтобы управлять системой, нужно понимать взаимоотношения между всеми компонентами в ее пределах и людьми, которые в ней работают». Если же менеджеры управляют без понимания системы, то «...компоненты системы оказываются предоставленными сами себе, быстро становятся эгоистичными, конкурирующими, независимыми и, таким образом, уничтожают систему»

Но темная сторона настройки процессов...

1. Восприятие организации как совокупность правил и процессов



Но темная сторона настройки процессов...

1. Восприятие организации как совокупность правил и процессов
2. Все больше ресурсов уходит на наведение и поддержание «порядка». А порядок и контроль стоят времени и денег...

Но темная сторона настройки процессов...

1. Восприятие организации как совокупность правил и процессов
2. Все больше ресурсов уходит на наведение и поддержание «порядка». А порядок и контроль стоят времени и денег...
3. Все быстро меняется и регламенты устаревают быстрее, чем их успеваешь обновлять

Но темная сторона настройки процессов...

1. Восприятие организации как совокупность правил и процессов
2. Все больше ресурсов уходит на наведение и поддержание «порядка». А порядок и контроль стоят времени и денег...
3. Все быстро меняется и регламенты устаревают быстрее, чем их успеваешь обновлять
4. Становится проще «просить прощения, чем разрешения». И предприниматели покидают организацию.

Но темная сторона настройки процессов...

1. Восприятие организации как совокупность правил и процессов
2. Все больше ресурсов уходит на наведение и поддержание «порядка». А порядок и контроль стоят времени и денег...
3. Все быстро меняется и регламенты устаревают быстрее, чем их успеваешь обновлять
4. Становится проще «просить прощения, чем разрешения». И предприниматели покидают организацию.
5. Теряется энергия, сотрудники чувствуют себя винтиками в механизме

Но темная сторона настройки процессов...

1. Восприятие организации как совокупность правил и процессов
2. Все больше ресурсов уходит на наведение и поддержание «порядка». А порядок и контроль стоят времени и денег...
3. Все быстро меняется и регламенты устаревают быстрее, чем их успеваешь обновлять
4. Становится проще «просить прощения, чем разрешения». И предприниматели покидают организацию.
5. Теряется энергия, сотрудники чувствуют себя винтиками в механизме
6. «Итальянская» забастовка – потеря инициативы

Но темная сторона настройки процессов...

1. Восприятие организации как совокупность правил и процессов
2. Все больше ресурсов уходит на наведение и поддержание «порядка». А порядок и контроль стоят времени и денег...
3. Все быстро меняется и регламенты устаревают быстрее, чем их успеваешь обновлять
4. Становится проще «просить прощения, чем разрешения». И предприниматели покидают организацию.
5. Теряется энергия, сотрудники чувствуют себя винтиками в механизме
6. «Итальянская» забастовка – потеря инициативы
7. Люди снова начинают бояться ошибиться – потому что регламентов так много, что любую ошибку можно интерпретировать как нарушение

Но темная сторона настройки процессов...

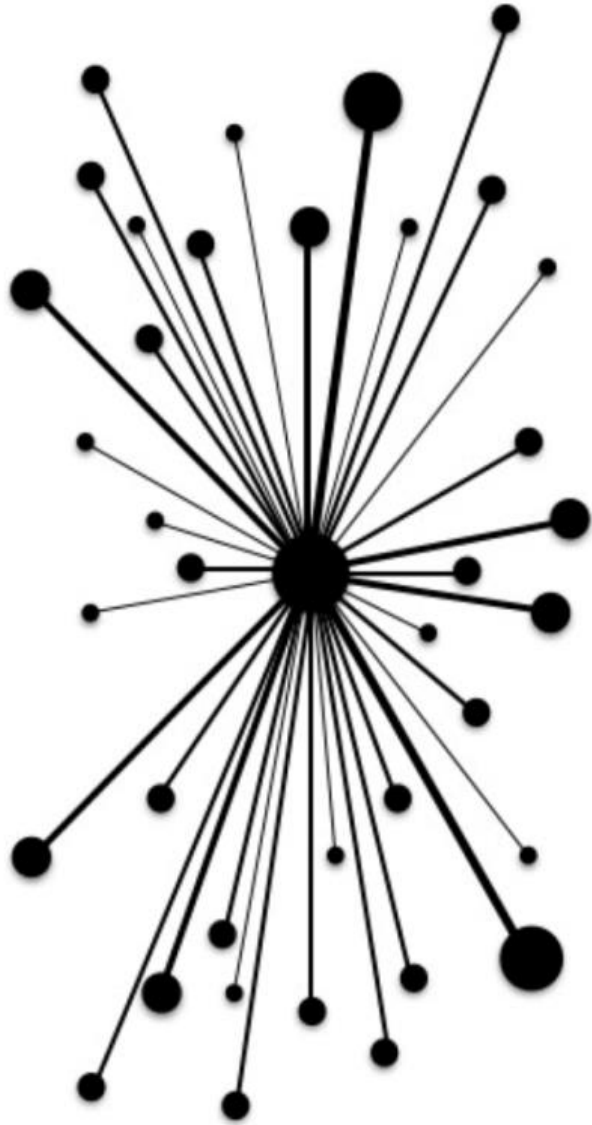
1. Восприятие организации как совокупность правил и процессов
2. Все больше ресурсов уходит на наведение и поддержание «порядка». А порядок и контроль стоят времени и денег...
3. Все быстро меняется и регламенты устаревают быстрее, чем их успеваешь обновлять
4. Становится проще «просить прощения, чем разрешения». И предприниматели покидают организацию.
5. Теряется энергия, сотрудники чувствуют себя винтиками в механизме
6. «Итальянская» забастовка – потеря инициативы
7. Люди снова начинают бояться ошибиться – потому что регламентов так много, что любую ошибку можно интерпретировать как нарушение
8. Коллективная безответственность из-за кучи согласований

Но темная сторона настройки процессов...

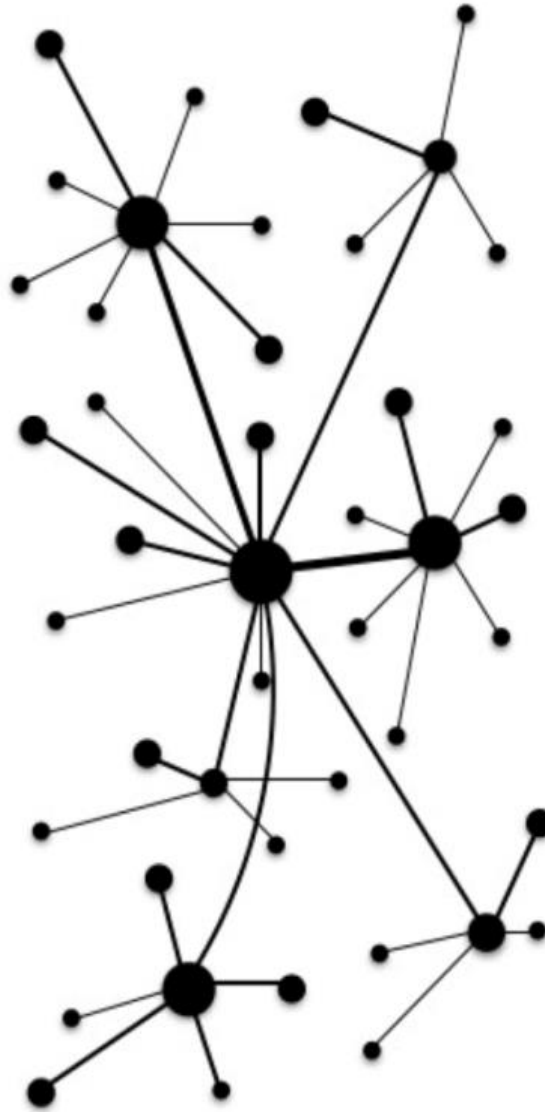
Все, что не разрешено – запрещено!

Холакратия – это новая операционная система управления, которая позволяет преодолеть эти темные стороны

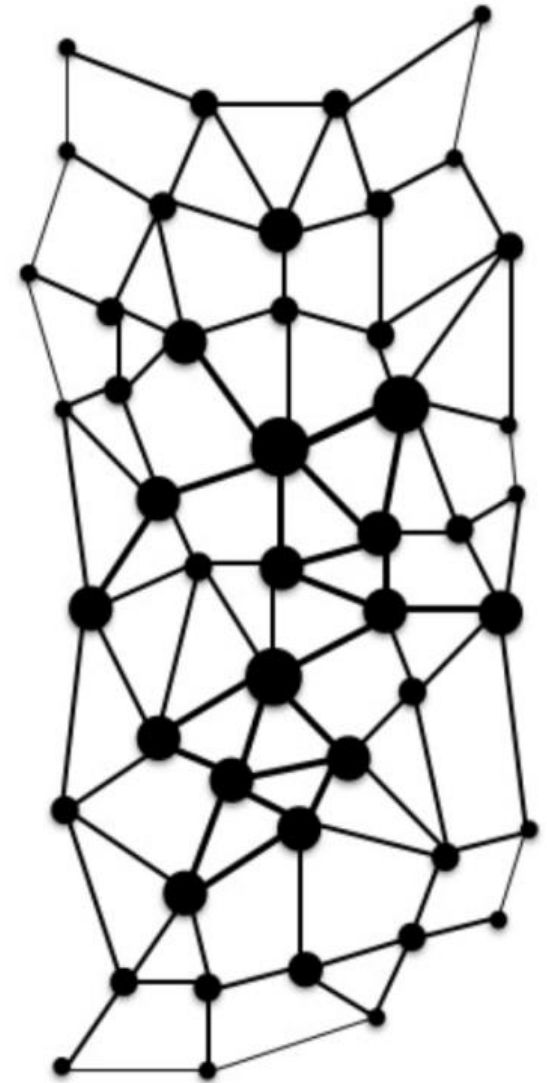




Централизованная
система



Децентрализованная
система



Распределенная
система

Тренды систем менеджмента будущего:

1. от должности к роли;
2. от процессов к холонам;
3. от механизма к организму;
4. от KPI к эволюционной цели;
5. от системы к жизни;

1. От должности к роли

Роль – это структурный элемент организации с описательным названием, обладающий одной или несколькими характеристиками:

- А)** наличие **«Миссии»** - способности, возможности или нереализуемой цели, которую Роль преследует или выражает от имени Организации.
- Б)** наличие одного или нескольких **«Доменов»** - то есть области, которая находится под исключительным контролем Роли, действующей от имени Организации, и которой она распоряжается как своей собственностью.
- В)** наличие одного или нескольких **Обязательств** – постоянных видов деятельности в Организации, выполнение которых Роль берет на себя.

2. От процессов к холонам

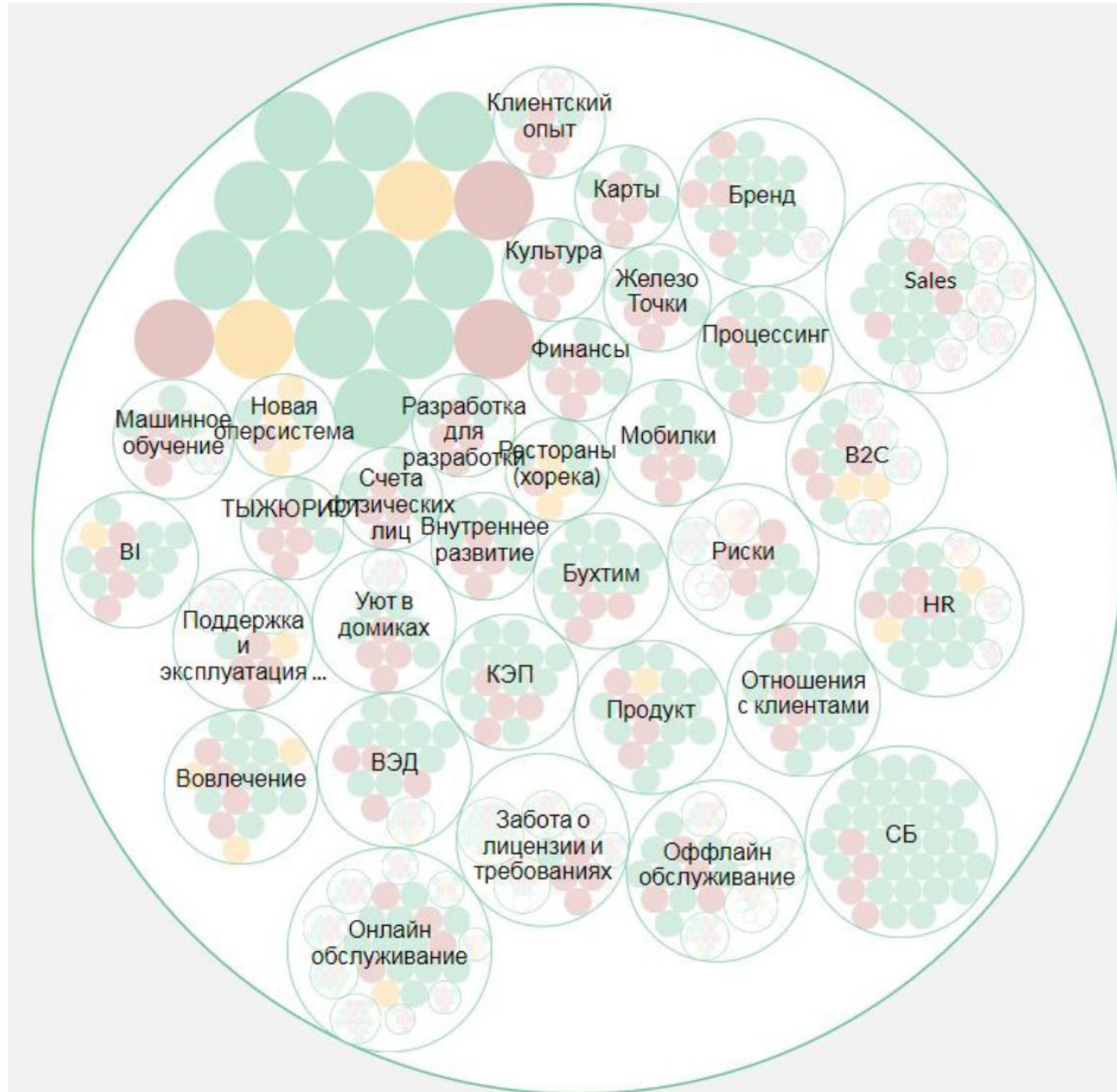
Холон – это автономный объект, имеющий свое предназначение, входящий в состав холона вышестоящего уровня и подчиненный его предназначению.

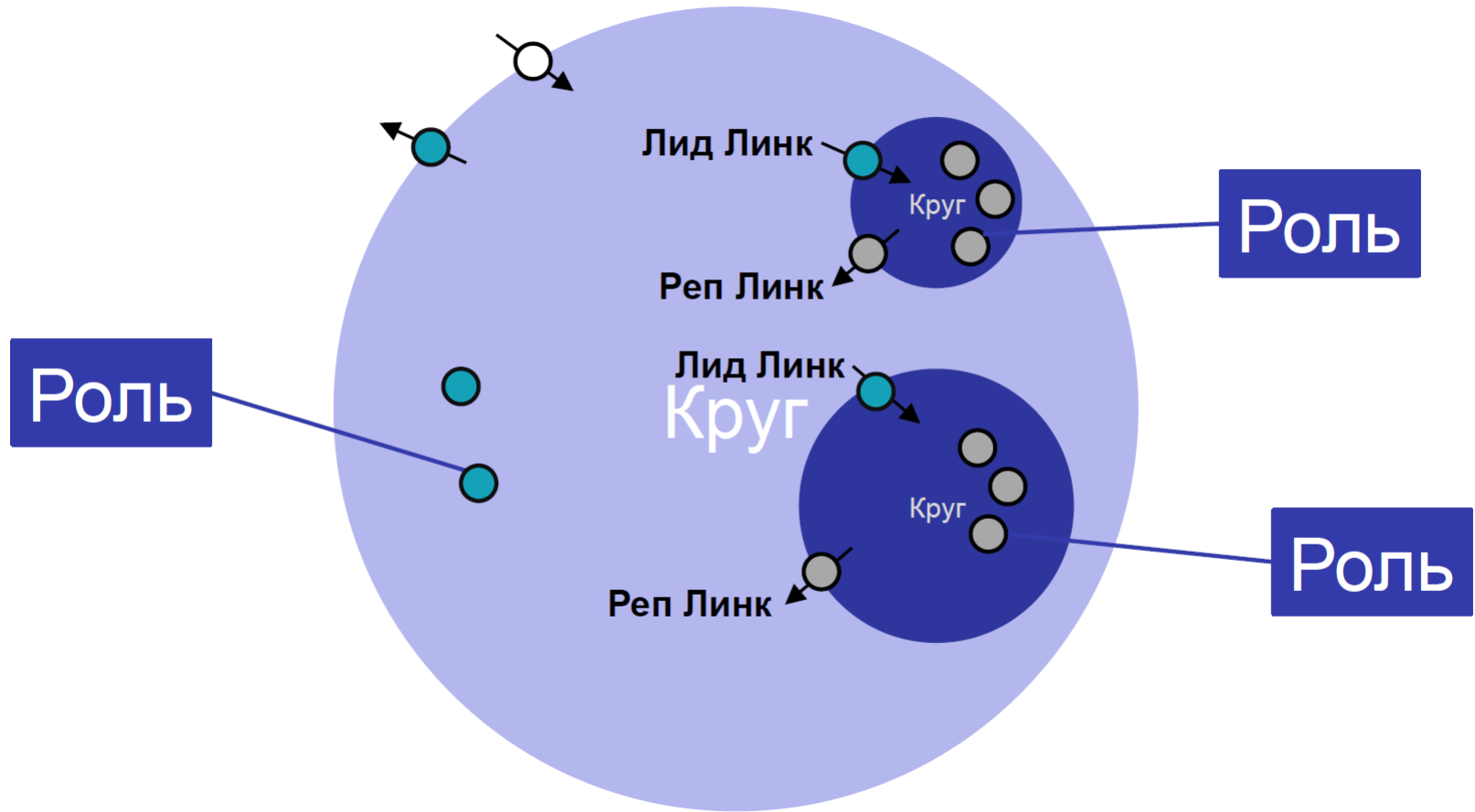
Холон автономен, то есть может быть принимать любые решения в соответствии со своим предназначением.

«*Круг*» – это Роль, разделенная на внутренние Роли, необходимые для реализации Миссии, контроля над Доменом и выполнения Обязательств.

Все, что не запрещено – разрешено!

2. От процессов к холонам

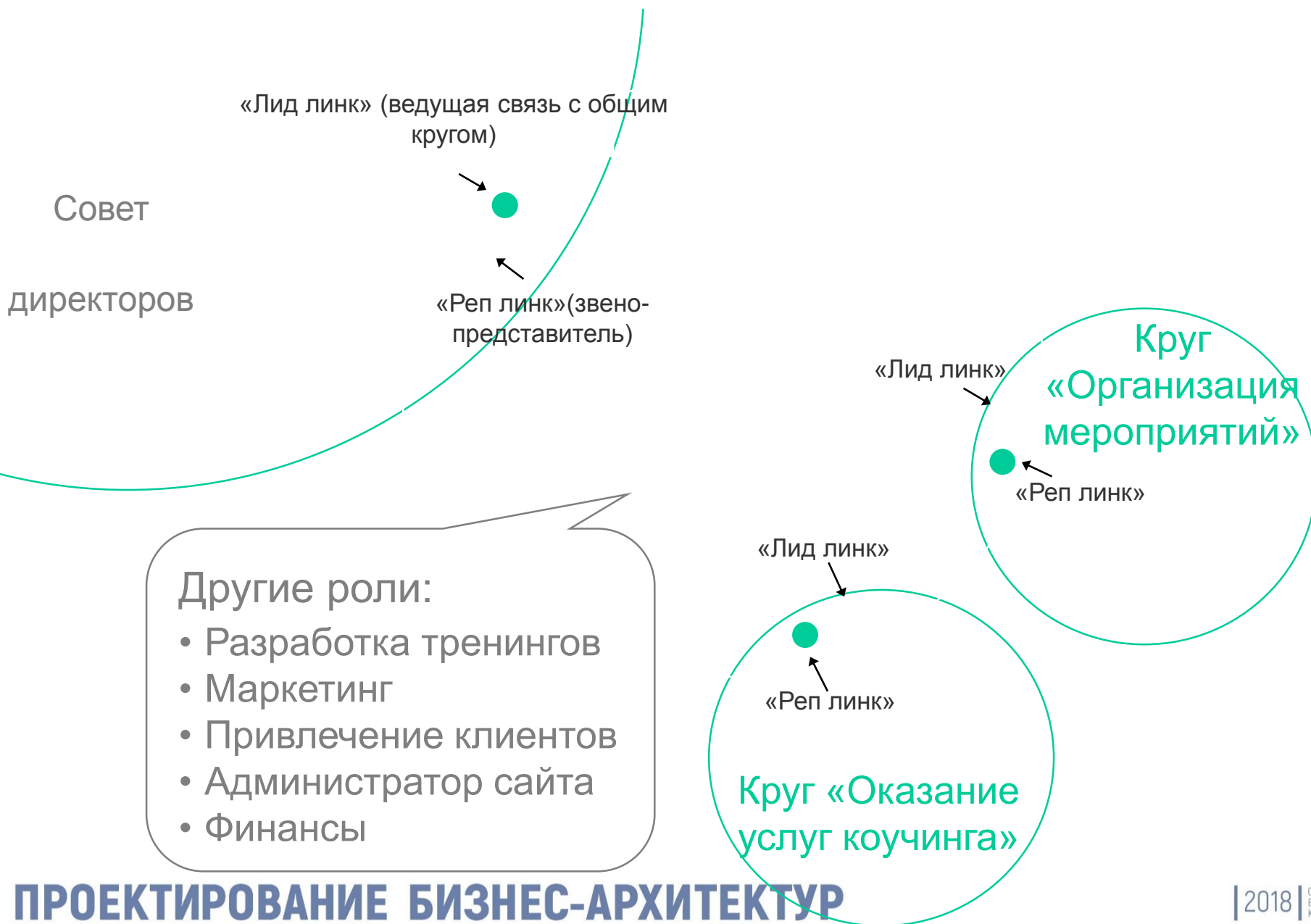




Основные термины холакратии

1. Лид-Линк – роль, отвечающая за Миссию круга. Назначает на роли; ответственен за ресурсы круга; определение приоритетов; Стратегия и метрики круга
2. Реп-Линк – представлять интересы Суб-круга в Круге. стремиться понять напряжения круга, обеспечивать прозрачность Суб-круга для якорного Круга , предоставляя метрики и чек-листы.
3. Напряжения – ощущение несоответствия между текущей реальностью и возможным будущим, возникающее у человека.
4. Метрики – показатели определённые Лид-Линком для отображения работы Круга.
5. Домен – Действует как авторское право – закрепляет исключительное право пользования каким –либо ресурсом за конкретной Ролью / Кругом

Компания The Better Way Company



Столпы холакратии:

1. Организационная структура

Организация работы, а не людей

2. Процесс самоорганизации

Распределение полномочий и создание прозрачности в организационной структуре

3. Operational rules

Для принятия быстрых децентрализованных мер, каждый является лидером.

3. От механизма к организму

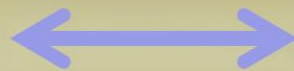


Холакратия — новая социальная технология

3. От механизма к организму

Движущая сила — это “Tension”

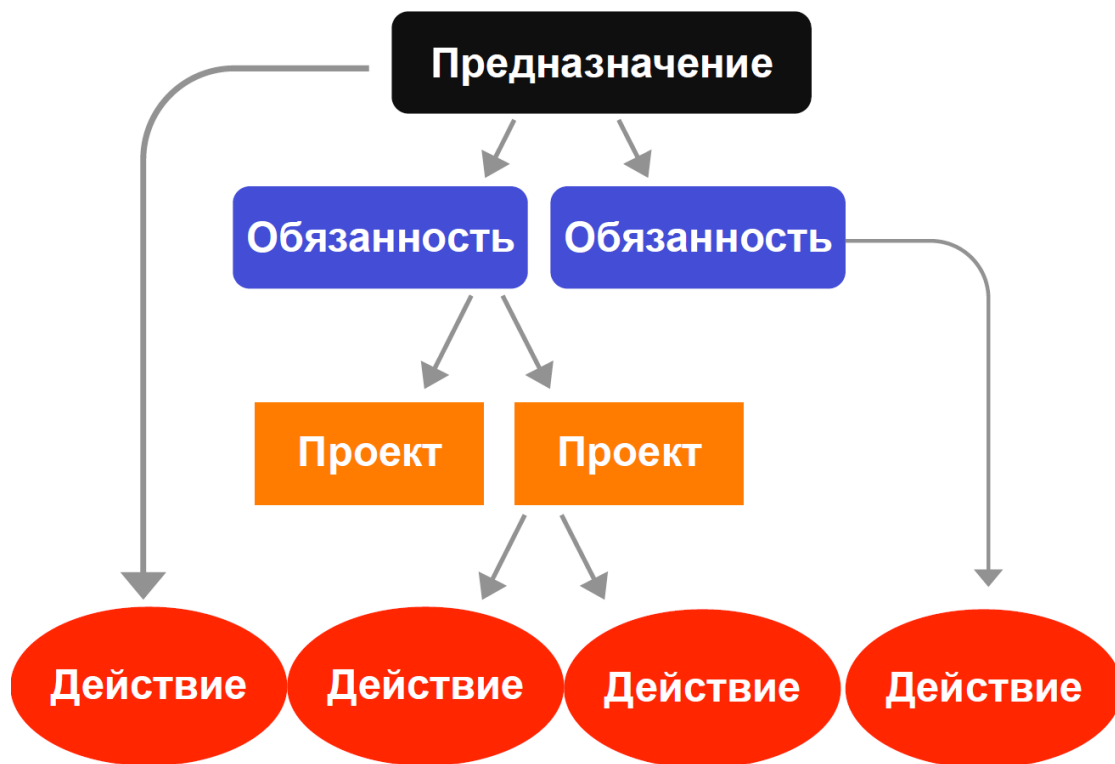
Есть



Может быть

Tension — это ощущение разрыва между реальностью и возможным потенциалом

3. От механизма к организму



Ультимативная цель

“Сделать наши виджеты известными миру”

Постоянная активность

“Продвижение наших виджетов через сайт компании”

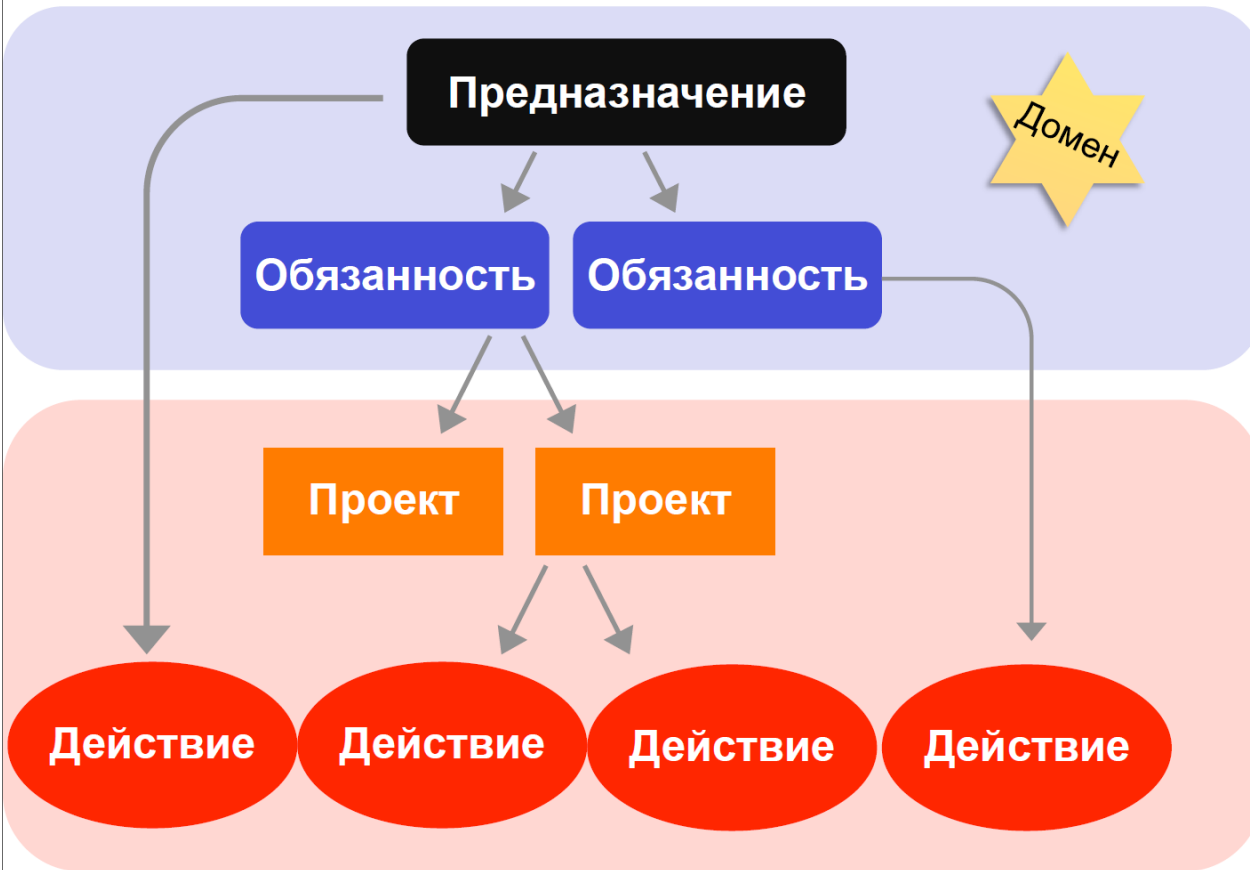
Результат, которого нужно достичь

“Страница продукта с новым дизайном”

Следующий шаг

“Поговорить с Егором по поводу текущего шаблона”

3. От механизма к организму



Определение роли
Управление

Исполнение роли
Операционка

4. От KPI к эволюционной цели

«Создать лучший банк для предпринимателей»

«Предоставить жителям Москвы (центральной России) честные, натуральные и полезные продукты»

«Обеспечить заботливый и оздоравливающий уход для лежачих пациентов»

5. От системы к жизни

«... самые главные показатели бизнеса невозможно измерить».

Эдвардс

Деминг



Внутренний
ДУХ

Правила Игры
консалтинговая компания
Договоритесь
и сделайте!
www.rulesplay.ru

Всё
о х) НН О

ПРОДОЛ-
жаем! =)

👍😄😏 Светлана Теселкина, Ольга Иваненко и ещё 17 Комментарии: 1

👍 Нравится 💬 Комментарий ➦ Поделиться

Думаю, придётся забанить этот спамо-срам

Нравится · 40 нед. 👍 2





Тренды систем менеджмента будущего:

1. от должности к роли;
2. от процессов к холонам;
3. от механизма к организму;
4. от KPI к эволюционной цели;
5. от системы к жизни;

И еще более 20 трендов...

www.rulesplay.ru

Плюсы & минусы Холакратии

1. Самостоятельность и свобода –каждый сотрудник влияет на решения
2. Формально нет начальников, командой управляет единая миссия
3. Прозрачность процессов –проекты и действия, метрики, обязательства
4. Самоорганизующиеся круги из ролей, направленные на реализацию общей идеи
5. Интегративное принятие решений, вместо компромиссов

1. Отсутствие привычной карьерной лестницы
2. Работает только в компаниях с «подготовленной» культурой
3. Методы внедрения могут быть жесткими, если вы работаете в традиционной организации
4. Обладает огромным количеством правил, регламентов, терминов и ритуалов
5. Процесс внедрения могут не пережить некоторые сотрудники, особенно руководящий состав

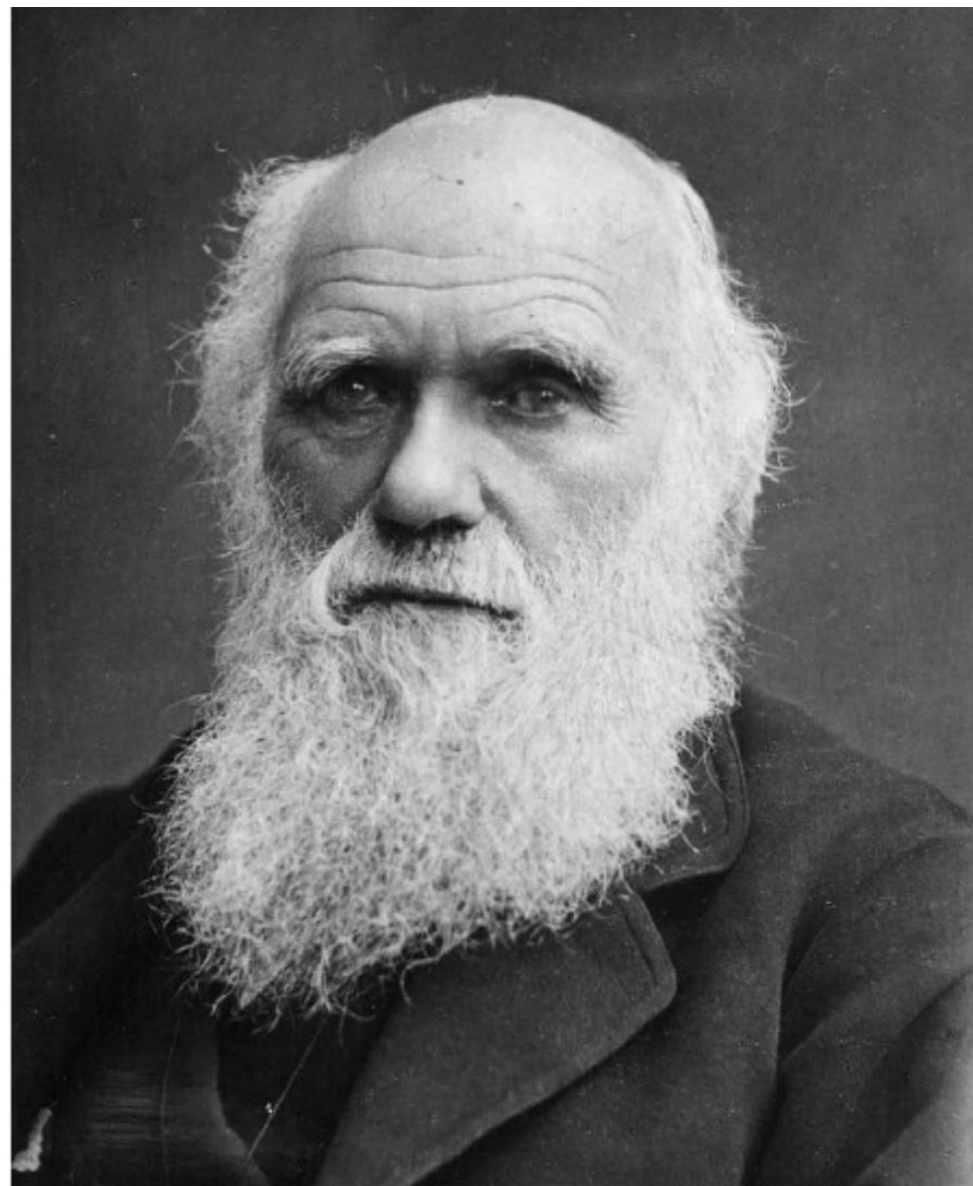
Точка

банк для предпринимателей

точка

*Копирование
преследуется по
закону здравого
смысла*

Выживает не самый
сильный и не самый умный,
а тот, кто лучше всех
приспосабливается к
изменениям



Практика построения «бирюзовых» компаний в России

Спикеры:

Бехтерев Сергей

Сооснователь сообщества «Бизнес со смыслом», партнер компании «Правила Игры»

sb@rulesplay.ru

Роздин Александр

Банк «Точка»

Лид-линк круга, Крослинк, Архитектор круга «Развитие бизнеса на территории Москвы»

Rozdin@tochka.com

Дополнение про виды встреч

Тактическая встреча

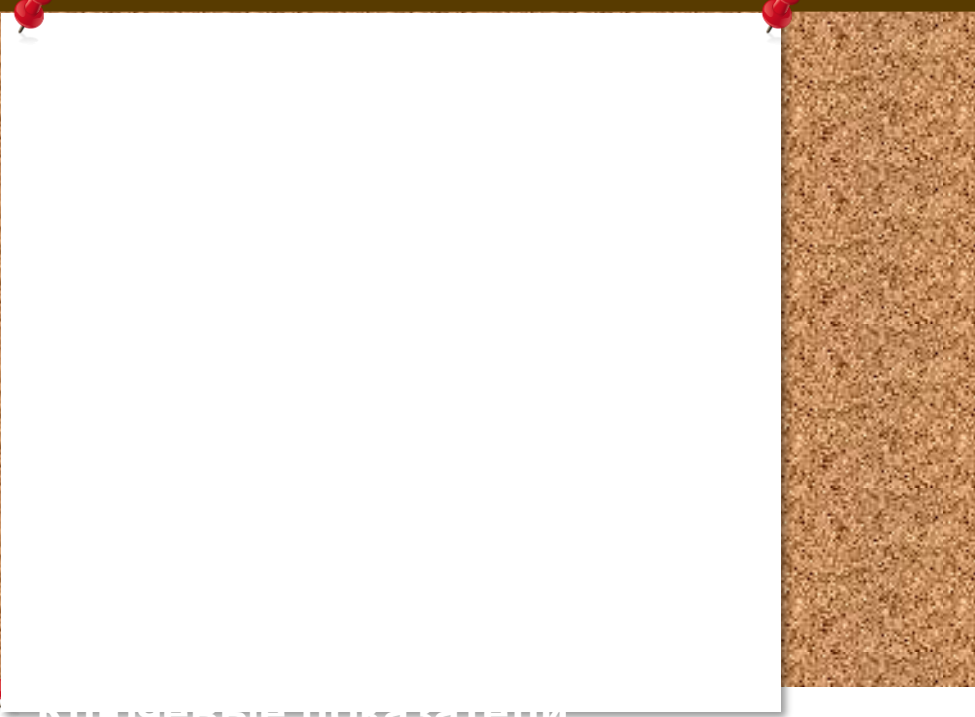
- Открытие
- Просмотр чеклистов
- Просмотр метрик
- Новости по проектам
- Разбор вопросов
 - Вопрос #1
 - Вопрос #2
- Закрытие

Результаты:

- Проекты
- Действия

На каждый пункт повестки:

1. Фасилитатор: “Что тебе нужно?”
2. Владелец пункта вовлекает остальных
3. Определить и назначить проекты и действия



Blank white rectangular note at the top of the corkboard.

Налоговые
декларации
Поданы и

Начат **новый**
блог

Открыта новая
рубрика «вопрос-
ответ»

Открыт форум
онлайн

Запущен тренинг по
повышению
квалификации

Назначен
новый вебинар

Закончена подготовка
новых тренеров

Blank white rectangular note at the bottom right of the corkboard.

| | March | April | May |
|---|--------|--------|-----|
| Кол-во посещений сайта <i>Администратор сайта</i> | 8,500 | 9,000 | |
| Кол-во записей на мероприятия <i>Организация мероприятий</i> | 30 | 36 | |
| Кол-во клиентов на тренингах <i>Услуги коучинга</i> | 22 | 21 | |
| Кол-во обработанных заявок от клиентов <i>Привлечение клиентов</i> | 49 | 51 | |
| Доходы <i>Финансы</i> | \$180k | \$150k | |

ТАКТИЧЕСКАЯ ВСТРЕЧА

- 1 ВХОД**
По одному. Озвучивает отвлекающие моменты, настраивается на присутствие. Без дискуссии.
- 2 ОБЗОР ЧЕК-ЛИСТА**
Фасилитатор зачитывает чек-лист повторяющихся действий; участники отвечают "готово" или "не готово" по каждому за предыдущий период (например, за неделю).
- 3 ОБЗОР МЕТРИК**
Каждая роль, ответственная за метрику, кратко отчитывается по ней, подчеркивая последние данные.
- 4 ОБНОВЛЕНИЯ ПО ПРОЕКТАМ**
Фасилитатор зачитывает каждый проект и спрашивает: "Есть изменения?" Владелец проекта либо отвечает "изменений нет", либо делится тем, что было изменено со времени последней встречи. Уточняющие вопросы допустимы, но без дискуссии.
- 5 ФОРМИРОВАНИЕ ПОВЕСТКИ**
Построение повестки напряжений для обработки. Одно или два слова в пункте.
- 6 РАЗБОР НАПРЯЖЕНИЙ**
Для обработки каждого пункта повестки:
- | <u>A</u> | <u>B</u> | <u>C</u> | <u>D</u> |
|---|--|---|---|
| Фасилитатор спрашивает: "Что тебе нужно?" | Владелец пункта повестки привлекает других по мере необходимости | Фиксируются любые принятые действия или проекты | Фасилитатор спрашивает: "Ты получил, что тебе нужно?" |
- 7 ВЫХОД**
Каждый может поделиться завершающим размышлением. Без дискуссии.

РАСКРЫТИЕ ДАННЫХ

5 ПУТЕЙ

"Что тебе нужно?"

Тебе может потребоваться больше одного, чтобы устранить напряжение.



ЗАПРОСИТЬ ДЕЙСТВИЕ

Конкретное единичное действие, которое продвигает вперед.



ЗАПРОСИТЬ РЕЗУЛЬТАТ/ПРОЕКТ

Проект - достигающийся за несколько шагов результат, с определенной конечной целью.



ЗАПРОСИТЬ ИНФОРМАЦИЮ/ПОМОЩЬ

Попроси данные, мнения или идеи, которые помогут тебе получить ясность.



ПОДЕЛИТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ

Объяви или поделись чем-либо, ты считаешь, кругу нужно знать.



ПОПЫТАТЬСЯ УСТАНОВИТЬ НОВОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Обязательства могут быть установлены только на Законодательных встречах. Зафиксируй результат, чтобы вынести напряжение на Законодательную встречу.

BANK

Единственный процесс принятия решения, касающихся целей, обязательств, доменов в Холакратии

1. Определение, изменение или удаление Ролей и Дочерних Кругов
2. Принятие, изменение или удаление Политик Круга
3. Проведение выборов на замещение Выборных Ролей
4. Определение Доменов

Supermarket

FACTORY

Встреча по управлению

- Открытие
- Административные вопросы
- Создание повестки
- Обработка повестки
 - Вопрос #1
 - Вопрос #2
- Закрытие

Результаты:

- Определения ролей
- Регламенты

Интегративный процесс принятия решений:

1. Презентация предложения
2. Уточняющие вопросы
3. Реакции
4. Уточнения и прояснение
5. Возражения
6. Интеграция (если необходимо)
Обратно к шагу возражений ↴

ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ ВСТРЕЧА

1

ВХОД

По одному.
Без дискуссии.

2

ОРГ. ВОПРОСЫ

Урегулирование
организационных
вопросов

3

ФОРМИРОВАНИЕ ПОВЕСТКИ

Одно или два слова в
пункте.

4

ОБРАБОТКА ПОВЕСТКИ

Обработка пунктов по
одному.

Предложение

Предлагающий озвучивает предложение, и, по возможности, делится напряжением. Другие могут помочь, если предлагающий попросит, но только для составления первоначального предложения, а не для улучшения или достижения консенсуса.



Уточняющие вопросы

Любой может задать вопрос предлагающему, чтобы лучше понять, но не влиять. Никаких реакций или обсуждений не допускается. Предлагающий может ответить "не уточняется" на любой вопрос.



Раунд реакции

Говорит каждый, по одному, кроме предлагающего. Без дискуссии. Реакции направлены на пространство, а не на отдельных людей.



Изменение и уточнение

Предлагающий может уточнить или внести поправки в предложение, но не обязан это делать. Никто другой не может говорить, даже для помощи.



Раунд возражений

Фасилитатор спрашивает каждого по очереди: "Видишь ли ты причины, почему принятие этого предложения наносит вред? Возражение или нет возражения?" Возражения озвучиваются, тестируются и фиксируются по одному без дискуссии. См. руководство по тестированию возражения на обратной стороне карточки.



Интеграция (если есть валидные возражения)
Целью является измененное предложение, которое не вызовет возражений и будет по-прежнему решать напряжение предлагающего.

(если нет валидных возражений)

**Предложение
принято**

- Интегрируйте одно возражение за раз.
- Начните с возражающего, но допустите содействие от любого.
- Фасилитатор спрашивает: "Что может быть добавлено или изменено, чтобы снять возражение?"
- Не ждите консенсуса. Остановитесь и проверьте каждую идею:
 - Спросите возражающего: "Это снимет твоё возражение?"
 - Спросите предлагающего: "Это всё ещё разрешает твоё напряжение?"

После того, как все возражения интегрированы, повторите раунд возражений.

5

ВЫХОД

Поделись размышлениями о встрече. По одному. Без обсуждения.

ТЕСТИРОВАНИЕ ВОЗРАЖЕНИЙ

Фасилитатор спрашивает каждого по очереди: "Видишь ли ты причины, почему принятие этого предложения наносит вред? Возражение или нет возражения?" Если возражение: "Какой вред?"
Следующие тестовые вопросы могут быть заданы в любом порядке.

•••• ПРЕДЛОЖЕНИЕ НАНЕСЕТ ВРЕД СПОСОБНОСТИ КРУГА ВЫРАЖАТЬ ЕГО МИССИЮ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Вызвано ли твоё беспокойство тем, что это предложение причиняет вред, или

ты беспокоишься, что предложение ненужное или неполное?

НЕ ВАЛИДНО

•••• ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДОБАВИТ НОВОЕ НАПРЯЖЕНИЕ, В СЛУЧАЕ ПРИНЯТИЯ

Твоё беспокойство создано данным предложением, или

это уже проблема, даже если предложение было бы отменено?

НЕ ВАЛИДНО

•••• ВОЗРАЖЕНИЕ ОСНОВАНО НА ТЕКУЩИХ ИЗВЕСТНЫХ ДАННЫХ, ИЛИ ОНО ПРОГНОЗИРУЕТ, ЧТО МЫ НЕ СМОЖЕМ АДАПТИРОВАТЬСЯ ПОЗДНЕЕ

Ты знаешь, что урон произойдет, или

ты предполагаешь, что данный урон, вероятнее всего, произойдет?

Может ли произойти существенный вред прежде, чем мы сможем адаптироваться, или . . .

достаточно безопасно попробовать, зная, что мы можем пересмотреть это в любое время?

НЕ ВАЛИДНО

•••• ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОГРАНИЧИТ МИССИЮ ИЛИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ТВОЕЙ РОЛИ

Предложение ограничит одну из твоих ролей, или

ты пытаешься помочь другой роли или кругу в целом?

НЕ ВАЛИДНО

ВАЛИДНОЕ ВОЗРАЖЕНИЕ

ВОЗРАЖЕНИЕ АВТОМАТИЧЕСКИ ВАЛИДНО, ЕСЛИ ПРЕДЛОЖЕНИЕ НАРУШАЕТ ПРАВИЛА КОНСТИТУЦИИ

напр. "Не валидный законодательный результат (НВЗР)"; "Вне прав круга".