ООО «Правила Игры», Бизнес со смыслом

Отчет о бирюзовых стажировках в США 6-11 ноября и 13-18 ноября

Составлено Сергеем Бехтеревым при участии Марка Кукушкина, Андрея Спивакова, Алексея Каптерева, Юлии Пархоменко, Бориса Дьконова, Марии Панферовой, Максима Ноготкова, Андрея Спивакова и всех остальных замечательных участников стажировки :-)

Оглавление

1. Краткое описание стажировки: 3
1.1.Встречи, которые были проведены во время стажировки 6-11 ноября 3
1.2.Встречи, которые были проведены во время стажировки 13-18 ноября 3
2. Краткое описание посещений и интервью сотрудников компаний 4
2.1. Google 4
2.2. Morning Star 7
2.3. Amazon 10
2.4. Patagonia 13
2.5. Zappos 17
2.6. Oracle 19
2.7. Invitae 19
2.8. Холакратия Брайан Робертсон 23
2.9. ТОЧКА от Бориса Дьяконова 23
2.10. QIWI от Марии Панферовой 24
3. Результаты группового анализа по итогам стажировки 26
3.1. Результаты группы 6-11 ноября 26
3.2. Результаты группы 13-18 ноября 30
4. Общие выводы по итогам стажировки: 37
5. Приложения к отчету 38
5.1. Конституция ТОЧКА (холакратия) 38
5.2. Конспект книги Дага Киркпатрика «За пределами власти» 72
5.3. Соглашение о взаимопонимании Morning Star 100
5.4. Презентация Брайана Робертсона 116
5.5. Презентация AMAZON 121
5.6. Презентация INVITAE 122
5.7. Презентация ZAPPOS 123
5.8. Презентация Бориса Дьяконова 0123
5.9. Статья про холакратию 0124

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

1. Краткое описание стажировки:

1.1.Встречи, которые были проведены во время стажировки 6-11 ноября

- Google, Павел Усоян
- Morning Star, Даг Киркпатрик
- Amazon, Мария
- Брайан Робертсон
- Максим Ноготков
- Мария Панферова, Qiwi
- Борис Дьяконов, ТОЧКА
- Patagonia
- Invitae, Алекс Фурсман
- Сознательный капитализм
- ZAPPOS

1.2.Встречи, которые были проведены во время стажировки 13-18 ноября

- Google, Павел Усоян
- Morning Star
- Amazon
- Брайан Робертсон
- Руслан Гафаров
- Patagonia
- Invitae, Алекс Фурсман
- ORACLE
- ZAPPOS

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2. Краткое описание посещений и интервью сотрудников компаний

2.1. Google

От Сергея Бехтерева:

1. Ключевые принципы бизнеса google

- не заниматься ничем, что не масштабируется
- заниматься тем, что является платформой
- миссия компании: упорядочить всю информацию в мире и сделать удобным доступ к этой информации (догадайтесь, для кого)
- концепция контролируемого хаоса

2. Стратегия:

- Есть здоровая агрессия к ключевым конкурентам: Amazon, Microsoft, Facebook и др.
- прописанной стратегии нет. Каждая команда сама решает
- все инвестиции начинаются с ответа на вопрос, сколько денег компания заработает и когда. Все жестко крутится вокруг денег

3. Принципы организации командой работы:

- контролируемый хаос
- как можно меньше правил, только несколько главных принципов
- каждая команда сама решает, как она управляется, что использует: хочет agile, хочет что-то еще
- решения принимаются методом консенсуса командой
- у каждой команды есть очень крутой product manager, который пушит

4. HR, найм, обучение:

- принцип: набирать лучших, платить им больше рынка, ставить амбициозные цели и не мешать
- никаких тестов на входе. Не верят в тесты.
- оценка раз в полгода. Методология оценки: 5 выбранных тобой человек и твой руководитель оценивают тебя по определенной методике. Результаты отдаются независимому менеджеру,

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

который ставит тебе оценку. По итогам составляется план развития. Если оценка низкая, то все стараются тебе помочь вырасти
- данные по зп жестко закрыты, обсуждать зп запрещено
- есть специальные вопросы во время интервью. Например:
+ Расскажите, как вы помогли коллеге в ущерб самому себе
+ Расскажите, когда вы пошли против руководства во имя правды
- во время интервью большое внимание уделяется фактам. Кандидат все должен подтверждать фактами
- везде куча еды, очень вкусный и классный ресторан
- нельзя стать менеджером, не пройдя курс по менеджменту
- у каждого есть бюджет на обучение, который можешь потратить на любое обучение, которое тебе нужно
- активно используется менторство
- Рекрутинг отделен от hr. Задача рекрутинга найти лучши, задача hr удержать лучших
- за рекомендацию сотрудника платят от 4к и больше
- если есть сомнения, то нет сомнения - тогда не нанимают

5. Принципы менеджмента:

- 10 уровней иерархии: 7 уровней специалистов, потом идет менеджер, директор, вице-президент и старший вице-президент
- согласование бюджета очень долгое и жесткое
- бюджет нельзя нарушать на более чем 10%
- хочешь сильно нарушить бюджет - принести красивую историю своему вице-президенту
- сильный регулярный менеджмент
+ Каждая команда еженедельно встречается, контролирует выполнение задач и ставит новые
+ все 85 000 сотрудников компании еженедельно встречаются на общем информационном совещании, которое ведет Сергей Брин или Ларри Пейдж. На нем рассказывается об информации компании. Каждый может принять участие и инициировать любой вопрос. Бывают казусы: недавно один инженер пожаловался, что завтраки в столовой перенесли с 8.30 на 9.00, и его не предупредили. На что Сергей Брин сказал ему: "Я думаю, вы переживете"

6. Принципы мотивации:

- нельзя мотивировать немотивированных людей
- нанимать надо уже замотивированных людей
- анализ удовлетворенности раз в год: анкета из более чем 100 вопросов
- главная мотивация - это увеличение ответственности
- главный мотив - работа с умными людьми и крутые проекты
- хороший специалист может получать до 10М в год - больше своего менеджера

7. Тотальный контроль за сотрудниками:

- работать можно только на железе компании
- удаленная работа не приветствуется
- жесткие уровни доступа внутри, все закрыто
- за вранье и обман увольняют сразу. Пример: сказал, что пошел на встречу с клиентом, а сам повел жену в ресторан и потратил на это 300 долларов компании - уволили инженера в один день. Догадайтесь, как об этом узнала служба безопасности
- служба безопасности контролирует все. Просто не ври никогда и будь честным - и все будет хорошо
- время контролируется трекерами. 20% на любой проект на самом деле можно тратить из 120% рабочего времени. Все работают очень много
- запрещено в открытых источниках говорить что-то плохое о компании

8. Какие ограничения и риски увидел:

- Очень много про деньги и прибыль. Все измеряется этим.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- нет единой эко системы и управления знаниями. Команды не делятся информацией друг с другом, и могут дублировать друг друга, повторять ошибки друг друга, изобретать велосипед
- так как цель компании - полный информационный контроль людей всей земли, то есть вопросы к идеологии компании. Для этого здесь не показывают общую картинку: разделяй и властвуй, короче
- люди все еще боятся нанимать людей сильнее себя, это проблема
- сложно сохранить дух стартапа в огромной корпорации на 85000 чел

От Марка Кукушкина:

1. Все возможно. "Единственное, о чем мы просим наших продакт-менеджеров (они и команды вокруг них - "инновационная клеточка" Гугла) - не нарушать законы физики".
2. Брать немотивированных людей и их мотивировать - это нарушать законы физики. Основная мотивация в Гугле - работа над суперинтересными проектами с суперквалифицированными людьми.
3. Рецепт Гугла прост:
Брать хороших людей (мотивированных и профессиональных)
Создать замечательную атмосферу
Платить достойные деньги
Ставить амбициозные цели (например, рост показателей в 10 раз)
Не морочить хорошим людям голову
4. Набирать людей лучше себя.
5. Все хотят больше ответственности (влияния, востребованности). Если это не так - это не человек Гугла.
6. Никто в Гугле не говорит о счастье. Мы говорим о смысле (миссия Гугла) и об ответственности.
7. Рост ответственности предполагает развитие бешенными темпами (бОльшее применение своей ответственности на грани невозможного).
8. 20 процентов свободного времени это 20 процентов не от 100, а от 120 процентов времени. Это возможность заниматься проектом по своей инициативе.
9. Те, кто плохо говорит о коллегах, не работают в Гугле долго. Первая характеристика при встреч двух гуглеров - сколько лет ты в компании. "Не делать зла" - основная заповедь. Обман - мгновенное увольнение. Как узнаЮт - "есть методы".
10. Рецепт для любой компании, которая хочет стать Гуглом - расстаньтесь с плохими людьми.

Ссылки от Алексея Каптерева:

Ссылки:
> http://rework.withgoogle.com
> https://www.slideshare.net/ericsch…/how-google-works-final-1(заблокировано в России, но вы знаете, что делать

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2.2. Morning Star

От Сергея Бехтерева:

Факты о компании:

= Именно на эту компанию больше всего ссылался в своей книге "Открывая организации будущего" Фредерик Лалу
= Компания является самым крупным производителем томатной пасты в мире- около 50% всего рынка США
= Компания появилась около 40 лет назад с одного грузовика

1. Главные принципы организации:

- 2 главных принципа:
+ нельзя использовать принуждение
+ отвечай за свои слова: пообещал - сделай!
- всю систему управления описывает "Соглашение о взаимопонимании", которое ежегодно актуализируется
- каждый человек является менеджером
- принципиальный отказ платить управленческий налог: в компании "нет менеджеров" и их сумасшедших зарплат. Зато все остальные получают выше рынка.
- все коммуникации строятся на просьбах. Нельзя никого уволить, можно только попросить

2. Стратегия:

- b2b, поставщики Heinz и др.
- замочили конкурентов ценой: благодаря самой высокой эффективности в отрасли и низкой себестоимости из-за отказа платить управленческий налог
- маржа - около 2%. Конкуренты просто не могут дать такую цену
- высокая автоматизация, возврат с активов 19% - в 2 раза выше конкурентов

3. HR и развитие:

- "электрики нанимают электриков" - нет службы найма. Сотрудники сами нанимают себе людей.
- при найме есть система вопросов, выводящая на конкретику. Например: "Расскажите, как вы сделали что-то, что облегчило чью-то работу"
- набирают на работу открытых, честных, инициативных, напористых. И платят им на 7-15% выше рынка
- берут на работу долго, проводят много собеседований, причем большинство из них -

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

групповые
- данные о зарплате жестко закрыты. Потому что могут легко платить одному суперскому инженеру 90000, и он не просит. А другой хуже его, но просит- ему тоже дают 90000. По справедливости.
- каждый сотрудник должен сформулировать личную цель и она должна коррелировать с целью компании. Если не коррелирует, то дают месяц на то, чтобы найти корреляцию. Если не нашел - увольнение
- регулярно проходит оценка 360 градусов, но результаты дают только самому сотруднику. Он сам решает, что с ней делать дальше
-нет гарантированного бонуса
- продавцы могут продать на 30% больше плана - получат все равно только фикс
- 90% рабочих сидят на фиксе (в США это достижение, так как здесь рабочие в основном получают за время)
- текучка ось низкая, люди работают долго

4. Разрешение конфликтов:

- если сотрудник не хочет принимать просьбу и делать что-то нужное, и не получается договориться, то поступают следующим образом:
+приглашают посредника - любого сотрудника, на которого согласны стороны
+если не договорились, то дальше организуется коллегия
+если не договорились, то арбитраж. Решение арбитража уже обязательно
+ но даже после арбитража можно пойти к Основателю

5. Делегирование полномочий и принятие решений:

- полномочия определяются взятыми на себя обещаниями. Люди сами определяют, за какие проессы они отвечают
- все решения принимает тот, кому больше надо - к кому ближе всего находится проблема
- но глобальные решения, например, строим новый завод или нет, принимает собственник
- основатель отказался от права единолично увольнять людей

6. Структура:

- иерархии как бы нет. Но команды могут создать иерархию сами, если она нужна. И в любой момент могут ее убрать
- все люди как бы на одном уровне
- при этом среди 10 инженеров все знают, кто самый главный. При этом он может получать такую же зарплату как все

7. Регулярный менеджмент:

- проводятся еженедельные совещания, на которых контролируются и ставятся задачи
- в компании все производственные регламенты жестко прописаны
- всего на еженедельном мониторинге находятся около 850 показателей
- запрещено искать виноватого. Если что-то произошло - решают проблему, пишут регламент и идут дальше.

8. Ограничения и риски, которые я увидел:

- все рабочие, которых мы видели, жестко отмечают время начала и окончания перерыва на тайм-трекере. Никакого доверия в области времени.
- всего 10% сотрудников прошли обязательный бесплатный тренинг по самоуправлению. Результаты так себе...
- надо постоянно общаться, интровертам сложно
- часто решения принимаются очень долго

9. Удивило;

- запретили снимать производство на фото и видео. Как же доступность информации?!
- везде видео камеры. А как же доверие?
- наличие жесткого контроля времени рабочих с помощью трекеров

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- откровенный бардак на производстве - 5с и не пахнет
- у рабочих глаза не горят... Ну, рабочие как рабочие
- завод перерабатывает 30 тонн томатов примерно за 4 минуты:-)

Общие выводы:
- существенным преимуществом компании является то, что они реально не платят управленческий налог - в компании нет "начальников". Но есть лидеры, таки...
- в компании лидеры убеждены в том, что они самоорганизованные, а не менеджеры, и они получают зарплату специалиста
- коммуникации строятся на основе зафиксированной системы горизонтальных договоренностей, которые постоянно актуализируются. Очень круто
- соглашение о взаимопонимании постоянно транслируется и актуализируется - аналог конституции Холакратии.
- компания реально очень эффективна и замочила за счет этого конкурентов. Пусть и бардак в подсобке.

От Алексея Каптерева:

Про эта компания не так знаменита, как Zappos — а зря. Это одна из старейших самоуправляемых компаний, она основана в страшно далеком 1970-м году. С тех пор люди в ней все делают сами почти без руководства. На крайний случай в компании есть один менеджер — он же владелец — но он почти никогда ничего не менеджит. Компания основана всего на двух принципах:

1. Никто не может принуждать другого человека к чему-либо силой или давлением
2. Обещания должны выполняться

Компания, на секундочку, занимается выращиванием и переработкой томатов. Если есть какой-то максимально негламурный бизнес — это он. Сотрудников несколько сотен, в сезон уборки — несколько тысяч.

Каждый сотрудник, приходящий в компанию, попадает в одну из функциональных бизнес-единиц, в маркетинг, скажем. Ему дается некоторое время на адаптацию, после чего он пишет личную миссию, где говорится, за что в команде он отвечает. Это такое публичное обещание, которое он дает коллегам. После этого он просто работает сам. У него есть какой-то KPI, по нему он видит, хорошо ли работает. Если ему нужно сделать что-то новое — он это делает и не обязан это ни с кем согласовывать.

Если действия кому-то мешают, они обсуждаются. Если кто-то плохо работает или делает что-то не то, если возникает конфликт и договориться не получается, то приглашают стороннего судью, которому обе стороны доверяют. Судья не выносит решения, он просто рекомендует. Если конфликт не разрешен и здесь, собирается конфликтная комиссия. Она тоже не решает, только рекомендует. Если стороны и тут не договариваются, то это эскалируется до того самого единственного менеджера, но когда такое было последний раз, никто не помнит. Обычно все разруливается ниже. Если кого-то хочет кого-то уволить, то он должен подойти к этому человеку и попросить его уволиться. Дальше все по той же процедуре.

Для синхронизации используются еженедельные встречи. Большие проекты обсуждаются в группах со всеми заинтересованными сторонами, иногда подолгу. Говорят, что это может быть сложно интровертам. Как интроверт со стажем, могу заявить, что я совершенно не против разговаривать по делу. Бессмысленная болтовня и борьба за власть — выбешивает.

Здесь этого нет, потому что никаких менеджеров нет, соответственно, нет офисной политики и бесконечных «согласований». Менеджерского фонда оплаты труда тоже нет. Вместо этого есть очень много свободы делать текущую работу хорошо и улучшать процессы, когда требуется.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Бюджетирования как такового нет, если кому-то нужны деньги, он их тратит. Книги прозрачны, у каждого бизнес-юнита есть свой баланс прибылей и убытков, все расходы очень хорошо видны. Если у кого-то есть возражение по поводу какой-то траты, это обсуждается.

Главный вывод: все очень естественно у них происходит. Люди настолько привыкли к такому порядку вещей, что, кажется, с трудом понимают, а как вообще может быть по-другому. Несколько раз за встречу было произнесена фраза «стадный инстинкт». Похоже, это очень мощная штука, она работает для всех: от высокооплачиваемых финансистов до сезонного рабочего на уборке урожая.

Мы думаем, что людей нужно как-то специально переучивать, но это вполне может быть не так. Если люди разделяют базовые принципы, то возможно, и нет никаких других препятствий для того, чтобы абсолютно все компании были самоуправляемыми. Никаких — кроме того же стадного инстинкта, который сейчас залип в прямо противоположной позиции. Все так не потому, что так должно быть, а просто потому что мы так привыкли.

Полезные ссылки:

https://www.indeed.com/cmp/The-Morning-Star-Company/reviews
https://corporate-rebels.com/morning-star/

2.3. Amazon

От Серегя Бехтерева:
Хищники из Amazon! Как акула, в которой нет ничего лишнего, эти ребята поглотили такие бирюзовые организации, как Zappos и Whole Foods. Как им удается продолжать расти на 30% в год и поглощать множество различных компаний, мы не могли не изучить вместе с группой сообщества www.бизнессосмыслом.рф

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

1. Итак, друзья, начнем со стержневых принципов компании:

- Still the first day – несмотря на то, что в компании работает более 300 000 человек, компания старается сохранить предпринительский образ мышления как стартапа.
- Результат не врет. Допускается крайне жесткий режим менеджмента и коммуникаций для достижения результата.
- Экономность и бережливость. Когда Джеф Безос только начинал свой бизнес и у него не было рабочего стола, он просто снял дверь с петель и положил ее между двух стульев, создав тем самым рабочий стол. Эта история регулярно повторяется всеми. В офисе очень дешевая офисная мебель. Компания отказывается тратить деньги на то, за что не платит клиент. В офисе нет никакой бесплатной еды, как в Google
- Предпринимательство. Каждый сотрудник может инициировать любой проект. Сотрудники компании постоянно предлагают новые проекты и открывают бизнесы, из которых выстреливает примерно 1 из 10. В компании не прилично не предлагать новых предпринимательских идей. Сначала сделай – а потом разбирайся! Сделай из говна конфетку!
- Сумасшедшая клиентоориентированность. Все понимают, что зарплату платит клиент. И все делается для того, чтобы предвосхитить ожидания клиента.
- В организации очень много небольших мобильных команд, которые прорабатывают новые направления. Людей должно быть не больше 8-10.Так и называются: команды двух пицц.
- Лидерство. Компания ждет лидерства от каждого, даже от грузчика.
- Не соглашайся, но обещай. Если ты не согласен с чем-то, но начальник или команда говорит, что нужно сделай – делай так, как будто ты тоже пообещал.
- Обучение и любопытство.
- Трудолюбие. В компании реально много работают

2. HR, найм, адаптация и развитие:

- Средний срок работы сотрудника в компании – около 2 лет. Бизнес-процессы построены таким образом, чтобы каждый сотрудни выходил на 100% эффективности через 6 недель, чтобы успел принести максимум пользы
- Сотрудники HR-департамента работают посменно и в том числе выходят в ночные смены, потому что они всегда должны быть готовы решать такие вопросы, как драки, роды (в США беременные женщины уходят в декрет только после родов и работают до последнего дня), воровство, пронос оружия на территорию и даже случаи занятия сотрудников групповым сексом (да, бывает и такое в рабочее время).
- Так же HR-отвечает за контроль менеджеров, как они управляют сотрудниками, выговоры и увольнения сотрудников
- Каждый сотрудник компании во время адаптации работает 2 недели на складе и упаковывает посылки – это обязательно.
- В аврал (на Рождество и др.) все сотрудники офиса едут помогать складским работникам упокавывать и отправлять посылки.
- Каждый сотрудник в первый день своей работы получает майку Still the first day
- Регулярно происходит оценка 360 градусов
- Так же HR отвечает за то, чтобы разбивать профсоюзы, если вдруг кто-то пытается его создать.
- В найме отдается предпочтение бывшим военным. Большинство менеджеров компании – бывшие военные.
- Рабочие места в компании есть всегда. Компании приходится конкурировать за людей с Apple, Google, Facebook, Microsoft, а это не просто
- Каждое утро сотрудник получает опросник. Если он отвечает и HR-команда видит в этом проблему, с ним начинают разговаривать и дальше исследовать, что бы предотвратить увольнение или выгорание сотрудника.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- Примеры вопросов из проведения интервью (и снова конкретика!):
  - ✓ Расскажите, как вы взяли и улучшили что-то
  - ✓ Расскажите, как вы выплнили задачу в срок, пожертвовал чем-то личным
  - ✓ Приведите примеры, когда клиент стал счастливым благодаря тебе

3. Мотивация:

- В компании принято много работать. Обычные сотрудники работают по 12 часов 6 дней в неделю. Менеджеры – по 14-16 часов 7 дней в неделю.
- Одной из высших нематериальных наград компании является Door Desk Award – маленькая статуэтка в виде стола с дверью вместо рабочей поверхности. Она дается за экономность и соответствие ценностям Amazon.
- В компании действует принцип «развивайся или убирайся»
- Главная мотивация: это крутые продукты, и акции!
- Все сотрудники компании, даже работники склада, являются участниками опционной программы. После первого года в компании получаешь 5% акций от причитающегося грейду пакета, после второго года еще 10, после третьего 20%, и после четвертого – оставшиеся 65%. Если увольняешься раньше – все акции сгорают, ничего неполучаешь.
- Никто не может получать больше 185 000 долларов. Даже крупные топ-менеджеры получают 185 000 долларов, все остальное – акциями.

4. Совещания и коммуникации:

- Предпочтение отдается только фактам и прописанной коммуникации
- В компании запрещены электронные слайды – все слайды к совещаниям делают в рукописном виде, от руки пишутся основные даты для инициирования проекта: цели, бюджет, риски, задачи и др.
- На совещании категорически не приветствуются отвлечения: совещание идет по повестке, сухо и быстро
- На совещании допускается крепко выражаться, если того требует результат. Если говоришь глупость – прямо так и скажут: «Заткнись!».

5. Менеджмент:

- В компании проходят различные виды регулярных совещаний: раз в неделю оперативное по контролю и назначению задач. Раз в квартал – информационные итоги
- Компания очень плоская – до уровня специалистов от Джефа Безоса может быть всего 4 уровня.

От Алексея Каптерева:

Есть ощущение, то в интернет-компаниях все сидят в гамаках с айпадами, пьют смузи и играют в кикер. Но Амазон — это прежде всего розничная компания, поэтому тут не забалуешь. В рознице очень низкая маржинальность и принято экономить на всем. Я столкнулся с этим, работая с российскими розничными сетями, в Амазоне то же самое один в один. Офис и в половину не такой роскошный, как в некоторых других компаниях, не будем показывать пальцем. Очень скромный офис, чего уж там. Бесплатных обедов нету.

Характерный штрих: отличившихся сотрудников награждают статуэткой в виде стола, сделанного из двери. Да, вы правильно прочитали, стол из двери. Кладете дверь плашмя на

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

ножки, получается стол. По легенде, такие столы были в незапамятные времена сделаны отцами-основателями из ненужных дверей. Ради экономии, конечно. Это я пишу всем людям, у кого «не такой шикарный офис». Представляете, этим можно гордиться.

В Амазоне на внутренних встречах запрещен PowerPoint. Я об этом давно знал и все это время думал: «Пффф! Вы просто не умеете им пользоваться!». Но оказывается, PowerPoint запрещен не потому, что презентации скучные, а потому что Джефф Безос не хочет, чтобы люди тратили деньги на лицензию и тренинги. Шутка.

На самом деле Безос не хочет, чтобы презентационные навыки менеджеров влияли на решения. Прикиньте?! Самый богатый человек в мире покушается на святое — на невербальную коммуникацию. Не хочет, чтобы его очаровывали харизмой. Увлекали сторителлингом. Какой, понимаешь. По делу хочет. Вместо презентаций используются 6-страничные тексты. Структура документа задается заранее, похожа на научную статью и в целом сделана для того, чтобы не допускать буллшита. Встречи начинаются с того, что все просто сидят и молча читают, потом идет обсуждение.

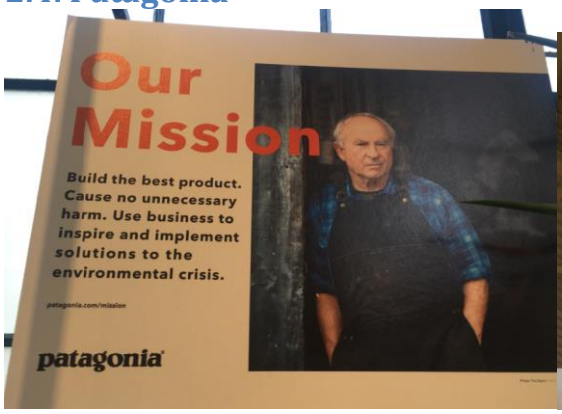
В ситуациях, где не нужно принимать внутренние решения, PowerPoint вполне работает. Нам делали презентацию со слайдами. Сам Безос на публичных мероприятиях отлично выступает. Но внутри — письменная коммуникация. Это потрясающе правильно, я считаю. Почти все компании, в которых мы были, так или иначе борются с офисной политикой, потому что она деструктивна. У Амазона свой способ.

Еще вот интересное: планирование проекта часто начинается с финального пресс-релиза. То есть, люди садятся и пишут будущий публичный пресс-релиз, а потом планируют проект от него задом-наперед. Не знаю, учат ли людей специально писать — похоже нет — но вообще писать надо уметь в любом случае. Пишем мы каждый день, выступаем не каждый.

Главный вывод: в какой-то момент письменной коммуникации стало слишком много, ее муторно читать и люди решили переключиться на устные форматы типа TED, которые очень хороши для начального знакомства с материалом. Однако, вскоре обнаружилась проблема: аудитория начинает воспринимать их как законченный формат, а люди с презентационным пультом начинают очень уверенно и успешно продавать полную ерунду. Возможно, в будущем мы опять переключимся на письменные форматы, и визуализация данных тоже никуда не денется. А что, я не против.

Ссылки:
> http://blog.idonethis.com/jeff-bezos-self-discipline-writi…/
> https://www.quora.com/How-are-the-six-page-narratives-struc…

2.4. Patagonia



От Сергея Бехтерева:

1. Основные принципы бизнеса

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- Компания продает очень качественную одежду для активного отдыха
- Компания фанатично заботится о защите окружающей среды: большинство одежды произведено из переработанных со свалки материалов
- Это честная одежда, которая произведена по сертификатам fair trade
- Компания очень много занимается различной благотворительностью: начиная с того, что 1% от всех продаж идет в специальный фонд, и заканчивая тем, что часто полностью дневная выручка всех магазинов отдается на различные благотворительные цели

2. Стратегия бизнеса.

- Продукт компании значительно дороже конкурентов – на 50-200%
- Компания нацелена на 1-2% самых сознательных людей, которые готовы платить премиальную наценку за то, чтобы приобщиться к великому делу, которое делает Patagonia – защита, экологичность, природа. И люди с радостью платят, зная, на что пойдут их деньги. И количество таких клиентов растет.
- Patagonia дает пожизненную гарантию на свою одежду
- Основатель компании Ивон Шуинар не считает себя предпринимателем
- Компания не ставит перед собой цели роста. Они даже против увеличения количества магазинов – но приходится расти, так как Клиенты очень просят. Они сами удивлены стремительности своего роста.
- Компания не имеет секретов и хочет, чтобы ее копировали. Например, недавно они изобрели специальный материал для гидрокостюмов без нифрена (который очень вреден для природы), и открыли всем рецепт его производства. Копируйте конкуренты все, делайте хорошее дело!
- У компании потрясающая история, много изданных самостоятельно книг про природу, путешествия, про жизнь в дороге

3. Тренды для ритейл-розницы:

- 80% продаж онлайн, 20% продаж – розница
- Магазин постепенно превращается в место, в котором клиент может починить одежду по вечной гарантии или вернуть ее обратно.
- Компания уже открыла тестовые магазины, в которых каждый экземпляр одежды представлен в единственном размере: Клиент приходит в магазин, меряет, и если ему что-то понравилось, то ему сразу же в магазине через интернет-магазин оформляют доставку этой одежды онлайн. Из магазина клиент ничего с собой не уносит.

4. HR, найм, мотивация, обучение

- Большинство сотрудников компании сами являются любителями природы и активного отдыха, и целенаправленно пришли работать в Patagonia, что бы помочь реализовать ее миссию. У сотрудников реально горят глаза.
- Видно, что сотрудники реально верят в идею компании
- Дают супер декретный оплачиваемый отпуск для женщины 4 месяца и 3 месяца для мужчины (для штатов это очень много)
- В магазин приходит более 100 резюме в неделю. Выбирают очень избирательно. Принята практика групповых собеседований
- Со стажерами часто заключают временный контракт на 500 часов, после которых принимается решение о найме.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- Идеологическая концепция бренда позволяет получить устойчивое конкурентное преимущество в борьбе за поколение Y, Z и миллениалов.
- Компания старается платить значительно выше рынка своим сотрудникам
- В компании почти не увольняют – только за то, если человек забил на работу. Но такое случается очень редко.
- Многие продавцы работают в магазине десятилетиями.
- Информация о зарплатах друг друга закрыта
- В магазине Patagonia ни разу не было зафиксировано факта воровства продукта компании сотрудником (да-да, камеры на потолке тоже везде висят)

5. Система управления, менеджмент

- Компания принципиально остается частной, чтобы иметь возможность давить на правительство (например, сейчас они защищают от чиновников большой лесной парк, где нашли нефть и собираются ее добывать)
- В компании любой сотрудник может принять любое решение по принципу «Проще просить прощения, чем разрешения»
- Все KPI ежедневно мониторятся и обсуждаются на утренней летучке
- Продавцам не платится процент с продаж – только фиксы. Люди должны работать за идею☺
- Есть система соревнования между магазинами. Кто больше продаст, те сотрудники получат куртки или что-то вроде этого
- Регулярно происходит опрос вовлеченности и оценка 360 градусов
- Региональный менеджер управляет кустом из 8 магазинов

6. Целостность:

- Все продавцы в компании не имеют униформы, у них нет бейджиков – по виду продавца сложно отделить его от обычного покупателя. Но по огню в глазах – можно☺
- В компании запрещены скрипты – сценарии продаж. Продавцы сами определяют, как общаться с клиентами

7. Маркетинг:

- Бренд Patagonia объединил вокруг себя социальное сообщество любителей природы и активного отдыха
- В среде любителей гор и дайвинга неприлично использовать одежду не из Patagonia
- Компания продает не одежду, она продает стиль жизни

8. Темные стороны:

- На магазин из 30 человек 5 уровней иерархии: Управляющий, два заместителя управляющих, старшие продавцы, продавцы и стажеры. 30 человек на 150 метров – это многовато.
- В магазине легко найти бардак и хаос. А что творится у них в подсобке!!!
- Сотрудники магазина никак не влияют на ассортимент: все решения по ассортименту принимаются в центральном офисе

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- В магазин легко может зайти бомж и померить куртку. Эту куртку потом не будут вешать обратно, но отдадут ее в фонд помощи бездомным.
- В компании понятия не имеют, что такое бирюзовые организации

9. О чем рекомендуем подумать и что взять себе в организацию:

- А у Вас есть эволюционная цель, мотивирующая сотрудников?
- Насколько Вы нацелены на свой клиентский сегмент? Насколько люди из этого клиентского сегмента являются вашими фанатами?
- Являются ли Ваши сотрудники фанатами Вашего бренда?
- Какие устойчивые конкурентные преимущества у вас есть так, чтобы клиенты готовы были платить Вам премиальную наценку?

От Алексея Каптерева:

Здесь нет самоуправления, зато основатель очень честно отодвинул деньги на второй, а то и третий план. На первом плане у него экология. Слоган рекламной компании: «Не покупайте эту куртку». Зачем она вам нужна? Производство этой куртки наносит ущерб окружающей среде. Мы согласны, вообще без курток нельзя, поэтому на наши куртки действует пожизненная гарантия. Не выбрасывайте ее, приходите в магазин, мы ее починим, будет лучше новой. Если совсем нельзя починить, то заменим — но это реально крайняя мера.

Пожизненная гарантия на одежду. Нормально вообще? И так во всем. Неопрен в гидрокостюмах — это очень вредно. Но совсем без гидрокостюмов нельзя, поэтому мы придумали, как обойтись без неопрена. Конечно, мы открыли патенты, делайте тоже такие, если хотите, вместе мы справимся. Компания жертвует уйму денег на экологическую благотворительность: 1% от продаж и просто все деньги с «черной пятницы». Все фабрики сертифицированы по Fairtrade — это такая программа, в рамках которой людям в бедных странах должны платить адекватную зарплату и обеспечивать человеческие условия труда. Подозреваю, все это стоит уйму денег. Такая вот… философия бизнеса.

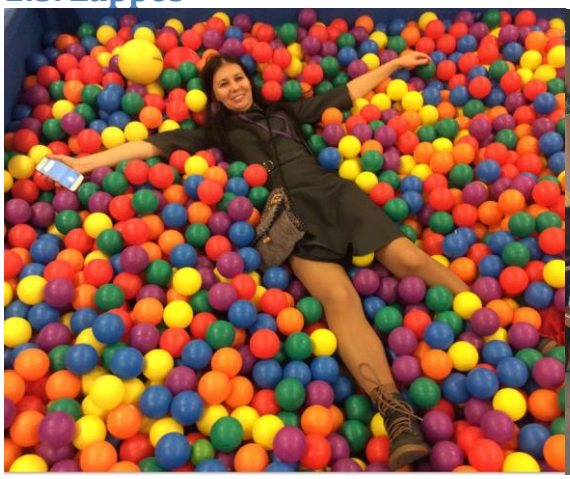
Это приводит к тому, что в компанию стоит очередь из желающих в ней работать и у персонала нет проблем с мотивацией. Люди не продают куртки, они продают светлое будущее, чистый воздух, воду и неисчезнувших морских котиков. Нет проблем с дисциплиной: если тебе кажется, что сейчас надо пойти на серфинг — не разрывайся, тебя отпустят на серфинг (название книжки основателя: «Отпусти моих людей на серфинг»). Униформы в компании нет, сотрудники просто носят вещи компании, потому что они им нравятся. На собеседование в них приходят.

В целом такой подход к ведению дел решает огромное количество проблем с персоналом. Возможно, это даже экономически целесообразно. Проблема, конечно в том, что, как только ты начинаешь делать это ради денег, получается совершенно другой эффект.
Маленький штрих про будущее ритейла: они запустили в тестовом режиме магазин, в котором вообще ничего нельзя купить, можно только посмотреть и померить. Доставка домой оформляется тут же, через интернет. Меньше логистики, меньше ущерба окружающей среде. У них уже сейчас половина продаж — в онлайне. ~50% людей приходят в магазин, чтобы поменять купленные онлайн вещи, у которых не подошел размер или фасон. И за пожизненной гарантией, конечно.

> http://www.patagonia.com/…/let-my-people-go-surf…/BK501.html

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2.5. Zappos



От Юлии Пархоменко:

После книги «Доставляя счастье» Заппос стал иконой корпоративной культуры в сервисе.
Ниже несколько конспектах тезисов после поездки в эту замечательную компанию.

Тони Шей ввёл холократию, для сокращения количества уровней управления, чтобы у людей, работающих с клиентами было больше полномочий принимать решения в клиентском обслуживании.
Достигли ли этого? Пока не полностью, по словам Заппос.

«Мы используем холократию для:

1. Прозрачности ожиданий /glassfrog -программа-софт для холократии (self-management) 2. Процесса улучшения вещей (self-organization) 3. Официальных встреч (используем фасилитаторов)»

Нет скриптов у отвечающих на телефон, нет обязательств что-то продать.
Задача - доставить счастье от сервиса.

Есть требование ответить меньше, чем за 20 сек на телефон и лайв-чат и по почте до 1 часа.

Каждый сотрудник проходит 4 недели на телефоне вне зависимости от того, на какую должность он пришёл работать и каким функционалом заниматься.
Если в колл-центр, то 8 недель.

Люди из колл-центра могут самостоятельно принять решение относительно клиента.
За 8 недель человеку даются все инструменты работы с клиентом, контроль качества-прослушивание звонков коллегами.
Смотрят на то, есть ли личная эмоциональная связь с клиентом при прослушивании звонков.
Размер средней команды 10-15-20 человек и работают по разному расписанию, например, кто-то в 4, кто- то в 4.30, но есть и стандартные смены (сменить можно 1 раз в полгода).
В рамках этих 8 недель: коучинг, амбассадоры, наставники, коллеги-заппонианцы. Нет одного выделенного человека в качестве ментора или наставника (это роли, а не выделенные должности)

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Рабочая зона:
1. Открытые пространства
2. Бесплатная еда для сотрудников
3. Много входов и выходов, чтобы коллеги постоянно встречались
4. Много переговорных (в башне 10 этажей и на каждом примерно по 9 переговорных и это только в башне, при этом много других помещений)
5. Есть лайф-коуч

От Алексея Каптерева:

Про Zappos написано уже столько, что, наверное, лишним будет писать что-то еще. Если вы ничего про них не слышали, то я даже вам немного завидую. Поэтому буквально пара вещей, которые показались мне интересными:

1) Такого бардака, кислотного (!) бардака, прямо как в фильме «Страх и ненависть в Лас-Вегасе» я в офисах никогда не видел. По некоторой иронии они находятся в Лас-Вегасе. Я не думаю, что это полностью случайно или полностью намеренно. Надпись на стене: «Воображение — единственное оружие в борьбе с реальностью». Чую я, что не единственное.

2) Нет, в компании не совсем холократия. Изобретатель холократии, Брайан Робертсон, их не сертифицировал. Они начали когда-то с ней возиться, но в итоге сделали что-то свое, по мотивам. Оно, очевидно, как-то работает: Большой Брат Амазон, их единственный акционер, не позволил бы им совсем уж все развалить. Судя по всему, дела у них идут неплохо.

3) Нет, это не плоская компания. Они говорят: «У нас есть иерархия, мы просто не пирамида, а конус». Видимо, имеются в виду вложенные круги. Впрочем, ни одна из компаний не плоская. Иерархия есть везде, она просто неформальная. Даже если нет начальников, есть старшие товарищи. Плоха ведь не иерархия сама по себе, плохо лишать людей свободы в принятии решений.

4) Я спросил, какой тут самый главный коммуникационный навык и мне сказали: «интеграция». В смысле, умение интегрировать разные точки зрения, решать конфликты. Как я могу решить проблему, чтобы это не создало новых проблем? Никакого тренинга по интеграции у них нет. Не уверен, что это коммуникативный навык, но ок. Интеграция. Хм.

Полезные ссылки:
https://secretmag.ru/trends/players/zappos.htm
https://hbr.org/…/2…/07/the-zappos-holacracy-experiment.html

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2.6. Oracle

От Алексея Каптерева

Мы встречались с человеком, работа которого заключалась в том, чтобы в обсессивно-компульсивном режиме экономить ресурсы. Навесил везде счетчиков и давай все считать и экономить.

Лампочка светит — давайте отключим. По стандартам безопасности должна гореть каждая пятая? Давайте отключим все, кроме каждой пятой. Никто не пожаловался? Пусть так и остается, но вообще это значит, что еще что-то можно отключить. В какой-то момент должны начать жаловаться.
Вентиляторы в подземном гараже работают? Весь день? Зачем? Пока люди приезжают с утра и уезжают вечером, пусть работают, это понятно. В остальное время — отключим. Тут на жалобы полагаться нельзя, надо привести специального человека с измерительными приборами. Уровень CO2 в норме? Ну и отлично.

Когда выходишь из комнаты, датчик движения через некоторое время выключает свет. Потом, если ты возвращаешься обратно, свет не должен включаться сам. Если люди его не включат, то и не надо: им лень, достаточно солнечного света или яркий монитор. Экономия.

Людям трудно сортировать мусор на биологические отходы, пластик, металл, стекло и все остальное? Хорошо, давайте оставим им два варианта: биомусор и все остальное. Дальше контрактор рассортирует. Контрактор жалуется, что все равно много загрязнений? Давайте разбираться, кого мы вообще наняли, что они в двух урнах не могут сориентироваться.

Ну и так далее, и так во всем. Меряем, оптимизируем, меряем. Все должно окупаться (и все окупается). Никто не жалуется? Плохо, должны пожаловаться, тогда мы чуть откатимся назад. В принципе, ничего сложного, но фанатизм впечатляет. Человек психолог по образованию.

Главный вывод: очень понятно, что это не про заботу об экологии — это заботу о деньгах и на сотрудников это вряд ли как-то влияет. Возможно, иногда вызывает раздражение. Потому что сколько раз сказано: ценности должны быть иррациональны. Нет никакого смысла в рациональных ценностях, они итак всем ясны.

> https://en.wikipedia.org/…/Leadership_in_Energy_and_Environ…

2.7. Invitae

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

От Сергея Бехтерева

Алекс Фурсман сразил всех! Его система обратной связи точно в ближайшее время произведет революцию!

Зацепила фраза: страх перед руководством рождает ложь, а ложь рождает слепоту руководства

1. Корпоративная культура – это очень важно!
   - Инновационность очень плохо масштабируется
   - Задача – использовать корпоративную культуру как инструмент
   - Задача – побороть корпоративный феодализм!
   - В США – главный фактор роста – это мнение начальника обо мне. Много сил уходит на саморекламу перед начальником
   - Но как я работаю – могут оценить не начальник, а люди, с которыми я работаю и взаимодействую!
   - Люди врут, так как боятся начальника
   - Надо сделать так:

2. Принципы построения системы оценки и обратной связи
   - Если информация не свободна, то информация оторвана от реальности
   - Структура взаимодействия рисуется исходя из двух параметров:
     - ✓ **Кто кому сколько писем написал**
     - ✓ **Кто кому сколько встреч назначил. Пока все!**[1]
     - ✓ **Со временем будет подкручена Jira**
   - Чем интенсивнее коммуникация – тем жирнее точка

[1] Правда, для этого все устные договоренности должны подтверждаться письменно и все встречи должны назначаться с помощью электронного календаря – что до сих пор редкость в российских корпоративных культурах – прим. Сергей Бехтерев

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Org Charts are neat, real work isn't

- Цвет – это принадлежность к команде
- Оценка может быть как анонимной, так и открытой
- Далее идет аналитика. Например, уровень эмоционального накала

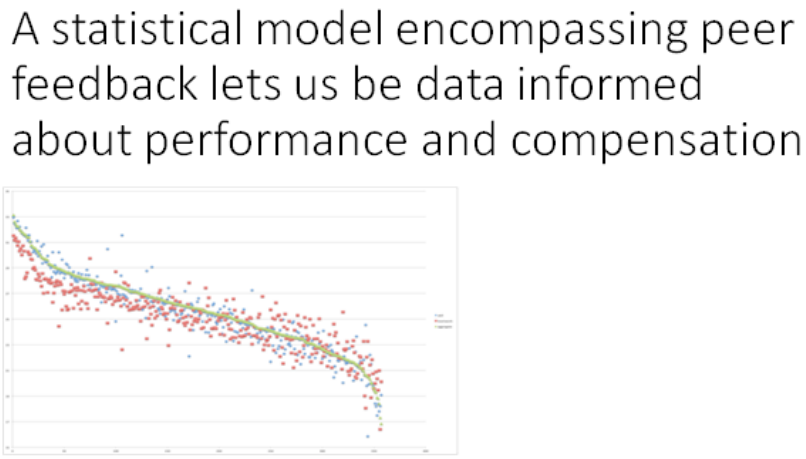
Team health monitoring helps us be nimble

- Пример оценки CEO

Constant feedback helps us be better colleagues

- Все в итоге собирается в модель оценки распределения эффективности

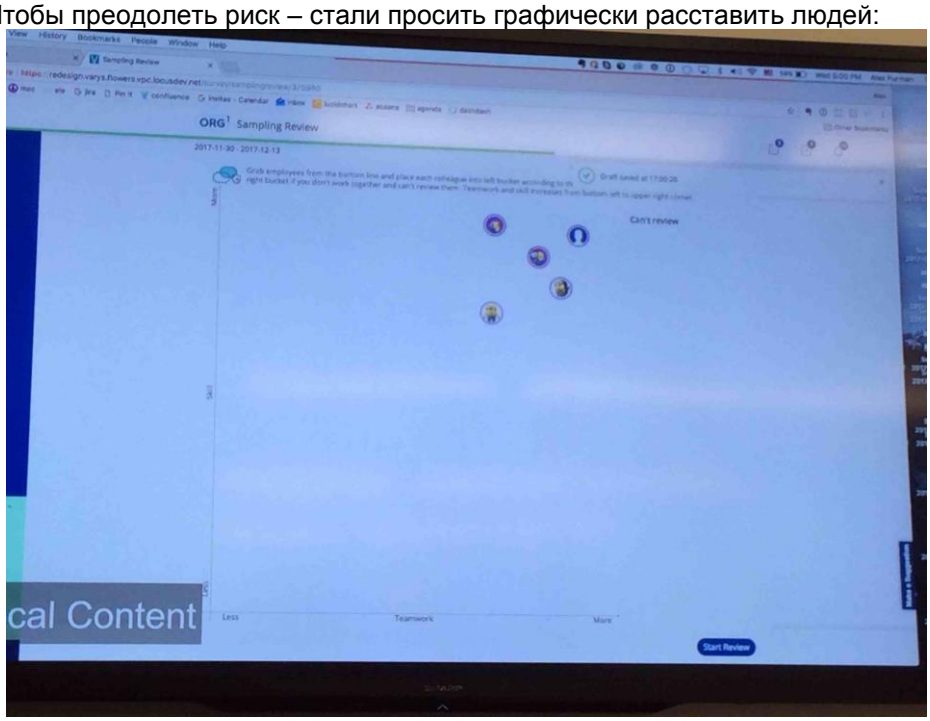
Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru



- Слева – самые сильные. Справа – самые слабые
- Система очень точка. Бывает, на кого-то жалуются, а оценка этого не показывает. Значит, он профи!
- Система очень быстро показывает того, что начинает делать плохие вещи – кислотных людей
- Благодаря такой системе – из компании почти никто не увольняется!
- Наиболее ценным сотрудникам – выдаем акции компании! Удерживаем опционами!

3. Риски системы:

- Всех могут оценить одинаково
- Система оценки не увольняет и не распределяет зарплаты
- Менеджеры не оценивают своих сотрудников и не определяют им зарплаты
- Если вопросы задавать последовательно – то все всех любят
- Может быть инфляция вопросов вверх
- Пока это не идеальная штука
- Чтобы преодолеть риск – стали просить графически расставить людей:



Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

4. Цели системы:
- Создать безопасную среду для принятия опасных решений
- Дать людям свободу
- Отпустить контроль
- Меньше процедур и контроля
- Дать людям свободу распоряжаться деньгами компании
- Ставить задачу и не предлагать решение

2.8. Холакратия Брайан Робертсон

- См. презентацию в Приложении 5.4.
- См. Текст Конституции ТОЧКА в Приложении 5.1.
- См. статью Алекса Ильичева в Приложении 5.9.

2.9. ТОЧКА от Бориса Дьяконова

1. Зачем?
- Чтобы компания переросла Основателя
- Устал всех гонять
- Нравится, когда люди раскрываются
- Чтобы организация росла быстрее Основателя
- Чтобы справиться с проблемой нераспространения информации внутри компании

2. СМК тоже работает:
- Не делаешь то, что не задокументировано. Документируешь то, что делаешь.

3. Принципы:
- Команды, которые развивают продукт
- Нужно обучить фасилитаторов
- Холакратия – это иерархия миссии и смыслов
- У каждого круга должна быть своя миссия и смысл
- Фиксируются ожидания и обязательства друг перед другом
- Роли:
  - ✓ Лид-линк
  - ✓ Фасилитатор
  - ✓ Секретарь
  - ✓ Рип-линк
- Круги могут влиять на мотивацию друг друга

4. Что не получается, сложности:
- Проводить регулярно тактические встречи
- Переназначать лид-линки кругов
- В начале было сопротивление
- Сложно не возражать, если это не мешает твоей роли
- Прописывать соглашение с каждым, с кем взаимодействуешь

5. Вопросы к лидеру:
- Какую компанию ты хочешь?
- Какая компания тебе нужна?
- Во что ты веришь?
- Не верю в командное принятие решения

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2.10. QIWI от Марии Панферовой

1. История:
   - С 2012 года начали внедрять принципы самоорганизации, опыт показал, что надо двигаться постепенно, революционным образом изменения сотрудниками не принимаются.
   - Убрали должности вице-президентов и директоров, стали просто менеджеры
   - Переехали из кабинетов в Open space – получили level up в коммуникации
   - Все рабочие места, оборудование и канцелярские товары – одинаковые для всех, никаких преференций

2. Принципы построения системы:
   - Круги, в которых главный – это лид-линк. Например, если председатель правления банка, входит в круг, в котором лид-линк – это секретарь, то пред правления будет выполнять ее задачи. При этом в круги переезжаем постепенно. Обязательной установки, что все в один момент, нет.
   - Открыли грейды по Хею
   - Для всех единые правила. Если лететь меньше 4-х часов – все летят экономом
   - Справедливость – это способность объяснить, почему так
   - Круги сами решают, как работают. Могут договориться о home office
   - Обустроили офис так, чтобы сотрудникам было максимально комфортно: настольный теннис, библиотека, пуфики, sleep боксы, возможность репетировать для музыкальной группы, йога (ведет сотрудник), много переговорных комнат, отменили дресс-код.

3. Зачем:

   - Снизить зависимость от отдельных сотрудников (менеджеров)
   - Обеспечить вовлеченность в процесс и результата максимального количества сотрудников
   - Построить максимально открытую систему коммуникаций, где информация в равной степени открыта для всех сотрудников
   - Чтобы начать говорить
   - Чтобы отделить личность от роли
   - Чтобы снизить конфликты
   - Построить культуру доверия между людьми
   - Цель – повышение выживаемости компании (построить компанию на «100» лет)

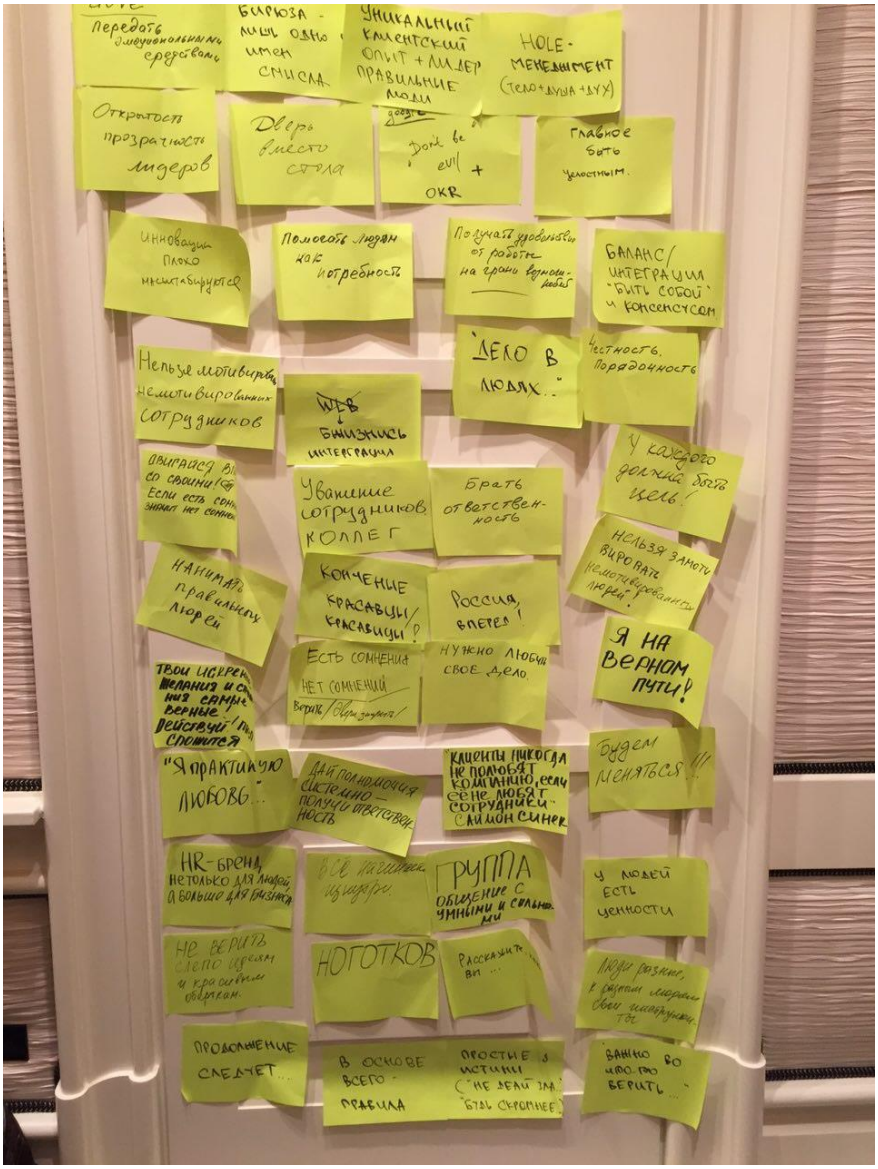
4. Коллаборация:
   - Так же есть домены, круги, роли, открытость совещаний
   - Единая форма ведения встреч
   - Обязательно есть фасилитатор
   - На совещании нужно сказать I am in – после этого в телефоне сидеть запрещено
   - Ведется онлайн-протоколирование на экране
   - Кто-то предлагает решение – остальные согласны или нет. Если не согласен, мотивируй свое возражение (строится по определенным правилам)
   - Основные принципы:
     - Все – на стол! (tension это топливо для движения вперед, проявляйся явно)
     - Не жди круг – решай сам, что можешь. Drive like Ferrari
     - Прозрачность – наша валюта
     - Владей будущим (создавай чувство своего)
     - Созидай вместе
     - Развивайся, приобретая опыт
     - Меньше работы с большим эффектом
   - Если никто не берет тебя в круг – то иди на биржу труда, ищи себе работу
   - Задача HR – обеспечить правильными людьми
   - Юристы должны сидеть не с юристами, а со своей командой, которую они обслуживают

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

3. Результаты группового анализа по итогам стажировки

3.1. Результаты группы 6-11 ноября



1) Самые главные эмоции от стажировки:

- Я открыт
- LOVE. Передать эмоциональными средствами
- Открытость, прозрачность лидеров
- Инновации плохо масштабируются
- Нельзя мотивировать немотивированных сотрудников

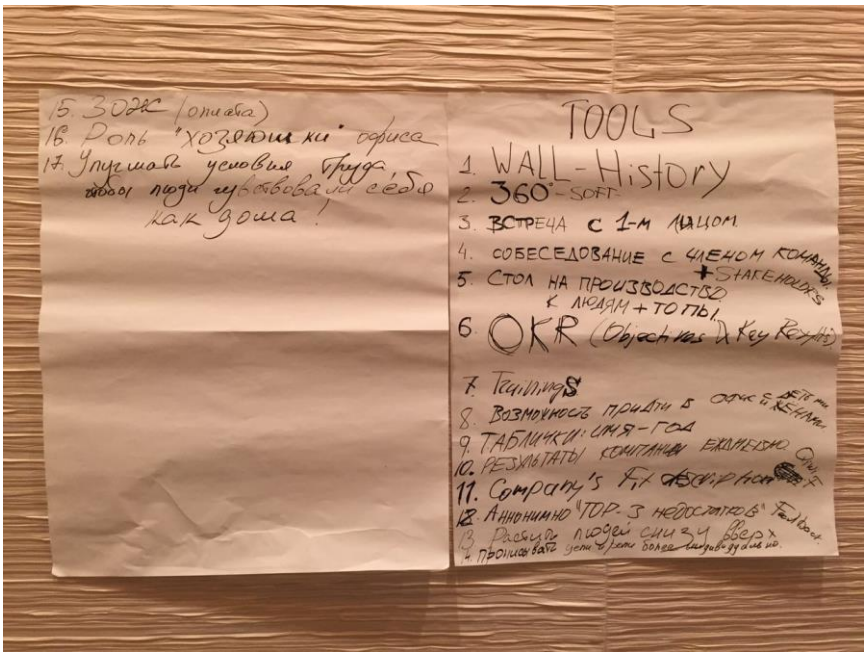
Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- Нанимать правильных людей
- Твои искренние желания и стремления самые верные. Действуй! Пазл сложится.
- «Я практикую любовь…»
- HR-бренд не только для людей, а больше для бизнеса
- Не верить слепо идеям и красивым обёрткам
- Продолжение следует…
- Бирюза – лишь одно из имен смысла
- Дверь вместо стола
- Помогать людям, как потребность
- Фокус на культуре и… За зато, чтобы люди больше работали
- Уважение сотрудников, коллег.
- Конченные красавцы/красавицы!
- Есть сомнения. Нет сомнений. Верить/двери закрыть/
- Дай полномочия системно – получи ответственность
- Всё начинается изнутри
- Ноготков
- В основе всего – правила
- Уникальные клиентский опыт + лидер. Правильные люди.
- Google: Do not be evil + OKR
- Получать удовольствие от работы на грани возможностей
- «Дело в людях»
- Брать ответственность
- Россия вперёд!
- Нужно любить своё дело
- «Клиенты никогда не полюбят компанию, если её не любят сотрудники» Саймон Синек

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- ГРУППА. Общение с умными и сильными
- Расскажите вы…
- Простые истины («Не делай зла»; «»Будь скромнее»)
- FEEDBACK
- Hole –менеджмент (тело+душа+дух)
- Главное быть целостным
- Баланс/ интеграция «быть собой» и консенсусом
- Честность, порядочность
- У каждого должна быть цель
- Я на верном пути!
- Будем меняться!!!
- У людей есть ценности
- Люди разные, к разным людям разные инструменты
- Важно во что-то верить

2). TOOLS – инструменты, которые планируется применить:



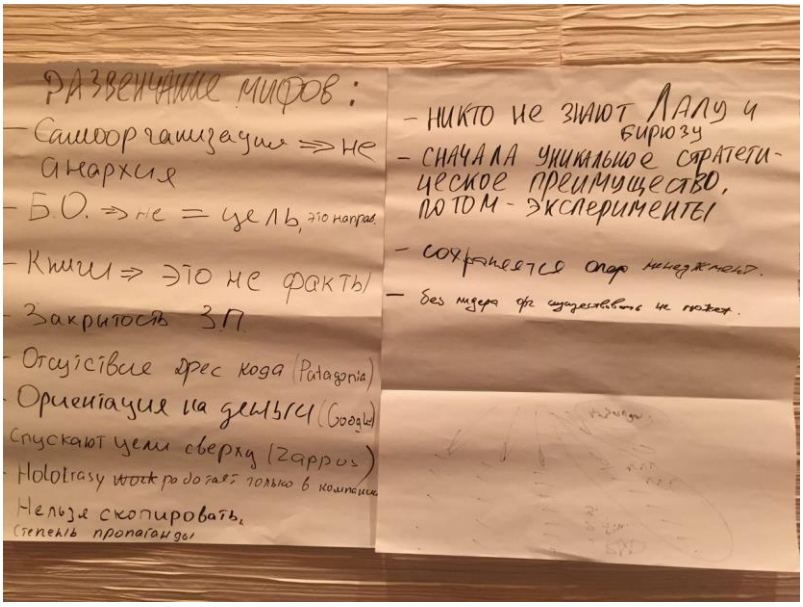
1. Wall – History

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2. 360° SOFT
3. Встреча с первым лицом
4. Собеседование с членом команды + stakeholders
5. Стол на производство к людям + топы
6. OKR (*Objectives and Key Result*)
7. TruiningS
8. Возможность прийти в офис с детьми и жёнами
9. Таблички: имя – год
10. Результаты компании ежедневно
11. Company's Fit description QIWI
12. Анонимно TOP3 недостатков. Feedback.
13. Растить людей снизу вверх
14. Прописывать цели и роли более индивидуально
15. ЗОЖ (оплата)
16. Роль «хозяюшки» офиса
17. Улучшать условия труда, чтобы люди чувствовали себя, как дома.

3) Развенчание мифов о бирюзовых организациях:

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

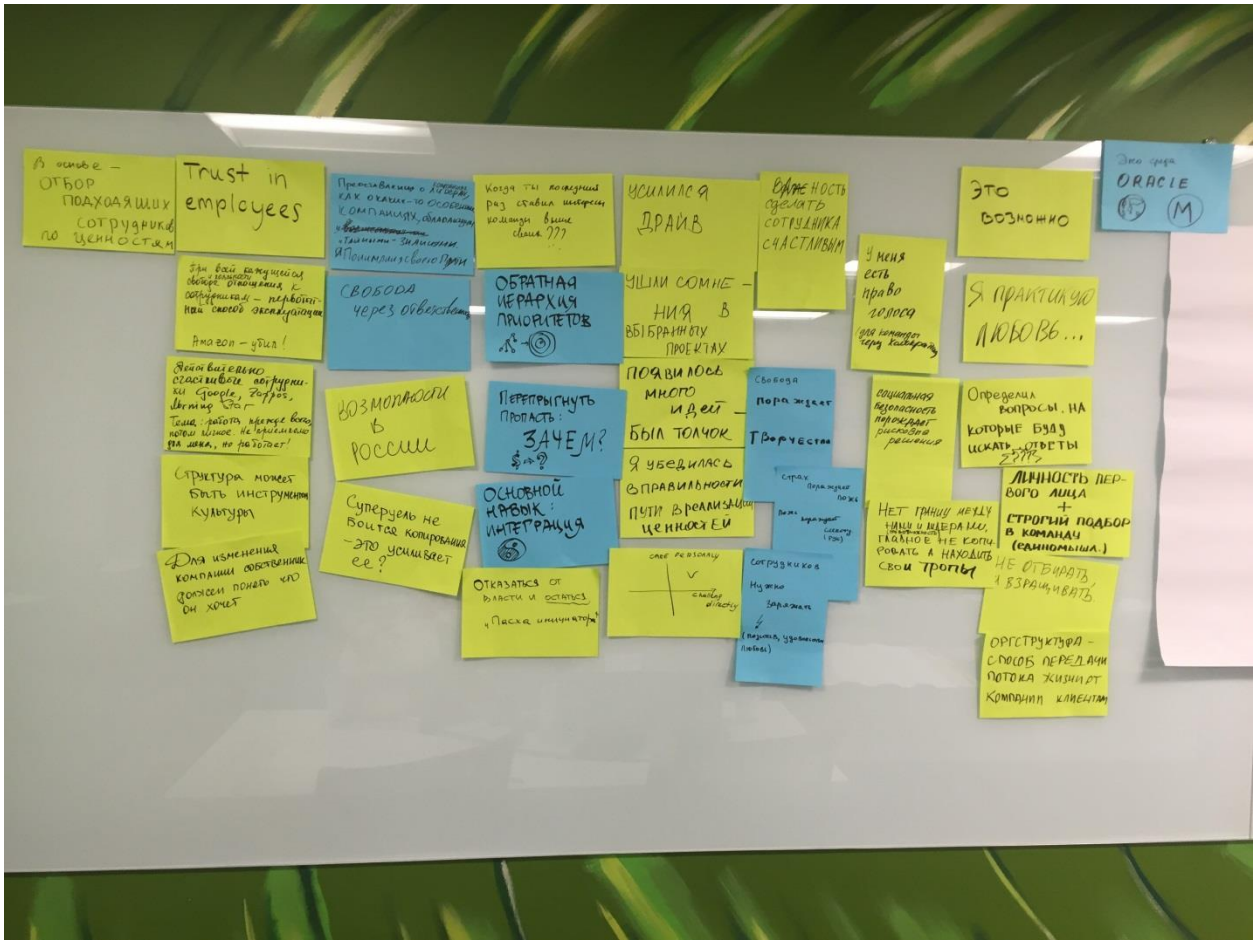


1. Самоорганизация не значит анархия
2. БО не цель, это направление
3. Книги - это не факты
4. Закрытость ЗП
5. Отсутствие дресс-кода (Patagonia)
6. Ориентация на деньги (Google)
7. Спускают цели сверху (Zappos)
8. Holacracy работает только в компании
9. Нельзя скопировать
10. Степень пропаганды
11. Никто не знает Лалу и бирюзу
12. Сначала уникальное стратегическое преимущество, потом – эксперименты
13. Сохраняется оперативный менеджмент
14. Без лидера организация существовать не может

3.2. Результаты группы 13-18 ноября

1) Главные впечатления

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru



1. Нет границ (противоположности) между нами и лидерами, главное не копировать, а находить свои тропы
2. Орг.структура – способ передачи потока жизни от компании клиентам
3. Не отбирать, а возвращать
4. Я убедилась в правильности пути реализации ценностей
5. Для изменения компании собственник должен понять, что он хочет
6. Основной навык: интеграция
7. Представления о компаниях-лидерах, как о каких-то особенных компаниях, обладающих «тайными» знаниями и понимания своего пути
8. Личность первого лица + строгий подбор в команду (единомышленники)

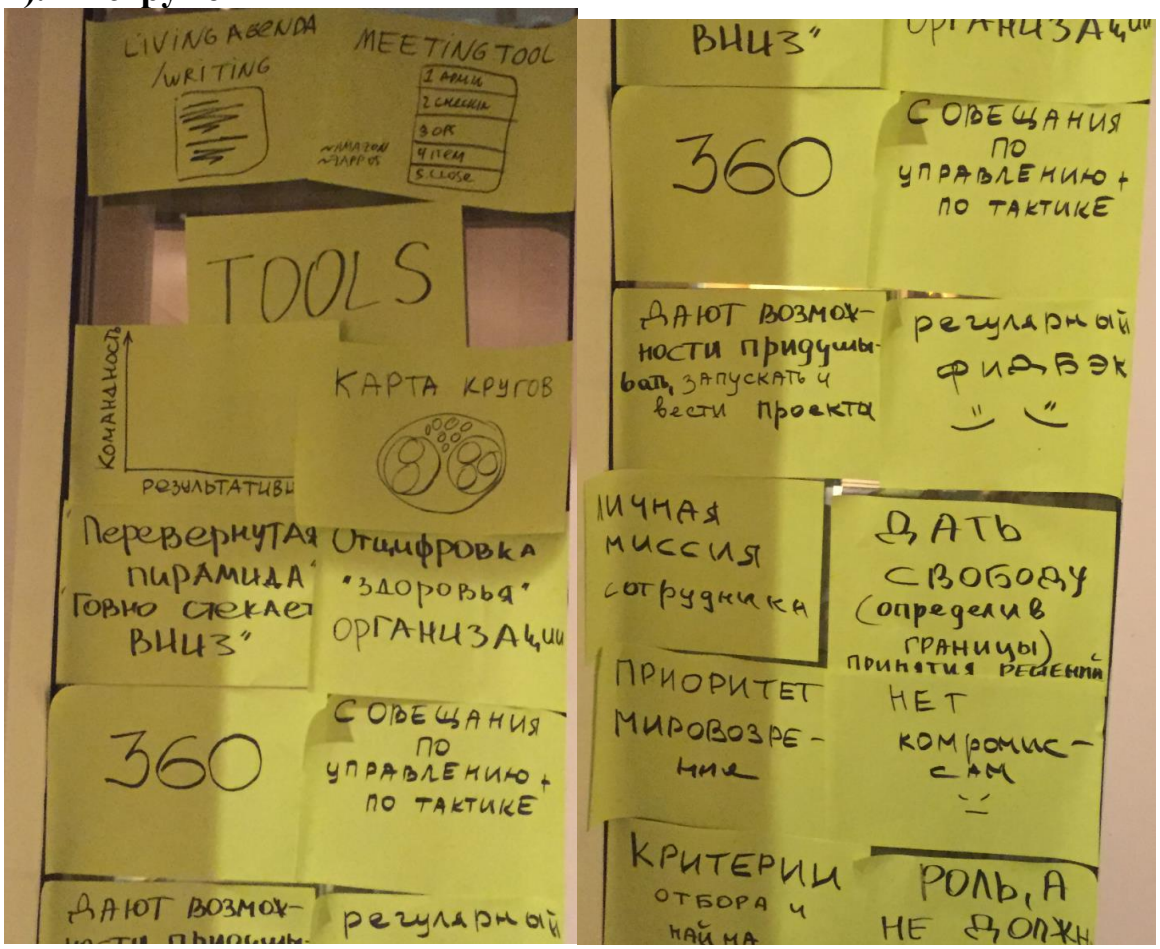
Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

9. Определил вопросы, на которые буду искать ответы
10. Я практикую любовь…
11. Суперцель не боится копирования – это усиливает ее?
12. Перепрыгнуть пропасть: зачем? $ -> ?
13. Структура может быть инструментом культуры
14. Свобода через ответственность
15. Социальная безопасность порождает рисковые решения
16. Эко-среда ORACLE
17. Это возможно
18. Когда ты последний раз ставил интересы команды выше своих
19. Действительно счастливые сотрудники Google, Zappos, Morning Star
20. Тема: работа - прежде всего, потом личное. Неприемлемо для меня, но работает!
21. В основе – отбор подходящих сотрудников по ценностям
22. Появилось много идей – был толчок
23. Сотрудников нужно заряжать
24. У меня есть право голоса (для команды через холакратию)
25. Усилился драйв
26. Обратная иерархия приоритетов
27. При всей кажущейся свободе и лояльности отношения к сотрудникам – первобытный способ эксплуатации. Amazon – убил!
28. Страх порождает ложь. Ложь порождает слепоту (рук)
29. Свобода порождает творчество
30. Важность сделать сотрудника счастливым
31. Care personally, challenge directly
32. Отказаться от власти и остаться «Пасха инициатора»
33. Ушли сомнения в выбранных проектах

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

34. Возможности в России
35. Trust in employees

2). Инструменты

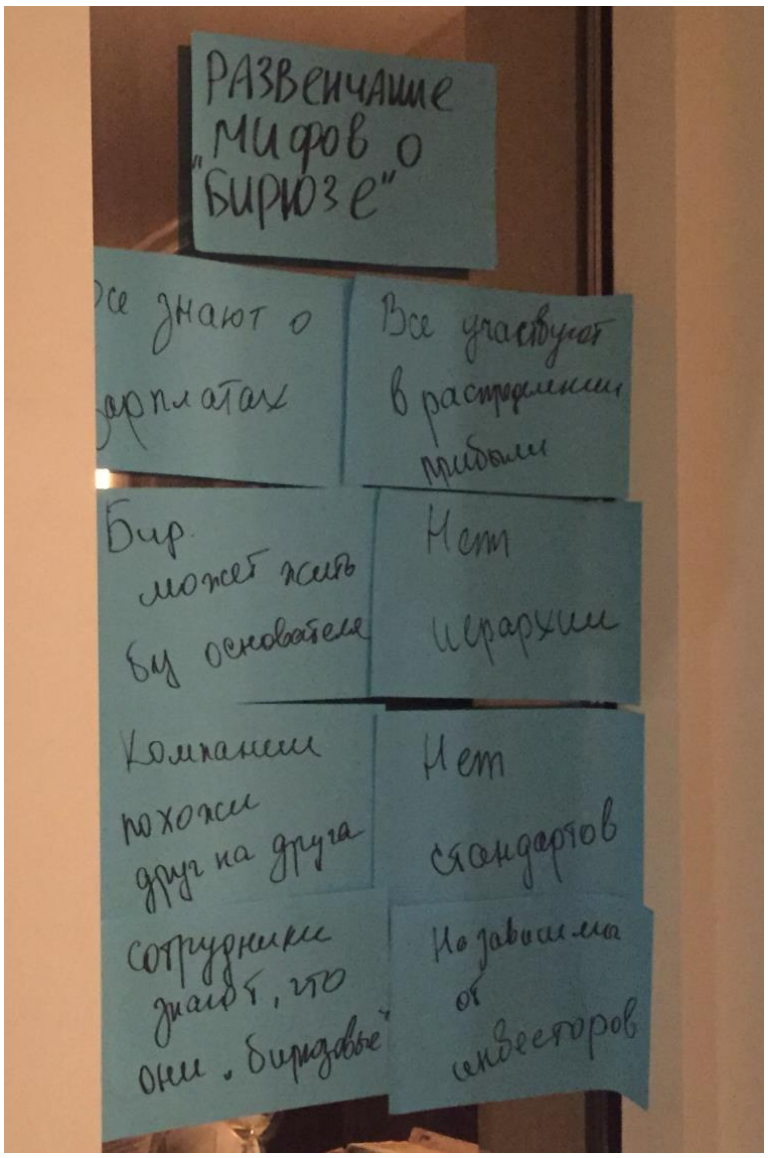


1. Living abenda/ writing
2. Meeting tools (Amazpn, Zapos)
3. Командность, результативность (на системе координат)
4. Карта кругов
5. Перевернутая пирамида «говно стекает вниз»
6. Оцифровка «здоровья» организации
7. 360
8. Совещания по управлению и по тактике
9. Приоритет мировоззрения
10. Нет компромиссам!
11. Критерии отбора и найма
12. Роль, а не должность
13. Вопрос: «Какие свои мечты ты сможешь реализовать в этом проекте»

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

14. Как новый сотрудник изменил средне арифметический потенциал команды
15. Если не запрещено – то разрешено
16. Критика – не нападение, а помощь, чтобы сделать общее дело – лучше
17. Не могут уволить, могут попросить
18. Идёшь с проблемой – захвати решение
19. Дают возможности придумывать
20. Регулярный … границы принятия решений

3). Развенчание мифов о бирюзе

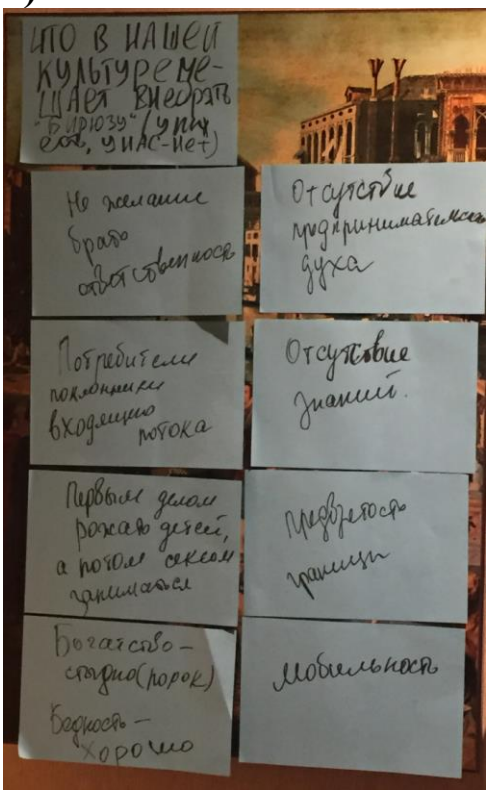


1. Все знают о зарплатах

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2. Все участвуют в распределении прибыли
3. Бирюза может жить без основателя
4. Нет иерархии
5. Компании похожи друг на друга
6. Нет стандартов
7. Сотрудники знают, что они «бирюзовые»
8. Независимы от инвесторов

4). Что в нашей культуре мешает внедрять «бирюзу» (у них есть, у нас нет)



1. Нежелание брать ответственность
2. Отсутствие предпринимательского духа
3. Отсутствие знаний
4. Потребители поклонники входящего потока
5. Первым делом рожать детей, а потом сексом заниматься

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

6. Предвзятость, границы
7. Мобильность
8. Богатство – стыдно (поток); бедность – хорошо

Всё это отговорки – ничего не мешает!

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

4. Общие выводы по итогам стажировки:

1. Принципы, выводы и др.:
    - Нельзя мотивировать немотивированных сотрудников?
    - Клиенты никогда не полюбят компанию, если ее не полюбят сотрудники
    - Важно во что-то верить …
    - Сначала уникальное стратегическое преимущество, потом – эксперименты
    - Сохраняется оперативный менеджмент
    - Без лидера организация существовать не может
    - Интересы команды выше своих интересов
    - Свобода порождает творчество
    - Если не запрещено – то разрешено
    - Критика – не нападение, а помощь, чтобы сделать общее дело – лучше
    - Не могут уволить, могут попросить

2. Тренды системы управления будущего, в которые точно следует инвестировать усилия:
    - Переход от должностей к ролям!
    - Открытость информации
    - Гибкость системы управления
    - Организация должна давать людям смысл, эмоцию, если хотите – любовь
    - Больше работать… с любовью и благодарностью
    - Эволюционная цель – очень важна для создания смысла
    - Целостность таки…
    - Разные способы самоуправления. Но без лидерства самоуправление не работает все-равно. Все начинается с лидерства
    - Во всех организаций работает регулярная система обратной связи
    - Интеграция и фасилитация – как основной навык

3. Риски, о которых не нужно забывать:
    - Дверь вместо стола – не забывать об эффективности
    - Самоорганизация – это не анархия
    - Зарплата таки везде закрыта… пока. И это не важно
    - Деньги тоже очень важны

Главный вывод: у России есть возможности и перспективы! Все в наших руках, друзья!

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

5. Приложения к отчету

5.1. Конституция ТОЧКА (холакратия)

Конституция Холакратии — Версия 4.1

ПРЕАМБУЛА

Данная ***«Конституция»*** определяет правила и процессы управления и функционирования организации. Принимая Конституцию, ***«Управляющие лица организации»*** принимают эти правила как формальную структуру полномочий в Организации, при этом под организацией может подразумеваться, как компания целиком, так и ее отдельная часть, на которую распространяются полномочия управляющих лиц. Менеджмент организации и все остальные, согласившиеся участвовать в процессах принятия законодательных и тактических решений в Организации (далее - ***Партнеры***) могут полагаться на полномочия, данные им этой Конституцией, а также соглашаются регламентировать свою деятельность в соответствии с прописанными в ней обязанностями и ограничениями.

Глава 1. Активация Ролей

1.1 Понятие Роли

Партнеры организации обычно выполняют работу, действуя исключительно в соответствии с определенной Ролью. ***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.

1.2 Обязанности выполняющего Роль

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Все партнеры организации имеют следующие обязанности в отношении Ролей, которые им поручены, и которые они согласились выполнять:

1.2.1 Работа с Напряжениями

Выполняющий Роль обязан отслеживать как выполняются Миссия и Обязательства его Роли, соотносить существующее выполнение со своим видением возможного идеального выполнения, определять несоответствия между реальностью и собственным представлением об идеале (каждое такое несоответствие и есть ***«Напряжение»***). Выполняющий Роль также должен пытаться разрешить эти Напряжения, используя доступные ему полномочия и другие способы воздействия, описанные в данной Конституции.

1.2.2 Работа с Миссией и Обязательствами

Выполняющий Роль обязан регулярно оценивать способы реализации Миссии Роли и исполнения каждого из ее Обязательств путем определения

- **А)** «Следующих действий» - действий, которые возможно предпринять немедленно и которые целесообразно выполнить немедленно в отсутствии иных приоритетов;
- **Б)** «Проектов» - конкретных результатов, работа над достижением которых будет полезна, по крайней мере, в отсутствии других приоритетов, и для достижения которых необходимо выполнение цепочки последовательных действий.

1.2.3 Работа над Проектами

Выполняющий Роль обязан регулярно оценивать способы завершения Проекта, над которым он в данный момент активно работает, в том числе путем определения Следующих действий необходимых для выполнения Проекта.

1.2.4 Отслеживание Проектов, Следующих Действий и Напряжений

Выполняющий Роль обязан отслеживать все Проекты и Следующие Действия своей Роли, фиксируя промежуточные и окончательные результаты в базе данных или другой наглядной форме; регулярно проверять и обновлять эту базу данных, создавая и поддерживая таким образом достоверный список текущих и возможных работ, выполняемых Ролью. Выполняющий Роль также должен отслеживать все Напряжения, определенные в рамках своей Роли, по крайней

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

мере до тех пор, пока несоответствие не будет проработано в рамках желаемого Проекта или Следующего Действия, или не будет разрешено иным образом.

1.2.5 Распределение Внимания и Ресурсов

При наличии времени действовать в рамках одной из своих Ролей, выполняющий Роль обязан оценить возможные Следующие Действия, которые рационально и эффективно выполнить в данный момент времени, выбрать из всего подмножества действий и реализовать именно то, которое, по его мнению, принесет наибольшую пользу Организации.

1.3 Полномочия действовать в рамках Роли

Партнер, выполняющий Роль, имеет полномочия выполнять любые Следующие Действия, которые считает полезными для реализации Миссии или выполнения Обязательств Роли.

Однако, он не может контролировать или существенно влиять на Домен, принадлежащий другой Роли или иной суверенной единице Организации, до тех пор, пока на это нет их разрешения. Полномочия, определяемые этим пунктом, в дальнейшем ограничены пунктом 2.1.3

1.4 Полномочия контролировать домены

Партнер, выполняющий Роль, имеет полномочия контролировать и регулировать каждый Домен, принадлежащий его Роли. Он имеет право рассматривать каждую ситуацию, в которой третьи лица запрашивают разрешение на доступ к его Домену по отдельности, предоставляя это разрешение или запрещая доступ.

Он так же может определить «Политику» в отношении своего Домена, предоставляющую другим полномочия контролировать или оказывать существенное влияние на этот Домен или его часть. Прежде чем Политика вступит в силу необходимо опубликовать ее на ресурсе, доступном всем Партнерам, которых она может затронуть. Полномочия, определяемые этим пунктом, в дальнейшем могут быть о ограничены пунктом 2.1.3

Глава 2. Круговая структура

2.1 Базовые сведения о круге

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

«Круг» – это Роль, разделенная на внутренние Роли, необходимые для реализации Миссии, контроля над Доменом и выполнения Обязательств. Роли, входящие в Круг, называются ***«Определенными Ролями»***, любой выполняющий Определённую Роль является ***«Членом этого Круга»***.

2.1.1 Определение Ролей и Политик

Каждый Круг использует ***«Законодательный процесс»***, описанный в главе 3 настоящей Конституции, при определении или изменении Ролей внутри Круга или Политик управляющих Доменом Круга. Никто не может определять или изменять Роли или Политики Круга, не следуя Законодательному процессу, если только это напрямую не позволяется другим правилом Конституции.

Кроме того, каждый Круг может управлять своими собственными функциями и действиями, как Доменом Круга, с целью определения Политик, ограничивающих Роли Круга.

2.1.2 Влияние Ролей на Домен Круга

Выполняющий Роль в Круге имеет право оказывать существенное влияние на любой Домен, находящийся в управлении этого круга, либо на тот, на который Кругу разрешено влиять. Однако выполняющий Роль в круге должен подчиняться ограничениям, действующими в отношении всего Круга целиком, либо определенными Политикой Круга и не может полностью контролировать и регулировать Домен так как это описано в пункте 1.4

Кроме того, запрещено передавать Домен (или любые заметные активы с ним связанные), ликвидировать его, а также ограничивать права Круга в отношении Домена. Однако эти ограничения снимаются, если Роль, обладающая соответствующими полномочиями, дает разрешение на выполнение таких действий, либо эти действия предусмотрены формализованным процессом.

2.1.3 Передача управления Доменом

При назначении Кругом Домена на одну из своих Ролей, полномочия Круга влиять, управлять и контролировать Домен полностью переходят к Роли и изымаются из Круга.

Тем не менее, Круг сохраняет за собой право изменить или отменить передачу прав по управлению Доменом, а также определить или изменить Политику, определяющую возможности или ограничения полномочий Роли по управлению Доменом.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

По умолчанию, любые Домены, переданные в управление описанным выше способом, не предполагают полномочий избавляться от этого Домена или от любого существенного имущества связанного с ним, а также передавать это имущество за пределы Круга, или существенно ограничить права Круга по отношению к Домену. Однако, Круг может делегировать и эти полномочия тоже, явно отразив это в Политике Круга.

В любом случае, все передачи Доменов всегда ограничены изначальными полномочиями самого Круга.

2.2 Лид-линк круга

В каждом круге есть Роль ***«Лид-линк»***, определение которой дано в **приложении А**, а ответственность и полномочия описаны в этом разделе.

Человек, выполняющий Роль «Лид-линк», когда он действует от имени Роли, называется Лид-линком Круга.

2.2.1 Функции общего характера

Лид-линк Круга наследует Миссию и Обязательства круга, управляет любыми Доменами, принадлежащими кругу таким образом, как если бы Круг был просто Ролью, которую выполняет Лид-линк. Однако, это правило не распространяется на случаи, когда Обязательства и Домены были переданы другой Роли этого Круга, либо делегированы иным способом.

Кроме того, Лид-линк не имеет права определять Политики, ограничивающую Роли Круга, вне Законодательного процесса Круга.

2.2.2 Определение приоритетов и стратегий

Лид-линк Круга имеет право определять относительные приоритеты Круга.

В дополнение к этому, Лид-линк может определить более общую ***«Стратегию»*** Круга или несколько Стратегий, которые представляют собой эвристические алгоритмы, позволяющие Ролям Круга определять собственные приоритеты в повседневной деятельности.

2.2.3 Изменение Роли Лид-линка

Круг не имеет права добавлять Обязательства или функции Лид-линку своего Круга, изменять его Миссию, а также полностью отказаться от Роли Лид-линка.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Однако, Круг может снять часть Обязательств, Доменов, полномочий или функций с Лид-линка, передав их другой Роли Круга, либо определив иной метод их исполнения. Если это происходит, Лид-линк автоматически лишается части своих полномочий на весь период такого делегирования.

2.3 Ключевые Члены Круга

Некоторые Члены Круга имеют право участвовать в Законодательном Процессе Круга и называются ***«Ключевыми членами круга»***.

Ключевые члены круга определяются по следующим правилам:

2.3.1 Базовое членство

Если по условиям этого пункта не было сделано исключение или специальное назначение, то Ключевыми Членами Круга являются:

- **А)** каждый Партнер, выполняющий Определенную Роль;
- **Б)** Лид-линк Круга (согласно пункту 2.2);
- **В)** каждый Реп-линк, избранный в Круг (согласно пункту 2.6.4)
- **Г)** каждый Кросс-линк, делегированный в круг (согласно пункту 2.7)

2.3.2 Исключения для Ролей, выполняемых несколькими людьми одновременно

Если несколько Партнеров выполняют одну и ту же Определенную Роль в Круге, то Круг может принять Политику, определяющую, сколько из этих партнеров будут являться Ключевыми Членами Круга. Выработанная Политика, однако, должна разрешать, как минимум одному из Партнеров, представлять свою Роль в числе Ключевых Членов Круга, а также должна определять, каким образом будет выбираться этот представитель.

Кроме того, Партнеры, представляющие Роль, обязаны анализировать и обрабатывать Напряжения, переданные исключенными Партнерами (Партнерами, не вошедшими в состав Ключевых Членов Круга) так, как бы это делал Реп-линк, если бы эта Роль была Дочерним Кругом, за исключением ситуаций, когда Политика Круга определяет альтернативный метод для исключенных Партнеров обрабатывать Напряжения, имеющие отношение к их Роли.

2.3.3 Исключение для незначительных назначений

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Иногда Партнер может уделять малое, почти незначительное, время выполнению Определенной Роли в Круге. Если Лид-линк Круга имеет основания считать, что это так, он может исключить такого Партнера, выполняющего Роль, из Ключевых Членов Круга.

Если партнер исключен, то Лид-линк обязан анализировать и обрабатывать Напряжения, переданные исключенным Партнером так, как бы это делал Реп-линк, если бы эта Роль была Дочерним Кругом, за исключением ситуаций, когда Политика Круга определяет альтернативный метод для исключенных Партнеров обрабатывать Напряжения, имеющие отношение к их Роли.

2.3.4 Специальные назначения Ключевых Членов Круга

Лид-линк Круга может специально назначать дополнительных Ключевых Членов Круга, помимо определенных данной Конституцией, и может впоследствии отменить такие назначения в любое время.

2.4 Распределение ролей

Лид-линк Круга может назначать людей на Определенные Роли Круга, если эти его полномочия не были ограничены или делегированы.

2.4.1 Свободные роли

Если Определенная Роль Круга остается свободной, выполняющим её считается Лид-линк Круга.

2.4.2 Назначение нескольких человек на Роль

Лид-линк может назначить несколько человек на одну и ту же Роль круга, если это не снизит понимание того, кто именно и какие Обязательства и полномочия принял на себя.

Один из способов внести ясность предполагает, что при назначении на роль Лид-линк также определяет ***«Фокус»***, то есть область или ситуации, на которых должен сконцентрироваться человек, выполняющий данную Роль.

Если человек назначен на Роль с определенным Фокусом, то Миссия, Обязательства и Домены, привязанные к этой Роли, распространяются на ее исполнителя лишь в пределах его Фокуса.

2.4.3 Отказ от роли

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Если в отношении этого пункта не было достигнуто иное соглашение, исполняющий Роль имеет право отказаться от своей Роли в любой момент, сообщив о своем решении человеку, ответственному за назначение на Роли, в общем случае — Лид-линку Круга.

2.5 Выборные роли

Каждый Круг включает в себя Роль Фасилитатора, Роль Секретаря и Роль Реп-линка? определения которых даны в **приложении А**. Это ***«Выборные Роли»*** и люди, выполняющие их, становятся, соответственно, Фасилитатором Круга, Секретарем Круга или Реп-линком Круга.

2.5.1 Выборы и право на избрание

Фасилитатор каждого Круга организует проведение регулярных выборов с целью избрания Ключевых Членов Круга на замещение выборных Ролей в соответствии с процессом, описанным в **Главе 3**.

Все Ключевые Члены Круга могут быть избраны, и каждый из них может замещать несколько Выборных Ролей - за исключением Лид-линка Круга, который не может быть избран Фасилитатором или Реп-линком.

2.5.2 Срок полномочий и перевыборы

Во время выборного процесса Фасилитатор должен определить срок полномочий для каждой Роли. По истечении срока, Секретарь должен своевременно инициировать проведение новых выборов на данную Выборную Роль. Однако, даже если срок полномочий не истек, любой Ключевой член круга может инициировать новые выборы согласно процедуре, описанной в Главе 3.

2.5.3 Изменение выборных ролей

Круг имеет право добавлять Обязательства или Домены Выборным Ролям, а также изменять или удалять такие дополнения.

Однако Круг может изменять только Роль Реп-линка своего Круга, но не может вносить изменения в Роль Реп-линка, назначенного дочерним Кругом.

Кроме того, ни один Круг не может изменить или отменить Миссию, Домен, Обязательства или полномочия данные Выборным Ролям настоящей Конституцией, либо полностью отказаться от Выборной Роли.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2.5.4 Заместители (исполняющие обязанности) Выборных Ролей

Заместитель может временно выполнять Выборную Роль, если она свободна, либо если человек, выполняющий данную Роль на постоянной основе, не может участвовать во встрече Круга, либо чувствует свою неспособность или нежелание исполнять обязанности Роли.

В любой ситуации, когда необходим заместитель, он назначается в следующем порядке приоритетности:

- **А)** кто-либо, кого явно назначил человек, которому необходима замена, или
- **Б)** действующий Фасилитатор Круга, или
- **Г)** действующий Секретарь Круга, или
- **Д)** Лид-линк Круга, или
- **Е)** первый Ключевой Член Круга, выразивший желание временно заместить Выборную Роль

2.6 Дочерние круги

В рамках Законодательного Процесса Круг может превратить свои Определенные Роли в полные Круги. В этом случае новый Круг становится ***«Дочерним Кругом»*** по отношению к исходному, а исходный становится ***«Материнским Кругом»*** своего Дочернего Круга.

2.6.1 Изменение Дочерних кругов

Круг может изменять Миссию, Домен и Обязательства Дочернего круга. Круг также может перемещать свои Определенные Роли или Политики в Дочерний Круг или обратно. Все эти изменения могут быть сделаны только в рамках Законодательного Процесса Круга.

Помимо этих разрешенных изменений, Круг не имеет права вносить изменения в Определенные роли или Политики Дочернего круга.

2.6.2 Удаление Дочерних кругов.

В рамках Законодательного Процесса, Круг может удалить свой Дочерний Круг. Дочерний Круг может быть удален целиком, либо отдельные его элементы могут быть сохранены в Круге. Дочерний Круг также может быть удален путем превращения обратно в обычную роль.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2.6.3 Лид-линк Дочернего круга

Лид-линк Круга может назначать Лид-линка для каждого из Дочерних Кругов по тем же правилам, что используются при назначении на Определенные Роли Круга.

2.6.4 Реп-линк для Материнского круга

Каждый Круг обычно выбирает Реп-линка для своего Материнского круга. Однако, выборы не нужны в том случае, если в Круге нет ни одного Ключевого Члена Круга, кроме тех, кто выполняет роли Лид-линка и Кросс-линка. В этом случае, даже если выборы проведены, выбранный Реп-линк не становится Ключевым Членом Материнского круга.

2.7 Кросс-линк

Круг может создать «Политику Кросс-линка» и пригласить любую организацию или группу участвовать в Законодательном процессе и работе Круга. Приглашенная группа или организация называется ***«Связанной Группой»***, и может быть, как внешней по отношению к Организации, так и являться Ролью или Кругом внутри организации. Круг, принимающий эту связь называется ***«Целевым кругом»***. Целевым кругом может выступать либо Круг, непосредственно принявший политику, либо его Дочерний Круг.

Как только Политика Кросс-линка принята, Связанная Группа может назначить своего представителя, который будет участвовать в Целевом Круге на условиях, описанных в данном разделе, если в Политике не указаны иные условия.

2.7.1 Роль Кросс-линка

В случае если Связанная группа является Ролью, то данная Роль может участвовать в целевом Круге на условиях, описанных ниже. Данная Роль становится ***«Ролью Кросс-линка»***, а человек, выполняющий данную Роль, становится ***«Кросс-линком»***.

В случае если Связанная Группа является Кругом или другой группой людей, то создается новая целевая Роль Кросс-линка, которая действует как в Целевом Круге, так и в Связанной Группе и напоминает Роль Реп-линка. При этом Роль Кросс-линка имеет такие же Миссию и Обязательства, что и Реп-линк, но в описании Роли «Круг» заменяется на «Связанная Группа», а «Материнский Круг» на «Целевой круг».

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Если у Связанной группы нет ясной Миссии и четких Обязательств, то в Политике Кросс-линка должны быть даны разъяснения о том, что именно Роль Кросс-линка будет представлять в Целевом Круге.

2.7.2 Назначение Кросс-линка

Если Связанная Группа является Кругом или другой группой людей, назначение на Роль Кросс-линка производится по той же процедуре, что и назначение на Определенные Роли или другие схожие функции.

Если у Связанной Группы нет полномочий назначать на Роли, то назначение на Роль Кросс-линка может осуществить Целевой круг, если Политикой Кросс-линка не предусмотрено иное.

В любом случае, на каждую Роль Кросс-линка может быть назначен только один человек, если иное не указано в Политике Кросс-линка. Если Роль Кросс-линка остается свободной, она считается несуществующей и не влияет на рабочий процесс; никто не может быть назначен на эту Роль по-умолчанию.

2.7.3 Полномочия Кросс-линка

Кросс-линк становится Ключевым Членом Целевого Круга и может использовать свои полномочия Ключевого члена для работы с напряжениями, возникающими в следствии ограничения Целевым Кругом работы Связанной Группы.

При этом Кросс-линк не имеет права использовать Целевой Круг для создания дополнительных возможностей для Связанной группы, если только эти возможности не будут в интересах Целевого круга (не будут соответствовать его Миссии и Обязательствам).

2.7.4 Дополнение к Роли Кросс-линка.

Связанная группа имеет право изменять свою Роль Кросс-линка в рамках Законодательного Процесса. Целевой Круг имеет право добавить Домены или Обязательства к Роли Кросс-линка, приняв соответствующее законодательное решение, а также впоследствии отказаться от внесенных изменений.

2.7.5 Ограничение и передача полномочий

Связанная группа, приглашенная в Целевой Круг, может являться Ролью другого Круга. В таком случае, этот Круг может сменить Связанную Группу на любую

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

другую из своих Ролей, которую считает более подходящей, или делегировать выбор Связанной Группы одному из своих Дочерних Кругов.

Целевой Круг может тоже делегировать получение связи одному из своих Дочерних Кругов, и в этом случае этот Дочерний Круг станет Целевым Кругом для Связанной группы.

В любом случае, каждая передача полномочий должна быть оформлена через Политику Круга, который осуществляет передачу полномочий. Кроме того, любое изменение или передача полномочий должны соответствовать Политике Кросс-линка, которой было оформлено исходное приглашение.

Глава 3. Законодательный процесс

3.1 Рамки Законодательства

Законодательный Процесс Круга может быть использован для:

- **А)** определения, изменения или удаления Ролей и Дочерних Кругов Круга,
- **Б)** принятия, изменения или удаления Политик Круга,
- **В)** проведения выборов на замещение Выборных Ролей Круга.

В любой момент времени текущие результаты Законодательного Процесса Круга определяют его действующее ***«Законодательство»***.

Только решения, принятые в вышеуказанных областях, могут являться результатом Законодательного Процесса; результаты других решений не могут быть зафиксированы как часть действующего Законодательства.

3.2 Изменение Законодательства

Любой Ключевой Член Круга имеет право предложить внести изменения в Законодательство, выдвинув ***«Предложение»*** и являясь при этом ***«Предлагающим»***.

Перед тем, как Предложение будет принято, каждый Ключевой Член Круга имеет право озвучить Напряжения, возникающие в результате возможного принятия Предложения. Выраженное таким образом Напряжение считается ***«Возражением»***, если оно попадает под критерии, описанные в этом разделе, а человек, выдвинувший его, является ***«Возражающим»***.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Предложения считаются принятыми и меняющими Законодательство только тогда, когда не имеется Возражений. Если Возражения появились, Предлагающий и каждый Возражающий должны проработать Возражения перед тем, как Круг примет Предложение. После этого всем Ключевым Членам Круга должна быть в обязательном порядке предоставлена ещё одна возможность высказать дальнейшие Возражения перед тем, как Предложение будет принято.

3.2.1 Внесение Предложений

Любой Ключевой Член круга может внести Предложение в рамках ***«Законодательной Встречи Круга»*** (см. п. 3.3).

Также Ключевой Член Круга имеет право изложить свое Предложение всем остальным Ключевым Членам Круга, вне Законодательной Встречи, используя любой одобренный Секретарем Круга канал письменной коммуникации. В этом случае Фасилитатор может либо действовать согласно тем же самым правилам и процедурами, что и на Законодательной Встрече, либо разрешить каждому Ключевому Члену Круга напрямую сообщить, имеются ли у них Возражения, которые следует проработать. Кроме того, в любой момент, пока такое Предложение, высказанное вне Законодательной встречи не принято, Фасилитатор или любой Ключевой Член Круга имеют право, уведомив Секретаря Круга, приостановить работу над Предложением, попросив вынести Предложение на Законодательную встречу.

Круг также может выработать Политику, дополнительно ограничивающую время или способ внесения и работы над Предложениями вне Законодательных Встреч. Однако, ни одна Политика не может ограничить право приостановить работу над таким Предложением, путем выноса его на Законодательную Встречу. Круг также может выработать Политику, устанавливающую срок автоматического принятия Предложения, в который необходимо высказать Возражения, либо запрос о выносе предложения на Законодательную Встречу если таковые имеются.

3.2.2 Критерии действительности Предложений

Некоторые Предложения не могут быть обработаны в рамках Законодательного Процесса, и Фасилитатор имеет право снять их еще до того, как они будут обработаны.

Чтобы быть действительным Предложение должно разрешать или смягчать Напряжение, ощущаемое Предлагающим. Более того, Предложение должно помогать Предлагающему лучше выразить Миссию или выполнить Обязательства одной из его Ролей в Круге. Однако, Предложение может также помочь другому

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Члену Круга лучше выполнить одну из его Ролей в Круге, но только если есть согласие этого члена круга на представление его Роли Предлагающим.

Наконец, Предложение всегда принимается в работу без учета предыдущих критериев, если его целью является совершенствование Законодательства Круга с целью более точного описания деятельности, которая уже ведётся, либо инициирование новых выборов на одну из Выборных Ролей.

3.2.3 Проверка Предложений

Фасилитатор может проверять соответствие Предложения вышеперечисленным критериям, задавая Предложившему вопросы. Чтобы Предложение прошло тест, Предлагающий должен быть в состоянии описать Напряжение и привести примеры реальных ситуаций в прошлом или настоящем, в которых выдвинутое Предложение могло бы снизить Напряжение и помочь Кругу одним из способов, разрешённых в предыдущем пункте. Фасилитатор должен снять Предложение, если он считает, что Предлагающий не смог этого сделать.

Однако, оценивая Предложения, Фасилитатор может только судить, привел ли Предложивший требуемые примеры и объяснения, и насколько они были логически аргументированы. Фасилитатор не может оценивать их точность или то, поможет ли это Предложение обработать Напряжение.

3.2.4 Критерии действительности Возражений

Некоторые Напряжения не могут считаться Возражениями, и могут быть проигнорированы в процессе работы над Предложением. Напряжение считается Возражением только в том случае, если отвечает всем критериям, перечисленным в пунктах А-Г, или же специальному критерию из пункта Д:

- **А)** Если Напряжение не будет обработано, то возможность Круга следовать своей Миссии или выполнять Обязательства снизится. То есть, Напряжение вызвано не просто более удачной идеей или имеющимся потенциалом к дальнейшему развитию, а снижением возможностей Круга. В контексте этого критерия, снижение прозрачности происходящего уменьшает возможности Круга и тормозит его работу, но отсутствие увеличения прозрачности возможности Круга не затрагивает.
- **Б)** Данное Напряжение не является уже существующим. Напряжение возникает именно в результате принятия Предложения, и не будет существовать, если Предложение будет отклонено.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- **В)** Напряжение вызвано уже известными фактами или событиями, и не принимает во внимание предположения о том, что случится в будущем. Однако, полагаться на предположения допустимо, если возможна ситуация, когда не будет существовать возможности адекватно определить проблему и отреагировать на неё до того, как она окажет значительное влияние на происходящее.
- **Г)** Напряжение ограничивает возможность Возражающего следовать Миссии или выполнять Обязательства одной из своих Ролей в Круге; или же, если оно ограничивает другую Роль, а Член Круга, выполняющий эту Роль, предоставил Возражающему право представлять ее.

Однако, несмотря на вышеперечисленные критерии, Напряжение всегда будет считаться Возражением, если

- **Д)** Работа над Предложением или его принятие нарушает правила, определенные Конституцией, или побуждает Круг или его Членов действовать вне полномочий, данных Конституцией. Например, Следующие Действия, Проекты и конкретные операционные решения не могут являться результатом Законодательной встречи согласно пункту 3.1. Таким образом, любой, присутствующий на собрании, может выдвинуть Возражение, что принятие Предложения противоречит Конституции.

3.2.5 Проверка Возражений

Фасилитатор может проверять соответствие Возражений вышеперечисленным критериям, задавая Возражающему вопросы. Чтобы Возражение прошло тест, Возражающий должен уметь аргументировано показать соответствие каждому из критериев. Если по мнению фасилитатора Возражающий не смог этого сделать, Возражение снимается.

Оценивая Возражения, Фасилитатор имеет право судить лишь о том, предоставил ли Возражающий необходимые аргументы, и были ли они разумны и логически обоснованы. Фасилитатор не имеет права судить, насколько эти аргументы точны или важны.

Однако, если Возражающий заявляет о несоответствии Предложения конституции (по критерию "Д" из пункта 3.2.4), Фасилитатор имеет право обратиться к Секретарю Круга с просьбой прояснить, действительно ли Предложение нарушает Конституцию. Фасилитатор обязан отклонить Возражение, если Секретарь не подтверждает несоответствие Предложения Конституции.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

3.2.6 Правила интеграции

Если во время работы над Предложением были выдвинуты Возражения, то применяются следующие дополнительные правила:

- **А)** Фасилитатор должен проверить Возражение, если этого просит любой Ключевой Член Круга, и снять его в случае несоответствия вышеописанным критериям.
- **Б)** Возражающий обязан предпринять попытку изменить Предложение таким образом, чтобы снять выдвинутое им Возражение и по прежнему разрешить Напряжение Предлагающего. Остальные присутствующие могут помогать. Если на каком-либо этапе обсуждения Фасилитатор придет к выводу, что Возражающий не предпринимает достаточно усилий для того, чтобы отыскать возможное решение, то он обязан снять Возражение и продолжить работу над Предложением так, как будто Возражение не выдвигалось.
- **В)** Любой Ключевой Член Круга может задавать Предлагающему уточняющие вопросы в отношении Напряжения, породившего Предложение, или в отношении любых примеров, которые Предлагающий приводил с целью проиллюстрировать существующее Напряжение. Если на каком-либо этапе обсуждения Фасилитатор придет к выводу, что Предложивший не предпринимает достаточно усилий для того, чтобы ответить на возникающие вопросы, то он обязан снять Предложение.
- **Г)** Возражающий может выдвинуть улучшенное Предложение, аргументировав, почему такое Предложение разрешит или предотвратит появления Напряжения в каждой конкретной ситуации, которую Предлагающий привел в пример. Затем, по запросу Возражающего, Предложивший должен предоставить разумную аргументацию того, почему улучшенное Предложение не разрешит или не предотвратит появления Напряжения хотя бы в одной конкретной ситуации, приведенной в пример. Так же Предложивший может привести дополнительный пример ситуации, в которой улучшенное Предложение не разрешит противоречий, но которая все еще соответствует критериям принятия Предложений в работу, приведенным в пункте 3.2.2. Если Фасилитатор заключит, что Предложивший не смог сделать ничего из вышеперечисленного, Фасилитатор обязан снять Предложение.

3.3 Законодательные встречи

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Секратарь Круга отвечает за планирование Законодательных Встреч, приводя этим в действие Законодательный Процесс Круга.

Вдобавок к любым регулярным, повторяющимся Законодательным Встречам, Секретарь планирует дополнительные Законодательные Встречи по запросу любого Ключевого Члена Круга.

Фасилитатор председательствует на всех Законодательных Встречах в соответствии со следующими правилами и соответствующими Политиками Круга.

3.3.1 Посещение

Все Ключевые Члены Круга имеют право на полное участие во всех Законодательных Встречах Круга. Действующий Фасилитатор и Секретарь также имеют право принимать полное участие во встрече и становятся Ключевыми Членами Круга на время проведения встречи, даже если обычно не являются таковыми.

Кроме того, Лид-линк и каждый из Реп-линков или Кросс-линков имеют право пригласить по одному дополнительному участнику, с единственной целью помочь проработать конкретное Напряжение. Приглашённый также становится Ключевым Членом Круга на время проведения Законодательной Встречи.

Другие лица, за исключением перечисленных выше, не допускаются к участию в Законодательных Встречах, если иное не предусмотрено Политикой Круга.

3.3.2 Оповещение о проведении встречи и кворум

Круг имеет право проводить Законодательную Встречу только в том случае, если Секретарь заранее уведомил всех Ключевых Членов о дате и месте проведения собрания.

Кворум не является обязательным условием проведения Законодательной Встречи, если иное прямо не предусмотрено Политикой Круга.

Считается, что у любого, кто не смог посетить Законодательную Встречу, была возможность оценить все Предложения, обсуждаемые в рамках встречи, но ни к одному из них у него не возникло Возражений.

3.3.3 Регламент проведения встречи

При проведении Законодательных встреч Фасилитатор обязан придерживаться следующего регламента:

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- **А) Вход:** Фасилитатор разрешает каждому участнику по очереди поделиться своими текущими размышлениями, или сделать другой открывающий собрание комментарий. Ответы не предусмотрены.
- **Б) Организационные вопросы:** Фасилитатор выделяет время для того, чтобы обсудить и разрешить любые административные вопросы или вопросы логистики, которые считает достойными внимания.
- **В) Определение повестки дня и работа с Напряжениями:** Фасилитатор определяет список Напряжений, которые должны быть обработаны, затем организовывает поочередную работу с каждым из них.
- **Г) Выход:** Фасилитатор разрешает каждому участнику по очереди поделиться своими заключительными соображениями или другими мыслями, возникшими во время встречи. Ответы не предусмотрены.

Политикой Круга могут быть предусмотрены добавления к данному регламенту, однако ни одно из них не может противоречить правилам, описанным в этой части Конституции.

3.3.4 Определение повестки дня

Фасилитатор должен определить список Напряжений, которые необходимо проработать в рамках законодательной встречи, запрашивая их у каждого участника собрания. Запрос должен быть сделан во время проведения встречи, не заранее. Каждый участник может добавить в повестку дня столько пунктов, сколько считает нужным. Участники также могут добавлять дополнительные пункты в повестку дня в течение собрания в промежутках между работой над уже существующими пунктами повестки.

- **А) Формат пунктов повестки:** Каждый пункт повестки Законодательной Встречи представляет собой одно требующее проработки Напряжение, ощущаемое участником, добавившим его в повестку. Добавляя пункт в повестку встречи, участник дает лишь его краткое название, не раскрывая подробно и не обсуждая ощущаемое им Напряжение до начала работы над ним.
- **Б) Порядок работы над повесткой:** Фасилитатор имеет право определить порядок работы над пунктами повестки, используя любой процесс или критерий, который считает подходящим. Однако, по запросу любого участника встречи любой пункт, имеющий отношение к избранию на Выборные Роли, должен быть поставлен в начало списка. Кроме того, если собрание было запланировано по специальному запросу одного из участников, Фасилитатор должен в первую очередь запланировать работу

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

над вопросами, выдвинутыми именно этим участником, если только он не разрешил сделать иначе.

- **В) Работа над повесткой:** Как только Фасилитатор определит первоначальный порядок работы, он должен провести участников через каждый пункт повестки, принимая в работу по одному пункту за раз. Работая над пунктом повестки, имеющим отношение к избранию на Выборную Роль, Фасилитатор должен следовать ***Интегративному Процессу Проведения Выборов***, описанному в пункте 3.3.6. Работая над любым другим пунктом повестки, Фасилитатор должен следовать ***Интегративному Процессу Принятия Решений***, описанному в пункте 3.3.5.

3.3.5 Интегративный процесс принятия решений

Фасилитатор обязан следовать следующему Интегративному Процессу Принятия Решений:

- **А) Предложение:** В первую очередь Предлагающий описывает Напряжение и выдвигает Предложение, которое помогает справиться с Напряжением. Если Предлагающему нужна помощь, чтобы выдвинуть Предложение, Фасилитатор может разрешить дискуссию или другую форму групповой работы. Однако, Фасилитатор должен направить всю активность участников только на создание первоначального Предложения по Напряжению Предлагающего, обсуждать другие Напряжения или включать в Предложение интересы других участников не разрешается.
- **Б) Уточняющие вопросы:** Когда Предлагающий выдвинет свое Предложение, другие участники могут задать ему уточняющие вопросы, чтобы лучше понять само Предложение и Напряжение, которое за ним стоит. Предлагающий может ответить на каждый вопрос, а может отказаться от ответа. Фасилитатор обязан пресекать любую реакцию или выражение мнения по поводу Предложения, и предупреждать любого рода дискуссию. Любой участник также имеет право обратиться к Секретарю с просьбой зачитать записанное Предложение или пояснить трактовку существующего Законодательства, во время этого этапа или в любое другое время, когда участнику разрешено высказываться. Секретарь должен выполнить просьбу.
- **В) Раунд реакции:** Как только уточняющих вопросов больше не осталось, каждый участник, помимо Предлагающего, по очереди может поделиться своим мнением о высказанном Предложении. Фасилитатор обязан пресекать любые комментарии вне очереди, любые попытки завязать диалог с другими участниками встречи, а также любые реакции, касающиеся высказанных мнений, а не самого Предложения.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- **Г) Изменения и пояснения:** После раунда реакции, Предлагающий может поделиться своими размышлениями в ответ на высказанные замечания и внести изменения в Предложение. Однако, все поправки, в первую очередь, должны быть направлены на то, чтобы лучше проработать напряжения Предлагающего, а не Напряжения других участников. В течение этого этапа Фасилитатор должен немедленно останавливать и пресекать любые комментарии от любого участника встречи, кроме Предлагающего или Секретаря. Любое вмешательство Секретаря возможно исключительно с целью записи улучшенного Предложения.
- **Д) Возражения:** Каждый участник по очереди может выдвинуть Возражения по поводу принятия Предложения. Фасилитатор должен пресекать дискуссию или комментарии любого плана. Фасилитатор имеет право оценить Возражения в соответствии с пунктом 3.2.5 и должен зафиксировать все Возражения, которые прошли проверку и соответствуют требованиям, описанным выше. Если нет ни одного Возражения, удовлетворяющего всем требованиям, Секретарь фиксирует, что Предложение принято, как законодательное решение Круга.
- **Е) Интеграция:** При наличии действительных Возражений, Фасилитатор должен организовать обсуждение, направленное на внесение в Предложение поправок, позволяющих снять каждое Возражение, одно за другим. Фасилитатор помечает Возражение как снятое в том случае, если Возражающий подтверждает, что улучшенное Предложение не вызывает Возражений, а Предлагающий подтверждает, что улучшенное Предложение по-прежнему снимает ощущаемое им Напряжение. В течение дискуссии, Фасилитатор обязан применять правила интеграции, описанные в части 3.2.6. Как только все зафиксированные Возражения проработаны, Фасилитатор возвращается к Этапу Возражений, чтобы проверить, не возникло ли новых Возражений на улучшенное Предложение.

3.3.6 Интегративный процесс проведения выборов

Фасилитатор обязан следовать следующему Интегративному Процессу Проведения Выборов:

- **А) Описание Роли**: Прежде всего, Фасилитатор должен определить целевую Выборную Роль и срок действия полномочий. Фасилитатор также может описать функции Выборной Роли и предоставить другую информацию, касающуюся данной роли.
- **Б) Заполнение бюллетеней:** Каждый участник обязан заполнить бюллетень, в котором укажет наиболее подходящего по его мнению кандидата на

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Выборную Роль из числа всех, кто может быть избран. Каждый участник также обязан подписать свой бюллетень, никто не может воздержаться или предложить несколько кандидатов. До и во время проведения этого этапа, Фасилитатор обязан пресекать все комментарии и дискуссии по поводу потенциальных или выдвинутых кандидатов.

- **В) Выдвижение кандидатов:** Как только все бюллетени будут сданы, Фасилитатор обязан по очереди обнародовать содержание каждого из них. Когда Фасилитатор озвучивает предлагаемое участником выборов назначение, выдвинувший этого кандидата должен пояснить, почему он/она считает, что кандидат подходит на эту Роль. Фасилитатор должен пресекать любую реакцию или комментарии, в том числе комментарии участника, чей бюллетень только что был обнародован, в отношении других потенциальных кандидатов кроме выдвинутого им.
- **Г) Смена выдвинутых кандидатов:** Когда все назначения обнародованы, Фасилитатор обязан дать каждому участнику возможность поменять своего кандидата. Участник, меняющий свое решение, имеет право объяснить, почему он это делает, но Фасилитатор при этом должен пресекать любые другие комментарии или дискуссии.
- **Д) Предложение:** Фасилитатор должен пересчитать бюллетени и выдвинуть Предложение об избрании кандидата, набравшего наибольшее число голосов, на определенный срок. Если имеется несколько кандидатов, набравших одинаковое число голосов, то Фасилитатор на своё усмотрение может сделать следующее: **(1)** выбрать одного из кандидатов случайным образом, и предложить его, или же **(2)**предложить человека, уже выполняющего данную Роль, если он есть среди кандидатов, набравших равное количество голосов, или же **(3)** если только один из этих кандидатов предложил сам себя, то выбрать его, или же **(4)** вернуться на предыдущий этап и попросить каждого, кто выдвинул кандидата, не вошедшего в число набравших наибольшее число голосов, проголосовать за одного из этих кандидатов, а затем вернуться к настоящему этапу и снова применить правила, описанные в данном пункте.
- **Е) Работа над Предложением:** Как только Фасилитатор сделает Предложение об избрании кандидата, он должен перейти к Интегративному Процессу Принятия Решений для того, чтобы обработать это Предложение. Однако, Фасилитатор должен начать с этапа Возражений, и, если предложенный кандидат присутствует, Фасилитатор должен спросить о его Возражениях в последнюю очередь. Если имеются Возражения, Фасилитатор имеет право либо обработать их стандартным образом, либо снять Предложение сразу после этапа Возражений или в любой момент в процессе интеграции. Если Фасилитатор снимает Предложение, он обязан

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

вернуться на предыдущий этап Интегративного Процесса Проведения Выборов, снять все голоса за текущего кандидата и следовать правилам, описанным выше, для того, чтобы выбрать другого кандидата.

3.3.7 Операционные решения на Законодательных встречах

Законодательные встречи прежде всего нацелены на поддержание Законодательного Процесса Круга. Тем не менее любой участник может принимать Проекты или Следующие Действия во время Законодательной Встречи, а также иные операционные решения, которые находятся за пределами задач законодательной встречи, если это не мешает изначальному назначению встречи. Однако, Секретарь не может фиксировать полученные результаты и принятые по операционным вопросам решения в официальных протоколах встречи или отчетах о деятельности Круга. Более того, полученные результаты и решения по операционным вопросам, принятые во время проведения Законодательной Встречи, имеют ту же силу и вес, что и решения, принятые вне встречи.

3.4 Интерпретация Конституции и текущего Законодательства

Любой Партнер организации имеет право критически осмысливать Конституцию и любой элемент текущего Законодательства, а также их применение в конкретных ситуациях, и затем действовать согласно собственной интерпретации. Разрешается также полагаться на интерпретацию, данную Секретарем Круга которого касается конкретная часть Законодательства. Однако, в любом случае нужно учитывать следующие дополнительные условия:

3.4.1 Приоритетность интерпретации, данной секретарем

Если разные интерпретации противоречат друг другу, то приоритет отдается интерпретации, данной Секретарем, а все Партнеры обязаны следовать данной интерпретации до тех пор, пока не будут приняты изменения в той части Законодательства, что была интерпретирована.

3.4.1 Приоритетность интерпретации, данной Материнским кругом

Интерпретация Секретаря Материнского Круга имеет приоритет над интерпретацией Секретаря Дочернего Круга. Если у двух Секретарей конфликтующие точки зрения, и одна из них исходит от Секретаря Круга, который содержит другой Круг, то все Партнеры обязаны следовать интерпретации Секретаря более широкого круга.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

3.4.3 Стандартизация интерпретации Законодательства

После вынесения решения о приоритете некой интерпретации Конституции или законодательного решения, Секретарь имеет право опубликовать эту интерпретацию и логическое объяснение к ней в качестве части действующего Законодательства. Если эта информация опубликована, Секретарь этого Круга и Секретари Дочерних Кругов обязаны предпринимать попытки привести любые будущие интерпретации в соответствии с ранее опубликованными логическим объяснением и интерпретациями.

Секретарь может противоречить ранее опубликованным логическим объяснениям или интерпретациям только в том случае, если возникают новые убедительные аргументы или обстоятельства, поддерживающее такой разворот. Однако, при появлении таких аргументов или обстоятельств, они становятся новым стандартом, соответствовать которому должны все будущие постановления и решения.

3.4.4 Отмена неправомерных элементов Законодательства

Любой Член Круга имеет право обратиться к Секретарю с просьбой оценить правомерность любого элемента действующего Законодательства, касающегося Круга, Роли или Дочернего Круга данного Круга. По данному запросу, если Секретарь делает заключение о том, что элемент Законодательства противоречит Конституции, то он обязан удалить его из действующего Законодательства. После этого, Секретарь должен немедленно сообщить о том, что было отменено и почему, всем Ключевым Членам Круга, которых касался отменённый элемент Законодательства.

3.5 Нарушение Процесса

«Нарушение Процесса» происходит, когда Круг демонстрирует систематически повторяющееся поведение, противоречащее правилам, установленным Конституцией.

3.5.1 Нарушения процесса в связи с невозможностью принять Законодательное решение

Фасилитатор Круга может объявить о Нарушении Процесса в Круге, если Ключевые Члены Круга во время проведения Законодательной Встречи не могут успешно обработать Предложение несмотря на то, что потратили на это достаточно много времени. Предлагающий также имеет право объявить о Нарушении Процесса,

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

если законодательная встреча проводилась по его инициативе с целью обработать его Предложение.

3.5.2 Нарушения процесса в связи с неконституционным поведением

Фасилитатор Круга может объявить о Нарушении Процесса внутри одного из Дочерних Кругов при выявлении в Дочернем Круге паттерна поведения, который противоречит правилам, установленным данной Конституцией либо при выявлении последствий такого поведения. Однако, Секретарь Материнского Круга или Реп-линк также имеют право объявить о Нарушении Процесса, если Фасилитатор одновременно является Лид Линком Дочернего Круга или его же Фасилитатором.

3.5.3 Восстановление процесса

Как только уполномоченная сторона объявляет о Нарушении Процесса в Круге, происходит следующее:

- **А)** Фасилитатор Материнского Круга получает Проект по восстановлению надлежащего процесса в Круге, и
- **Б)** Фасилитатор Материнского Круга получает полномочия быть Фасилитатором или Секретарем Круга, или же назначить кого-либо для выполнения этой функции, и
- **В)** Фасилитатор Круга получает полномочия оценивать точность любых аргументов, приводимых для подтверждения Напряжений или Возражений в рамках Законодательного Процесса Круга. Эти полномочия являются временными и прекращаются, как только Фасилитатор Материнского Круга заключает, что надлежащий процесс в Круге восстановлен.

3.5.4 Дальнейшее нарушение процесса

Нарушение Процесса в одном из Кругов может не рассматриваться как Нарушение Процесса его Материнского Круга до тех пор, пока Фасилитатор Материнского Круга тщательно и оперативно работает над тем, чтобы остановить Нарушение Процесса.

Однако, если Нарушение Процесса не остановлено в разумный промежуток времени, тогда Фасилитатор любого Материнского Круга, который содержит в себе Круг, нарушающий процесс, может объявить о Нарушении Процесса и в Материнском Круге тоже.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Глава 4. Операционный процесс

4.1 Обязанности Членов Круга

Исполняющий Роль в Круге, имеет следующие обязанности по отношению к другим Членам Круга, исполняющим другие Роли:

4.1.1 Обязанность предоставления информации

Исполняющий роль по запросу других Членов своего Круга обязан предоставлять информацию о своей работе в следующих областях:

- **А) Проекты и Следующие Действия:** исполняющий роль обязан делиться информацией о Проектах и Следующих Действиях, которые имеют отношение к его Ролям в Круге.
- **Б) Относительные приоритеты:** исполняющий роль обязан делиться приблизительной оценкой приоритетов Проектов и Следующих Действий своих Ролей в Круге по отношению к другим потенциально возможным действиям, занимающим его внимание и требующим его ресурсов.
- **В) Прогнозы:** исполняющий роль обязан предоставлять предположительную оценку сроков, в которые планируется закончить любой из Проектов или Следующих Действий. Достаточно предоставить грубую оценку, учитывающую текущую занятость и приоритеты. Детальный анализ или планирование не требуется. Данный прогноз ни к чему не обязывает, и, если Законодательством не регламентировано иное, исполняющий Роль не обязан следить за изменением оценок, пытаться перестроить свою работу, чтобы удовлетворить этим оценкам или проактивно предоставлять информацию об изменениях.
- **Г) Чеклисты и Метрики:** исполняющий роль обязан делиться информацией о том, выполнены ли некие регулярные повторяющиеся действия, которые он регулярно выполняет в рамках своей Роли в Круге. Исполняющий роль также должен следить за Метриками своей Роли, назначенными Лид-линком Круга, или другой Ролью или процессом, уполномоченными определять эти метрики.

4.1.2 Обязанность обрабатывать запросы Членов круга

Исполняющий Роль обязан оперативно обрабатывать запросы и сообщения других Членов круга следующим образом:

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- **А) Запросы на выполнение Обязательств и детализацию проектов:** Члены Круга могут обращаться к Ролям своего Круга с просьбой выполнить обязательства или детализировать какой-либо из проектов Роли, выполняемой в Круге. Если у исполняющего Роль не запланировано Следующего Действия по данному Проекту, однако существует некое разумное Следующее Действие, то необходимо идентифицировать и зафиксировать его. Если такого Следующего Действия нет, то исполняющий Роль обязан поделиться информацией о том, чего необходимо дождаться, чтобы его запланировать. Это может быть Следующее Действие или Проект другой Роли, а также некое состояние или конкретное событие, которое должно произойти перед тем, как появиться возможность произвести Следующее Действие.
- **Б) Запросы Проектов и Следующих Действий:** Члены Круга могут обращаться к Ролям своего Круга с просьбой выполнить конкретное Следующее Действие или взять Проект. Если исполняющий Роль считает просьбу разумной в рамках Роли, то он обязан принять таковые и зафиксировать информацию об этом. В противном случае, исполняющий Роль должен объяснить свою позицию, либо предложить другое Следующее Действие или Проект, которые, по его мнению, удовлетворят цели запроса.
- **В) Запросы на доступ к Домену:** Члены Круга могут обращаться к Ролям своего круга с просьбой предоставить доступ к Домену, контролируемому этой Ролью. Если возражений не возникло, то доступ должен быть предоставлен. В противном случае, Роль, контролирующая Домен, на доступ к которому был получен запрос, обязана разъяснить свою позицию.

4.1.3 Обязанность расставлять приоритеты

Исполняющий Роль выбирая куда направлять свое внимание и ресурсы, должен расставлять приоритеты, учитывая следующие условия:

- **А) Работа над запросами членов круга важнее, чем выполнение задач:** Исполняющий Роль должен отдавать приоритет работе над запросами, поступающими от Членов круга, перед выполнением собственных Следующих Действий. Однако, исполняющий Роль может временно отложить обработку запросов до того момента, когда они накопятся и появится возможность обработать все запросы сразу в более удобное время, если это приведёт к разумной задержке. Работа над запросом подразумевает выполнение обязанностей, описанных в этом разделе - то есть, анализ сообщения, определение и фиксация Следующих Действий и Проектов там, где это целесообразно, и при поступлении соответствующей просьбы, уведомление о том, каким образом была

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

проведена работа над запросом. Работа над запросом не подразумевает выполнение зафиксированных Следующих Действий и Проектов, и правило расстановки приоритетов на вышеуказанные действия не распространяется.

- **Б) Встречи важнее, чем выполнение задач:** По запросу одного из Членов круга, исполняющий Роль обязан считать посещение любых встреч Круга, предусмотренных данной Конституцией, более важным, чем выполнение собственных Следующих Действий. Однако, возможно отказаться от посещения собрания, если у исполняющего Роль уже есть планы на это время, или если приглашение было получено на целую серию однотипных встреч, а не на одно конкретное.
- **В) Нужды Круга важнее, чем индивидуальные цели:** Оценивая, как распределить свое время, внимание и другие ресурсы в процессе работы в Круге, исполняющий Роль обязан приводить свою деятельность в соответствие с любыми официальными Стратегиями Круга или определенными Кругом приоритетами, например, теми, которые установлены Лид-линком.

4.1.4 Передача обязанностей

Лид-линк, Реп-линк или Кросс-линк в Круге имеют право дополнительно пригласить кого-то для вовлечения Членов круга в выполнение обязанностей, описанных в этом разделе. Такое приглашение распространяется только на помощь в обработке конкретного Напряжения, влияющего на группу, с которой связан Линк, и только если это Напряжение ощущается им самим, и он также непосредственно вовлечен в процесс работы над ним. Приглашенный человек временно становится полноценным Членом Круга, как если бы он тоже замещал роль Линка, но только на время работы над конкретным Напряжением. Приглашение может быть отозвано в любое время.

4.1.5 Неявные ожидания ничего не значат

Все обязанности и ограничения в деятельности Партнеров Организации описаны в Конституции и в действующем Законодательстве, сформированном на её основании. Никакие существовавшие ранее или неявные ожидания и ограничения не имеют никакого значения и не оказывают влияния на деятельность Партнеров, если только обратное не сформулировано явным образом в Законодательстве Круга, или не вытекает из некого контрактного соглашения, заключенного между конкретным человеком и Организацией.

4.2 Тактические встречи

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Секретарь Круга отвечает за расписание регулярных "Тактических Встреч", способствующих повседневной рабочей деятельности. Фасилитатор председательствует на Тактических Встречах в соответствии со следующими правилами их проведения и релевантными Политиками Круга.

4.2.1 Цель и предназначение

Целью проведения Тактических Встреч является:

- **А)** информирование Круга о выполнении рутинных действия из чек-листов Ролей;
- **Б)** отчет о регулярных Метриках Ролей;
- **В)** информирование о продвижении работы по Проектам и изменениям в них, а также другой деятельности, выполняемой Ролями Круга;
- **Г)** обработка Напряжений, ограничивающих Роли, через принятие Следующих Действий, Проектов, или достижения других результатов, способствующих снятию этих Напряжений.

4.2.2 Посещение

Если иное не предусмотрено политикой круга, Все Ключевые Члены Круга и приглашенные к участию в Законодательных Встречах, также могут участвовать в Тактических Встречах. Если иное не предусмотрено Политикой Круга, для проведения Тактической Встречи не требуется предварительного уведомления или кворума.

4.2.3 Регламент проведения встречи

При проведении Тактической Встречи Фасилитатор должен придерживаться следуюшего регламента:

- **А) Вход:** Фасилитатор разрешает каждому участнику по очереди поделиться своими текущими размышлениями, или сделать другой открывающий собрание комментарий. Ответы не предусмотрены.
- **Б) Обзор чек-листов:** Фасилитатор обращается с просьбой ко всем участникам подтвердить выполнение рутинных действий, указанных в чек-листах.
- **В) Обзор метрик:** Фасилитатор обращается с просьбой ко всем участникам поделиться данными по всем Метрикам, назначенным Лид-линком или

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

другой Ролью или процессом, уполномоченными определять Метрики Круга.

- **Г) Отчёт о текущей работе:** Фасилитатор обращается с просьбой ко всем участникам рассказать о прогрессе в достижении результатов по Проектам или в выполнении Обязательств Ролей этого участника в Круге. Участники имеют право поделиться только изменениями, достигнутыми с момента последнего отчета, а не общим состоянием Проекта или степенью выполнения Обязательств. Каждый участник может решить, по каким Проектам или Обязательствам стоит отчитываться, однако, отчет должен быть предоставлен, если другой Член Круга явно спросил об изменениях по конкретному Проекту, за исключением случаев, когда Проект завершен или отброшен. Для получения информации по Проектам или Обязательствам Дочернего Круга, Фасилитатор обязан предоставить слово как Лид-, так и Реп-линку Дочернего Круга.
- **Д) Работа над повесткой:** Фасилитатор определяет список Напряжений, которые должны быть обработаны на Тактической Встрече, опрашивая участников, таким же образом, как во время Законодательной Встречи (см. п. 3.3.4). Однако, в рамках Тактической Встречи Фасилитатор организовывает обсуждение пунктов повестки, разрешая, участнику, внесшему данный пункт, вовлекать других участников в работу до тех пор, пока не будет найден способ устранить Напряжение. Если в процессе дискуссии было принято решение о необходимости Следующих Действий и о начале работы над Проектом, Секретарь должен зафиксировать это решение и проинформировать об этом всех участников встречи. Фасилитатор должен постараться выделить время для обсуждения каждого пункта повестки, и с этой целью может приостановить обсуждение любой проблемы, занимающее больше времени, чем предполагалось потратить на собрании.
- **Е) Выход:** Фасилитатор разрешает каждому участнику по очереди поделиться своими заключительными соображениями или другими мыслями, возникшими во время встречи. Ответы не предусмотрены.

Круг имеет право принять Политику дополняющую или изменяющую данный регламент.

4.2.4 Замена отсутствующих участников

Если определенная Роль Круга полностью или частично не представлена на Тактической Встрече ввиду отсутствия кого-то из участников, Лид-линк Круга имеет право взять на себя выполнение этой Роли. При отсутствии Лид-линка, любой участник может согласиться на выполнение Следующих Действий или Проектов от

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

имени этой Роли, однако, в этом случае замещающий Роль может воспринимать подобные действия как простые запросы, соответствующие п. 4.1.2 (Б).

4.3 Исключительное Действие

В некоторых случаях Партнер организации имеет право действовать за пределами своей Роли или даже нарушать правила Конституции. Действуя таким образом за пределами своих полномочий Партнёр выполняет «Исключительное Действие» и ограничен следующими правилами:

4.3.1 Применение Исключительных действий

Совершение Исключительных Действий возможно только в том случае, если соблюдаются все нижеследующие условия:

- **А)** Исключительные Действия совершаются с добрыми намерениями для выполнения Миссии или Обязательств некой Роли в Организации или самой Организации.
- **Б)** Совершающий Исключительное Действие имеет основания предполагать, что совершение данного действия позволит разрешить или предотвратить больше Напряжений в Организации, чем потенциально создаст.
- **В)** Совершение Исключительных Действий не повлечет за собой дополнительных трат ресурсов или активов Организации, вне полномочий производящего такие действия.
- **Г)** При нарушении границ Доменов или Политик, совершающий Исключительное действие имеет основания полагать, что данное действие является неотложным, а запрос на доступ к Домену или проведение Законодательной Встречи с целью принятия решения, позволяющего выполнить такое действие, невозможны без потерь в потенциальной пользе для Организации.

4.3.2 Коммуникация и восстановление статуса-кво

Предпринимающий Исключительное Действие обязан разъяснить его смысл и вызвавшие его причины любому Партнеру, выполняющему Роль, на которую это действие может оказать существенное влияние. По запросу любого из таких Партнеров, выполняющий Исключительное Действие обязан предпринять любые разумные дополнительные действия с целью разрешения любых возникших в результате этого действия Напряжений.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Если Исключительное Действие по сути являлось действием в рамках другой Роли, или нарушило границы чужого Домена или Политики, то по просьбе исполняющего Роль, контролирующую этот Домен или Политику, или по просьбе Лид-линка затронутого Круга, следует воздержаться от подобных действий в дальнейшем.

4.3.3 Уточнение Законодательства

Если Исключительное действие многократно повторяется или представляет собой выполнение функций, нужных Кругу, и это не отражено в текущем Законодательства, то предпринимающий Исключительное Действие обязан предпринять дальнейшие шаги для устранения этого несоответствия. Такие шаги могут включать Предложение для изменения Законодательства, предусматривающее необходимость данных действий, либо устранение первопричин, вызвавших необходимость в данном Исключительном действии.

4.3.4 Приоритет дополнительных обязанностей

Предпринявший Исключительное Действие обязан отдавать приоритет дополнительным обязанностям, описанным в этом разделе, перед любой другой работой. Однако, Лид-линк Круга, полностью содержащего все Роли, на которые Исключительное Действие оказало значительное влияние, может изменить расстановку приоритетов.

Глава 5. Принятие Конституции

5.1 Передача полномочий

Принимая эту Конституцию, управляющие лица Организации слагают полномочия по управлению Организацией или ее Партнерами и больше не могут этого делать, кроме как через полномочия, данные им правилами и процессами, описанными в Конституции. Однако, в качестве исключения, управляющие лица Организации могут продолжать осуществлять те виды управления, которые они не могут никому передать, в соответствии с внутренними и внешними нормативно-правовыми актами.

5.2 Якорный круг

Принимая эту Конституцию, управляющие лица Организации обязаны основать первоначальный Круг, выражающий общую Миссию Организации. Этот «Якорный

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Круг» становится наибольшим Кругом в Организации и автоматически контролирует все Домены, контролируемые самой Организацией.

5.2.1 Связи с Якорным Кругом

Управляющие лица Организации имеют право назначить первого Лид-линка Якорного Круга либо оставить Якорный Круг без Лид-линка, создав вместо этого одного или более Кросс-линков в Якорный Круг.

5.2.2 Деятельность в отсутствии Лид-линка

При отсутствии Лид-линка в Якорном круге все решения, требующие его полномочий, могут быть сформированы в рамках Законодательного процесса (и на них не распространяется критерий "Д" из пункта 3.2.4). Таким образом, любая Роль Якорного Круга может принимать полномочия Лид-линка, внося Предложения, в рамках Законодательного процесса, опираясь при этом на порядок и правила, описанные в Главе 3.

Кроме того, в Якорном Круге без Лид-линка Роли не обладают стандартными полномочиями, описанными в п. 2.1.2, по управлению Доменами Круга. В этом случае Роли Круга могут влиять на Домены Круга только если это явно определено соответствующей Политикой, или предлагая конкретные действия в рамках Законодательного процесса, точно так же, как описано выше в параграфе об исполнении полномочий Лид-линка.

5.2.3 Миссия Организации

Якорный Круг автоматически считается ответственным за определение и формулирование Миссии всей Организации. Миссия Организации - это глубочайший творческий потенциал, который она может реализовать с учётом всех ее возможностей и существующих ограничений, включая историю Организации, ее текущие возможности, доступные ресурсы, Партнеров, характер, культуру, организационную структуру, брэнд, знания о рынке и все остальные текущие ресурсы или факторы. Лид-линк Якорного Круга по умолчанию наследует это Обязательство, и в целях его выполнения имеет право фиксировать и обновлять Миссию организации. При отсутствии Лид-линка в Якорном круге это Обязательство автоматически переходит к каждому Кросс-линку в Якорном круге, и любой из них может обновить Миссию Организации, предложив это на Законодательной Встрече Круга.

5.2.4 Изменения в Якорном Круге

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Лид-линк Якорного Круга имеет полномочия определять название Круга, уточнять границы его Доменов, а также добавлять или изменять его Обязательства. Лид-линк Якорного Круга также имеет право при желании назначить себе замену, если иное не указано управляющими лицами Организации.

5.2.5 Отсутствие Материнского круга

Якорный круг не имеет материнского круга и не выбирает Реп-линка.

5.3 Первоначальная структура

Лид-линк Якорного Круга имеет право определить первоначальные структуру и Законодательство Организации, не прибегая при этом к стандартному Законодательному процессу, описанному в Конституции. Если эта первоначальная структура включает другие Круги, Лид-линки этих Кругов могут сделать то же самое в пределах своих Кругов. Эти полномочия могут быть использованы только для определения первоначальной структуры Круга, необходимой для начала работы и до того, как в круг начнёт действовать в рамках Законодательного процесса.

5.4 Унаследованные Политики и устоявшиеся системы

Любые существующие политики и сложившиеся системы, которыми пользовалась Организация до принятия Конституции, продолжают действовать в полную силу, даже если включают в себя ограничения и полномочия, не отраженные в Законодательстве. К таким Политикам и системам относятся системы компенсации, порядок принятия на работу и увольнения, политики, имеющие отношение к выполнению работы, и т.п.

Однако, эти унаследованные Политики и системы утрачивают свою силу при принятии элементов Законодательства, заменяющих их или вступающих с ними в противоречие. Более того, не разрешается менять или дополнять такие Политики в их унаследованной форме. Желающий внести изменения, обязан зафиксировать или иным образом ввести в законную силу ту или иную Политику, используя Законодательный Процесс, описанный в этой Конституции.

5.5 Внесение поправок и отмена конституции

Управляющие лица организации или их последователи могут внести поправки в эту Конституцию или полностью от нее отказаться, используя любые полномочия или процессы, использованные для ее принятия. Изменения должны быть

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

оформлены письменно и опубликованы там, где все Партнеры Организации могут с ними ознакомиться.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

5.2. Конспект книги Дага Киркпатрика «За пределами власти»

Благодарность Андрею Спивакову за перевод!

Даг Киркпатрик

За пределами власти: время самоуправляемых организаций

ГЛАВА 1: Воспоминания

32-летний предприниматель обдумывает будущую стратегию своего бизнеса и вспоминает взлеты и падения за последние четыре года.

В середине 2003 г. 28-летний Тодд Брукстоун, вооруженный энтузиазмом, детальным бизнес-планом и впечатляющими финансовыми моделями, убедил группу партнеров инвестировать в его проект по созданию пищевой компании в Вилламет Вэлли, БерриВэй. Он был убежден, что новая технология, новые конфигурации оборудования и инновационные продукты и упаковки могут помочь ему занять успешную нишу на рынке продуктов питания.

Теперь ему было нужно найти и привлечь партнеров по маркетингу и сбыту продукции, найти поставщиков свежих ягод, организовать продажи и нанять персонал, которому предстояло установить оборудование, запустить системы контроля качества и наладить административный и финансовый процессы.

Наставником Тодда стал Син Бейкер, президент компании-поставщика оборудования, партнера Тодда. Ему понравились финансовые модели и личность Тодда и он инвестировал 50 млн. долларов. Син связал Тодда с банкирами, в частности со Стивом Камероном, который управлял коммерческими кредитами в местном филиале национального банка. Тодд с помощью Сина убедил его открыть кредитную линию на 100 млн. долларов.

Затем Тодд концептуально разработал необходимое оборудование и нашел опытную инженерную фирму для завершения разработки по его эскизам и уважаемую строительную фирму для установки оборудования.

В Вилламет Вэлли нашелся подходящий кусок земли, и Тодд в течение месяца оформил покупку.

Региональные производители фруктов охотно подписали с ним многолетние соглашения о поставках.

В плане продаж Тодд начал работать с крупными фирмами, занимающимися маркетингом продуктов питания, для заключения долгосрочных взаимовыгодных соглашений.

Сандра Альбертсон, операционный вице-президент крупного дистрибьютора Синержи Фудс, представляла одного из долгосрочных партнеров. В процессе их переговоров Тодд многому научился у Сандры, которая охотно наставляла молодого лидера.

Теперь Тодду следовало перейти к следующей фазе, наиболее ответственной для бизнес-лидера, найму персонала и работе с ним. У него не было на этот счет четкой концепции. Меж тем стали приходить счета. Административная структура для работы с денежными потоками, отслеживанием разрешений и найма остального персонала для старта производства стала необходимой.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Один из друзей Тодда предложил ему учредить консультационный совет для получения неформальных рекомендаций по критическим вопросам. Тодд попросил Сина, Сандру и Билла Бурка, дизайнера оборудования, войти в него. Все охотно согласились.
Встретившись с советом Тодд попросил помочь ему с подбором финансового контролера для работы со счетами, кредитами и осуществления бюджетирования и учета, а также менеджера производства, директора по контролю качества и менеджера по поставкам сырья. Син сказал, что у него есть на примете хороший бухгалтер. Остальные согласились ним, что при дефиците времени следует попробовать этот вариант, а не делать полномасштабный поиск. Тодд согласился попробовать Дебору Мур и попросил помочь с остальными позициями.
Через два дня Тодд встретился с Деборой, и она сразу приступила к работе. Через неделю на встрече совета Тодд сказал, что очень доволен ей и попросил совета по дальнейшим шагам. Билл сказал, что теперь придется работать с незнакомыми людьми, для поиска которых нужно прибегнуть к личным связям и помощи рекрутинговых агентств. Но сперва нужно написать модель компетенций, описание обязанностей и ожидаемых результатов и определиться с уровнем зарплаты. Члены совета обещали помочь Тодду с этим. Тодд согласился и попросил добавить менеджера по логистике.
Через две недели документы были готовы. Решили распределить работу между тремя проверенными рекрутинговыми агентствами, чтобы каждый член совета работал с одним из них. За Тоддом осталось проведение интервью и принятие решения о найме или отказе кандидату.
Тодд начал отбор кандидатов и нанял менеджера по контролю качества, Марию Падилла, менеджера по приобретению сырья, Кайла Джонсона, менеджера по маркетингу, Майка Тауэрса, и менеджера по распространению Кэти Сэмпсон. Пока оставалась вакансия менеджера производства.
Тодд решил перенести понравившуюся ему модель (четкое определение компетенций, детальное описание работы, определение ожидаемых бизнес результатов) на более низкий уровень и поручить дальнейший подбор персонала вновь нанятым менеджерам, предварительно обсудив с ними количество и сферу деятельности работников по каждому направлению.
Тодд понимал, что ему нужно как можно скорее нанять талантливых технических специалистов, которые участвовали бы в установке, поддерживали бы работоспособность и вносили бы улучшения в приобретенное оборудование (на фабрике было шесть основных систем стоимостью от пяти до десяти млн. долларов). Следовало нанять минимум шестерых технических специалистов, чтобы каждый отвечал за свою систему, и провести обучение, чтобы в случае необходимости каждый мог подменить другого.
Он начал было составлять модель компетенций для одного специалиста, но было множество других проблем, и у него никак не хватало на это времени. На следующий день Тодд понял, что ему нужен помощник, который бы работал с человеческими ресурсами (описание вакансий, предварительные интервью, сортировка резюме и др.), особенно в свете предстоящего найма более сотни сезонных работников. Он снова попросил помощи у консультационного совета. Сандра сказала, что ее компания тоже ищет нового главу HR и осталось два прекрасных кандидата. Она предложила переслать резюме не прошедшего Тодду и немедленно помочь ему с моделью компетенций и прочим.
Три дня спустя Тереза Вильямс приступила к работе в качестве менеджера HR. Через небольшое время она показала, что оправдывает ожидания. Вскоре были наняты четыре

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

из шести главных технических специалистов, в отношении которых Тодд был особенно требователен, составлена матрица требований для сезонных рабочих и др.
Все дела шли неплохо и персонал для первого года работы фабрики был подобран за исключением одной важной позиции менеджера производства. Поскольку работа должна была начаться через шесть недель Тодду срочно был нужен человек с драйвом, способный сосредоточиться и видеть картину в целом. Тодд созвал срочную встречу консультативного совета. Син предложил использовать свои связи, чтобы расширить поиск кандидата от местного до национального уровня. Через три недели у Тодда был менеджер производства – Скотт Торсен, ветеран сезонной индустрии с другого конца страны, который искал другие возможности, поскольку дела его компании ухудшались. Команда, наконец, была в сборе.
30-го июня первые партии ягод поступили на фабрику для переработки по собственным рецептам Тодда в продукты, которые, как он был уверен, вызовут большой всплеск на рынке. В этот первый день Тодд работал 24 часа наблюдая все аспекты производства вплоть до появления первых баночек с ягодными приправами.

Глава 2: Вызовы

Тодд продолжал размышлять об уроках последних четырех лет. БерриВэй заняла десять процентов рынка фруктовых приправ благодаря превосходной структуре цен. Майк, его продажники и маркетологи работали превосходно. Была создана лаборатория для разработки инновационных и выгодных продуктов под руководством менеджера по контролю качества Марии. Майк и Мария отлично работали в паре, позиционируя продукты для отдельных покупателей и их конкретных нужд.
Только первый год из четырех был неприбыльным.
Он был очень доволен Деборой, наладившей работу финансовых систем, разработанных для поиска возможных дискаунтов от поставщиков и своевременному сбору денег от покупателей, которая по своей инициативе взяла на себя функции риск менеджмента и сотрудничала с Терезой в разработке пакета вознаграждений для сотрудников. Не было проблем и с обслуживанием кредита.
Тереза, как менеджер HR, превзошла ожидания Тодда.
И все же дела могли бы быть лучше. Технически компетентный Скотт не любил быстрых решений, особенно касательно людей. Он не умел предотвращать конфликты в своей команде, которые как кислота медленно разъедали боевой дух. Неумение Скотта работать с людьми стало перевешивать его способность решать технические проблемы и управлять производством. Надо было что-то делать со Скоттом – и быстро.
Другим источником беспокойства был менеджер по приобретению сырья Кайл. Тодд давно просил его сделать количественный анализ всех производителей в радиусе двухсот миль, но Кайлу было интереснее рассматривать технологические новинки. Некоторые из них были полезны, но они не помогали найти новые источники поставок. Качество закупаемых фруктов и ягод стало ухудшаться. В добавок не все поставщики выдерживали нужную степень зрелости, что было критичным для рецептов продуктов. Стратегия роста стагнировала. Нужно было срочно что-то делать с этим.
Меж тем Тодд собирался создать новую компанию с более полной линейкой продуктов, включая соки, ароматизаторы и леденцы. Он планировал предложить расширенную ответственность своим менеджерам. Но пока есть опасения насчет Скотта и Кайла было бы неверным предлагать им новые карьерные возможности в новом предприятии.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Тодд задумался, почему люди не могут совместно отвечать за качество работы. При запуске проекта он не уделял много внимания организационной структуре, она была традиционной, иерархической. Направление и стратегия спускались сверху вниз. Тодд думал: «Почему люди на работе относятся друг к другу иначе чем в семье, когда критические решения принимаются вместе?»
Он знал о двух основных гражданских принципах, следование которым позволяет создать необычайно продуктивное взаимодействие в обществе.
Первый – люди не должны использовать силу против других людей или их собственности.
Второй – люди должны выполнять свои обязательства.
Можно ли применить эти принципы гражданского общества на производстве?

Глава 3: Новое начало

Тодд пришел к выводу, что его первоначальная организационная структура скорее препятствие, чем помощь в достижении цели. Пришло время сломать ее и начать заново с чистого листа на основе двух ключевых принципов.
Когда на следующее утро он начал набрасывать новый план организации, ему стало ясно, что новая структура должна быть горизонтальной, чтобы у всех сотрудников были равные права с уважением к авторитетам. Какой должна быть горизонталь? Первое, никаких званий, у всех равные права и взаимоуважение. Второе, не будет власти, отдающей приказы. Тодд подумал, что лучшие бизнес решения (даже стратегические) получаются через убеждение и влияние, а не через диктат. Третье, никто не сможет «уволить» другого.
Тодд читал несколько статей об «уменьшении количества слоев». Он подумал, что у него слоев вообще не будет. Ноль. В горизонтальной организации следует лучше обдумать отношения работников с компанией и между собой. Он подумал, что даже термин «работник» не подходит. Перебрав несколько вариантов, Тодд остановился на слове «коллега». Отныне его работники станут коллегами, если ему удастся убедить их.
Тодд хотел, чтобы коллеги могли обучать друг друга, хотел установить культуру обучения и наставничества, чтобы коллеги способствовали профессиональному росту друг друга. Он понимал, что будут ситуации, когда коллегам придется отвечать друг за друга, что может привести к тому, что кто-то покинет компанию. Но будет процесс, который позволит объективное изучение фактов, с проверками и балансами. Процесс отчетности. Если кто-то заметит недостатки в работе другого, он должен будет обсудить это с коллегой. Высказывайся или молчи, но никаких разговоров за спиной. Если разговор один на один не даст результата, то следует привлечь посредника, которому доверяют оба. У него не будет полномочий принятия решения, но он сделает дискуссию конструктивной. Это особенно поможет в случае, когда один коллега попросит другого уволиться из-за плохих результатов работы.
По итогам утра Тодд написал следующие пункты:

- Не использовать силу и выполнять обязательства
- Никаких званий
- Никто не отдает приказы
- Никто не может односторонне уволить
- Коллеги
- Культура обучения и наставничества
- Процесс отчетности

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Список содержал радикальные идеи для производственной компании. Правильно ли он оценил потенциальную отдачу от такой горизонтальной структуры? Есть и другие пути для уменьшения ошибок при использовании властных полномочий. Но Тодд определил на чем должна основываться его новая организация. На свободе. Нет объективных причин, почему люди не могут свободно обсуждать изменения в своей работе, если это соответствует нуждам организации. Он дополнил свой список.

- Свобода ответственных действий для выполнения миссии

Как назвать такой тип организации? Тодд решил, что лучший термин – «Самоуправление», которым он и озаглавил свой список.

Следующие несколько недель Тодд посвятил чтению книг и статей, касающихся организации коммерческих компаний, военных командных структур и т.д. Ничто из прочитанного не разубедило его. Пришла пора поделиться своими мыслями с коллегами. Пришла пора для собрания компании.

Когда менеджеры и супервизоры собрались, Тодд сказал, что у него есть уникальные идеи, касающиеся развития организации, и что он хотел бы на этом собрании начать диалог, который бы продолжился на следующих собраниях и в дискуссионных группах до тех пор, пока эти идеи не будут всесторонне обсуждены. До тех пор не следует даже думать об их внедрении.

Тодд написал на доске слово «Самоуправление» и рассказал о двух основных принципах взаимодействия людей, ведущих к процветанию и написал «Ключевые принципы». Они приступили к их обсуждению.

Не использовать силу против других людей и их собственности

Тодд сказал, что хочет полностью разрушить иерархию в организации, и что если кому-то не сможет работать в таких условиях, то он сделает все от него зависящее, чтобы найти другое место без финансовых потерь. Сомнения и беспокойство должны быть конкретными, аргументы против – убедительными.

Тодд продолжил, что говорить кому-то, что надо делать, когда у вас есть власть помочь его карьере или навредить ей, по сути является принуждением, применением силы. На смену этому должно прийти убеждение.

Менеджер производства, Скотт Торсен, сказал, что не понимает, как он обеспечит бесперебойную работу в зоне своей ответственности, если будет ходить и уговаривать работников выполнять свои функции.

Тодд спросил, кто, по их мнению, лучше всего примет решение о том, как когда и почему должна быть сделана какая-то работа. Мария ответила, что это, естественно, человек, который делает эту работу. Тодд согласился. Он сказал, что хочет сделать абсолютно горизонтальную организацию. Без званий, без права приказывать, без права увольнять, с нулевой иерархией. Свобода – это единственная система в мире, которая работает. Люди должны быть свободны делать свою работу наилучшим доступным для них образом. Они должны быть свободны предлагать инновационные изменения. Никаких барьеров для коммуникаций. Это должно улучшить качество решений.

Тодд также сказал, что слово «коллеги» вместо «работники» лучше отражает атмосферу взаимоуважения и общей цели, которую он стремится создать.

Скотт спросил, как избавляться от балласта, если не будет права увольнения.

Тодд ответил, что у каждой организации должна быть возможность избавляться от людей, не придерживающихся миссии. Он говорил о праве одностороннего увольнения, а не увольнения вообще. Но то как люди будут увольняться, это предмет отдельного разговора.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

После перерыва они приступили к обсуждению второго принципа.

Выполнять обязательства

Тодд попросил поднять руки тех, кого кто-то подводил, не выполнив взятые обязательства. Большинство подняли руки. Тодд сказал, что похоже существует разрыв между пониманием, что честность – это добродетель, и выполнением обязательств по работе. Затем на примере невыполнения обязательства по поставке сырых фруктов в срок он показал, что невыполнение обязательств приводит к экономическому ущербу для компании. А как насчет того, если бы все обязательства были на 100% надежны, а в случае проблем вы были уверены, что с вами переговорят?

Затем Тодд заговорил о брендах. Покупатели предпочитают бренды потому, что могут рассчитывать на надежность и неизменное качество. У каждого человека есть личный бренд. Чем более надежным и честным вы себя зарекомендуете, тем больше людей захотят работать с вами и тем больше у вас будет возможностей.

Тодд прибавил к написанному на доске **Никаких званий, Никаких приказов, Никаких односторонних увольнений** и **Коллеги.** На этом он завершил собрание и предложил встретиться через неделю. Процесс пошел. Теперь Тодд не мог повернуть назад без существенной потери лица.

Глава 4: Вызовы и Конфликты

Тодду не терпелось поделиться своими мыслями о самоуправлении и впечатлениями от собрания с членами консультационного совета, что он и сделал на очередной встрече.

Сандра спросила были ли серьезные возражения. Тодд ответил, что есть несколько трудных вопросов. Скотт из-за своего прошлого опыта, похоже, думает, что производство может функционировать только в условиях иерархической структуры. Остальные пока тихо размышляют, прикидывая, как эти перемены скажутся на них. На следующем собрании, наверное, будет гораздо больше вопросов. Он рассказал о двух принципах и следствиях из них.

Билл заинтересовался тем, что Тодд, даже будучи владельцем компании, отказывается от права увольнять кого-либо. Тодд ответил, что правила должны быть одни для всех, даже для владельца. Принципы или работают, или нет, а он должен стать примером. Он сказал, что разработал процесс коммуникации и разрешения споров, который может привести к уходу коллеги, когда факты и обстоятельства требуют этого, и пришлет им его наброски.

Через неделю, встретившись с Деборой по рабочим вопросам, Тодд попросил ее оценить какой отклик вызвало в компании прошедшее собрание. Дебора ответила, что люди не привыкли работать без боссов и потребуется время, чтобы свыкнуться с этим. На это Тодд сказал, что и при самоуправлении боссы будут. Люди будут сами своими боссами. Боссами будут миссия компании и взятые на себя обязательства. Он попросил Дебору передать Марии, Кайлу, Майку, Терезе, Кэти и Скотту просьбу о встрече во второй половине дня.

На встрече Тодд сказал, что ему нужна обратная связь, надо знать, что люди думают о его концепции. Скотт сказал, что обдумав услышанное он не уверен, что выгоды от самоуправления перевешивают риски. Пока он не верит в самоуправление, и ему надо знать больше. Он думает, что большинство производственных технических лидеров тоже обеспокоены. Тодд подумал, что ему надо понять степень озабоченности производственной команды.

Из выступления Марии следовало, что сотрудники департамента контроля качества озабочены. Она не знала точно в чем дело, но подозревала, что новизна идей слегка

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

превосходит то, с чем они готовы иметь дело сейчас. Тодд осознал, что если кто-то из коллег обоснованно или нет опасается, что самоуправление угрожает его трудоустройству, то он предпринять решительные шаги. Надо посоветоваться со своим адвокатом по труду и членами консультационного совета.
Майк сказал, что продажники и маркетологи - самоуправленцы по натуре. Переход самоуправлению только добавит им мотивации.
Тереза отметила, что если ей не урежут зарплату, то она будет с энтузиазмом поддерживать перемены.
Кайл сказал, что не видит, как самоуправление скажется на работе его подразделения, и что ему надо знать больше, чтобы сделать оценку. Тодд подумал, что Кайл будет главной проблемой для внедрения самоуправления, и попросил его довести предложения по самоуправлению до персонала подразделения и устроит мозговой штурм для выявления возможных последствий.
Кэти и Дебора сказали, что в их командах проблем нет и все полны энтузиазма. Дебора предложила помощь в продвижении процесса.
Следующее собрание запланировали через неделю. Тодд знал, что впереди будут серьезные проблемы, но был более чем когда-либо уверен, что перемены необходимы.
Следующее собрание Тодд начал с ответов на вопросы. Синди, одна из лучших специалистов по логистике, спросила как будет поддерживаться трудовая дисциплина и ответственность людей в отсутствие боссов. Тодд как раз хотел высказаться на эту тему. Он попросил собравшихся оценить уровень трудовой дисциплины на данный момент. Большинство признало, что уровень средний. Тодд сказал, что система, которую он предлагает и детали которой огласит позже, не является совершенной, но она должна быть значительно лучше существующей.
Для поддержания ответственности коллег Тодд предложил следующий процесс. Любые действия, которые по восприятию любого из коллег являются контрпродуктивными для выполнения миссии, должны быть обсуждены с коллегой, предпринявшим их. Соберите все факты и обсудите их лицом к лицу. Но помните – никаких приказов. Если вы хотите скорректировать деятельность коллеги, это должен быть запрос. Коллега, получивший запрос, может согласиться с ним, найти компромисс или отклонить. В последнем случае коллега, написавший запрос, приглашает посредника, специально обученного коллегу. Если трехсторонний разговор не принесет результата, то вопрос передается комиссии коллег (не более шести человек), которая совместно с обоими сторонами должна найти решение. Инструментами комиссии будут только убеждение и влияние, никакого принуждения и применения силы. Что делать, если стороны не могут прийти к соглашению даже после заседания комиссии? Тогда Тодд сам в качестве хранителя миссии присоединится к комиссии, и обсуждение будет продолжаться до достижения согласия.
В качестве примера, Тодд привел гипотетическую ситуацию, когда кто-то из лаборатории замечает, что один из моторов в производственной зоне подтекает, и масло капает в готовую продукцию. По существующей процедуре лаборантка должна уведомить Скотта, чтобы он на месте принял решение об остановке линии. Если на дворе ночь, то это займет довольно много времени и ущерб будет значительным. Согласно новому процессу лаборантка может обратиться непосредственно к оператору линии. Тот может согласиться с ней и остановить линию или убедить ее, что она ошибается. Если каждый стоит на своем, то лаборантка вызывает посредника, который живет гораздо ближе, чем Скотт. Если линию останавливают после трехсторонних переговоров, то все равно ущерб

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

меньше, чем при существующей процедуре. Предположим, что оператор упертый, а лаборантка права. Она продолжит процесс, хотя это займет время. Меж тем приезжает Скотт и берет ситуацию под контроль. У Скотта появляется еще более серьезный повод для запроса оператору. Возможно, вместо того, чтобы разбираться с многочисленными запросами, оператор решит покинуть БерриВэй.

Тодд предложил коллегам обдумать предложенный им **Процесс Ответственности** и обсудить его через несколько дней.

Следующим элементом была **Культура Обучения и Наставничества.** Тодд предложил перечислить аспекты корпоративной культуры БерриВэй. По итогам обсуждения список выглядел следующим образом:

-Преданность
-Готовность работать сверхурочно
-Готовность помочь
-Доверие
-Честность
-Открытость к общению
-Разнообразие мнений
-Уважение
-Сопереживание
-Энтузиазм
-Избегание сложный разговоров
-Нерассмотренные конфликты

Кроме последних двух все аспекты положительные. Тодд спросил, какие еще аспекты они хотели бы видеть в списке. В результате обсуждения список пополнился следующим:

-Гибкость
-Сосредоточение на профессиональном развитии и карьере
-Более сильное лидерство
-Лучшая командная работа
-Ответственность
-Наставничество
-Более тесные связи между подразделениями

Далее Тодд сказал, что хотел бы предложить принятие культуры обучения и наставничества как системы, поддерживающей самоуправление. У каждого должен быть доступ к обучению. Формальная программа наставничества для вновь принятых. Я хочу научить всех вас быть учителями, чтобы вы могли помогать друг другу. Идея состоит в том, чтобы использовать такую культуру для трех вещей: первое, помочь людям стать более эффективными; второе, поддерживать и помогать самоуправлению; третье, закрепить положительные аспекты в нашей культуре.

В перерыве Тодд поговорил с Деборой, которая выразила сомнение в том, что Скотт и Кайл увлечены проектом.

После перерыва Тодд написал на доске слово **Свобода.** На вопрос почему это важно для самоуправления, Тереза ответила, что никто не знает нашу работу лучше нас самих, и мы должны иметь свободу искать пути улучшения собственной работы и работы других людей. Тодд поддержал ее. В условиях свободы можно разговаривать с любым коллегой по любым вопросам деятельности предприятия, не будет преград для следования собственной миссии и миссии предприятия наилучшим образом, для того, чтобы стать тем, кем вы хотите стать. Скотт поинтересовался, зачем нужно больше свободы, чем

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

свобода уволиться. Тодд ответил, что свобода на рабочем месте наиболее эффективный, продуктивный и выгодный образ действия, потому что так люди живут в своей личной жизни.

В перерыве собрания Тодд узнал, что Кайл и трое его сотрудников уволились. Он понимал, что какой бы привлекательной ни была идея самоуправления, не все смотрят на вещи так же как он сам. После перерыва Тодд поделился с коллегами этой новостью. В зале повисла тишина, и логично было бы завершить собрание, но Тодд хотел перед этим прояснить некоторые вещи. Он спросил коллег, как они относятся к миссии компании, которую он сформулировал сам, когда начинал свой проект: «Наша миссия – производить продукты питания под маркой Вилламет Вэли, которые бы доставляли наслаждение потребителям по всей Северной Америке и всему миру». Майк сказал, что эта формулировка мотивировала его и привлекла к компании. Тодд отметил, что поскольку миссия жизненно важна для самоуправления, то он хотел бы, чтобы самоуправляемая рабочая группа добровольцев посмотрела на нее свежим взглядом, и спросил есть ли добровольцы. Поднялось несколько рук, включая Терезу и Майка. Тодд поблагодарил их и попросил, чтобы рабочая группа рассказала о результатах работы в следующем месяце.

Тодд продолжил, что для самоуправления требуется ряд базовых ценностей и принципов и попросил сформулировать их. Он записывал то, что называли коллеги. Получился следующий список:

-Инициативность
-Командная работа
-Преданность
-Доверие
-Веселость
-Честность
-Открытость
-Терпимость
-Заботливость
-Нахождение возможностей в конфликтах
-Гибкость
-Ответственность
-Высокая эффективность и продуктивность
-Инновационность
-Взаимовыгодные соглашения

Тодд снова попросил создать рабочую группу из добровольцев для уточнения ценностей и принципов, добровольцев оказалось много.

Перед окончанием собрания Скотт сказал, что в его предыдущей компании была программа расширения полномочий (власти) работников и спросил в чем разница. Тодд ответил, что расширение полномочий означает передачу части власти от одного человека другому. То, что дали, можно забрать обратно. Самоуправление за пределами власти. Оно само власть.

Глава 5: Стрелы для колчана

В следующий понедельник Тодд встретился с консультативным советом.

На вопрос, как идут дела с самоуправлением, Тодд ответил, что, видимо, не все поддерживают его. Скорее всего Скотт не поддерживает эту идею, Кайл уволился, но поскольку есть время до начала сезона, то можно будет подыскать ему достойную замену,

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

и бизнес риски минимальны. Много людей вызвались поработать над формулировками миссии и видения. Но есть повод для беспокойства. Идет компания за объединение в профсоюз. Головная боль, особенно во время таких перемен.
Билл сказал, что Тодд и все его «супервизоры» должны действовать так, чтобы не дать союзу ни малейшего повода оспаривать их действия, и дал ему телефон отличной юридической фирмы.
Затем последовало обсуждение аудита, набора персонала, финансовых вопросов.
Напоследок Син посоветовал Тодду, что коли он влез в преобразования по уши, то не следует останавливаться или замедлять движение. Только полный вперед, иначе так увязнешь, что все развалится.
Через неделю, встретившись с Деборой, Тодд сказал, что ему кажется, что в колчане не хватает нескольких стрел. Он попросил ее совместно с деловым адвокатом фирмы составить проект документа на несколько страниц под названием «Соглашение об Ответственности Коллеги». Он хотел, чтобы у каждого коллеги был ясный документ, описывающий положение коллеги в БерриВэй. Он также хотел, чтобы у каждого коллеги была Личная Миссия в рамках миссии компании, а также список бизнес процессов, за которые они отвечают, и показатели эффективности.
Через неделю Дебора передала ему проект.

ПРОЕКТ

Соглашение об Ответственности Коллег (СОК)

Цель этого соглашения определить отношения между … и его коллегами в БерриВэй для улучшения благосостояния и процветания всех.
Я, …, согласен добровольно и без оговорок действовать в полном соответствии с миссией, видением и принципами БерриВэй, а также моей Личной Миссией. Я согласен быть ответственным за всю деятельность, которая входит в пределы моей профессиональной осведомленности.
Миссия Компани:…
Ценности и Принципы Компании:…
Личная Миссия Коллеги:…
Для эффективного выполнения Личной Миссии мне нужно следующее:…
Я понимаю, что имею полное право и ответственность на получение при необходимости или на отказ от услуг других коллег в соответствии с соглашением об ответственности коллег.
Я согласен следовать программе постоянного обучения и делиться результатами профессионального обучения с другими коллегами. Я ожидаю дополнительного обучения в следующих областях:…
Я согласен незамедлительно лично извещать соответствующих коллег о любых возможных, по моему мнению, рисках в части соблюдения законов, регулирования, производства продуктов или безопасности людей, а также о возможных угрозах безопасности коллег.
Я подтверждаю, что обладаю требуемыми возможностями, талантом, образованием, опытом работы и навыками, чтобы выполнять мои согласованные обязанности. Мои профессиональные цели и задачи: …
Я понимаю, что если я хочу завершить свои отношения с БерриВэй, то я могу оговорить финансовую поддержку на срок от трех до шести месяцев, в течение которых я могу получать полную плату во время поиска другого места работы, и, поскольку мой уход

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

добровольный, то я остаюсь коллегой и в течение этого времени продолжаю оказывать услуги на уровне, позволяющем поддерживать разумную непрерывность в области моего профессионального вклада.
Подпись:…
Дата:…
Коллеги:…
На следующий день Мария рассказала Тодду, что в лаборатории считают, что плата за выполняемый ими объем работы слишком мала. Тодд решил вернуться к вопросу о вознаграждениях позже. Пока он обдумывал вопрос об обратной связи при самоуправлении.
В традиционной структуре боссы оценивали деятельность сотрудников. При самоуправлении каждый мог сам оценить собственную эффективность и соответственно приспособиться. Теоретически обратная связь при самоуправлении должна быть гораздо лучше – все имеют право обсуждать любые аспекты деятельности предприятия, даже стратегические.
Ответственные, инициативные, честные, компетентные и небезразличные люди могли вызвать изменения к лучшему в других. Тодд хотел, чтобы каждый коллега разделял ответственность за бизнес результат предприятия. Ему нравились идеи свободы в работе и естественной координации в рамках общей миссии. Если удалить препятствия, то будет больше страсти, инноваций и постоянных улучшений. При естественной координации это приведет к прекрасным бизнес результатам, к выгоде каждого. Если люди не любят свою работу, то они долго не протянут в БерриВэй, также как и те, кому нужны постоянные указания сверху.
Тодд был уверен, что самоуправление приведет к бардаку в краткосрочной перспективе, но будет мощным и элегантным в долгосрочной. Пока взаимодействие добровольно результат всегда прекрасный.
На следующий день Тодд созвал своих лидеров на совещание. Он предложил им высказать свои мысли о способе отслеживания индивидуальной эффективности, которое необходимо при самоуправлении. Проведите обзор всех работ в соответствующих областях, начиная с собственной работы и результатов, за которые вы ответственны. Затем подумайте как определить, хорошо ли вы сделали работу, и разработайте способ измерения и отчетности по этому вопросу. Нужны только реальные бизнес результаты. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) будут фундаментом для самоуправления. Просьба сделать это к следующему общему собранию через три недели.
Встретившись с Деборой после совещания, Тодд попросил ее в срочном порядке разработать КПЭ для себя и своих сотрудников, чтобы дать образец другим лидерам. Среди материалов, подготовленных Деборой, был график, показывающий, что расходы на полугодовой финансовый аудит упали в три раза за четыре года. Она сказала, что их команда высказала еще ряд идей по экономии и превратила это в игру. Это было весело. Тодд одобрил ее наработки и сказал, что работа должна быть забавной игрой, ведь веселость – одна из основных ценностей.
Он также хотел бы, чтобы каждый идентифицировал собственные процессы так же хорошо, как это сделала Дебора. Для поддержки СОК и КПЭ все наши процессы должны быть тщательно идентифицированы. Он передал ей написанную им памятку и попросил после ее изучения высказать, что она думает по этому поводу.
Памятка была адресована всем коллегам. В ней говорилось, что процесс – это последовательность действий по созданию ценности для внутренних и внешних

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

потребителей. Есть основные и вспомогательные процессы. Суть работы – это осуществление процессов и их инновация. Человек, осуществляющий процесс, знает его лучше всех и может принять лучшее решение по нему.
Процессы – основа для ответственности по СОК и КПЭ. Каждый коллега становится управляющим конкретного процесса или какой-то деятельности внутри процесса, с потребителями и поставщиками перед которыми он ответственен. Поэтому нужны хорошо прописанные карты процессов. Деятельность по выполнению процесса и соответствующие бизнес решения должны быть приписаны конкретному человеку. Это в свою очередь определяет СОК, к которому прилагается один или более КПЭ. Бизнес риск внедрения СОК без изучения процессов состоит в том, что не найдется ответственных за нарушение процесса. Для достижения эффективности нужно детально определить все процессы в БерриВэй и внедрить в нашу культуру образ мышления категориями процессов. Такой образ мышления за рамками персоналий и конфликтов приведет к постоянному улучшению процессов, которые являются стратегическими активами, поддержит сотрудничество между разными функциональными областями, мотивирует помощь коллег при провалах. Прошу поделиться мыслями о построении описанного образа мышления в нашей культуре, а также прошу предоставить мне мысли, вопросы и предложения по определению, документированию и улучшению бизнес процессов.
На следующий день Тодд разослал памятку всем коллегам и пригласил на совещание своих лидеров. Он раздал им проект СОК и попросил изучить его и высказать свое мнение о нем и разосланной памятке на следующий день. Он сказал, что все это инструменты, необходимые людям для того, чтобы самоуправление заработало. Затем предложил добавить пункт об образе мышления категориями процессов в описание будущей корпоративной культуры. Далее Тодд заговорил об изменениях, которые он хотел бы внести в работу с новыми коллегами, а именно: учреждение корпоративного университета, трехдневный курс ориентации, проведение тренинга по эффективным коммуникациям, внедрение в сознание концепции самоуправления. Он спросил, что по их мнению следует включить в курс основной ориентации. После обсуждения сошлись на следующих пунктах:
-История и Культура БерриВэй
-Что такое самоуправление?
-Техника и Инструменты Самоуправления
- Миссия, Видение и Принципы.
В качестве курсов, закрепляющих успех самоуправления после ориентации, предложили:
-Как Брать Инициативу на Себя
-Разрешение Конфликтов
-Эффективные Коммуникации
-Лидерство
-Переговорные Навыки
-Сотрудничество
Тодд отметил, что при самоуправлении лидерство жизненно необходимо. Но оно должно быть заработано лучшей компетентностью, а не гарантированно положением. Лидеры могут меняться, в зависимости от того, кто может лучше разобраться с ситуацией и кому больше доверяют. Если обобщить все курсы, то это можно было бы назвать «Лидерство через упреждающее, эффективное взаимодействие». Он попросил Терезу продвигать эту инициативу дальше, пообещав предоставить ресурсы для организации курсов, а также

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

попросил разработать программу наставничества для новых коллег и всех желающих и обсудить это с ним до общего собрания.
Затем Тодд остановился на правах принятия решения. Он предложил, чтобы каждое бизнес решение было привязано к процессу. Право принятия решения человеком по какому-то процессу должно быть оговорено с ним и совладельцами процессов. Концептуально принимать решения должен наиболее компетентный человек в сотрудничестве с коллегами, имеющими соответствующую информацию.
Тодд предложил провести инвентаризацию всех процессов во всех областях деятельности и убедиться, что один или несколько коллег владеют каждым процессом в их соответствующих СОК. Затем надо убедиться, что имеются хотя бы несколько КПЭ для каждого процесса. Нужно также привязать к каждому процессу права принятия решения.
Далее Тодд сказал, что хотел бы каждое подразделение имело свой баланс и отчет о прибылях и убытках, было **бизнес единицей.** Это поможет коллегам думать как бизнесменам. Он также хотел, чтобы каждое подразделение поигралось со своей стратегией.
Скотт заметил, что пока Тодд определяет все зарплаты, премии и прибавки к жалованию, все равно вся власть остается у него. Тодд ответил, что это было бы справедливым замечанием, если бы он хотел сохранить за собой право принятия решения по вознаграждениям. Но он не хочет. Тереза опубликует диапазон зарплаты для ваших навыков, возможностей и позиций, и вы сами сможете выбрать цифру из него. Возможно будет некая добавка, поднимающая зарплату выше среднерыночной, для тех коллег, которые внесли наибольший вклад в предприятие. Но ответственность уравновешивает этот свободный выбор: вы должны соответствовать выбранному уровню зарплаты. Если вы выбрали высокую зарплату и не соответствуете ожиданиям, то на следующий год я вновь буду обговаривать с вами ее уровень. Я хотел бы много платить за высокую эффективность. Я также заинтересован в привязке различных выплат к эффективности бизнес единиц. Каждый в любое время заново обговорить уровень своей зарплаты. Но вы должны предоставить бизнес кейс, показывающий какую будущую пользу организации принесут ваши поступки.
На следующий день Тодд встретился с рабочей группой добровольцев, которые представили ему проекты следующих документов:

Миссия

Наша миссия – создавать запоминающиеся впечатления от употребления продуктов Вилламет Вэлли посредством Цены, Качества и Сервиса.

Наши Ценности и Принципы

1. Мы, коллеги по БерриВэй, настоящим подтверждаем, что будем совместно работать для выполнения миссии, поддерживая командный дух и помогая друг другу в достижении больших целей.
2. Каждый из нас согласен проявлять инициативу в принятии действий, необходимых для достижения миссии.
3. Мы согласны взаимодействовать, координировать действия и сотрудничать с друг с другом как профессиональные коллеги в духе продуктивной веселости и преданности.
4. Мы согласны заслуживать доверие друг друга посредством выполнения обязательств и обещаний, коммуникаций и достижения профессиональной компетентности на наивысшем возможном уровне.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

5. Мы согласны все время этически руководствоваться честностью.
6. Мы согласны считать друг друга ответственными за бизнес результаты, придерживаться миссии и ценностей, используя такт и ясность.
7. Мы согласны терпимо относиться к различиям между нами и заботиться друг о друге как личностях и коллегах.
8. Мы согласны, что наши бизнес методы должны быть прозрачными и открытыми.
9. Мы согласны следовать инновационным способам решения проблем и использовать инновационные возможности для улучшения.
10. Мы согласны стараться достичь прекрасных показателей посредством высокой эффективности и продуктивности.
11. Мы согласны структурировать наши соглашения таким образом, чтобы от этого выигрывали бы все.
12. Мы согласны следовать нашей миссии и задачам с энтузиазмом и силой.
13. Мы согласны поддерживать и развивать гибкость в методах, используемых для достижения наших целей и целей наших коллег.
14. Мы согласны следовать нижеописанному методу Разрешения Конфликтов и искать в конфликтах возможности для улучшения отношений.
    1. Коллегам следует обсуждать проблемы, относящиеся к деятельности, которая не поддерживает миссию или не придерживается данных ценностей и принципов, или любые другие рабочие проблемы напрямую с другими коллегами.
    2. Если коллеги не могут решить проблему непосредственно, они согласны обсудить ее с доверенным третьим лицом.
    3. Если проблема так и не решена, то коллеги согласны обсудить ее с комиссией из трех коллег, где все факты будут услышаны, и решение принято в свете этих фактов и миссии.
    4. Коллеги согласны стараться достичь и поддерживать быстрое разрешение проблем.

Тодд был горд работой группы.

Накануне общего собрания Тодд встретился с консультативным советом и рассказал о том, что было сделано. Он собирался связать все наработки вместе и начать месячный обратный отсчет до внедрения самоуправления и пригласил своих консультантов присутствовать на собрании. Все согласились.

На следующий день Тодд с живость вел собрание. Он проинформировал всех о проделанной работе, останавливаясь на причинах каждой инициативы, ответил на все вопросы и, учитывая, что недоработки будут устранены в ближайшие тридцать дней, открыл обратный отсчет до официального внедрения самоуправления. Он видел несколько скептических лиц, но со стороны большинства коллег ощущал признательность, если не полное понимание.

В конце собрания, почувствовав резкую боль левом боку, Тодд быстро покинул здание.

Глава 6: Серьезное испытание

Прошло две недели с начала обратного отсчета. Дела шли неплохо, а некоторые проблемы (Скотт, профсоюзы) Тодд решил решать по мере их поступления. Пришло время назначенного визита к врачу.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Посмотрев результаты анализов, его врач сказал, что у Тодда определенно рак и необходима операция, после которой можно будет назначить план лечения.
Перед операцией Тодд решил встретиться со своими лидерами. Он рассказал о своей болезни и о том, что в его отсутствие обязанности президента компании будет исполнять Син. Дебора спросила следует ли отложить начало самоуправления. Тодд ответил, что ни в коем случае не надо, хотя в данных обстоятельствах это будет серьезным испытанием. Убедившись, что все идет по графику, он пообещал вернуться на работу, как только сможет.
Через две недели коллеги из БерриВэй встретились с членами консультативного совета Тодда. Все инициативы по самоуправлению были проработаны, оставалось только, чтобы все коллеги приняли формальную декларацию о самоуправлении. Открыв собрание, Син спросил коллег об из намерениях. Один из сотрудников сказал, что пришла пора принять самоуправление как образ жизни в БерриВэй. Возражений и вопросов не последовало. Син сказал, что распространит декларацию для подписания. Он также отметил для себя, что на собрании отсутствовал Скотт.
Син зашел в палату Тодда, чтобы рассказать ему новости. Операция прошла успешно, и теперь ему предстоял шестимесячный курс химиотерапии, но через две недели он мог выйти на работу.
Когда Тодд вернулся, коллеги тепло встретили его. Мария рассказала, что дела идут хорошо, но двое ее сотрудников-апологетов профсоюзов уволились.
Затем к нему зашла Дебора и сказала, что нуждается в нем как в посреднике в ее конфликте со Скоттом, который без достаточных оснований заказал поставку оборудования другому производителю по более высокой цене (Скотт собирался с ним на рыбалку на Аляску). Она считала поведение Скотта противоречащим новой культуре компании и попросила его уволиться.
Вскоре пришел Скотт и они перешли ко второй фазе разрешения конфликта. Скотт сказал, что поскольку закупка оборудования находится в его ведении, то в рамках самоуправления он может самостоятельно решать у кого его закупать.
Тодд привел факты, услышанные от Деборы, на что Скотту нечего было возразить. Далее Тодд сказал, что переплата за оборудование противоречит миссии в плане цены. Он также сказал, что считает нарушенными пятый и одиннадцатый параграфы Ценностей и Принципов. Скотт сказал, что у Тодда теперь нет права уволить его. Тодд согласился с этим, но предложил Скотту подумать, хочет ли он, чтобы его поведение разбиралось на комиссии коллег. После этого Скотт сказал, что найдет себе другую работу.
Затем Тодд был посредником в споре двух научных сотрудников о том, какой рецепт следует использовать для нового продукта. После трехчасового разговора пришли к золотой середине: в этом году будет использоваться один рецепт, а в следующем – альтернативный. Тодд почувствовал прилив энергии. В этом споре он послужил лишь катализатором, нужным для окончательного решения. Он понял, что теперь его основная задача – это воспитание новой культуры.

Глава 7: Эпилог

За последние несколько лет БерриВэй выросла в три раза. Кривая роста резко пошла вверх после введения самоуправления, прибыль была солидной. На этом пути было много сложностей и многому пришлось научиться. Тодд подумал, что свобода – это прекрасная вещь. На рабочем ли месте или где-либо еще свобода действует.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Глава 8: Самоуправление приходит в организации

В. Л. Гор и Партнеры

Есть причина, по которой В. Л. Гор постоянно присутствует в рейтинге ста лучших работодателей журнала «Fortune»: людям нравится работать в условиях инноваций и самоуправления.

Производитель высококачественной одежды для улицы, гитарных струн и др., Гор стал известен после публикации книги Тома Петерса благодаря своей «решетчатой» организационной структуре.

На фабрике Гора, производящей одежду для экстремальных условий, работают две смены по 200 партнеров (так у Гора называют сотрудников). Это философия Гора иметь на фабрике было не более 200 партнеров, чтобы они были знакомы друг с другом. Заказчики – Columbia, Министерство обороны, NASA, различные полицейские подразделения.

Общая корпоративная культура компании находилась в переходном периоде. Основатель компании, Билл Гор, скончался несколько лет назад, и президентом стал его сын, Боб Гор (в 2005 г. президентом и CEO стал Терри Келли). Когда Билл Гор был «мотором» компании атмосфера в ней была семейной и патерналистской. После его смерти компания переросла небольшой семейный бизнес, атмосфера стала менее личностной.

Основная организационная структура Гора была горизонтальной. Каждый мог обсуждать с кем угодно, вплоть до CEO, любые проблемы. Они описывали это как решетчатую структуру – горизонтальную сеть равных. Лидерство возникало естественным образом. У каждого подразделения была собственная миссия, и каждый партнер создавал личную миссию, которая ежегодно пересматривалась. У Билла Гора было четыре ключевых принципа:

Свобода: Мы способствуем тому, чтобы каждый увеличивал свои знания, навыки, сферу ответственности и диапазон деятельности. Мы верим, что Партнеры превзойдут ожидания, если дать им свободно делать это.

Справедливость: Все искренне стараются быть справедливыми друг с другом, с нашими поставщиками и клиентами, со всеми, с кем мы делаем бизнес.

Обязательства: У нас нет предписанных заданий, вместо этого каждый из нас берет на себя собственные обязательства и выполняет их.

Ватерлиния: Каждый советуется с другими хорошо осведомленными Партнерами прежде чем предпринять действия, которые могут быть «ниже ватерлинии» и причинить серьезный ущерб предприятию.

К каждому новому партнеру прикреплялся спонсор из людей, к кому тянутся за поддержкой и помощью. Спонсор – частично учитель, частично наставник, частично адвокат и т.д. Это советник, а не босс. Через двенадцать месяцев спонсор пишет оценку, доступную для всех партнеров. Есть три типа спонсоров: начальный спонсор, содействующий спонсор и спонсор компенсации. Это может быть один человек или разные люди. Спонсоры первыми разбираются с личными проблемами, бахвальством и конфликтами своих подопечных. Все делается для того, чтобы решить проблему, избежав увольнения партнера. Гор обучал своих людей эффективным межличностным коммуникациям.

Гор также известен как одна из самых инновационных компаний на планете. И во многом эта репутация обязана гибкой решетчатой организации. Свидетельство этому то, что партнеры могут свободно формировать гибкие команды для отдельных исследовательских проектов.

Основные пункты организационной философии Гора:

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- Никакой фиксированной или предписанной власти
- Естественное лидерство определяется последователями
- Цели устанавливаются консенсусом
- Поощряются личные коммуникации
- Задания и функции определяются принятыми обязательствами.

Нукор

Казалось бы, металлургическая компания не лучшее место для организации самоуправления.

Мы встретились с вице-президентом по HR, Джимом Колбином.. Вскоре мы узнали, что Нукор высокоэффективный самоуправляемый механизм с тонкой оболочкой традиционной структуры.

Джим рассказал, о концепции Нукор, в рамках которой Нукор формирует команды вокруг таких функций как плавка, прокатка, выпрямление, плавка и перевозка. Член команды начинает с низкой, 8-10 $ в час, зарплаты (у конкурентов 18-19). Высокие недельные показатели поощряются бонусом. Бонусы базируются на производительности и не зависят от прибыли. План стимулирования производства охватывает 80% рабочей силы, и бонус может быть 100% от зарплаты без обусловленных максимумов. Вспомогательный персонал получает такой же средний бонус как производственники. Этот план отличают простота и ясность.

Производственная цель – 80% от возможностей оборудования – остается постоянной. Типичный бонус – 5% от зарплаты за каждую тонну стали свыше 8 тонн в час при сохранении качества.

В Нукор есть менеджеры, которые настроены помогать работникам, а не командовать ими. Рабочие рассказывают им, какие ресурсы им нужны и что мешает им работать эффективно.

Члены команды перед тем как начать работать должны усвоить необходимые знания и навыки. Есть ясные правила: если ты опоздал, то теряешь дневной бонус, если отсутствуешь – недельный.

В Нукор есть «неофициальная система правосудия». Равная ответственность – мощный фактор, поддерживающий производственные показатели. Иногда рабочие буквально выгоняли ленивых коллег. Нукор не разрешает временные замены, если кто-то отсутствует, то его работа распределяется между остальными членами команды.

В Нукор гармонично сочетаются самая низкая цена оплаты труда в пересчете на тонну продукции и самая высокооплачиваемая рабочая сила в мировой индустрии. У Нукора никогда не было необходимости кого-то увольнять. Сотрудники могут подавать жалобы и обжаловать их результаты.

Исходя из своей философии Нукор обращается с административными работниками и продажниками так же как с производственными рабочими. Базовая ставка – около 75% от среднерыночной, но они получают бонусы, зависящие от доходности активов завода, на котором они работают.

Заводы Нукор – отдельные предприятия, каждое из которых возглавляется Менеджером Завода. У них свои бюджеты, свои закупки энергии и сырья. Плата управленцам, включая менеджеров заводов, зависит от доходности акционерного капитала всей корпорации, что способствует сотрудничеству и обмену идеями между заводами. Умный менеджер знает, когда попросить о помощи, - это ключевой атрибут эффективного самоуправления.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Согласно новой философии Нукор помогает людям стать лидерами. Есть программа внутреннего обучения, помогающая быть в курсе изменений в рабочих процессах, развивающая лидерские качества и в игровой манере обучающая экономике отрасли. Новых менеджеров обучают служить людям, а не командовать ими.
Каждый завод имеет свой отчет о прибылях и убытках, что вызывает соревнование между ними. Нукор оплачивает поездки на другие заводы для обмена опытом.
В Нукор не проводят оценок профессиональной деятельности, считая это потерей времени.
Социальный пакет включает поддержку обучения детей сотрудников. За каждого ребенка обучающегося в колледже Нукор платит 3000$ в год.
Нукор показал себя прекрасной лабораторией для организационных инноваций.

Фонд Деланси Стрит

Организация помогла тысячам бывших наркоманов, осужденных и нуждающихся заново построить свои жизни средствами эффективного и ответственного самоуправления. У Деланси Стрит (далее ДС) шесть офисов без штатного расписания и финансирования, она никогда не выпрашивает финансирование или помощь доноров, потому что главный актив – собственные резиденты. Люди идут туда, когда им некуда больше пойти.
Чтобы стать резидентом ДС, человек должен быть добровольцем. Это не всегда просто, Интервью при приеме жесткие и не допускают уклончивости, поскольку резиденты хотят жить в обществе людей, которым они могут доверять в рамках разумного. Чтобы остаться в ДС нужно избегать наркотиков и криминального поведения. Большинство резидентов проводят там четыре года (минимум два). ДС развивает имеющиеся хорошие навыки и прививает социальные.
Для быстрого привития своей культуры ДС полагается на традицию. Ключевой принцип – «каждый учит одного», означающий, что каждый новый резидент будет помогать следующему новому резиденту понять ценности и ожидания ДС. Среди ценностей упорная работа, ответственность и уважение. Одна из быстро воспринимаемых ключевых ценностей – нетерпимость к угрозам и насилию.

Образование и работа

ДС считает, что образование критически важно для построения новой личности, способной к самоуважению и самоуправлению. Оно охватывает все необходимые для успешной взрослой жизни навыки, включая навыки межличностного общения и социальные. Есть несколько школ, осуществляющих профессиональное обучение.
В ДС просят людей упорно работать. Там создали двенадцать бизнесов на основе модели социального предпринимательства и учат использовать бизнес навыки для решения социальных проблем. Резиденты начинают с младших позиций и продвигаются вверх, воспринимая при этом рабочую этику.
Резидента могут переместить на другое место работы вне комфортной для него зоны.
Экономическое развитие и **предпринимательская смелость** – центральные постулаты для модели финансовой самодостаточности, которые также учат резидентов полагаться на себя.

Ответственность

Ожидается, что резиденты немедленно оповестят всех, если заметят, что поведение их товарищей вредно для организации, ее резидентов или культуры. Резиденты не избегают

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

конфронтаций, они рассматривают их как возможность помочь. Хотя желательно непосредственное общение, очень серьезные случаи выносятся на совет резидентов.
Резиденты вольны покинуть ДС, но пока они там кто-то всегда присматривает за ними. Это серьезный стимул для роста и изменения.

Культура

Культура ДС – это культура очень большой семьи, каковой она и является. Там придерживаются философии «КАК ЕСЛИ», что побуждает резидентов вести себя так, как если бы они были порядочными людьми вне зависимости от их прошлого и текущих обстоятельств. С течением времени они осознают, что они *стали* такими людьми. ДС уделяет внимание мелочам: маленькие победы накапливаясь приближают большие.
Каждый резидент приписан к определенной группе, на собраниях которой открыто обсуждаются сферы, в которых возможно улучшение. Поощряется частое эффективное общение.
Когда резидент не занят на работе, он посещает группы, мастерские, семинары, танцы и т.д. У ДС мощная культура непрерывных привлекательных действий.

Морнинг Стар

Введение

Калифорнийский предприниматель Крис Руфер для завода по переработке томатов в томатную пасту. Его формула успеха: знать своих поставщиков и потребителей, а также низкая цена продукции. В 1982 г. он запустил свой первый успешный завод, Упаковочная Компания Ингомар.
Затем он основал Упаковочную Компанию Морнинг Стар, чтобы обрабатывать томаты около небольшого городка Лос Банос. Успешный стартап должен был поднять отраслевую конкуренцию на новый уровень.
Завод начал работать в середине 1990 г. и успешно провел сезон, произведя 90 млн. фунтов томатной пасты. Морнинг Стар построила второй завод в 1995 г., который стал крупнейшим в мире заводом по переработке томатов. В компании никогда не гнались за ростом ради роста, в фокусе внимания всегда были технические инновации и превосходное исполнение. Благодаря растущему спросу Морнинг Стар стала крупнейшей в мире компанией по переработке томатов.
Хотя своим успехом Морниг Стар во многом обязана своей стратегии низких цен и культуре инноваций и выполнения процессов, большой вклад в него внесла уникальная организационная философия: самоуправление.

Организационная философия

Самоуправление было внедрено на первой же фабрике. Первичная характеристика этой философии – горизонтальность. Нет никаких боссов кроме миссии компании. Все работники – коллеги. Никто не может отдавать приказы, даже собственник. Никто не имеет права одностороннего увольнения. В организации нет должностных званий. Для координации действий используются другие ресурсы. Каждый коллега исполняет Письмо о Понимании Коллеги. Это соглашение об ответственности, в котором описана личная коммерческая миссия коллеги, ответственность за бизнес процесс, рамки, в которых он может принимать решения, и показатели эффективности.
Культура Морниг Стар соответствует самоуправляемым зрелым личностям. Лидерство заслуживается, и оно скорее динамическое, чем статическое, в зависимости от вопроса. Фундамент из разделяемых всеми основных принципов и ценностей создает среду, в которой успешные коллеги могут быть наставниками для других и помогать им.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- **Миссия Компании**

Миссия проста:
Наша миссия – производить продукты из томатов, которые постоянно соответствуют ожиданиям наших потребителей, экономически эффективным образом, сохраняя при этом окружающую среду. Мы будем производить объемные упаковки для других производителей продуктов питания и готовые брендированные продукты для розничной торговли

- **Видение компании**

Оно содержит несколько элементов.
Первый – полная ответственность. Если коллега связан с каким-то бизнес процессом, то никому нельзя игнорировать известную проблему, говоря «это не моя проблема». Они должны обсуждать любую замеченную проблему с компетентными коллегами.
Второй – ясность видения. Это в первую очередь достигается созданием личной коммерческой миссии каждого коллеги, соответствующей миссии компании.
Третий – креативное продвижение технологии. Признается, что инновации являются единственным долгосрочным источником конкурентного преимущества. Патенты истекают, секреты раскрываются, но целую организацию «заточенную» на инновации и обучение не легко скопировать.
Последний – фундаментальные ценности. В них входят честность, открытость и физическая привлекательность построенных объектов.

- **Принципы коллегиальности**

В них есть несколько ключевых черт и они требуют некоторых обязательств.
Первое – коллеги принимают Миссию компании.
Второе – коллеги согласны следовать индивидуальным целям и придерживаться командного стиля работы.
Третье – коллеги согласны принять личную ответственность и проявлять инициативу.
Четвертое – коллеги согласны терпимо относиться к различиям мнениям в интересах командной работы.
Есть несколько следствий из этих принципов. Первое – это требование непосредственных коммуникаций между коллегами. В отсутствие боссов просто нет другого способа решения проблем.
Другое, что расхождение во мнениях должно решаться по возможности приватно. В Принципах описан процесс для достижения согласия один на один, затем с привлечением третьей стороны и, наконец, вынесение вопроса на комиссию коллег.
Еще одно следствие – следует делиться с коллегами информацией, которая может оказаться полезной для выполнения их миссий, даже если об этом не просили. Нет структурных барьеров, которые мешали бы этому.
Требование следовать данным принципам приводит к строгому селекционному процессу новых сотрудников. Каждый коллега – профессионал. Каждый, занятый на производстве коллега управляет своим кусочком фабрики.

Сила Самоуправления.

Ее можно увидеть в двух областях.
Первое, Морнинг Стар – предприятие движимое принципами. Два основополагающих принципа:

1) люди не должны использовать силу против других людей (или их собственности)
2) люди должны выполнять свои обязательства.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Отсутствие права отдавать приказы означает, что людям нужно получать обязательства других посредством влияния и убеждения. Хотя это занимает больше времени чем отдача приказаний, но обычно приводит к лучшим решениям. Отсутствие позиции силы также ключевой тест для стремящихся в лидеры.

Второе, предприятие быстро разбирается с представляющимися возможностями и угрозами, с сильными и слабыми сторонами. Например, коллеги могут использовать свою свободу для постоянного улучшения бизнес процессов.

В Морнинг Стар серьезно относятся к своим обязательствам. Здесь нет боссов, но есть много коллег перед которыми ты отвечаешь за их выполнение.

Требования к Самоуправлению

Для эффективного самоуправления требуется несколько составляющих.

Первое, свобода должна быть уравновешена ответственностью. Одно без другого непродуктивно.

Второе, коллеги должны полностью понимать свои задачи, цели и ценности. В первую очередь необходимо глубокое понимание бизнес процессов в зоне их ответственности. Краткосрочные и долгосрочные цели могут относиться к бизнесу или быть личными.

Третье, взятие инициативы на себя – главный ключ к эффективному самоуправлению. Коллеги должны проявлять инициативу во всех областях, включая прием на работу и увольнение других коллег. Они также отвечают за собственный тренинг.

Наконец, требуется честность. Когда поставщики, клиенты и сотрудники могут положиться на слово коллеги, издержки бизнеса уменьшаются, а его стоимость возрастает.

Обратная Связь

Обратная связь критична для успеха самоуправления.

Во-первых, требуется измерение производительности, чтобы коллега мог оценить собственную эффективность.

Во-вторых, для постоянного улучшения процессов также требуются измерения.

В-третьих, Морнинг Стар постоянно сравнивает совершенство и реальность. Совершенные с точки зрения Морнинг Стар результаты для каждого бизнес процесса создают видение совершенной эффективности у всех коллег. В то же время для каждого процесса ставятся более реалистичные и достижимые цели.

Самоуправление: Желанные Результаты.

Первая ключевая выгода – это концепция «просвещённой конкуренции». Коллеги свободны искать лучшие решения где бы то ни было. Их находки обсуждаются на ежегодном собрании.

Второй желанный результат – это эффективность, продуктивность и исключительная прибыльность такого предприятия.

Письмо о Понимании Коллег (ПОПК)

Это ключевой инструмент самоуправления, посредством которого достигаются несколько целей.

Во-первых, оно определяет общую ответственность коллег в терминах Видения, Миссии и Принципов.

Во-вторых, в нем определяются специфические ответственность и обязательства для каждого коллеги.

В-третьих, в нем документируются различные заявления коллеги, включая декларацию о деловой компетенции для выполнения своей миссии каждого коллеги.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Стороны ПОПК – это обычно внутренние поставщики и потребители, вовлеченные в тот же бизнес процесс что и коллега (обычно 6-7 подписантов).

- **Общепринятая Ответственность в ПОПК**

ПОПК требует, чтобы каждый коллега был ответственен за все бизнес процессы в его сфере осознания. Коллеги соглашаются проявлять инициативу для решения проблем, независимо от того входит ли это в их зону ответственности. Морнинг Стар тщательно документировала свои бизнес процессы, что помогает коллегам овладеть ими. Затем коллеги соглашаются предпринять определенный уровень усилий (ожидаемое количество часов в неделю). Наконец от коллег ожидают, что деятельность по осуществлению их личных бизнес процессов будет соответствовать Видению и Миссии предприятия.

- **Специфическая Ответственность в ПОПК**

Она приводится в виде матрицы, которая определяет личную коммерческую миссию каждого коллеги, которые часто просты и хорошо запоминаются. Эта матрица выделяет специфические бизнес процессы, за которые отвечает коллега, право принятия решения по каждому процессу (Решать, Рекомендовать, Действовать, либо некая комбинация), измерение эффективности для каждого процесса (Средства Достижения Цели), интервалы отчетности для каждой метрики.

- **Общая ответственность в ПОПК**

ПОПК содержит несколько общих для всех коллег обязательств. Это обязательства продолжать образование и обучение, извещать о замеченных рисковых ситуациях, сотрудничать, соответственно обращаться с частной информацией.

Средства достижения цели (КПЭ)

В Морнинг Стар используют термин СДЦ вместо КПЭ, поскольку считают их средством, помогающим стремиться к совершенству (даже если оно не достижимо). К каждому процессу привязаны одно или несколько СДЦ. СДЦ могут быть одинаковыми для нескольких коллег или уникальными. Частота обнародования зависит от специфики процесса.

На каждой фабрике используется несколько сотен СДЦ, охватывающих все аспекты производства, администрирования, распределения и т.д. Особое внимание уделяется доходности активов.

Любой коллега в любое время может запросить данные по любому СДЦ.

Такая обратная связь необходима для самоуправления, поскольку людям надо знать свое положение относительно цели. Ресурсы, предоставляемые компанией, помогают людям ориентироваться и принимать решения. Но люди должны сами управлять собой. Управлять собой и своими рабочими отношениями, стремиться к инновациям и превосходному исполнению своих функций – это и есть основное ядро самоуправления.

Митап

(сервис социальной сети, позволяющий пользователям организовывать или присоединяться к живым встречам групп по всему миру, а также найти группу по интересам. Прим. Розенгауза)

Двое соучредителей компании и их бизнес советник поделились с автором недавней историей компании. Бюрократическая система, подавляла креативность в отрасли, где промедление смерти подобно. Культура была разрушена. Метрики вытесняли инновации. Стало ясно, что необходимы радикальные перемены.

Пока лидеры обдумывали следующую итерацию культуры, они запустили эксперимент по самоорганизации. Отбросив организационную структуру, они разрешили работникам трудиться над проектами по собственному выбору. После шести недель анархии в фокусе внимания оказалась новая парадигма. Соучредители согласились дать зеленый свет

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

проектам, выдвигаемым сотрудниками, если они получали достаточную поддержку у остальных. Новый проект должен оцениваться с помощью системы отслеживающей соответствующих клиентов и доходность. Несколько проектных менеджеров покинули компанию, остальные приступили к работе. Компания начала преуспевать.

Компания заново обдумала секрет успеха. Если самоорганизация работает для внешних клиентов, то она должна сработать и внутри, для сотрудников.

После запуска философии внутренней самоорганизации, соответствующей внешней бизнес модели, компания взлетела как ракета. Число подписчиков стало резко увеличиваться, соответственно росла доходность.

Вот как выглядит уникальная культура Митап:

НАША КУЛЬТУРА

Люди в Митап следуют большой идее.

Мы хотим видеть как люди во всем мире самоорганизуются. Мы верим, что люди могут изменить свой мир, организуясь в группы, достаточно сильные, чтобы что то изменить.

Что это говорит о нашей компании?

Наше видение большое и бодрое, даже слегка сумасшедшее. Как мы можем следовать условностям? Мы не будем.

То, что мы делаем, сейчас востребовано. Как мы можем быть медленными и неряшливыми? Мы не будем.

Мы за реальные контакты лицом к лицу. Как мы можем скатиться к корпоративным речам или делам? Это не для нас.

У нас большое видение. Но давайте воспринимать нашу задачу серьезно. Давайте не будем лжецами с широко открытыми глазами и без чувства юмора. Нахальство и глупость пройдут длинный путь, чтобы спасти нас от самих себя.

Мы хотим, чтобы люди во всем мире самоорганизовывались. Децентрализация – это основа нашего мировоззрения. Так что «приказ-и-контроль» - не тот метод, которым мы будем организовывать себя и взаимодействовать с нашими клиентами.

Мы за власть групп. Почему бы нам не сотрудничать, делить кредит, действовать как одна команда? Мы будем.

Мы аж задыхаемся, когда люди рассказывают нам как изменилась их жизнь. Это сентиментально. Но это хорошо – быть сентиментальным.

К счастью мы также циничны ...но по отношению к себе и работе, которую мы делаем. Мы не циничны в отношении наших устремлений для мира и тех, кто изменит его к лучшему.

Нам нравится веселиться ... или основательно изменять мир. Или и то и другое. Мы восхищаемся людьми, которые рассказывая свои истории, показывают свои уязвимости, и боимся, что люди думают, что они уроды (вспомним, что все мы уроды в том или ином).

Мы рады, что есть множество обычных людей, достаточно сумасшедших, чтобы встретиться с абсолютными незнакомцами и достаточно бесстрашными, чтобы организовать новую встречу (meetup). Не надо недооценивать, чего им стоит делать то, что они делают.

Мы здесь, чтобы изменить мир. Мы не только «делаем» сообщество, потому что это хороший бизнес. Это значит, что мы будем тщательно изучать каждое решение, чтобы убедиться, что мы будем делать деньги, только если мы будем делать более успешные встречи (meetups).

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Мы компания, которая верит, что компания других людей может изменить жизни или мир к лучшему. Это значит, что мы хотим встречу (meetup) где и когда она нужна.
Нахальство, глупость, сентиментальность – какие еще компании допускают такое поведение? Для сотрудников Митап это часть повседневной работы.
Сервис Митап использовали коммерческие палаты, группы поддержки здоровья и даже политики для сбора своих сторонников на митинги.
Изначальная цель Митап, используя Интернет, помочь людям выбраться из Интернета и встречаться вживую, соответствует глубинной потребности людей собираться вместе и делиться идеями.

Хайер

Введение
На Дальнем Востоке есть голодный дракон. Его зовут Хайер.
История Хайер началась в 1984 г., когда молодой предприниматель Жанг Руимин стал директором фабрики по производству холодильников в Куингдао, Китай. Качество продукции и культура рабочих были ужасающими. Жанг пришел к выводу, что существующая культура должна быть уничтожена и заменена другой. Так родилась группа Хайер.
Ключевым лидером глобальной экспансии Хайер была Янг Миан Миан, соучредитель и исполнительный директор. Будучи ответственной за корпоративную стратегию и политику управления, она была заинтересована в нахождении баланса между свободой на рабочем месте и ответственностью.
Сегодня Хайер крупнейший в мире производитель бытовой техники, чей доход в 2014 г. составлял 32 млрд. $, а прибыль – 2.4 $. Кроме того это одна из самых инновационных компаний в мире.
Что делает ее уникальной?
Во-первых, Хайер мастер стратегии.
Во-вторых, Хайер организован вокруг ключевых ценностей. Первая – «Потребитель всегда прав; нам надо улучшать себя». Вторая заключена в том, что двойной дух предпринимательства и инноваций является сердцем культуры Хайер. Третья – в независимо действующих подразделениях-самоуправляемых командах. Что это такое?
Сейсмическая волна перемен
Изначально в Хайер была традиционная иерархическая организация. Но в 2009 г. Жанг решил радикально переоборудовать организацию, чтобы радикально усилить самоуправляемые команды. Рабочие будут иметь информацию о потребителях и рынках через интернет. Все смогут свободно развивать инновационные идеи, вплоть до создания собственной проектной команды.
К концу 2012 г. Жанг удалил из компании почти весь менеджмент среднего звена, чтобы позволить преуспевать таким командам. Их число быстро достигло 2000. Жанг верил, что риск застоя перевешивает риск радикальных перемен. Он, однако, понимал риск системы, находящейся в постоянной перестройке. Например, люди могли перетекать туда-сюда между командами, которые организуются, а затем растворяются.
Нужно было найти баланс между реформой и риском. Одним из вдохновителей Жанга был опыт Морнинг Стар. Труднее всего было сделать так, чтобы вместо боссов работники слушали потребителей.
Сила платформы Хайер.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Мощная онлайн платформа делает возможной неограниченную совместную работу с поставщиками, потребителями, университетами и т.д. Например, занявшись бизнесом по очистке воды, Хайер узнал, что потребители более склонны к покупке фильтров, чем к настройке бытовой техники. Хайер обучил своих консультантов детально изучать качество воды в окрестности и устанавливать правильные фильтры для специфических загрязнителей в данной местности. На своем сайте компания привела данные о качестве воды для 220 000 населенных пунктов Китая.
Хайер заслужил репутацию инновационной, высококачественной компании благодаря своим продуктам, сервису и организационному дизайну. Дракон взлетает.

Приложение – документы Морнинг Стар, касающиеся Миссии, Видения, Принципов и проч.-

Приложение

Миссия Морнинг Стар

Наша Миссия

Наша миссия – производить продукты из томатов, которые постоянно соответствуют ожиданиям наших потребителей, экономически эффективным образом, сохраняя при этом окружающую среду. Мы будем производить объемные упаковки для других производителей продуктов питания и готовые брендированные продукты для розничной торговли.
Мы будем использовать наиболее подходящие из возможных технологий производства продуктов из томатов, правильно внедрять их на новых фабриках, чтобы получить выгоду от их сильных сторон и экономичности. Мы будем креативно сочетать таланты людей и технологии, чтобы постоянно соответствовать ожиданиям потребителей высокого качества продуктов и снижать операционные издержки (экономия ресурсов). Мы будем постоянно сосредоточены на развитии наших талантов, люди координирующие операции в технологиях по использованию материалов и перевозкам, строительству, обслуживанию двигателей, электрике, автоматизации, генерации пара, теплопередаче, стерилизации, разработке продуктов и консервации.

Видение Морнинг Стар

Наше Видение

Завоевать Золотую Олимпийскую Медаль в отрасли производства продуктов из томатов. Разрабатывать и внедрять лучшие системы организации личных талантов и усилий, чтобы достичь заметно лучших производительности и личного счастья. Разрабатывать и внедрять лучшие технологии и производственные системы, которые значительно и заметно увеличат эффективность использования ресурсов, чтобы соответствовать требованиям потребителей. Предоставлять возможности для более гармоничной и процветающей жизни, принося счастье себе и людям, которым мы служим.

Коллегиальное Самоуправление

Коллеги в Морнинг Стар – это самоуправляемые профессионалы, которые инициируют коммуникации и координацию своих действий с другими коллегами, потребителями, поставщиками, работниками сопутствующих отраслей, и не получают директив от других людей. Коллеги испытывают радость и волнение используя свои уникальные таланты и применяя их в действиях, которые дополняют и усиливают действия других коллег.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Коллеги принимают персональную ответственность и ответственность за достижение нашей Миссии и формирование Томатной Игры.

Ясность Видения

Коллеги в Морнинг Стар вырабатывают ясное видение того, какими должны быть превосходные результаты, и как их личная коммерческая миссия относится к достижению требований потребителей продуктов из томатов. Достигать заметно лучшей эффективности в использовании окружающих ресурсов, чтобы создавать нашу продукцию. Измерять и представлять показатели эффективности в контексте превосходных результатов и использовать это видение при принятии решений и в действиях.

Креативное Продвижение Технологии

Коллеги в Морнинг Стар развивают существенные креативные улучшения технологий в методах производства продуктов из томатов. Только после достижения этого мы выделяем дополнительные существенные ресурсы для расширения производства или производства других продуктов.

Ценности

Работать с другими коллегами, потребителями, поставщиками и участниками отрасли в рамках честности и открытости для достижения добровольных взаимовыгодных сделок и отношений. Содержать наши помещения в чистоте и порядке, с приятным внешним видом.

Коллегиальные Принципы Морнинг Стар

Для поощрения, достижения и поддерживания атмосферы честности, доверия, компетентности и гармонии среди всех коллег, потребителей и поставщиков каждый коллега в Морнинг Стар принимает следующее:

1. **Миссия.** Наша миссия – производить продукты из томатов, которые постоянно соответствуют ожиданиям наших потребителей, экономически эффективным образом, сохраняя при этом окружающую среду. Мы будем производить объемные упаковки для других производителей продуктов питания и готовые брендированные продукты для розничной торговли.
2. **Индивидуальные Цели и Работа в Команде.** Настоящим соглашаемся стремиться к совершенству относительно нашей честности, компетентности и личной ответственности. В знак признания персональной цели каждого коллеги каждый из нас обязуется стремиться работать в команде, потому что **Вместе Мы Можем Больше.**
3. **Персональная Ответственность и Инициатива.** Мы согласны взять на себя полную ответственность за свои действия, так же как за действия других коллег и нашу общую Миссию. Мы персонально ответственны за наше обучение, временны*е* обязательства, показатели, а также участие и внесение вклада в достижение Миссии и разделение Принципов. Мы согласны управлять собой и быть принципиально ответственными за функции планирования, организации, штатного расписания, руководства и контроля относительно нашей Миссии. Мы берем на себя инициативу координировать нашу ответственность и действия с

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

другими коллегами, развивать возможности для улучшения и заставлять события произойти. В координации с другими коллегами мы принимаем обязательства (а) общаться и консультироваться с другими сторонами, которые могут быть затронуты инициированными изменениями любого вида, (б) искать содействия других, кто по нашему мнению обладает большим экспертным опытом касательно предложения.

4. **Терпимость.** Мы понимаем, что личности во многом различаются – в своих ценностях, вкусах, настроениях и методах достижения цели. Мы согласны, что к различиям между коллегами, если они напрямую не затрагивают нашу миссию, следует относиться с уважением и терпимостью.
5. **Прямые Коммуникации и Взаимовыгодные Соглашения.** Разногласия между людьми естественный и необходимый аспект жизни, особенно при стремлении к совершенству. Они могут варьироваться в том, как отвечать на телефонный звонок, какое масло использовать в коробке передач, какое оборудование закупать для улучшения производства, следует ли кто-то нашим Принципам и Миссии, как причесываться. Для достижения согласия и движения вперед мы согласны использовать следующий процесс:
    - Когда один коллега ощущает, что у него есть разногласие с другим, то мы согласны как можно скорее приватно обсудить это с другим коллегой и попытаться разрешить разногласие к взаимному удовлетворению. Как правило, мы не будем обсуждать такие случаи с прочими коллегами. Однако, если коллеге неловко напрямую обсуждать вопрос, касающийся другого коллеги, то ему следует пойти к другому коллеге для обсуждения альтернативных методов решения, имея ввиду сохранение конфиденциальности с их выбранным омбудсменом.
    - Если кто-то из коллег считает, что вопрос не нашел удовлетворительного решения, то они оба согласны привлечь еще одного коллегу и попытаться разрешить разногласие к взаимному удовлетворению с помощью третьего коллеги.
    - Если кто-то из коллег считает, что и после этого вопрос не нашел удовлетворительного решения, то они согласны привлечь еще от трех (3) до десяти (10) коллег, подходящих для обсуждения данного вопроса. Эти коллеги должны быть из затронутой рабочей среды или должны иметь соответствующий опыт по рассматриваемой проблеме.
    - Если вопрос не нашел удовлетворительного решения, то немедленно должны быть подготовлены описание проблемы, подтверждение того, что процесс достижения соглашения был выполнен, и возможные решения, отстаиваемые означенными коллегами. Эти документы должны быть подписаны обоими сторонами и местным ПОПК коллегой и отправлены Президенту Морнинг Стар. Президент либо (а) решает вопрос и направляет письменное решение обоим сторонам; (б) назначает встречу с обоими сторонами и комиссией; либо (в) назначает ответственного за решение вопроса.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

- При попытках разрешить разногласия следует тщательно учитывать : (А) нашу Миссию и другие специфические цели; (Б) соответствующие факты, допущения и величины; и (В) метод, использованный для определения правильного направления. Поощряются и другие способы действий, ведущие к достижению взаимного соглашения, однако любая сторона может потребовать, чтобы по ее запросу были предприняты вышеописанные шаги.
- Когда образ действий определен для коллег по предприятию или отдельных коллег, то на них возлагается обязанность следовать ему. Если появляется новая существенная информация, способная изменить выбранный образ действий по любому конкретному случаю, то она должна быть представлена для обсуждения и принятия нового решения. Пока новый образ действий не определен, каждый коллега согласен следовать выбранному образу действий и энергично трудиться для достижения Миссии.

6. **Забота и Разделение.** До той степени, с которой коллеги будут заботиться о себе, своих друзьях и родственниках, товарищах по работе, поставщиках, потребителях, окружающей среде, Миссии, Принципах, производственных помещениях и т. д., настолько каждый из нас станет ближе к достижению личных целей. Заботясь о других каждый коллега обязуется (1) делиться соответствующей информацией с другими. (2) брать на себя инициативу по распространению информации, которая по его мнению может оказаться полезной для деятельности других, даже если его об этом не просят, и (3) отвечать на уважительные запросы других коллег в уважительной и отзывчивой форме.
7. **Делать то, что Правильно.** Живите, говорите и прилагайте усилия, чтобы найти истину.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

5.3. Соглашение о взаимопонимании Morning Star

Целью данного документа является разъяснение характера распределения ответственности между _____ («Сотрудник») и Крисом Дж. Руфером («Крис») в рамках деятельности компании «Морнинг Стар» в целях улучшения благосостояния каждой стороны. Совместно с другими коллегами, заинтересованными во взаимовыгодном коммерческом сотрудничестве, каждый из нас соглашается добросовестно следовать философии, миссии и обязанностям, указанным в данном протоколе.

Обязанности Сотрудника

Круг обязанностей Сотрудника включает в себя общую ответственность за следующее:

1) концепцию Сотрудника компании «Морнинг Стар»;
2) миссию Сотрудника компании «Морнинг Стар»;
3) конкретные обязательства, указанные ниже, и;
4) все виды деятельности, обоснованно включенные в сферу физической и профессиональной осведомленности Сотрудника.

Данный Круг обязанностей включает в себя сферу осведомленности. В зависимости от ситуации, ожидается, что степень усилий Сотрудника, затрачиваемых на выполнение различных действий, будет соответствовать 1) его прямым обязанностям, а также 2) срочности и целесообразности потенциальных возможностей и рисков, влияющих на наш первостепенный Круг обязанностей – миссию Сотрудника компании «Морнинг Стар». Сотрудник обязуется проявлять инициативу, чтобы обеспечить выполнение действий в отношении достижения Миссии. Системой отсчета для любых действий являются наша Концепция и наша Миссия.

Сотрудник принимает следующие обязательства:

(Пункты с 1 по 5 кратко сформулированы в приложенной таблице)

1. Личная коммерческая Миссия Сотрудника.

2. Конкретные действия, за которые Сотрудник соглашается взять на себя ответственность.

3. Степень свободы Сотрудника для выполнения своих обязанностей. Перечислите обязанности и четко укажите полномочия Сотрудника по принятию решений и те области, где предполагается совместный анализ с другими сотрудниками.

4. Этапы развития и целевые результаты Сотрудника.

5. Определение и своевременное предоставление информации, которую Сотрудник соглашается передать Крису.

6. Потребность Сотрудника в ресурсах для осуществления деятельности и достижения результатов выглядит следующим образом:

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

7. Сотрудник соглашается выступать с важными инициативами для достижения результатов в соответствии с указанной Миссией и своими обязанностями. Ниже приводится относительная приверженность Сотрудников соответствующим обязательствам по выполнению процессов в противовес новым методам в соответствии с рабочим временем и уровнем ответственности за результаты, которые Сотрудники предполагают достичь в рамках своих обязательств:

Выполнение I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I Новые методы
Процесс

8. Все Сотрудники обладают полномочиями и обязательствами инициировать приобретение или завершение услуг других сотрудников в соответствии с правилами, указанными в Принципах. Когда Сотрудник понимает, что возможности не используются из-за отсутствия свободного времени или таланта, Сотрудник соглашается инициировать процесс приобретения услуг дополнительных сотрудников, желающих и способных использовать имеющиеся возможности. Когда Сотрудник чувствует, что деятельность сотрудника не содействует нашим Принципам или нашей Миссии, Сотрудник соглашается инициировать завершение такой деятельности сотрудника. Приобретение или завершение услуг сотрудников является лишь одним из действий, которое имеют право и обязанность выполнять все сотрудники, используя Концепцию, Миссию и Принципы в качестве системы отсчета.

9. Сотрудник соглашается посвящать часть своего времени непрерывному обучению с целью улучшить свои способности и достижения. Приверженность Сотрудника профессионализму может включать участие в профессиональных семинарах, отраслевых функциях и комитетах, форумах компании и подписки на профессиональную литературу, что будет способствовать совершенствованию способностей Сотрудника и содействовать развитию профессиональной среды для всех сотрудников. Нижеприведенный список включает в себя деятельность, в которой Сотрудники обязуются участвовать, и литературу, которую они будут получать:

10. Сотрудник соглашается лично сообщать Крису о любых незначительных фактических или возможных ситуациях, когда риск личной безопасности чрезвычайно высок, о жалобах клиентов, проблемах с целостностью продукции (в связи с браком и отсутствием условий стерильности, влияющих на клиентов или расходы), а также о невыполненных договорах или финансовых обязательствах, о которых Сотруднику стало известно.

11. Сотрудник соглашается поддерживать усилия и координировать свою деятельность с другими сотрудниками в целях достижения нашей Миссии. Ожидается, что достижение нашей Миссии зависит от такой взаимозависимости между сотрудниками.

Образ Сотрудника.

1. Сотрудники гарантируют, что являются коммерчески компетентными для выполнения установленных для них обязанностей и всех соответствующих действий. Ниже перечислены способности, таланты, компетенции, знания, опыт и образование, которые Сотрудник применяет в отношении своих обязанностей (прикрепите резюме, если это необходимо):

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2. Пожалуйста, перечислите несколько целей, т. к. они касаются личной коммерческой цели Сотрудника:

A. Краткосрочные цели:

B. Долгосрочные цели:

3. Сотрудник предполагает получить дополнительную подготовку и обучение по следующим направлениям:

4. Сотрудник обязуется добросовестно прикладывать все усилия для достижения результатов в рамках своих специфических обязанностей.Ниже перечислены общие ожидания по времени и/или усилиям по достижению результатов, а также любые ограничения усилий, которые Сотрудник предвидит.

5. Сотрудник соглашается с тем, что Семь принципов поведения, обозначенные Стивеном Кови и обобщенные ниже, являются актуальными и существенными для успешной личной эффективности.

6. Сотрудник имеет доступ к конфиденциальной информации, которая является актуальной и существенной для достижения нашей Миссии. Сотрудник соглашается использовать такую информацию исключительно для достижения нашей Миссии, быть осторожным в обращении с такой информацией и возвращать такую информацию соответствующим сотрудникам, когда Сотрудник больше не может использовать данную информацию для достижения нашей Миссии, все в рамках признанного договорного права.

Вознаграждение:

1. Непосредственная прибыль. Используя законное средство компании «Морнинг Стар» Крису следует распорядиться о компенсации Сотруднику в размере $_____ в год или $_____ в час, распределённой пропорционально и выплачиваемой каждые две недели не позднее пятницы после окончания каждого двухнедельного периода, в течение которого предоставлялись услуги.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

2. Компания «Морнинг Стар» покрывает медицинские, стоматологические расходы и расходы на лечение зрения Сотрудника и его иждивенцев, как установлено набором плановых спецификаций, изложенных в Описании плана для сотрудников (штатный, почасовой или сезонный с почасовой оплатой, как описано настоящим договором).

3. Компания «Морнинг Стар» обязуется вносить средства на счет накопительной пенсионной программы в размере тринадцати процентов (13%) от суммы годового заработка Сотрудника (как указано в ежегодном заявлении Сотрудника по форме W-2). Кроме того, компании «Морнинг Стар» также следует предоставить Сотруднику возможность внести свой вклад в План распределения прибыли Компании 401 (k) в той мере, насколько это предусмотрено планом.

4. Сотрудник имеет право на ____ недель оплачиваемого отпуска ежегодно по истечении ___ лет предоставления услуг. Одна неделя такого правомочного отпуска по требованию Сотрудника может быть заменена денежной компенсацией за одну неделю. По требованию Сотрудника и по усмотрению Криса Сотрудник может получить до ____ недель дополнительного оплачиваемого отпуска.

5. Оплачиваемые отпуска по болезни и личные обязательства должны быть согласованы между Сотрудником и Крисом, если такая потребность становится очевидной.

6. Сотрудник может получить оплачиваемый отпуск на время праздников в соответствии с текущим расписанием праздников Компании «Морнинг Стар».

Согласовано на текущую дату: _____

_____ _____

Сотрудник Крис Дж. Руфер

Ожидания в отношении будущих отношений.
Текущая деятельность Криса, «Морнинг Стар» и Сотрудника по этому соглашению периодически оценивается всеми сторонами. Данные отношения юридически являются трудоустройством «по желанию», которое может быть завершено любой стороной в любое время, по любым основаниями и без таковых, в соответствии с применимым законодательством. Ожидается, что обе стороны будут придерживаться принципов взаимодействия с сотрудниками, изложенных в Принципах, приложенных к данному документу в качестве Приложения Y, и, таким образом:

1. Если и когда восприятие каждой из сторон своих способностей или желания выполнять работу, предполагаемую данным договором, изменится, такая сторона соглашается уведомить другую сторону об этом, как только это станет возможным. Сотрудник и Крис обязуются ответственно обсуждать любые потенциальные изменения в отношении обязанностей, которые могут потребоваться любой из сторон, и при необходимости, приступить к переговорам об изменениях.

2. Если Сотрудник и Крис придут к выводу о том, что в их интересах будет прекратить работу в соответствии с данным Протоколом о взаимопонимании, независимо от требований любого другого Сотрудника и по причинам никак не связанным с действиями какой-либо из сторон, или с явным намерением нарушить данный Протокол, или в связи с отсутствием достаточных усилий

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

или по причине грубой некомпетентности, то в этом случае Крис и Сотрудник соглашаются вести переговоры о «создании моста» для Сотрудника таким образом, чтобы это не привело к существенному нарушению финансового или профессионального статуса Сотрудника, а также функционированию «Морнинг Стар». «Мост» должен состоять из согласия Криса, если таково будет требование Сотрудника, сохранить согласованное вознаграждение для Сотрудника, и согласия Сотрудника, если таково будет требование Криса, продолжать предоставлять оговоренный уровень услуг в течение разумного и определенного периода времени в соответствии с предоставленным вознаграждением. Такой период времени не может составлять менее трех (3) месяцев (кроме случая, когда Сотрудник достигнет другой договоренности раньше этого срока) и не должен превышать шести (6) месяцев. При необходимости, Крису следует оказать разумную помощь Сотруднику в поиске других профессиональных отношений, в том числе предоставив время для поиска других договоренностей, рекомендации или характеристики, если это необходимо, Сотруднику в свою очередь следует предоставить разумное содействие Крису по выполнению обязательств Сотрудника другим лицом, включая собеседования, обучение и передачу актуальных сведений.

Концепция Сотрудника «Морнинг Стар»

Быть Олимпийским золотым медалистом в области томатной продукции.
Заниматься разработкой и внедрением высококлассных систем организации личных талантов и действий в целях достижения очевидно высокой производительности и личного благополучия.
Заниматься разработкой и внедрением высококлассных технологических и производственных систем, которые значительно и очевидно повышают эффективность использования ресурсов и отвечают требованиям клиентов. Предоставлять возможности для более гармоничной и благополучной жизни, давая счастье себе и людям, для которых мы работаем.

Самоорганизация Сотрудника

Сотрудникам следует быть Профессионалами, способными к самоорганизации, налаживанию контактов и координации своих действий с другими сотрудниками, клиентами, поставщиками и участниками отраслевого рынка при отсутствии указаний от других лиц.
Сотрудникам следует находить радость и удовольствие в возможности применить собственные уникальные таланты и объединить их с деятельностью, которая дополнит и усилит деятельность других сотрудников. Сотрудникам следует брать личную ответственность и быть способными отвечать за достижение нашей Миссии и форматировании «Томатной Игры».

Ясность концепции

Сотрудникам следует развивать четкое виденье собственной коммерческой миссии и того, что означают безупречные результаты в отношении выполнения требований клиентов к томатной продукции, а также достижения очевидно высокой эффективности использования экологических ресурсов для создания томатной продукции.
Измерять и предоставлять данные о наших достижениях в отношении идеальных результатов, а также использовать наше виденье идеальных результатов для стимулирования принятия решений и активности.

Творческое развитие технологии

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Сотрудникам следует заниматься развитием творческого технологического прогресса для производственных методик в сфере томатной продукции. Лишь достигнув этого, мы сможем предоставить значительные дополнительные ресурсы для расширения производства или для производства другой томатной продукции.

Ценности

Работать совместно с другими Сотрудниками, клиентами, поставщиками и участниками отраслевого рынка в рамках надежной целостности и открытости в стремлении к добровольным и взаимовыгодным сделкам и отношениям.
Наши технические объекты должны содержаться в чистоте, порядке и сохранять приятный внешний вид.

Миссия Сотрудника «Морнинг Стар»

Наш бизнес

Наша миссия - обеспечить пищевую промышленность производственной, корпоративной и потребительской томатной продукцией, что предполагает обеспечение наших клиентов высококлассной нефирменной и недорогой продукцией, отвечающей их требованиям к качеству.

Мы планируем использовать наиболее подходящие из доступных производственных технологий для томатов и томатной продукции, должным образом установленные на новых фабриках, чтобы использовать их индивидуальные экономические преимущества и возможности. Мы планируем творчески сочетать человеческие таланты и технологии для того, чтобы непрерывно поддерживать низкие затраты производства. Мы планируем уделять внимание и постоянно выращивать наши таланты и наших сотрудников, организующих деятельность по реализации конвейерной транспортировки и подаче материалов, структурированию, использованию механизмов, электрооборудования, автоматизации, парогенерированию, стерилизации, консервированию продуктов и напитков, а также разрабатывающих уникальные технологии для транспортировки и обработки томатов.
Используя эти таланты, мы планируем обеспечивать технологии сбора, транспортировки и сортировки томатов, выполнять обработку томатов и разрабатывать производственные мероприятия по производству томатной продукции.

Компания «Морнинг Стар»

Заявление об общей философии бизнеса
Проект 5/27/96

1. «Организация» является ничем иным, как идеей и концепцией.
А люди, будучи личностями, являются единственной реальностью и действующим элементом.

Идея не способна посвятить себя чему-либо или взять ответственность или действовать, только личности способны на это.
Концепции не способны изменять вещи, они меняют личностей, а личности меняют вещи.
Личность, будучи не способной принадлежать концепции, может посвятить себя ей и сотрудничать с другими личностями, посвятившими себя ей.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Такая преданность коммерческой миссии помогает служить достижению личной миссии каждого индивидуума.

Концепция деловой организации содержит в себе принципы того, как люди объединяются вместе, имея миссию по разработке и распределению экономических ресурсов.
Такая концепция служит своей цели, в то же время влияя на индивидуальное мышление каждого и, следовательно, на их решения в отношении ответственности и действий, способствующих счастью других людей.
Концепция организации существует для того, чтобы служить людям – люди здесь не для того, чтобы служить «компании» (то есть концепции). Это концепция личностей, созданная личностями и для личностей.

2. Коммерческая деятельность существует для улучшения социального благосостояния, в том числе для обеспечения высокого уровня производительности ресурсов. Лица, управляющие ресурсами, становятся уполномоченными по эффективному использованию данных ресурсов и, по сути, самой человеческой жизни.

Коммерческая деятельность существует для улучшения благосостояния индивидуумов путем удовлетворения их потребности в получении товаров и услуг («продукция»), при этом сводя к минимуму относительное потребление трудовых ресурсов, используемых для производства данных товаров и услуг («затраты»). Показатель эффективности коммерческой организации - это добавленная стоимость от деятельности по отношению к общей сумме используемых активов. Добавленную стоимость не следует путать с ценностью продукции или услуг, высокой валовой прибылью или высокой рабочей нагрузкой. Добавленная стоимость это разница между созданной стоимостью (выручка) и потребленной стоимостью (расходы, включая стоимость рабочей силы), или «экономическая» прибыль. Принимаемая в качестве процентного отношения использованных активов, рентабельность активов определяет эффективность в улучшении благосостояния человека.

Лица, находящиеся в коммерческих отношениях, являются уполномоченными по ресурсам, которые попадают под их влияние, и, следовательно, их действия влекут за собой фидуциарную ответственность перед другими лицами за эти ресурсы. Поскольку экономические ресурсы производятся в результате человеческих умственных и физических усилий, эти ресурсы представляют собой, по сути, часть самой человеческой жизни. Таким образом, расход «экономических» ресурсов равен расходу человеческой жизни и наоборот, эффективное использование «экономических» ресурсов приравнивается к сохранению, созданию и развитию человеческой жизни и благосостояния. Грамотные предприниматели являются главнейшими защитниками окружающей среды в связи с их повышенным стремлением сохранять ресурсы.

3. Коммерческая деятельность является динамичным опытом балансировки противоположных интересов и точек зрения наших заказчиков, поставщиков, коллег,

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

своих собственных, технологии и элементов, а также законов природы.

Недальновидным отношением к себе и/или к нашим коллегам, как к королям (т.е.
«компания» или «прибыль»), мы ограничиваем наше понимание мира вокруг нас и сбиваемся с направления, все меньше удовлетворяя наших клиентов и не обращая внимания на дороговизну ресурсов поставщиков. Если мы рассматриваем
наших поставщиков как королей, мы производим товары и оказываем услуги, которые несоответственно оцениваются нашими клиентами.

Коммерческая деятельность наилучшим образом удовлетворяет потребности клиентов, поставщиков, наши и наших коллег, когда интересы всех соответствующих лиц
(а) учитываются серьезным и строгим образом, (б) уравновешены на основе
системы цен и соответствующих правил игры, и (с) используются как основа для любых действий.
Разумный эгоизм в форме личной заинтересованности учитывает и отвечает интересам других лиц и является самым эффективным путем к нашему собственному благосостоянию.

4. Фундаментальный спрос на товары и услуги не меняется. Движущей силой в принятии и развитии конкретной продукции, которая удовлетворяет базовый спрос, является технологическое изменение, которое приводит к снижению производственных затрат.

Люди испытывают фундаментальную потребность в еде, одежде, приюте, транспортировке и развлечениях. Данные фундаментальные потребности всегда были и всегда будут. Коммуникационные технологии (передача целенаправленных человеческих сигналов) охватывают многие технологии. Например, напрямую из уст в уши («физически»), или путем записи на планшете, бумаге, через печать, телеграф, по кабельному телефону, через фильмы, телевидение, спутники, компьютеры, сотовые телефоны, факсимильные аппараты и т. д. Кто-нибудь сомневается, что у Колумба не было желания использовать спутники или
мобильный телефон? В природе существовали все элементы для создания сотовых телефонов и систем, которые их обсуживают, однако в 1400-х годах технология (то есть знание, встроенное в оборудование) не была доступна. На сегодняшний день компьютеры широко распространены, потому что технологические знания привели к тому, что их стоимость снизилась и они стали самым дешевым способом хранения, обработки и передачи информации. Однако они просто заменяют технологию применения шкафов для хранения документации, применения карандаша и бумаги, калькулятора и рабочего времени. Не существует фундаментального «спроса на компьютеры». Всегда был и всегда будет спрос на передачу информации (т. е. транспортировку). Компьютеры это современная технология, которая физически удовлетворяет эту потребность по самой низкой стоимости.

5. Конкуренция должна восприниматься как важный источник личного

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

улучшения и улучшения процессов.

Слово «конкурировать» в переводе с латыни com petere, означает «искать вместе». Что искать вместе? Поскольку в конкуренции задействованы двое или более человек, участвующих в деятельности, в рамках различных правил, чтобы достичь какой-либо цели, но целью не может быть намерение «победить другого», потому как все люди не могут достигнуть этой цели в одно и то же время.
Улучшение способности играть в игру – вот то, чего все люди могут достигнуть или победить, вместе и в одно и то же время. Конкуренция предоставляет
возможность человеку улучшить и отточить свои способности посредством практики, ввести новые техники, избежать узкого мышления, добиться результатов бенчмаркинга и испытать давно знакомый соревновательный дух. «Секреты» торговли, патенты, инструменты торговли или удача могут способствовать
кратковременной высокой производительности. Стратегически, высокая производительность всегда основывается на самоотдаче и колоссальных умственных и физических усилиях и таланте сотрудников.

6. Первые искатели приключений достигали своих целей, устанавливая свой
курс по звездам на утреннем небе. Индивидуумы добиваются превосходных
результатов для себя и своих клиентов и поставщиков, установив свой курс, ориентированный другой Утренней Звездой (Морнинг Стар) - концепцией превосходных результатов и ориентацией на отличную производительность.

Коммерческие отношения обусловлены желанием людей приобретать товары и услуги. Сделка имеет место, когда обе стороны воспринимают ценность предполагаемой сделки как более значительную, чем ценность альтернативной сделки. В результате сделки обе стороны обязательно достигают большего удовлетворения.
Покупатели стремятся приобрести относительно высокий результат, качественный товар и услуги в сделке по низкой цене, в то время как поставщики стремятся обеспечить наименее затратное качество и обслуживание в сделке по выгодной цене. В такой обстановке, индивидуумы, которые создают относительно более высокую ценность и более низкие затраты (достигают результатов ближе к совершенству), увеличивают возможность для получения большей ценности для себя. Динамичность коммерческих отношений зависит от действий людей, в результате которых (1) превосходно выполняются задачи, с достижением желаемых результатов в ближайший срок, и (2) выступают инновации, улучшающие технологии и процессы, которые помогают более продуктивно добиться желаемых результатов.

Проблема, возникающая перед людьми в коммерческих отношениях, идентична подсчету результатов в лёгкой атлетике. Оправдания не влияют на результаты. Люди не живут, не путешествуют, не едят и не носят оправдания. Единственным законным основанием для рассмотрения

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

«причин» плохого результата является изучение полученного опыта. Превосходные результаты, собственные и других лиц, достигаются в результате (1) четкой цели, (2) знания, обеспечивающего принятие обдуманного решения (3) энтузиазма и энергии для выполнения действий, необходимых для достижения желаемой цели. Разработка концепции идеального результата создает ясное понимание о потенциале, который способствует целеустремленности и энтузиазму - лучшим друзьям спортсменов-победителей. Приверженность четкой концепции превосходных результатов способствует достижению совершенства, а совершенство способствует нашему благополучию. Солнце - это всего лишь Утренняя Звезда.

7. Рентабельность и рост являются естественными результатами превосходного исполнения и инноваций, развития понимания сути рыночных желаний и
производства товаров и услуг, отвечающих рыночным желаниям. Особые, долгосрочные цели приводят к не самым оптимальным продажам или результатам в виде затрат, в лучшем случае, и обману, в худшем. Единственной целесообразной целью является (а) непрерывное обучение и (б) непрерывное улучшение в течение соответствующего периода времени, который признает периодические неудачи как возможности для изучения.

Когда сотрудники в рамках фундаментальной коммерческой деятельности преуспевают
в определении желаний клиентов, приобретении и использовании соответствующих технологий, рентабельность растет. Когда теннисист концентрируется на принципах правильного отбивания мяча и достигает отличных результатов по сравнению с другими, непродуктивно концентрироваться в первую очередь на победе в игре. Как только вы понимаете, как выиграть игру, концентрация на победе отнимает время от источника победы - отбивания мяча. Если вы правильно отбиваете мяч, вероятность победы будет увеличиваться. Следует сосредоточиться на процессе, а не на результате.

Все цели следует оценивать трезво. Человек будет преуспевать, когда делает все возможное. Всякий раз, когда задана конкретная числовая цель, вероятность достижения цели исключительно мала. Фактическая производительность
будет кратковременной, либо будет превосходить цель. Во время стремления к цели, если человек не дотягивает до ее достижения, он, вероятно, будет разочарован, потому что теперь он чувствуют, что «проиграет», что в итоге приведет к меньшей инициативе прикладывать максимальное усилие. Если становится очевидным, что кто-либо превосходит цель, он, вероятно, будет снижать темп, потому что теперь чувствует, что будет «выигрывать» достаточно легко, что в итоге приведет к меньшей инициативе прикладывать максимальное усилие. Обе ситуации приводят к меньшей инициативе прикладывать максимальное усилие. Единственной целью, которая дает максимальный стимул для производительности, является постоянное продвижение в направлении отличных результатов.

Почему большинство людей тоскуют по дням своей молодости? Почему большинство людей неравнодушны к маленьким детям? Они полны удивления

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

и восхищения, которое исходит от этого. Много чему можно научиться у них. Когда есть полное понимание, чуда не происходит. Очарование и волнение возникают тогда, когда кто-то задается вопросом, что произойдет дальше или как что-то работает. Процесс обучения – удивление и открытие - это источник молодости.

8. Люди лучше размышляют, проявляют новаторство, общаются и выполняют функции, когда обладают хорошей самооценкой. Индивидуумы чувствуют себя хорошо, когда они контролируют свою жизнь - когда они добились свободы выбора того, что для них важно.

Однако достижение свободы не является односторонним решением. Жизнь требует отношений с другими людьми. Лица, участвующие в ответственных отношениях с другими лицами, расширяют количество вариантов, доступных для них. Действия других лиц ограничивают наш выбор, потому что они выбрали, следует ли (а) активно производить или приобретать товары и услуги, (б) торговать ими с нами и (с) навредить нам физически. Эти варианты выбора другими влияют на наш выбор и, таким образом, на наше благополучие. Наша возможность влиять на их выбор действий зависит от нашей способности (1) создавать товары и услуги, которые они ценят, (2) убеждать заключить сделку с нами и (3) содействовать свободным гражданским принципам.

Лучший способ для получения ценного товара и услуг - это создавать ценность для других. Более того, чем большая ценность необходима,
тем большую ценность нужно создавать для других. В торговле, чем большую ценность создал человек, тем большая возможность будет у человека получить
большую ценность от других. Создание человеком ценных товаров и услуг, для личного использования или для торговли, зависит от взаимного
укрепления личных характеристик компетентности и уверенности. Ясное видение, а также серьезные умственные и физические усилия развивают компетентность. Таким образом, интенсивное усилие приводит к производству товаров и услуг, что приводит к большему количеству вариантов и предоставляет больше возможностей для личного благополучия.

Хорошая самооценка означает, что человек достиг свободной степени физической и психологической надежности. Физическая надежность достигается достаточным количеством пищи и жилья, которые человек получает в результате
своих усилий. Физическое насилие отсутствует, когда другие лица придерживаются
свободных гражданских принципов. Психологическая надежность достигается, когда
человек понимает свое текущее положение и уверен в своем будущем. Точный и своевременный ответ на действия человека способствует психологической надежности, а также чувству выполненного долга.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Кроме того, анализ эффективности имеет важное значение для эффективного
улучшения производительности. Суть улучшения заключается во внесении изменений
в процесс. Только при анализе итоговой производительности мы можем определить, было ли изменение успешным и в какой степени, чтобы эффективно определить следующее изменение. Люди не могут вносить изменения, если они не знают, возможно ли улучшение или желательно ли оно.
Коммерческие отношения предоставляют много возможностей для объективной оценки эффективности, а информационные системы, обеспечивающие точное
и объективное взаимодействие, должны применяться там, где экономически
целесообразно. Знание результатов дает нам возможность сохранять наше благополучие, тогда как отсутствие информации способствует непродуктивному беспокойству.

Практический контроль нашей жизни требует ограничения других людей от причинения нам вреда или присвоения нашего имущества без нашего разрешения. Данное условие требует понимания (принципов, этики, законов и т. д.) между людьми, каким образом они будут относиться друг к другу, чтобы достичь своих личных целей. Единой универсальной целью людей является желание
довести до максимума свое благополучие (или другие подобные понятия, такие как
удовлетворенность, успех, благополучие и т. д.). Цель принципов человеческого взаимодействия заключается в максимизации благосостояния индивидуумов. Термин «общество» обычно понимается как группа людей, однако
эта концепция аналогична «компании». Не существует принципа того, каким образом
«общество» работает, потому что концепция действует только благодаря ее воздействию на мышление отдельных людей. Принципы должны учитывать то,
как человек относится к другим людям. Что-то не может быть выполнено для «выгоды обществу», а только для отдельных индивидуумов, поскольку термин «общество» входит в это понятие. Оценка того, насколько хорошо работает принцип
взаимодействия лиц - это степень благополучия, достигаемая суммой всех лиц в пределах определенной группы индивидуумов.

Два принципа индивидуального человеческого взаимодействия, которые способствуют
процветанию и гармонии, а также взаимоотношению граждан:
(1) лицо не должно посягать на чужие права или применять силу против другого лица или его имущества и (2) лицо должно выполнять все условия, которые были согласованы им к исполнению.
Контроль нашей жизни, свобода выбора и благополучие, таким образом, также
зависят от соблюдения другими индивидуумами данных принципов взаимоотношений. Хотя люди не контролирует напрямую все

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

действия других лиц, они могут оказывать влияние. Люди могут влиять на других лиц посредством (1) примера, (2) убеждения в мышлении или торговле,
и (3) выбора тех, с которыми мы себя ассоциируем.

В итоге, люди создают лучшие результаты и добиваются большего личного благополучия, с более (1) ясной концепцией (2) интенсивным умственным и физическим усилием, (3) точным и своевременным анализом производительности,
и (4) тесной связью с другими лицами, которые придерживаются свободных гражданских принципов. В свою очередь, значительное личное благополучие способствует лучшим результатам. Место, где можно попасть на эту карусель в ситуации с «курицей и яйцом», находится на грани интенсивных усилий. Интенсивные усилия – это энергия, которая стимулирует благополучие, а ее отсутствие разрушает счастье.

9. Личное общение имеет решающее значение для личной эффективности.

Эффективная организация («компания») состоит из лиц, действующих скоординированным образом, более эффективно, чем если бы человек мог выполнить задачу, действуя самостоятельно. Чем более скоординированы действия, тем более эффективно люди достигают выгодных результатов. Координация задачи осуществляется посредством личной коммуникации. Таким образом, эффективность людей в коммерческом предприятии прямо пропорциональна эффективности их личной способности взаимодействовать.

10. Принципы само-менеджмента и общая ответственность, которые лежат в основе семейных и общественных отношений, также являются наиболее эффективными и оптимальными принципами организации коммерческих отношений.

В брак вступают два индивидуума, добровольно объединяющихся в ожидании того, что посредством данного союза каждый из них добьется более значительного счастья. Отношения покупателя в продуктовом магазине с продуктовым магазином, отношения лица, желающего подстричь свои волосы, и парикмахера, или между попутчиками на шоссе, являются одинаковыми. Каждый из них имеет отдельные личные цели, предпочтения и привычки, однако каждый понимает, что в ассоциации с другими, преследующими свои цели, следуя основным принципам взаимодействия в обществе, у них есть возможность улучшить свое личное благополучие. В этих отношениях ни одному человеку не обязательно быть «боссом». Один не управляет другим - они занимаются управлением своих функций – практикой само-менеджмента. Люди координируются друг с другом относительно своих уникальных талантов, без генерального планирования или руководящего лица, чтобы достигать своих перспектив и целей. Недостатки централизованного планирования, диктаторов и социализма на уровне общества были достаточно определены. Коммерческие отношения являются другим типом
отношений, и все отношения складываются лучше всего тогда, когда индивидуумы занимаются управлением своих же функций. Чем выше уровень

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

индивидуальной ответственности сотрудника и компетенция, тем меньше «потребность» «управлять» другими.

Все лица, связанные друг с другом какой-либо миссией, несут полную ответственность за все виды деятельности, используемые для достижения этой миссии. «Кольца ответственности» распространяются от области(областей) компетенции каждого индивидуума и согласованных целей, включая общую задачу, до области(областей) компетенции их коллег. Больше времени и усилий должно быть уделено индивидуальной области(областям) компетенции каждого сотрудника и согласования в соответствии с целями. Меньше времени может быть посвящено мероприятиям, в которых другие сотрудники имеют больше опыта, времени и согласны достигать поставленных целей. Например, в случае с мужем и женой, оба полностью несут ответственность за воспитание любого ребенка, которого они принесли в этот мир. Однако даже если одно лицо согласится выполнять данную деятельность (например, кормить ребенка), другое лицо несет ответственность за
наблюдение за тем, чтобы ребенок был накормлен, и, в случае выявления недостаточного результата выполнения деятельности, другое лицо должно выполнить действия, чтобы накормить ребенка. Согласованные задачи будут более успешно и эффективно выполнены, если все индивидуумы возьмут на себя общую ответственность за выполнение данной задачи, посредством распределения между собой конкретных видов деятельности, необходимых для выполнения задачи.

11. Профессиональная добросовестность - это больше чем мораль или этика в коммерческих отношениях - это залог успеха и эффективности. Профессиональная добросовестность повышает ценность.

Ценность товара или услуги для индивидуума соотносится, в дополнение к своей
неотъемлемой ценности, с надежностью его получения. Однако ценность надежности не прямо пропорциональна – а геометрически, вследствие взаимозависимостей и затрат на согласование и логистику. Все товары и
услуги имеют косвенные расходы на их приобретение и/или косвенные расходы, связанные с неполучением товара и услуг. Например, всю сборочную линию автомобиля, стоимостью в десятки тысяч долларов в час, придется закрыть, если шины стоимостью в несколько сотен долларов не в наличии для установки в нужное время. Стоимость приобретения молока в магазине составляет не просто 1,49 доллара США, но включает 0,25 $ за милю использования автотранспорта, и скажем, 10$ в час за время заказчика, что составляет за две мили и двенадцать минут - 2,50$, в результате чего общая стоимость молока составляет 3,99$ за упаковку! Если молока нет в наличии в первом магазине, дополнительные затраты на логистику составляют 2,50$ за упаковку. Если надежность данного магазина составляет 90%, поставщик должен снизить стоимость упаковки молока на 0,25 $ (100% - 90%, x 2,50$), до 1,24$ (17% скидка), чтобы конкурировать с другим магазином, который является полностью надежным.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Надежность очень ценна для поставщиков. Надежность соответствует обязательствам.

Концепция маркетинга бренда предполагает убеждение клиента в том, что продукция, которую он получает, всегда будет практически идентичного качества. Это обещание надежности качества продукции. В сознании клиента возникает доверие в отношении ожиданий от фирменной продукции. Эта концепция также применяется к индивидуумам, преследующим заданную миссию («компании индивидуумов»). Их действия и методы выстраивания коммерческих отношений способствуют брендингу, отдельно от брендинга продукции. Данный брендинг действий может послужить им положительно, либо отрицательно. В той степени, в которой были выполнены усилия отдельным сотрудником компании, индивидуум и, следовательно, ассоциированное название компании, признаются в качестве Надежных, Стабильных
и Честных в совокупности, как обладающие Профессиональной добросовестностью. Затраты на ведение бизнеса с теми, кто имеет бренд Профессиональной добросовестности, ниже и, следовательно, более выгодны для поставщиков и заказчиков, с которыми можно осуществлять сделки. Кроме того, чем больше другие люди хотят иметь с вами торговые отношения, тем больше у вас возможностей для торговли – данное понятие известно в бизнесе, как «рост» и «доля на рынке». Профессиональная добросовестность повышает ценность для всех, с кем мы вступаем в коммерческие отношения и для нас самих.

Принцип профессиональной добросовестности и стремление к личной безопасности объединяются, когда мы рассматриваем стратегию структурирования коммерческих соглашений («борьба за выгодные сделки»). Соглашения должны быть структурированы таким образом, чтобы они были конкурентоспособными как минимум с альтернативами, доступными каждой стороне соглашения.
Когда соглашение «слишком выгодно» для А за счет В, отношения приводят к тому, что сторона А является незащищенной, так как А осознает, что стороне В будет лучше без соглашения и она будет искать первую возможность расторгнуть отношения. Таким образом, «выгодные» и «невыгодные»,
сделки приводят к неуверенности в течение срока действия соглашения и, в конечном счете, к расторжению отношений. Выгодные, долгосрочные отношения состоят из взаимовыгодных условий соглашений.

Заключение

1. Бизнес - это концепция, которая существует для оказания содействия отдельным лицам в достижении большего благополучия.
2. Концепции бизнеса приводят к удовлетворению потребностей индивидуумов, в то время как минимизируется использование дорогостоящих экономических ресурсов путем рассмотрения и равномерного распределения потребностей каждого индивидуума. Система цен устанавливает ценность личных потребностей.

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

3. Коммерческая деятельность является динамичным опытом балансировки противоположных интересов и аспектов клиентов, поставщиков, сотрудников и технологий, а также элементов и принципов природы.
4. Фундаментальный спрос на товары и услуги не меняется. Движущей силой в принятии и росте конкретной продукции, которая отвечает базовому спросу, является технологическое изменение, которое приводит к снижению производственных затрат.
5. Концепция конкуренции является основным фактором повышения эффективности.
6. «Морнинг Стар», путеводная звезда для достижения эффективности, это концепция идеальных результатов и стремление к отличной производительности.
Индивидуумы с более (1) ясной концепцией, (2) интенсивными умственными и физическими усилиями, (3) точной и своевременной оценкой эффективности, а также (4) тесной связью с другими индивидуумами, придерживающимися свободных гражданских принципов, как правило, будут достигать значительной эффективности и личного благополучия.
7. Рентабельность и рост являются естественными результатами безупречного исполнения функций и инноваций, развития понимания потребностей рынка и производства товаров и услуг, которые отвечают рыночным желаниям. Особые долгосрочные цели приводят к не самым оптимальным продажам или затратам, в лучшем случае, и, в худшем – к обману.
8. Люди размышляют, проявляют новаторство, общаются и выполняют функции лучше, когда обладают хорошей самооценкой.
9. Личные коммуникации имеют важное значение для эффективности индивидуума посредством объединения талантов и усилий с другими для выполнения миссии.
10. Принципы само-менеджмента и общая ответственность - наиболее значительные и эффективные принципы организации коммерческих отношений.
11. Профессиональная добросовестность является целесообразной и эффективной в повышении ценности.

Copyright 1996, Крис Дж. Руфер (Chris J. Rufer)

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Сотрудники: Рэй Вилла & Джон Краули & Джо Пиментел		Асептические системы			
.					2/14/00
Личная коммерческая Миссия Сотрудников:					
Эффективная и стерильная упаковка всей производимой продукции					
Действия, за которые Сотрудники соглашаются взять ответственность	Утверждающая инстанция	Этап развития	Идеальный результат	Ближайший Целевой результат	Дата отчета SS
Понимать процесс асептической обработки.	У & И	Отчет о прочитанной литературе, посещенных занятиях и семинарах.	Осведомленность	Развитие	11/1
Оценивать новые технологии для реализации в качестве капитальных проектов	У & Р	Стоимость упаковки продукта в коробки объемом 300 галлонов за фунт.	$0	$0,035	11/1
		Стоимость упаковки продукта в коробки «Стар-Пакс» объемом 55 галлонов за фунт.	$0	$0,045	11/1
		Стоимость упаковки продукта в бочки объемом 55 галлонов за фунт.	$0	$0.050	11/1
		Максимальный вес заполняющей способности продукта в час.	Без ограничений	175,000	11/1
		Максимальная заполняющая способность продукта для коробки объемом 300 галлонов в час.	Без ограничений	60	11/1
		Максимальный объем наполнения бочки объемом 55 галлонов в час.	Без ограничений	60	11/1
Осуществление модернизации оборудования.	У & И	Общие капитальные вложения в асептические системы.	$0	$4,713,697	11/1
		Общие капитальные вложения за фунт испаряемости воды.	$0.00	$7.73	11/1
		Точный и своевременный отчет о результатах проекта (дни просрочки)	0	0.00	11/1
Обеспечивать функционирование и ремонт оборудования	У & И	Соотношение времени функционирования оборудования и рабочих часов.	100%	99%	11/1
		Затраты на техническое обслуживание и текущий ремонт за год.	$0	$75,000	Ежемесячно к 10 и 11/1
		Затраты на техническое обслуживание и текущий ремонт в процентах от общего объема капитальных вложений	$0	1.59%	11/1
		Оценка чистоты зоны упаковки продукта.	1.00	1.00	Еженедельно и 11/1
Развивать отношения с поставщиками и приобретать детали и материалы.	У & И				
Набирать, обучать и организовывать деятельность необходимых дополнительных сотрудников.	У & И	Сезонные рабочие часы для упаковки товара на каждый операционный час.	0	10	11/1
		Сезонные рабочие часы на каждый операционный час.	0	26	11/1
Осуществлять работу асептических систем и наполнять продукты.	У & И	Стерильно упакованный продукт (% от общего веса упакованных).	100%	100%	11/1
		Процент времени функционирования испарителей, не ограничиваемых упаковкой.	100%	100%	11/1
		Средняя температура заполнения томатной пасты (% от целевой).	100%	98.00%	11/1
		Количество кубических футов азота, использованных на заводе за каждый операционный час.	0	0.10	11/1
		Средний вес продукции на коробку объемом 300 галлонов с целевым весом.	2,930	2,930	Ежедневно в сезон и 11/1
		Среднее отклонение веса продукции на коробку объемом 300 галлонов.	0	5.00	11/1
		Хороший выход для мешка в упаковки объемом 300 галлонов.	100%	99.80%	11/1
		Хороший выход для вкладки объемом 300 галлонов	100%	99.80%	11/1

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

		Хороший выход для вкладки из волокна объемом 300 галлонов	100%	99.80%	11/1
		Средний вес продукции на бочку объемом 55 галлонов с целевым весом.	545	545	
		Среднее отклонение веса продукции на бочку объемом 55 галлонов с целевым	0	2.00	Ежедневно в сезон и11/1
		Хороший выход на бочку объемом 55 галлонов.	100%	99.80%	11/1
		Хороший выход на упаковку объемом 55 галлонов.	100%	99.80%	11/1
		Хороший выход для вкладки объемом 55 галлонов.	100%	99.80%	11/1
		Средний вес продукции на мешок «Стар-Пак» с целевым весом.	542	542	Ежедневно в сезон и11/1
		Среднее отклонение веса продукции на мешок «Стар-Пак».	0	2.00	11/1
		Хороший выход для упаковки «Стар-Пак» объемом в 55 галлонов.	100%	99.80%	11/1
		Хороший выход для мешка «Стар-Пак» объемом в 55 галлонов.	100%	99.80%	11/1
		Хороший выход для вкладки из волокна «Стар-Пак» объемом в 55 галлонов	100%	99.80%	11/1
		Хороший выход для вкладки «Стар-Пак» объемом 55 галлонов	100%	99.80%	11/1
		Хороший выход для маркировки упаковки.	100%	99.80%	11/1
		Хороший выходя для обвязки.	100%	99.80%	11/1
Вести записи о результатах деятельности -	У & И				
Помогать другим сотрудникам для достижения эффективной работы завода	У & И	Испарительная способность производства.	100%	92%	Ежедневно в сезон и11/1
		Максимальное количество испаряющейся воды в фунтах за каждый час.	680,000	610,000	11/1
		Документация по безопасности с отчетом о ежегодном количестве травм или случаев очевидной опасности, когда был высок риск получения травмы и порчи имущества.	0	0	2/1
		Энергоэффективность завода (#испар. воды/терм).	Без ограничений	164	11/1
		Оценка внешнего вида завода.	1	1.00	Еженедельно и 11/1
	Утверждено (У)				
	Рекомендовано (Р)				
	Исполнено (И)				
Развивать отношения с поставщиками и закупать детали и материалы.	У & И	Число дней от получения инвойса и до оплаты.	1.00	5.00	Ежемесячно к 10 и 11/1
Вести записи о результатах деятельности	У & И	Среднее число дней задержки SS-отчетов.	0	0.00	11/1

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Сотрудник:		Автоматизация			
Личная коммерческая Миссия Сотрудника:					
Точно, надежно и эффективно оценивать и контролировать производственное оборудование и процессы					
Действия, за которые Сотрудник	Утверждающая		Идеальный	Ближайший	Дата отчета
соглашается взять ответственность	инстанция	Этап развития	результат	Целевой результат	SS
Понимать автоматизацию и электронные технологии.	У & И	Отчет о прочитанной литературе, посещенных занятиях и семинарах.	Осведомленность	Модернизация	11/1
Разрабатывать новые технологии для реализации в качестве капитальных проектов	У & Р	Исправительная способность производства	100%	92%	Ежедневно в сезон и 11/1
		Ежегодная стоимость систем автоматизации	$0	$550,000	8/1
		Максимальное количество испаряющейся воды в фунтах за каждый час.		610,000	11/1
		Энергоэффективность завода (фунты, испар. воды/терм).	Без ограничений	164	11/1
		Эффективность теплопередачи котла	100%	84%	Ежедневно в сезон и 11/1
		Электроэффективность завода (фунты, испар. воды /КвЧ)	Без ограничений	450	Ежедневно в сезон и 11/1
Осуществление модернизации оборудования.	У & И	Общие капиталовложения в системы автоматизации	$0	$1,996,312	11/1
		Общие капиталовложения в системы автоматизации на фунт испаряемости воды.	$0.00	$3.27	11/1
		Точный и своевременный отчет(ы) о результатах проекта (дни просрочки)	0	0.00	11/1
Обеспечивать функционирование и ремонт оборудования.	У & И	Затраты на техническое обслуживание и текущий ремонт за год.	$0	$50,000	Ежемесячно к 10 и 11/1
		Процент затрат на техническое обслуживание от общих капиталовложений.	$0	2.50%	11/1
		Соотношение времени функционирования оборудования и операционных часов.	100%	99%	11/1
		Оценка чистоты зоны автоматизации.	1.00	1.00	Еженедельно и 11/1
Набирать, обучать и организовывать работу необходимых дополнительных сотрудников	У & И	Сезонные рабочие часы на каждый операционный час.	0	28	11/1
Производить точные измерения производственных процессов.	У & И	Процент операционных часов, когда пар был доступен всем пользователям.	100%	100%	11/1
		Средний процент достигнутой целевой температуры горячей коагуляции.	100%	98%	Ежедневно в сезон и 11/1
		Среднее количество вкраплений в готовом продукте.	0	0.30	Ежедневно в сезон и 11/1
		Стандартное отклонение веса продукта в коробках объемом 300-галлонов.	0	5.00	Ежедневно в сезон и 11/1
		Стандартное отклонение веса продукта в бочках объемом 55-галлонов.	0	5.00	Ежедневно в сезон и 11/1
		Стандартное отклонение веса продукта в мешках «Стар-Пак».	0	5.00	Ежедневно в сезон и 11/1
Вести записи о результатах деятельности.	У & И	Среднее число дней задержки SS-отчетов.	0	0.00	11/1

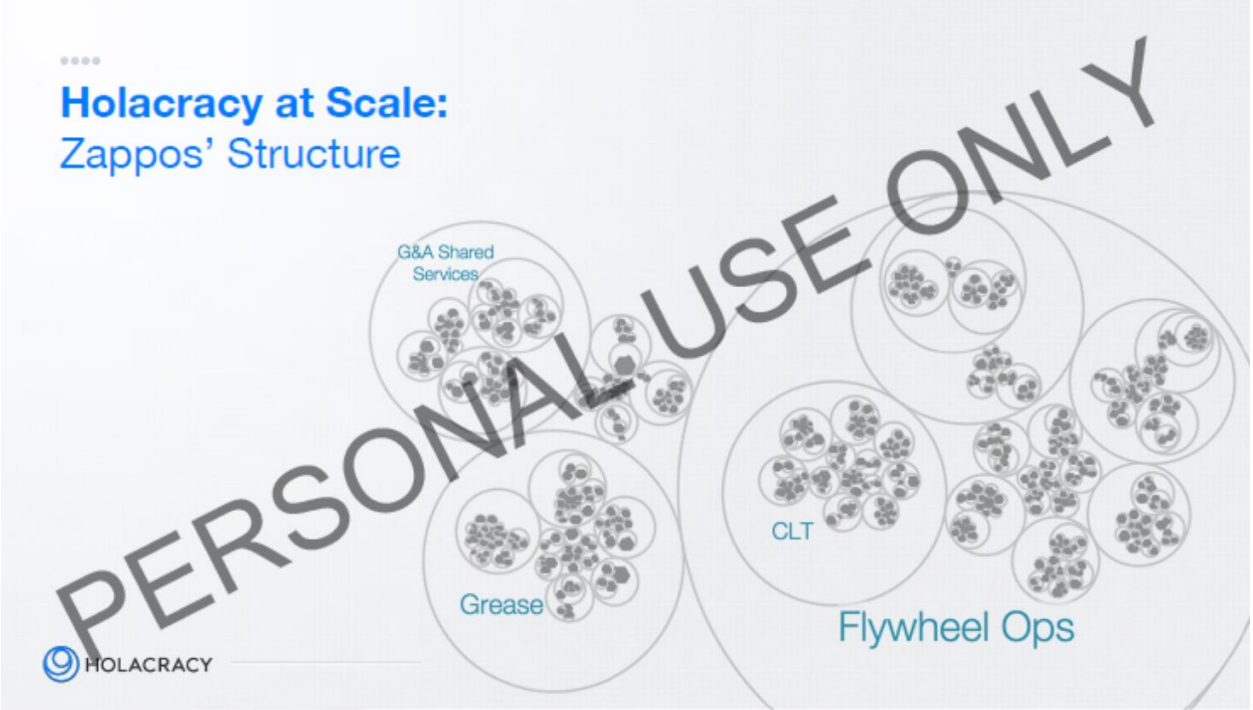
Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

Помогать другим сотрудникам для достижения эффективной работы завода	У & И	Документация по безопасности с отчетом о ежегодном количестве травм или случаев очевидной опасности, когда был высок риск получения травмы или порчи имущества.	0	0	2/
		Оценка внешнего вида завода	1	1.00	Еженедельно & 11/
	Утверждено (У)				
	Рекомендовано (Р)				
	Act (A)				
Развивать отношения с поставщиками и закупать детали и материалы	У & И	Число дней от получения инвойса и до оплаты.	1.00	5.00	Ежемесячно к 10 и 11/

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

5.4. Презентация Брайана Робертсона

Приведены ключевые слайды. Полная версия презентации см. отдельный файл

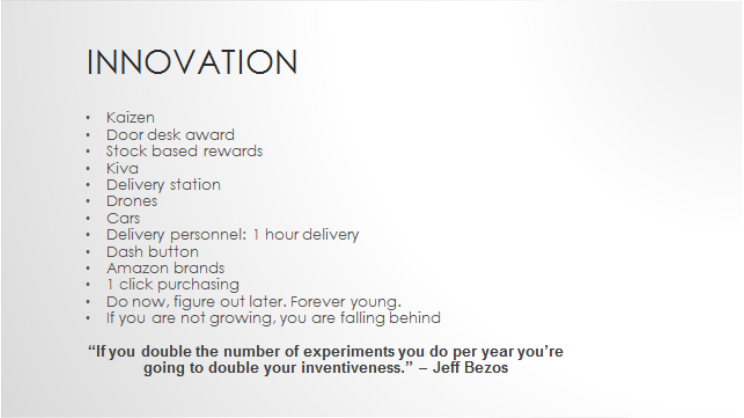


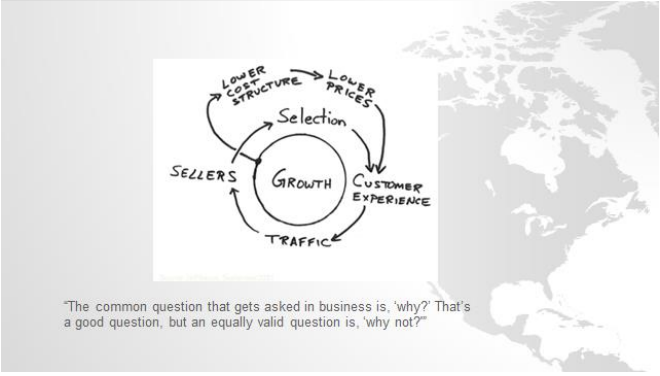
PERSONAL USE ONLY

Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

5.5. Презентация AMAZON

Приведены ключевые слайды. Полная версия презентации см. отдельный файл

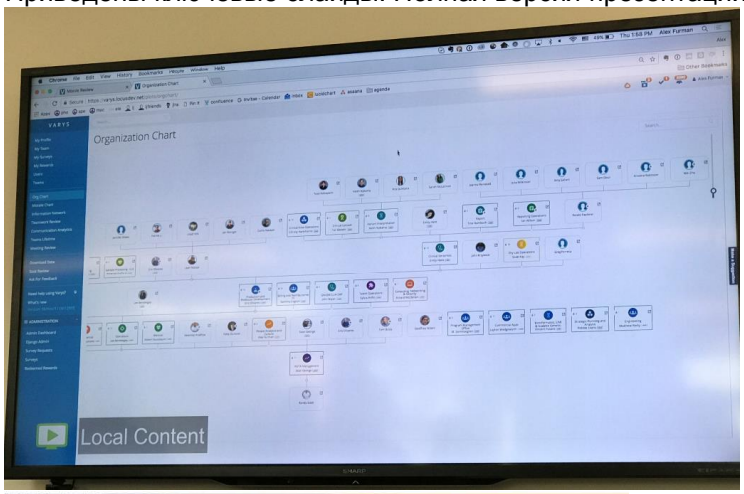


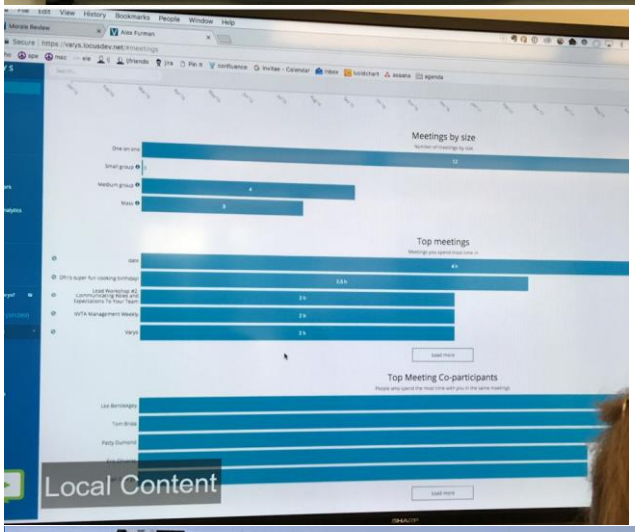


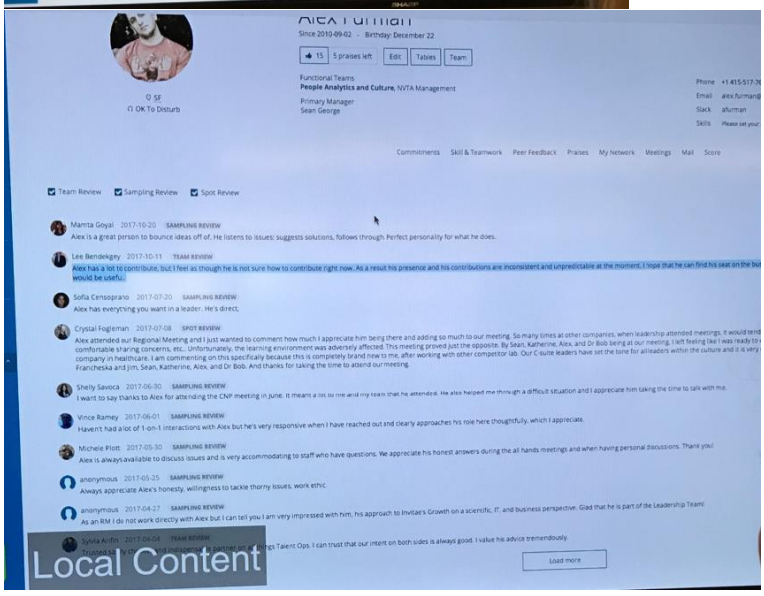
Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

5.6. Презентация INVITAE

Приведены ключевые слайды. Полная версия презентации см. отдельный файл



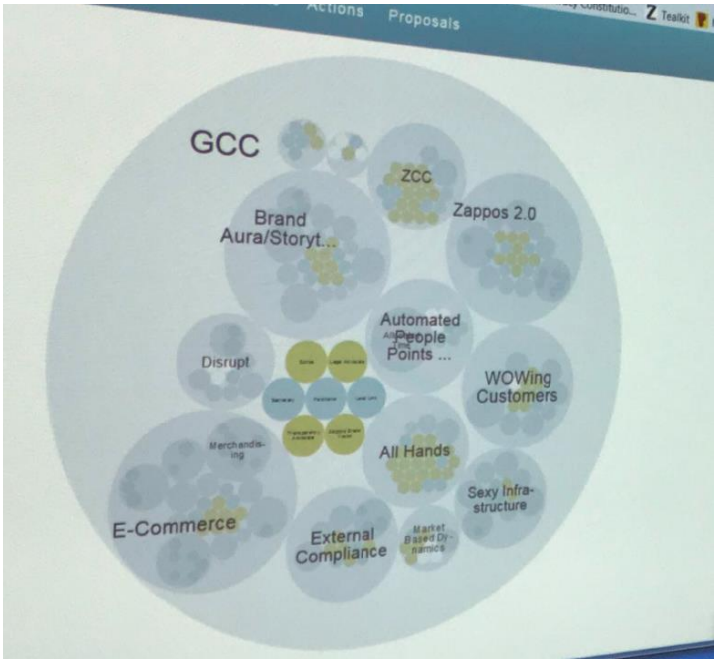


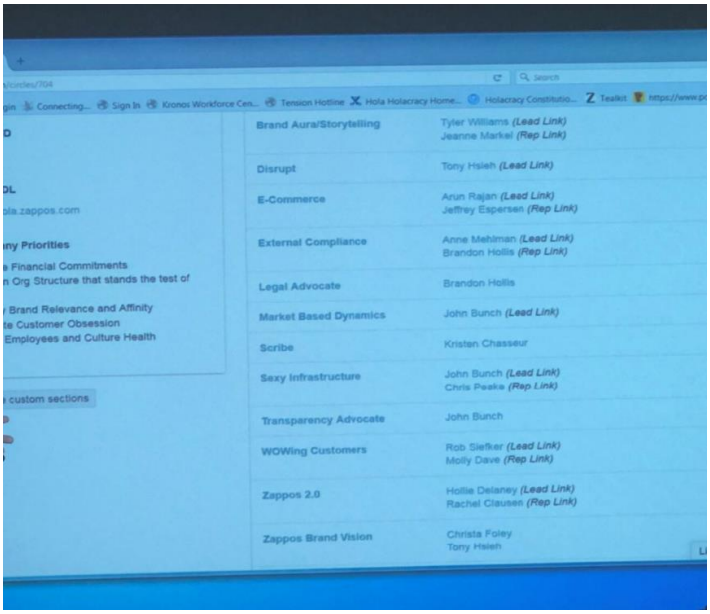


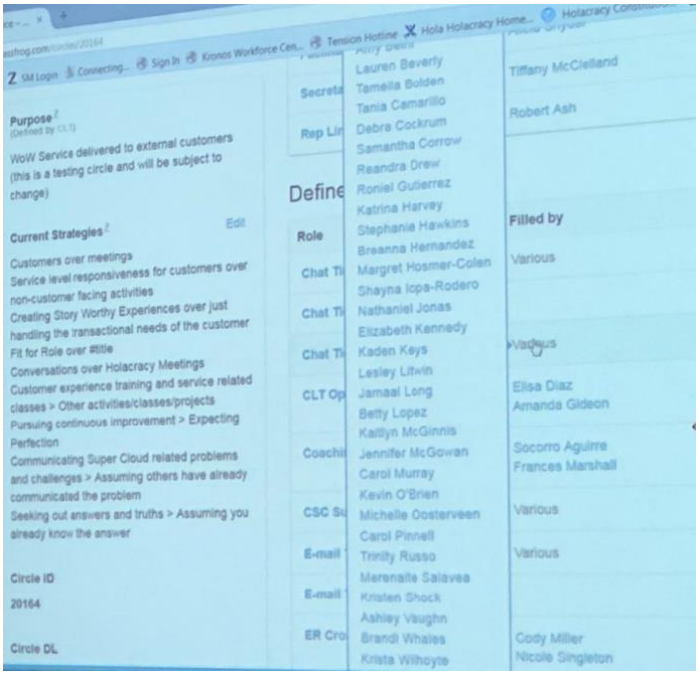
Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

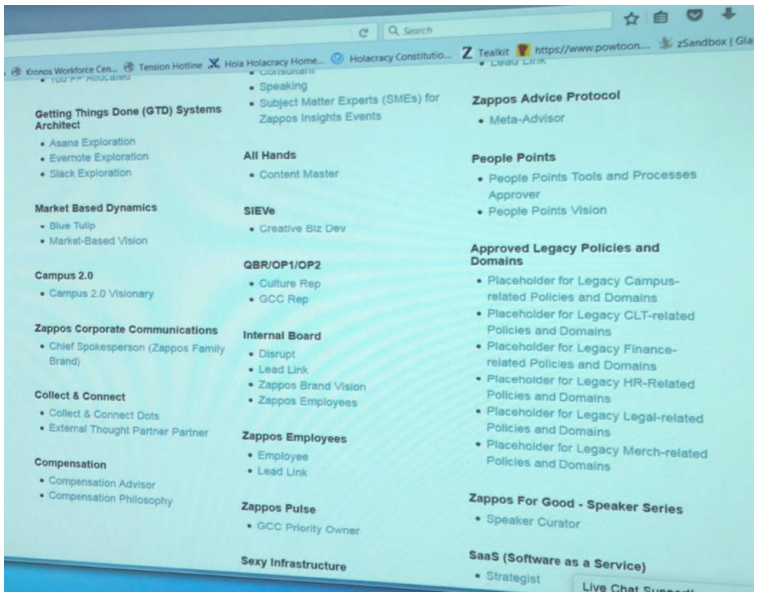
5.7. Презентация ZAPPOS

Приведены ключевые слайды. Полная версия презентации см. папку с фотографиями

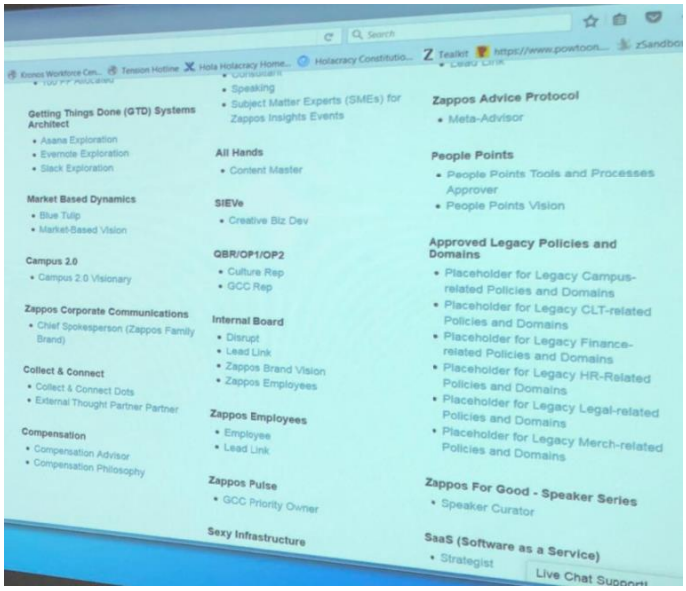


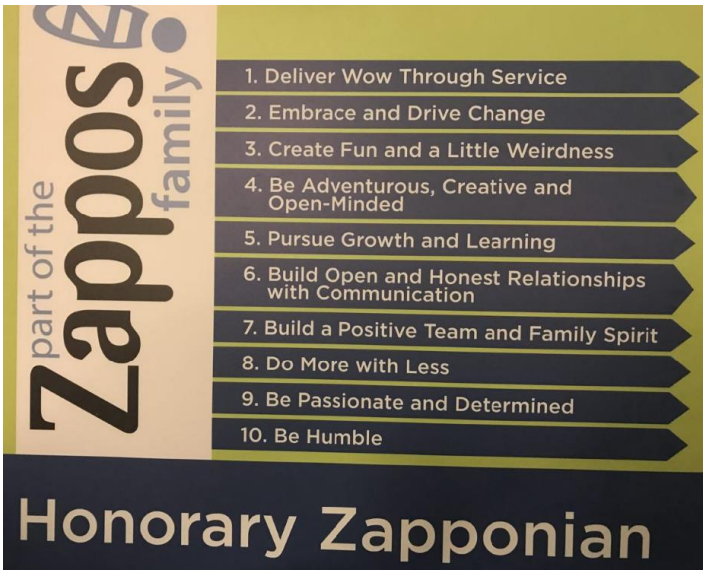


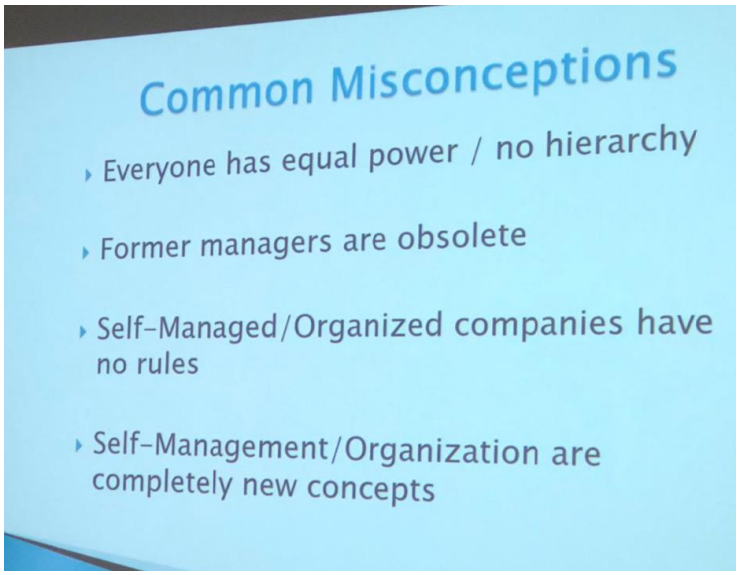


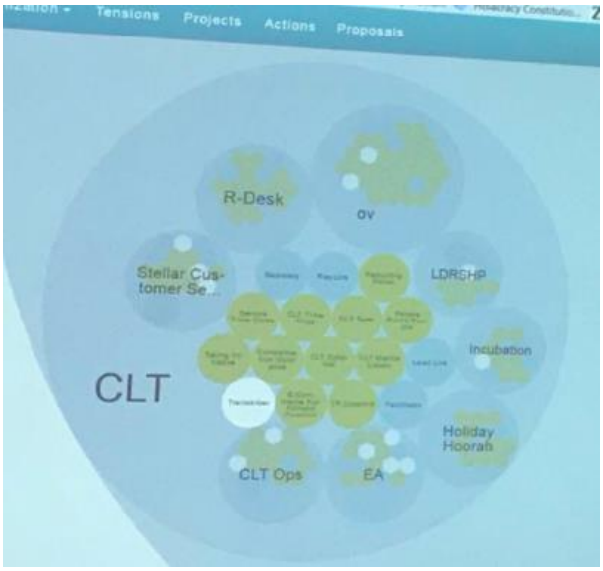


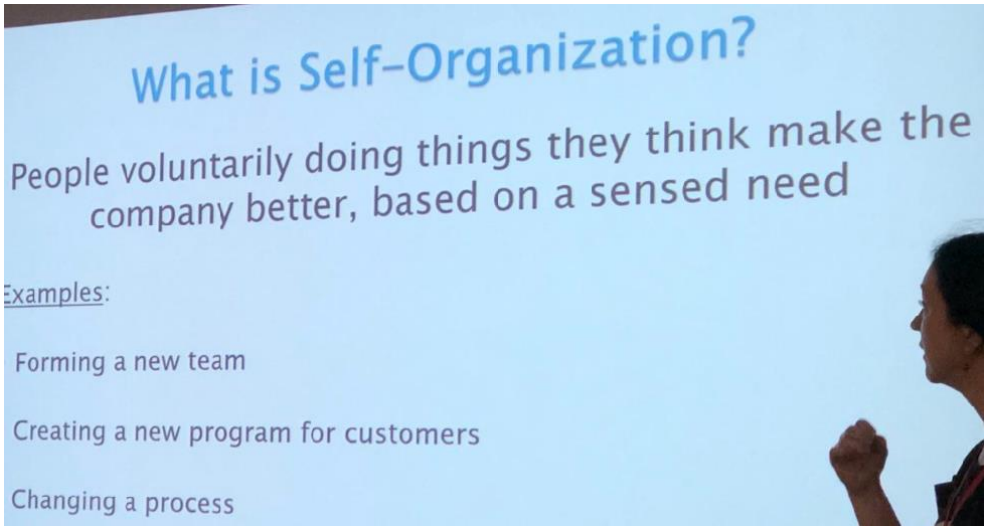
Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru







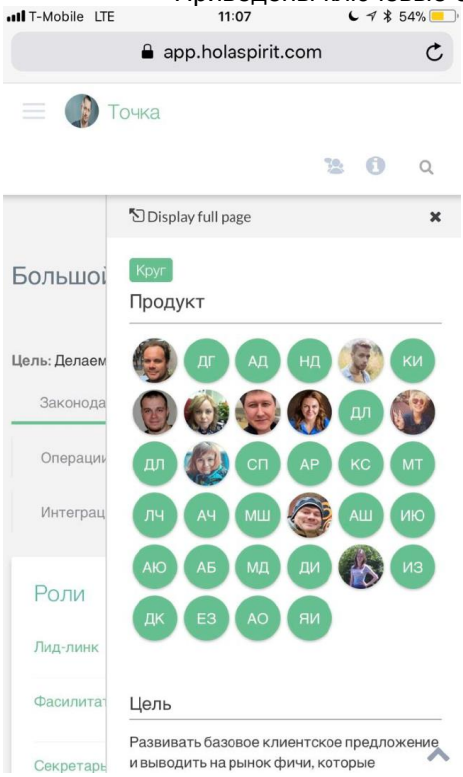


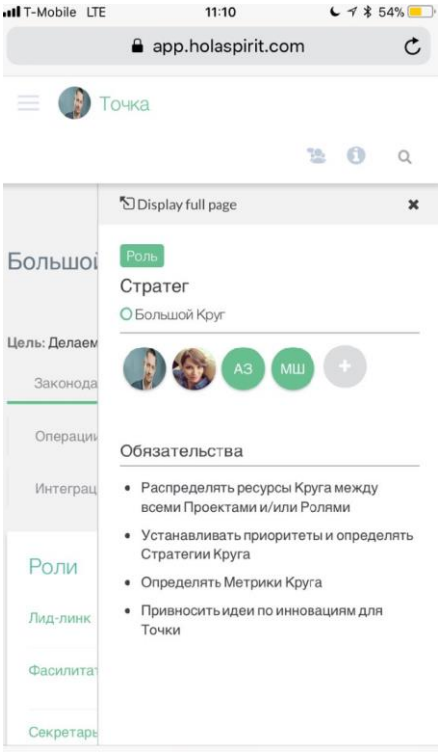


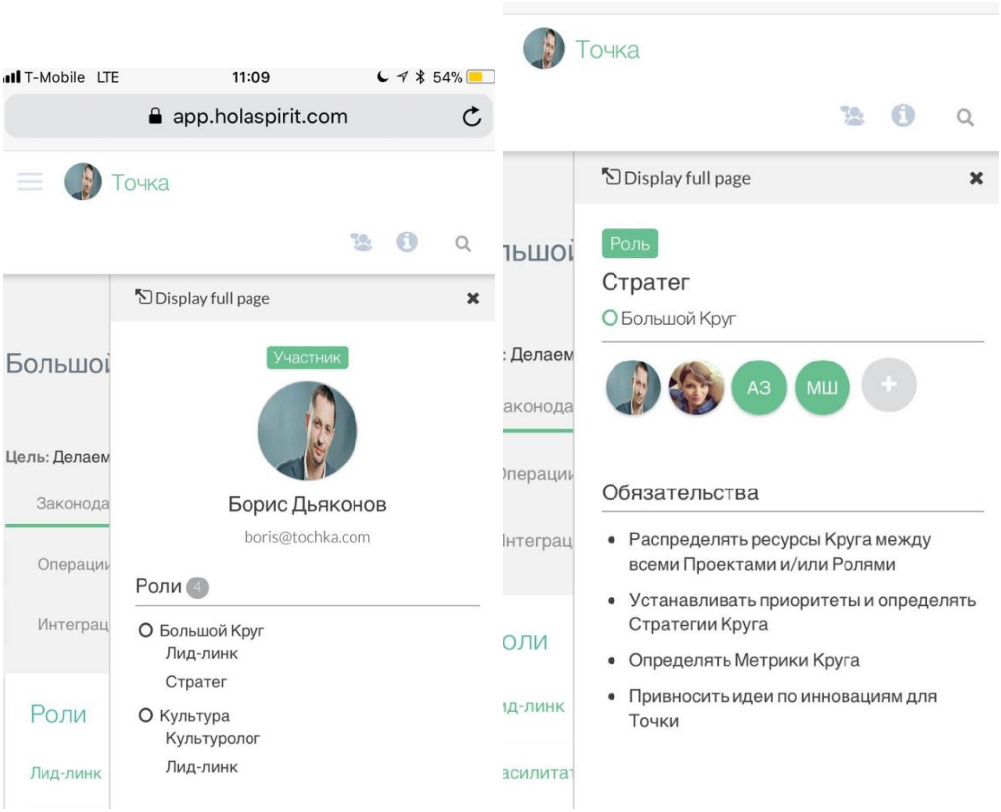
Консалтинговая компания «Правила Игры»
115487, г.Москва, пр-т Андропова, д.38, к.3, каб.360 +7 (495) 961-17-63
www.rulesplay.ru info@rulesplay.ru

5.8. Презентация Бориса Дьяконова

Приведены ключевые слайды. Полная версия презентации см. отдельный файл







5.9. Статья про холакратию

Оригинал статьи взят здесь: https://rulesplay.ru/articles/kholakratiya-obzor-metoda/?utm_source=facebook&utm_medium=socialpost&utm_campaign=Kirkpatrick&utm_content=holacracy

Холакратия. Обзор метода

Эта статья была опубликована в сентябрьском номере журнала "Бизнес со смыслом".

Автор статьи: **Алексей Ильичев**,
Единственный в России сертифицированный фасилитатор Холакратии, компания ScrumTrek

Последние несколько лет в прессе и со сцен конференций часто звучит слово Холакратия. В основном люди понимают Холакратию как философию управления компанией, в которой нет начальников и подчинённых. Такие методы управления компанией, с точки зрения их сторонников, обеспечивают более высокий уровень вовлечённости сотрудников, и более высокий уровень ответственности. Сегодня почти любой рынок меняется очень динамично, а традиционные бизнес-модели устаревают и уступают место новым. В этих условиях традиционные методы управления уже не дают бизнесу достаточной гибкости. Холакратия пытается решить эту проблему за счёт максимальной децентрализации принятия решений. Как минимум, с точки зрения математической теории сложности это должно работать лучше, чем традиционные иерархии.

Но давайте по порядку. Итак…

Что же такое на самом деле Холакратия?

В первую очередь Холакратия — это метод управления компанией. Причём этот метод был разработан одним конкретным человеком — Брайаном Робертсоном. Именно метод, а не только философия. Дело в том, что Холакратия — это не единственный способ работать без начальников и подчинённых. В своей книге “Открывая организации будущего” Фредерик Лалу описал уровни развития культуры компании. Уровень развития, который Лалу называет бирюзовым, как раз характеризуется отсутствием отношений “начальник-подчинённый”, то есть отсутствием иерархий. Миру известны примеры компаний, которые функционируют без иерархий, но при этом не используют Холакратию. К ним принадлежат, например, достаточно известные компании Valve, Gore and Associates, Semco. Давайте договоримся называть такого рода компании “бирюзовыми”, а саму парадигму управления бирюзовой или эволюционной.

Почему эта парадигма управления так называется? В ней компания строится на тех же принципах, на которых построены живые системы. В качестве примеров живых систем можно привести организм животного, или любую экосистему, в которой гармонично сосуществуют разные обитатели. Один из ключевых принципов работы живых систем — это автономность всех частей и постоянная обратная связь между ними.

Итак, Холакратия — это метод, позволяющий построить бирюзовую компанию.

Как устроен сам метод?

В своей основе Холакратия — это система правил. Эти правила составляют то, что называется “Конституция Холакратии”. Когда компания переходит на Холакратию, генеральный директор подписывает конституцию, тем самым утверждая верховенство этого свода правил над всеми другими правилами в компании. В частности, позже эти правила будут защищать автономность исполнителей тех или иных ролей от принудительного вмешательства бывших начальников, или того же генерального директора. Именно поэтому Брайан

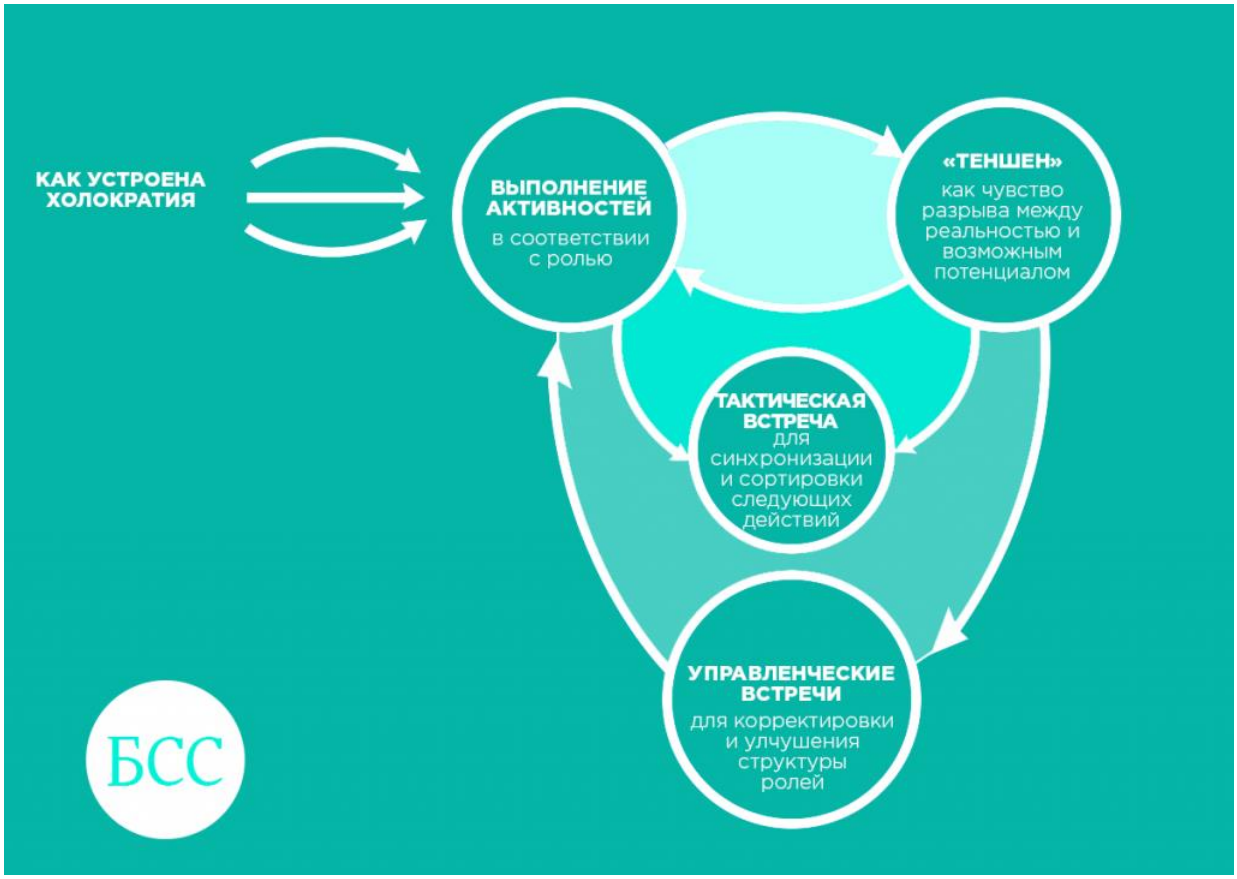
Робертсон настаивает: нельзя внедрить Холакратию, не подписав конституцию. И даже у нас в ScrumTrek, хотя мы всегда считали, что у нас очень либеральная культура, на встречах можно было слышать подобные диалоги:

— Я возражаю. Я не считаю, что нужно делать так, как вы предлагаете.

— От лица какой роли ты сейчас говоришь?

— Владелец компании.

— Прости, но в нашем круге нет роли “Владелец компании”, и поэтому ты не можешь поднять такое возражение.



Холакратия позволяет ввести в компании другую парадигму распределения власти. А именно — мы хотим, чтобы каждый стал владельцем 100% ответственности по всем ролям, которые исполняет. А для этого нужно защищать их автономность.

Что же за правила такие описаны в конституции?

Один из принципов Холакратии — можно делать всё, кроме того, что запрещено. Подумайте о том, как это отличается от традиционной парадигмы власти в компаниях. Обычно человека нанимают на определённую позицию и ждут, что он будет выполнять определённые функции в соответствии с занимаемой позицией. При этом ещё у него есть начальник, который может разрешить или запретить делать те или иные вещи. Так часто бывает, что ограничения или запреты спускаются по иерархии через несколько уровней, и исполнители в итоге жалуются, что спущенные сверху ограничения мешают им делать свою работу. Наверное, многие начнут оправдывать такой подход: ограничения нужны. Например, ограничения службы безопасности нужны, чтобы избежать тех или иных рисков. Но в конечном итоге, как это влияет на работников?

Мировая статистика показывает, что чем больше компания — тем меньше в ней средняя продуктивность на одного сотрудника. Возьмите другой пример — города. Это организации людей, в которых есть правила, устанавливающие границы. В рамках правил каждый решает сам, что и как ему делать. Статистика показывает, что продуктивность одного горожанина увеличивается примерно на 15% при удвоении населения города.

Я не говорю, что в Холакратии нет ограничений. Но ключевое отличие в том, что ограничения в Холакратии создаются при непосредственном участии

людей, на которых они влияют, и у них есть возможность внести свои возражения. Это позволяет людям оставаться вовлечёнными и по-настоящему владеть своим участком работы.

<Комментарий>

Изменения, которые начали происходить в компании, даже сложно сравнить с чем-либо. Сделать первый шаг веры было, конечно, сложно, так как последствия были неизвестны и могли оказаться губительными. Кроме этого, противоречие привычному, иерархичному подходу к управлению создавали преграды в сознании нас самих. Только личное глубокое убеждение в правильности направления нашего движения со стороны лидера помогли команде сделать этот первый шаг.

Работать без начальника оказалось непросто. Обманчивое чувство защищенности, понятности, стабильности подчинённого не давало пробиться на свет внутренней сознательности и персональному подходу к себе. Как сложно, будучи рядовым сотрудником офиса, выпрямив спину и подняв голову, взглянуть на деятельность компании, производственные процессы, коллег и их работу по-новому! Как оказывается сложно, но важно начать ощущать себя не маленьким винтиком в сложном механизме работы компании, а элементом, который, работая эффективно, позволяет великолепно работать всему механизму! Принять ответственность на себя оказалось непростой задачей. С каждым шагом для нас открываются новые возможности для реализации потенциала каждого сотрудника. Однако, преодолеть сложности можно только победив заблуждения и страхи, скрытые в каждом из нас.

Лена Пономарева,
До холакратии финдир, Инстрой

<Конец комментария>

Обманчивое чувство защищенности, понятности, стабильности подчинённого не давало пробиться на свет внутренней сознательности и персональному подходу к себе.. Как оказывается сложно, но важно начать ощущать себя не маленьким винтиком в сложном механизме работы компании, а элементом, который, работая эффективно, позволяет великолепно работать всему механизму!

Лена Пономарева,
До холакратии финдир, Инстрой

Так как же Холакратия устроена?

Основные элементы структуры в Холакратии — это роли и круги. Роль описывает активности, которые кто-то должен делать. Круг — это роль, исполняемая не одним человеком, а целой группой. Описание роли содержит предназначение (Purpose) и обязанности (Accountability). Предназначение — это ультимативная задача роли. Например, у роли “Маркетинг” может быть предназначение: “Наши продукты известны миру”. А обязанности — это перечень активностей, которого все ожидают от исполнителя этой роли. Например, одна из обязанностей могла бы звучать так: “Продвижение продуктов компании через сайт”.

Роли объединяются в круги. У круга тоже есть предназначение и обязанности, и каждый круг управляет входящими в него ролями через свой собственный процесс управления. Чтобы обеспечивать обратную связь между кругом и внешним окружением (объемлющим кругом), есть две особые роли: лидлинк (leadlink) и реплинк (replink). Исполнители этих ролей участвуют в тактических и управленческих встречах объемлющего круга и могут говорить от лица того круга, который они представляют. Если у кого-то в круге есть какая-то проблема, они могут обратиться к реплинку, и он обязан вынести эту проблему на обсуждение внешнего круга.

Лидлинк же отвечает за стратегию и приоритеты для всего круга. Например, он может задать стратегию: “Сейчас для нас довольные пользователи даже важнее, чем рентабельность“. И все роли в круге обязаны подстроиться под эту стратегию.

Роли так же могут владеть так называемыми доменами. Например, веб-мастер может владеть доменом “Сайт компании”. Если одна роль владеет доменом, то другие не могут совершать каких-либо действий, которые влияют на его домен, если только они не получили на это разрешение. Чтобы его не дёргали по каждому вопросу, владелец домена может формировать правила (Policy), которые как раз регулируют, что можно и чего нельзя делать с доменом.

Как видите, структура в Холакратии строится вокруг работы, а не вокруг людей. Роли организованы в круги по принципу взаимосвязей между теми или иными активностями. Но при этом один и тот же человек может исполнять несколько ролей в совершенно разных частях организации.

Такое смещение акцента со структуры людей на структуру работы поразительным образом меняет рабочие отношения. В Холакратии об этом говорят, как о разделении роли и человека.

<Комментарий>

Я видела много паттернов, и разных стилей поведения, и меня очень впечатляет то, что я сейчас вижу в нашей компании. Наличие ясных ролей сильно облегчает общение на рабочие темы. Стало намного проще попросить кого-то что-то сделать, или помочь другим решить их проблемы. Все роли, которые есть у нас в Concept7, направлены на выполнение компанией своего предназначения. Все это понимают, и учитывают, когда выполняют работу. Понимание того, что я из одной роли обращаюсь к другой роли, делает всё таким понятным и красивым!

Когда я заканчиваю ту или иную работу в одной из моих ролей, я могу просто почувствовать себя настоящей собой. И это настолько освобождающее чувство! Мне не обязательно что-то делать с суждениями других людей, их эго, и всеми негативными вещами, которые возникают как следствие размытых границ между рабочими отношениями и личными. Все работают по одинаковым, кристально ясным правилам. Все понимают, что в компании есть пространство как для роли, так и для человека.

Я думаю, что эта ясность позволяет мне быть лучшей сотрудницей, чем когда-либо прежде. Нет страха или сожаления, связанных с просьбой что-то сделать, поскольку правила настолько явные и однозначные. Это как единый закон, по которому все мы живём. И знаете что? Иногда приходится разговаривать на достаточно сложные и некомфортные темы. И это ещё одна причина, почему разделение личного и рабочего контекста настолько всё упрощает.

Annemieke Verhoeff,
бывший менеджер отдела персонала в Concept7
<Конец комментария>

Процессы в Холакратии

Холакратия делит процессы на “работу в организации” и “работу над организацией”. Работа в организации — это выполнение тех активностей, которые описаны в ролях и кругах. Работа над организацией — это работа по улучшению существующей структуры.

Философия Холакратии опирается на понятие Теншена (tension). В английском Теншен — это натяжение. Аналогия здесь в том, что натяжение — это потенциальная энергия, которая может быть использована для движения вперёд. Так происходит при стрельбе из рогатки — вы отпускаете натянутую резинку, и камешек вылетает вперёд.

Холакратия определяет Теншен как чувство разрыва между реальностью и возможным потенциалом. В каждой компании каждый сотрудник чувствует Теншен. В традиционных компаниях с этим чувством приходится жить и мириться. Холакратия же одной из главных своих задач видит необходимость дать каждому сотруднику пути обработки каждого своего Теншена, чтобы из каждого Теншена могло родиться позитивное изменение в компании.

Работа в организации

В Холакратии каждый исполнитель роли обязан вести свои дела в виде проектов и действий. Проект — это активность, у которой есть определённые критерии завершения. Действие — это что-то, что можно сделать за один подход. Пример проекта: “Разработать новый дизайн сайта”. Пример действия: “Позвонить дизайнеру, обсудить с ним последний макет”. Это требование помогает обеспечить большую ясность.

Каждый круг регулярно встречается на тактическую встречу. На ней каждый участник может поднять какой-либо Теншен. Обсуждение каждой поднятой проблемы фокусируется на том, чтобы тот, кто её поднял, получил то, что ему было нужно. При этом если возникают отвлечения, или какие-либо связанные Теншены — они обсуждаются отдельно. Принцип проведения тактических встреч — фокус на потребностях того человека, который поднял Теншен. Тактическую встречу ведёт фасилитатор, который следит за строгим соблюдением её формата и правил.

На тактической встрече можно запросить проект или действие, поделиться информацией, или запросить информацию. Если решение проблемы не укладывается в эти рамки в существующей структуре ролей, то этот Теншен выносится на управленческую встречу.

<Комментарий>

Многое изменилось на наших встречах. Когда происходят встречи нашего круга, участвуют все. Холакратия — это как школа, она учит выражать свои

потребности, и даёт пространство, в котором вы можете это делать. Я думаю, что встречи для этого и нужны. Конечно, никто не заставит вас говорить о ваших потребностях. В конечном итоге — это ваш выбор. Но я думаю, что то, как мы проводили встречи раньше — заставляло людей держать свои карты закрытыми. Теперь люди гораздо легче раскрываются, потому что встречи в Холакратии работают чётко, как механизм — вы бросаете туда любой сырой материал, а уходите с конкретным планом.

Joris Beltman,
Voys
<Конец комментария>

Я думаю, что то, как мы проводили встречи раньше — заставляло людей держать свои карты закрытыми. Теперь люди гораздо легче раскрываются, потому что встречи в Холакратии работают чётко, как механизм — вы бросаете туда любой сырой материал, а уходите с конкретным планом.

Joris Beltman,
Voys

Управленческая встреча

Управленческая встреча проходит регулярно в каждом круге. Её задача — обработать каждый поднятый Теншен, внеся какие-то изменения в описания

ролей. Управленческая встреча проходит по ещё более строгим правилам, чем тактическая. В центре этих правил — так называемый интегративный процесс принятия решений. На мой взгляд, этот процесс — ключ к пониманию всей Холакратии. Давайте его рассмотрим:

1. Презентация Теншена или предложения.
2. Уточняющие вопросы.
3. Реакции.
4. Уточнение предложения.
5. Возражения.
6. Интеграция.

Сначала автор Теншена рассказывает о том, в чём Теншен заключается. Если автор уже может предложить конкретные изменения в описаниях ролей, он может это сделать. На этом этапе запрещены любые вопросы или комментарии других участников.

Второй шаг — это уточняющие вопросы. Можно запросить недостающую информацию о Теншене, или попросить уточнить что-то. Ведущий встречи, фасилитатор, на этом этапе следит за тем, чтобы под видом вопросов участники не предлагали точки зрения. Например если вопрос начинается со слов: “А не кажется ли тебе, что...” - то обычно это на самом деле мнение, а не вопрос. Вопрос — это запрос на получение недостающей информации. Информация передаётся от автора Теншена автору вопроса.

Мнение можно предложить на следующем шаге — раунде реакций. На этом шаге каждый по очереди высказывает всё, что хочет, в связи с озвученным Теншеном и предложением. Ведущий тут следит только за тем, чтобы не возникало дискуссий — запрещается обсуждать что-то интерактивно. Каждый озвучивает свою реакцию только один раз, по очереди.

Во время уточнения предложения автор как раз имеет возможность ответить на любую реакцию, которую он услышал на предыдущем шаге. Результатом уточнения теперь уже является предложение, сформулированное на языке Холакратии: какие роли следует создать, какие убрать, какие изменить и как.

Далее идёт круг возражений. Каждый говорит по очереди либо “Возражаю”, либо “Не возражаю”. Если корректных возражений не поступает, то предложение принимается. Если поступают — то дальше следует интеграция.

Интеграция — это диалог между автором предложения и автором возражения, цель которого — сделать новое предложение, которое снимает обе проблемы. После интеграции всех возражений, мы снова возвращаемся на 5-й шаг процесса — в раунд возражений.

Корректное возражение в Холакратии должно отвечать 4-м критериям:

1. Есть вред. Один из участников чувствует Теншен.
2. Это новый Теншен, а не существовавший ранее. Этот Теншен должен появляться с введением предлагаемых изменений.
3. Либо наличие вреда от нового предложения основано на известных фактах, либо потенциальный вред настолько велик, что пробовать небезопасно.
4. Теншен, связанный с предложением, возникает у одной из ролей, которые выполняет возражающий.

Фасилитатор встречи помогает участникам оценить выполнение этих критериев, задавая проверочные вопросы. Например, он может спросить: “Если мы полностью отменим то предложение, которое сейчас рассматриваем, останется ли та проблема о которой мы говорим? Верно ли, что нам в любом случае об этом нужно позаботиться”. И если ответ “Да”, то это означает что не выполнен критерий номер 2. В таком случае возражение не принимается.

Эти критерии помогают отсеять огромное число возражений, которые звучат, когда такого рода правил в группе нет. Очень часто люди возражают просто потому, что у них есть другое мнение, или они считают, что решение не сработает. В Холакратии это не является поводом остановить предложение.

Идея в том, что если это нам не вредит, то это стоит попробовать. Это тот самый механизм, который делает компанию, работающую по Холакратии, по-настоящему гибкой и адаптивной. Правила Холакратии заточены на то, чтобы даже из самого маленького Теншена можно было сделать позитивное изменение. Таким образом, маленькими шагами, по чуть-чуть, люди меняют свою организацию к лучшему.

Подводя итоги

В этой статье я попытался описать основные элементы Холакратии. Чтобы с успехом использовать Холакратию в своей компании, вам придётся детально изучить все её правила. Они достаточно сложные, и поэтому внедрение Холакратии обычно связано с расходами — нужно обучить людей, возможно, заплатить внешним консультантам.

Переход к Холакратии может быть достаточно сложным для всех в компании. Лидерам придётся научиться больше доверять всем остальным. Рядовым сотрудникам придётся научиться брать на себя больше ответственности. Этот переход пока что ни у кого не был лёгким

<Комментарий>

Полгода после принятия конституции. Столько всего произошло. Такой динамики никогда не было. Нас ломает, рвёт, всем очень непросто. Равенство настолько чуждо русским людям, что происходит потеря координат. Приходится заново формулировать для себя картину мира, где все не так привычно, и так как не бывает и быть не должно. Происходит переворот

сознания. Кто-то быстро адаптируется, кто-то прячет голову в песок. Компания набирает эволюционные обороты и уже никому не спрятаться. Открытость, прозрачность, отсутствие того, кто обо всем должен подумать - это очень высокая плата за свободу. Не всем это нравится. Люди хотят волшебника в голубом вертолете, а оказывается, что теперь ты и есть тот волшебник. От тебя всё зависит. Это то, что происходит в первые полгода.

Александр Олейник,
До холакратии собственник и директор, Инстрой
<Конец комментария>

> *Полгода после принятия конституции. Столько всего произошло. Такой динамики никогда не было. Нас ломает, рвёт, всем очень не просто. Равенство настолько чуждо русски людям, что происходит потеря координат. Приходится заново формулировать для себя картину мира, где все не так как привычно, и так как не бывает и быть не должно. Происходит переворот сознания.*
>
> Александр Олейник,
> До холакратии собственник
> и директор Инстрой

В конечном итоге подобного рода трансформации — это инвестиции в будущее. На сегодняшний день Холакратию в основном используют инноваторы, которые верят в то, что успешный бизнес должны делать свободные и ответственные люди.

Эта статья была опубликована [в сентябрьском номере журнала "Бизнес со смыслом".]

О КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ПРАВИЛА ИГРЫ»

ПРАВИЛА ИГРЫ
ДОГОВОРИТЕСЬ И СДЕЛАЙТЕ!

1 КОНСАЛТИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ И УСИЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «ПОД КЛЮЧ»

Мы реализуем консалтинговые проекты с помощью трансформационных сессий, которые дают импульс развития организации в одном из четырех направлений:

Оперативное управление (выполнение задач на результат)
Повышение оперативной управляемости организации и снижение офисного хаоса

Управление смыслом (идеология компании)
Повышение смысловой управляемости организации с помощью создания корпоративной идеологии

Системное управление (правила, процессы, эффективность)
Повышение системной управляемости организации за счет улучшения работы правил и процессов

Стратегическое управление (проекты, инновации, цели)
Повышение стратегической управляемости организации с помощью выработки корпоративной стратегии

2 ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ФАСИЛИТАЦИОННЫХ СЕССИЙ

Фасилитационная сессия – это специальным образом спроектированный и организованный формат командной работы, позволяющий максимально сфокусированно, энергично и искренне обсудить наиболее актуальные для организации вопросы.

В каких случаях рекомендуется применять фасилитационные технологии?

- Если многие важные вопросы в команде замалчиваются и не обсуждаются открыто
- Если члены команды по-разному понимают ответы на важные вопросы развития организации, а времени на их обсуждение в офисной суете недостаточно
- Если нужно придать дополнительный мотивационный заряд команде
- Если есть желание сформировать сильную команду единомышленников
- Если Первое лицо уже не может принимать все решения единолично и хочет делегировать часть полномочий членам своей команды

Фасилитация – это технология, уже более 40 лет активно применяемая в США, Европе и Азиатских странах.
Последние 8 лет фасилитация становится все более и более популярной в России.

3 КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕНИНГИ

Мы обладаем профессиональными знаниями и компетенциями в следующих областях:

Мы готовы предоставить вам эти знания в виде интенсивных энергичных тренингов!

- Обучение майнд-менеджменту и работе с программой MindJet MindManager – мы единственные в России сертифицированные тренинговые партнеры выдущей мировой компании по построению интеллект-карт MindJet MindManager
- Применение спиральной динамики для организационной диагностики и проектирования орг. развития компании
- Бизнес со смыслом: как создать сильную и светлую корпоративную культуру
- Обучение техникам и приемам фасилитации для менеджеров и внутренних тренеров
- Как работать в рабочее время: правила оперативного управления
- Личная эффективность: как удвоить продуктивность
- Фасилитация для лидера: как проводить драйв совещания

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: 8 (800) 700-95-65 | INFO@RULESPLAY.RU