

Бизнес со смыслом

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



КНИГА О ТОМ, КАК КОМПАНИИ СОЗДАЮТ
СОБСТВЕННУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ
НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЛЬНЫХ ПРИНЦИПОВ

Бизнес со смыслом

Как сделать мутную воду прозрачной?

Книга о том, как компании создают
собственную систему управления
на основе интегральных принципов

2025

УДК 33
ББК 65
Б59

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Бизнес со смыслом

- Б59 Как сделать мутную воду прозрачной? : Книга о том, как компании создают собственную систему управления на основе интегральных принципов / Бизнес со смыслом. — [б. м.] : [б. и.], 2025. — 188 с.
[б. н.]

Перед вами книга, которая покажет, как строят собственные системы управления те, кто отказался играть по чужим правилам.

Эта книга — живая ткань из кейсов компаний, в которых нашлись смелые люди и сказали: давайте иначе. И создали такие системы управления, где каждый сотрудник может творить внутри компании в соответствии со своими ролями, и одновременно видит организацию «сверху» как единый целостный организм, видит свой вклад в общее дело и влияет на организацию, улучшая и развивая её.

**УДК 33
ББК 65**

12+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

Перед вами книга, которая покажет, как строят собственные системы управления те, кто отказался играть по чужим правилам. Живая ткань из кейсов компаний, в которых нашлись смелые люди и сказали: **давайте иначе**. Давайте без эффективной эксплуатации подчиненных, выгорания, хаоса, анархии. Но с ясной структурой, включением энергии команды и здравым смыслом.

И создали такие системы управления, которые включили каждого сотрудника в развитие всех контуров управления и корпоративной культуры. Создали быстрые и сильные компании, где каждый сотрудник может творить в соответствии со своими ролями, и одновременно видит организацию «сверху» как единый целостный организм, видит свой вклад в общее дело и влияет на организацию, улучшая и развивая её.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Для лидеров, которые чувствуют: по-старому не работает, что слишком сложно, когда вся ответственность — на тебе, все и всё зависят от тебя, и ты уже не справляешься в одиночку.

Для собственников, топов, управленцев, HR-руководителей — всех, кто сегодня создает культуру и систему управления в своей компании.

Для тех, кто устал тащить всё сам и ищет новые идеи и подходы. Для тех, кто хочет **развернуть свою игру, а не перестраивать себя под готовые схемы.**

КТО МЫ И ЗАЧЕМ МЫ ЕЁ НАПИСАЛИ

Мы — команда экосистемы «Бизнес со смыслом» Сергея и Виктории Бехтеревых. Наша миссия — пробуждать лидеров к жизни, чтобы сильных и светлых организаций стало больше!

Сергей и Виктория Бехтеревы — эволюционные консультанты, основатели экосистемы «Бизнес со смыслом» и консалтинговой компании «Правила игры», **соавторы интегральной операционной системы управления #ТВОЯкратия. Реализованные проекты: Альфакратия, Виртекскратия, КОТЭСкратия, Смартократия, Базакратия, ПЭКОкратия и др.**

Соавторы книг-бестселлеров «Лидер будущего» и «Спиральная динамика для бизнеса: Как создать сильную и быструю компанию». Первые, кто начал развивать и популяризировать самоуправление и самоорганизацию в организациях России и стран СНГ. Специализируются на помощи в сопровождении быстрой эволюции организаций и лидеров.

Посвятили изучению и применению на практике принципов спиральной динамики более девяти лет. Адаптировали для России и усилили классическую концепцию Дона Бека, развивают свою авторскую методологию применения спиральной динамики на основе своего практического исследования и опыта работы с организациями как консультанты.

Время жесткого менеджмента уходит. Будущее за гибкими, адаптивными системами управления, основанными на осознанности, мощной внутренней мотивации каждого, личной ответ-

ственности, доверии и любви. Мы называем это **ТВОЯ**кратия, потому что это всегда особенная история. **«Бизнес Со Смыслом»** объединяет людей, которые разделяют эти ценности и готовы делиться с единомышленниками.

Нам не нравилось, что происходило в российских бизнесах и мы искали решения. Мы видели это снова и снова: бизнес растёт — а вместе с ним растёт напряжение: больше людей, больше проектов, больше ответственности. В какой-то момент лидеру больше не хватает личной энергии. Надо выстраивать систему. Но какую?

Продуктов не было, пришлось придумывать свое. Болезни в бизнесах очень похожи, а вот рецепты приходится подбирать индивидуально. Сотни тренингов. Обучение фасилитации, доработка технологий, собственные исследования особенностей российского и мирового бизнеса.

Чем глубже мы ныряли в этот океан, тем яснее становилось, что у «счастливых» компаний иная бизнес-модель. Они опровергают все, что пишут в умных бизнес-книгах. Так родилась #ТВОЯкратия. Но о ней мы расскажем в отдельной книге.

В этой книге мы собрали десятки своих кейсов настройки уникальной системы управления, благодаря которой развиваются компании с бешено растущей капитализацией, компании, в которых людям хочется работать, для людей и про людей — настоящих, живых, непридуманных. Они разные по масштабу и индустрии, но у всех одна точка входа: **кризис управления и желание перейти на новый уровень.**

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Вы можете читать её с начала до конца — тогда у вас сложится целостная картина. А можете заходить выборочно — в те кейсы, где вы узнаете себя. У каждого кейса есть «было–стало», а также ключевые бизнес-результаты, чтобы вы быстро поняли, что применить у себя.

Некоторые кейсы покажут путь целиком. Другие — только один этап (например, как запустить круговую структуру, или как преодолеть сопротивление команды).

Внутри — схемы, цитаты, скриншоты, а в конце — **конкретные выводы, которые можно унести в свою организацию.**

Кроме того, каждый кейс — это ещё и живой пример применения лучших управленческих практик, фреймворков и подходов, собранных со всего мира: от спиральной динамики и холакратии до OKR, Scrum, agile-коучинга, фасилитационных подходов и организационного дизайна.

Но главное — **эта книга не про то, как выбрать один «правильный» фреймворк.** Она про другое.

Она про то, как перестать собирать «лоскутное одеяло» из чужих практик и начать собирать свою собственную, живую систему управления — как интегральную модель, которая:

- учитывает ДНК и культуру конкретной компании,
- не ломает, а сохраняет лучшее,
- создает синергию между старым и новым,
- растёт, меняется и адаптируется вместе с компанией.

Мы показываем не просто инструменты, а **как они оживают в контексте, приживаются, конфликтуют, трансформируются**. Вы увидите, как одни и те же решения работают по-разному — в зависимости от масштаба, зрелости, культуры и целей бизнеса.

Эта книга поможет вам увидеть закономерности и создать свое, а не копировать чужие рецепты.

Что общего между кейсами

— Все кейсы описывают реальные изменения в реальных компаниях.

— Все началось с неудобства, боли, конфликта или тупика.

— В каждом кейсе — поиск своей модели управления, а не копирование чужой.

— Везде — эволюция, а не революция. Через ошибки, отказы, боль — но к своей системе.

— Все компании — перешли от «я всё решаю» к «мы вместе создаём».

Что вы точно получите, дочитав книгу до конца

— Уверенность, что вы не один.

— Насмотренность, как бывает.

— Понимание, с чего начать.

— Подсказки, чего лучше избегать.

— Идеи, которые хочется обсудить с командой.

— Энергию и вдохновение — потому что всё это возможно.

КОМПАНИИ, У КОТОРЫХ РАСТЕТ КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА РЫНКЕ И В КОТОРЫХ ХОЧЕТСЯ РАБОТАТЬ

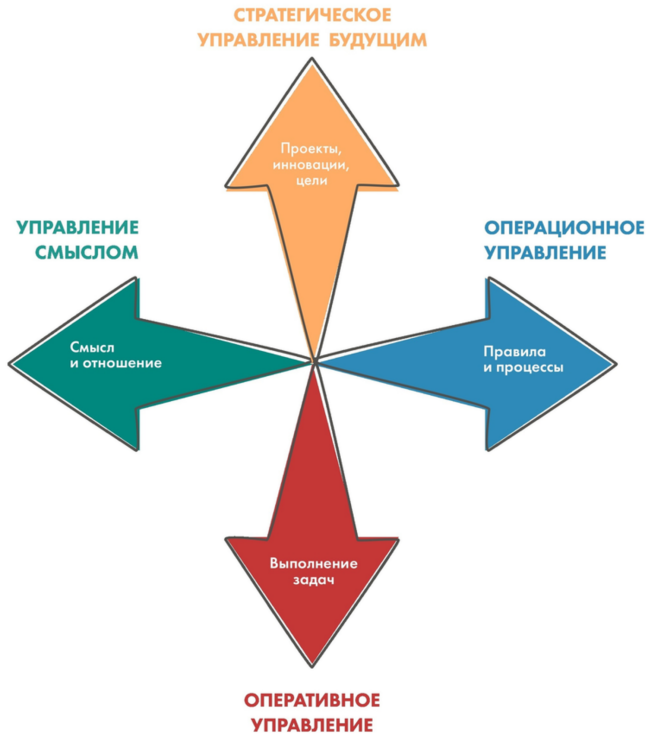
Перед тем как погрузиться в реальные истории трансформации, мы собрали **краткий обзор** тех компаний, которые создали собственную систему управления на базе интегральной модели #ТВОЯкратия и уже получили ощутимые результаты.

Это компании из разных отраслей, разного масштаба и зрелости. Но всех их объединяет стремление к более живой, гибкой, осознанной системе, в которой сотрудники чувствуют смысл своей работы, а бизнес — устойчивость и рост.

Для того, чтобы вы получили максимальную пользу от изучения подходов к управлению, которые выбрали для себя эти компании, расскажем кратко о методологии:

Наша методология опирается на понимание системы управления организаций в виде четырех составляющих — четырех контуров управления, которые предлагает сбалансировать (интегрировать) интегральная операционная система:

1. Операционное управление (здесь и далее — синий контур) — принятая в организации методология, которая отвечает за постоянное повышение эффективности деятельности с помощью неповторения допускаемых ошибок за счет улучшения бизнес-процессов, зон ответственности и существующих политик. Когда каждый имеет право на ошибку, но никто не имеет права на ее повторение.



Теория четырех контуров управления: функции менеджмента

2. Оперативное управление (здесь и далее — красный контур) — это набор технологий, правил и принципов, применяемых в организации для закрытия оперативных пустот и энергетизации задачами на день/неделю.

3. Стратегическое управление (здесь и далее — оранжевый контур) — применяемая в организации методология анализа и управления стратегией как способа победы на конкурентном



Теория четырех контуров управления: Как организация доставляет ценность клиенту

рынке. Стратегия позволяет определить ключевые точки приложения усилий, поставить перед организацией цели и определить ключевые проекты развития и улучшения для последовательного достижения поставленных целей.

4. Управление смыслом (зеленый контур) — методология объединения команды, управляющая картиной мира и отношением сотрудников к организации.

Мы считаем (и много раз убеждались в этом на практике),

что значительная часть сотрудников большинства организации хочет:

- Работать в организации с живой корпоративной культурой и сильной системой управления.
- Активно самостоятельно инициировать процесс **планирования** и брать на себя **лидерскую роль в реализации планов**.
- Самостоятельно находить пустые **зоны безответственности** и заполнять их с помощью постановки задач.
- Самостоятельно находить **системные напряженности и коллизии** (новые процессы, правила) и инициировать их улучшение.
- С благодарностью и конструктивно **воспринимать обратную связь** и переводить её в возможность улучшения как своей зоны ответственности, так и всей организации.
- Воспринимать работу в компании как **дело своей жизни**, как возможность реализовать свой творческий потенциал, где **нет никаких границ для реализации себя**.
- Делать полностью **прозрачной свою зону ответственности** так, чтобы контроль был не нужен.

Наши проекты настройки интегральных операционных систем #ТВОЯкратия уже много раз доказывали, что всё вышеперечисленное является естественным для взрослых осознанных людей. Но почему же тогда в большинстве организаций недостаточно такого проявления сотрудников?

Мы видим причину в следующем:

- **Дисбаланс полномочий-ответственности:** когда тот, кто отвечает за результат — не принимает решения. А тот, кто принимает решение — не отвечает за результат. Кого в вашей компании награждают за результат? А кого наказывают за отсутствие результата?
- **Культуры правил «для них»:** когда руководитель не следует правилам, которым должны следовать подчиненные

- Отношение к сотрудникам как к **«наёмникам»** и **«ресурсу»**: человеческий капитал, человеческий ресурс, кадры, персонал и др.
- Установление **«ритуальных» правил**: когда регламенты формальны, чрезмерны, сотрудники их не понимают, не принимают и не улучшают
- **Разделяй и властвуй**: когда вся информация скрыта и непонятна, и каждый видит только свой кусок ответственности
- Сложившаяся культура восприятия любой обратной связи **как критики**
- **Тотальное согласование и страх ошибки** из-за того, что лидеры компании всё замыкают на себе др.

Никто в этом не виноват. Просто так сложилась текущая культура управления в значительном количестве организаций. И чтобы исправить это, достаточно:

- Собрать ядро лидеров-пассионариев организации.
- Провести анализ текущей системы управления и корпоративной культуры, увидеть и принять основные зоны развития.
- Договориться, куда хотим прийти, какой хотим видеть культуру и систему управления компании.
- Сформировать план орг. развития, после чего реализовать его, применяя самые современные инструменты управления, которые позволяют быстро находить возможности и напряженности, приоритезировать их, договариваться друг с другом и делать.
- Эволюционно, шаг за шагом, интенсивно добиться доминанты следующего уровня эффективности и развития компании так, чтобы большинство сотрудников *«А что, так можно было?»* и *«Как раньше мы без этого жили? Ведь это так просто...»*.

МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ 3 ЭТАПА РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

I. Вовлечение и достижение первого результата лидерами-пассионариями организации с вовлеченным отношением. Когда мы используем добровольный ресурс развития и эволюции, которые есть у лидеров компании (это менеджеры высшего, среднего и линейного уровня) — группа в 30–200 человек.

II. После того, как несколько подразделений перешли на интегральную систему управления и достигли первых результатов, за ними подтягивается остальная часть сотрудников, которые перенимают опыт. На этом этапе основное внедрение происходит внутренними усилиями представителей круга развития компании.

III. После того, как большая часть компании перешли на интегральную операционную систему — за ними подтягиваются подразделения с сопротивляющейся и саботирующей позицией, и на новые практики переходит уже подавляющее большинство сотрудников.

Отметим, что интегральная операционная система #ТВОЯ-кратия — не для всех организаций. Она лучше всего подходит для тех компаний, в которых:

- Нужно быстро и гибко перестраивать деятельность под новые обстоятельства и адаптироваться
- Важно вовлечь большинство сотрудников в развитие организации, её культуры и системы управления
- Есть потребность в инициативах и предложениях от большинства сотрудников компании
- Есть миссия служения и улучшения этого мира, которая даёт сотрудникам энергию смысла
- Нужен высокий, сердечный уровень сервиса и заботы о клиентах

Если цель вашей компании — максимальная эффективная эксплуатация персонала для повышения прибыльности, то мы рекомендуем вам рассмотреть внедрение другой операционной системы управления.

Если же эти цели вам интересны, то предлагаем изучить кейсы и рассмотреть для своей организации настройку минимального ядра интегральной операционной системы управления.

А теперь обзорно о наших героях! И далее подробный разбор каждого кейса.

РОСТЕЛЕКОМ IT (ЦИФРОВЫЕ ПРОДУКТЫ, КРУПНЕЙШИЙ ПРОВАЙДЕР СТРАНЫ)

Модель: Karma Framework – внутренняя операционная система управления, в которой круги работают не ради KPI, а ради смысла, сотрудники занимают не должности, а роли, менеджеры становятся фасилитаторами, а самой ценной метрикой становится «карма» – интегральная оценка полезности и доверия. Построена на принципах осмысленного управления, предназначения, эмоционального интеллекта и гибкости. В 2020 году она получила признание на международном уровне и была зарегистрирована в базе знаний аналитической компании Gartner®.

Бизнес-результаты:

- Самый высокий ENPS IT-блока внутри компании. Высокий ENPS, дает возможность достаточно легко и свободно, комфортно себя чувствовать в развитии инфраструктуры, в решении операционных задач. Снижение внутренних конфликтов.

- Бюджетирование самого лучшего оборудования для подразделения без вопросов «А зачем?»

- Найм лучших людей с рынка.

- Высокий уровень сервиса, возможность быть для внутренних и внешних клиентов хорошим ресурсом, который они ценят, берегут и гордятся.

- Команды стали сами брать на себя обязательства.

- Стало понятно, кто за что отвечает.

- Встречи стали глубже: не про отчёты, а про смысл.

- Улучшилось взаимодействие с бизнесом.

- Появилось новое лидерство – фасилитирующее.

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



Сергей Бехтерев (слева) и Олег Егоркин (справа)

«После того, как прошла трансформация сознания и команда вышла на более высокий уровень, пришло понимание, что наша задача – не в том, чтобы пытаться навязать систему управлению команде. Мы интегрируем то, что нарабатывали, берем в работу практики, которые хорошо себя зарекомендовали и продолжаем работать с ними, масштабировать их.»

© Олег Егоркин
Agile-коуч Ростелеком IT

VIRTEX-FOOD (ПИЩЕВОЕ ПРОИЗВОДСТВО, РОССИЯ, БЕЛАРУСЬ, БРЕНДЫ ЧИМ-ЧИМ, ГУРМИКС, КОСТРОВОК)

Модель: Virtex-кратия — первая версия системы самоуправления, которая отражает ценности Virtex-Food, усиливает сильные стороны, позволяет масштабироваться без потери культуры.

Цитономика — вторая версия управленческой модели, вдохновлённая устройством живой клетки. Компания — как организм: каждый элемент автономен, но взаимосвязан и служит общей цели. В ней нет генерального директора. Вместо него — координационный круг и круг предназначения.

Бизнес-результаты:

- Рост оборота: 2021 — 4,1 млрд. руб., 2024 — 7,6 млрд. руб.

- Сотрудники инициируют собственные бизнес-направления внутри компании.

- Появилась горизонтальная динамика. Люди переходят из роли в роль, пробуют себя в разных кругах. Переходы между юнитами поддерживаются. Роль HR изменилась. Теперь это навигатор культуры и координации, а не контролёр.

- Ускорилось принятие решений. Больше не нужно запрашивать одобрение сверху.

- Сотрудники стали вовлечённые. У каждого появилась возможность влиять и реализовывать инициативы.

- Научились договариваться, а не подчиняться.

- Virtex-Food перестала быть иерархической машиной и стала живым организмом.

- Появилась корпоративная иммунная система, распознающая и нейтрализующая неэффективные практики.

— Сильная культура изменений и внутренняя команда обученных фасилитаторов и секретарей.

| *«Теперь каждый — предприниматель внутри компании. Это не просто работа, это игра, которую мы выбираем сами».*

© Руководитель бизнес-юнита.

Опыт компании VIRTEX-FOOD показывает, что **даже крупный бизнес** способен использовать инструменты самоуправления.



VIRTEX-FOOD известны своей продукцией под брендами ЧИМ-ЧИМ, Костровок, Гурмикс

SMART CONSULTING (IT-КОМПАНИЯ, РАБОТАЮЩАЯ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И КОРПОРАТИВНЫМИ ЗАКАЗАМИ)

Модель: Смартократия — собственная система самоуправления. В центре — не контроль, а смысл. Исчезли должности. Появились роли, круги, осознанность и ответственность.

Бизнес-результаты:

- Компания трижды вернулась к жизни благодаря особой системе управления и вовлеченности сотрудников.

- **Маржинальность выросла до 25%.** Бизнес ожил и вырос в 1,8 раза.

- > 200 сотрудников **стали инициативнее.** Люди не ждут указаний, а создают.

- Собственник дважды чуть не потерял компанию в связи с внешними обстоятельствами. Команда помогла восстановить с нуля.

- **Менеджеры перестали перетягивать одеяла. Команда сплотилась.** Общие смыслы стали настоящей культурной опорой.

- **Операционная эффективность выросла.** Меньше согласований, больше движения. 27 млн. обслуживаемых граждан. 47 000 пользователей IT-систем

- Оказали государству IT-услуги на сумму > 500 000 000 р.

- Работали с 32 субъектами РФ. Получили федеральные проекты

- Готовы к высокой динамике изменений. За 4 года работы в интегральной операционной системе SMARTократия несколько



Сергей Бехтерев (слева) и Дмитрий Гоков (справа)

раз менялась организационная структура компании. Происходила естественная и гибкая эволюция кругов.

— 26 кругов, 80+ ролей адаптируются под текущие потребности компании, под базовые принципы, которые закладываются на разных этапах развития бизнеса.

— Настроен управленческий учет.

Если бы в 2019 году меня спросили: «Как ты представляешь управление твоей компанией». Я бы такой космос, который мы имеем сейчас не смог бы даже нафантазировать.

© Дмитрий Гоков

Основатель Smart Consulting, лид-линк якорного круга

BAZA DEVELOPMENT (МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕВЕЛОПЕРСКАЯ КОМПАНИЯ, ЕКАТЕРИНБУРГ -> МОСКВА -> БАЛИ)

Модель: БАЗАкратия — сильная и прозрачная система управления, где снижена зависимость от первых лиц, а каждый человек в команде имеет возможность влиять, менять и создавать.

Бизнес-результаты:

—Рост за 3 года от агентства недвижимости до международного застройщика с проектами в 3 странах

—BAZA Development на **25** месте по потребительским качествам в Российской Федерации.

—Высокое удовлетворение сотрудников. **Отсутствие несогласных** с утверждением «Мне нравится моя работа, я получаю от нее удовольствие».

—Децентрализованное управление, системная трансформация оргструктуры

«Мы поняли, что лучшее, что можем сделать — это создать систему и пространство, в которые будут заходить люди и реализовывать свои мечты и проекты, созвучные нашей компании»

© Алексей Басс и Марк Заводовский



Марк Заводовский (слева) и Алексей Басс (справа)

АЛЬФА-БАНК КАЗАХСТАН

Модель: Альфакратия — внутренняя операционная система управления, построенная на ролях, кругах, живых правилах и культуре предпринимательства.

Бизнес-результаты:

- Скорость запуска новых продуктов выросла в 2,5 раза;
- Уровень вовлеченности по Gallup поднялся с 48% до 74%;
- Команды самостоятельно принимают решения и отвечают за результат.
- Кратно повысили эффективность и энергичность совещаний. **Скорость принятия решений** выросла в 2 раза — теперь решения принимаются там, где есть компетенция, а не выше.
- **Никаких увольнений в первый год внедрения** — напротив, сотрудники начали вовлекаться в развитие структуры.
- Делегировали полномочия от комитетов к кругам, благодаря чему ускорили принятие решений. Компания стала более гибкой и быстрой
- Сделали прозрачными структуру полномочий и запустили процесс постепенного делегирования полномочий тем, кто создает ценность для клиента
- Упростили многие сложные регламенты и ВНД в простые и понятные для сотрудников А-политики. **Регламенты перестали быть формальностью** — они живые, создаются и актуализируются самими командами.
- Существенно повысили уровень прозрачности в организации, а также вовлеченность сотрудников в процесс улучшения организации. **Сотрудники стали видеть свой вклад** — сформировалась культура ответственности и смысла.
- При этом компания стабильно перевыполняла поставлен-

ные цели. **Выросла удовлетворенность клиентов** — за счет ускорения внутренних процессов и прозрачности.

— Существенно увеличили процент вовлеченных сотрудников, которые берут ответственность, самостоятельно разрешают свои напряженности, берут и делают

— В целом выросла эффективность работы сотрудников, но главное: стало интереснее работать и стали чувствовать больше поддержки друг от друга.

А главное — появился смысл, который вдохновлял.

«Эта трансформация — одна из самых смелых в нашей истории. Мы ушли от патернализма и пришли к партнерству. Люди стали брать ответственность за свое дело. Это не просто дало результаты — это дало энергию и драйв внутри компании», —

© Юрий,

Руководитель трансформации Альфа-Банк Казахстан



Эволюционные консультанты, лидеры проекта по настройке операционной системы управления Альфакратия. Сергей Бехтерев (слева) и Наталия Брагина (справа)

ATLAS HOTEL MANAGEMENT (УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ В СЕКТОРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА)

Модель: Атласкратия — собственная система управления, вдохновленная принципами самоуправления, но адаптированная под экстремальную сезонность и специфику отельного сервиса.

Бизнес-результаты:

— Уже через **3 месяца** настроение в компании стало другим — появилась **атмосфера партнерства**.

— Выиграли тендер на управление крупнейшим новым объектом на юге. И перевыполнили цели — огромный отель с сервисом «гостевой дом» стал **сертифицированным 4-звездочным объектом**.

— **Скорость реализации проектов** выросла кратно. *«Мы можем без сопротивления лететь на других скоростях, творить, создавать!»*

— Клиенты приезжают в отели, управляемые Atlas, по 16 лет подряд.

— В пандемию добились наполняемости 100%.

— Все напряженности автоматически быстро проявляются и все они решаются, так как есть механизмы их разрешения.

«Мы перестали быть сотрудниками. Мы реально стали просто людьми. Мы стали дружить, друзья стали на работе все, и уже и работа воспринимается как никак, работа. У каждого появилась, конечно же, реализация собственного потенциала, мы это обсуждали, и это не отнять.

Скорость работы даже не знаю, с чем сравнить, это даже не в сто раз быстрее, это просто тебе ничего не мешает работать, наверное, так.

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



Сергей Бехтерев (слева) и Григор Еремян (справа)

| *Стало прям легко, ну вот, дышится хорошо, дышится свободно!»*

© Григор Еремян
Основатель Atlas Hotel Management

ПЭК (ЛОГИСТИКА)

Модель: ПЭКократия — внутренняя интегральная операционная система, использующая принципы самоуправления: круги, роли, фасилитации, систему быстрого решения напряженностей, живые регламенты.

Бизнес-результаты:

- Появилась прозрачность: кто за что отвечает, видно всем.
- Ускорилось принятие решений: меньше согласований, меньше бюрократии.

- Повысилась вовлечённость: у каждого появилась зона влияния.

- Сформирована внутренняя культура улучшений.

- Сформировалась новая управленческая культура — создан круг «Управляющая компания». Раньше были 20 крупных директоров, каждый из которых отвечал за свое направление, но без единого понимания общих текущих процессов в компании. Сейчас круг «Управляющая компания» состоит из 6 ролей, которые отвечают на вопрос: «Куда мы идем, как компания?».

- Одно из главных преимуществ новой системы управления — это возможность гибкой перестройки организационной структуры под потребности бизнеса.

| *«Раньше мы были отделами. Теперь — круги. И это другое мышление»*

© Анастасия Знаменская

Лид-линк круга «Проекты изменений»



Анастасия Знаменская

Лид-линк круга

«Проекты изменений»

ООО «ПЭК»



Антон Алексеев

Руководитель проекта

«ПЭКократия»

ООО «ПЭК»

Лидеры проекта ПЭКократия Анастасия Знаменская и Антон Алексеев

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР «КОМУС» (ЛОГИСТИКА И СКЛАДСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА)

Модель: ЛЦ-кратия — интегральная операционная система самоуправления, включающая круги, роли, живые регламенты.

Бизнес-результаты:

— Производительность труда на складе увеличилась на 15%, даже на автоматизированных участках, где роль человека сводится к минимуму.

— **Улучшились показатели качества и показатели в срок доставленных заказов.**

— **Повысилась осознанности и доверия в команде:** сотрудники стали более осознанно подходить к своим обязанностям.

— Скорость реализации новых проектов **кратно выросла.**

— Качество, энергетика и скорость проведения совещаний **повысились.**

— Прозрачная ролевая модель распределения ответственности и делегирования полномочий. Это помогает **быстро и эффективно решать напряженности.**

— Большая часть сотрудников видит подразделение как **единое целое и участвует** в развитии логистического центра.

— Единое информационное поле стало более прозрачным: появилась информация о зонах ответственности, метриках и задачах каждого сотрудника.

«Сотрудники, которые обладают внутренней силой, протянули руку тем, кто не справляется, и конвертировали их энергию в созидание и рабочий процесс.

Быстрое внедрение новых систем управления становится основой выживания.»



Василий Балабанов. Директор Логистического центра компании «Комус»

АВТОРСКАЯ ШКОЛА ЖАНИИ АУБАКИРОВОЙ (ОБРАЗОВАНИЕ, КАЗАХСТАН)

Модель: Холакратия.

Бизнес-результаты:

— Рост вовлеченности (кол-во инициатив, мероприятий), развитие ученического совета и их активностей, рост количества учеников.

— Финансовый рост (с 350 млн → 2 млрд тенге).

— Развитие культуры самоуправления среди учеников.

— Масштабирование: открытие загородной школы и запуск новых образовательных проектов (онлайн, AI-оценка).

— Снижение конфликтов, текучки.

— **Улучшение коммуникации:** прямые и прозрачные коммуникации между руководством и педагогами способствовали более эффективному взаимодействию.

— Уверенность и спокойствие руководителя. Высвобождено внимание руководителя для стратегии. Коллектив научился самостоятельно решать проблемы

— **Повышение вовлеченности:** сотрудники стали более активно участвовать в процессах управления и принятия решений. Все задачи и проекты выполняются в срок.

— **Создание единой команды:** общая миссия и ценности объединили педагогов и учеников, способствуя формированию сообщества равноправных личностей.

— Сейчас культура самоуправления распространилась на учеников и их родителей. Множество вопросов в Школе решается без участия руководящего состава. **Миссия Школы реализуется на деле!**

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?

«Раньше я пытался решить проблему за сотрудника. Теперь я просто спрашиваю: а чего ты хочешь? И он сам приходит к решению. Сейчас я прихожу домой и провожу время с детьми. У меня нет тревоги о школе. Я знаю — она работает».



Алмас Сапаргалиев, Лидер Авторской Школы Жани Аубакировой

КОТЭС ИНЖИНИРИНГ (ЭНЕРГЕТИКА)

Модель: КОТЭСкратия — собственная интегральная система управления, главный принцип которой: принимаются все предложения, что не наносят существенного вреда компании, главная идея: для кого и что мы делаем, зачем существует наша компания и команда.

Бизнес-результаты:

— Штат увеличился на 20%, что свидетельствует о расширении деятельности компании, выручка — на 70% за год, отражая повышение эффективности работы и успешность внедренных изменений.

— За год не было ни одного увольнения.

— Появилась живая «синяя зона» — это пространство правил, создаваемых самими сотрудниками.

— **Укрепление корпоративной культуры:** сотрудники стали более инициативными, ответственность распределена равномерно, коммуникации стали прямыми и открытыми.

— Корпоративная культура перестраивается в сторону самостоятельности, инициативы, ответственности, предпринимательства и инноваций.

«Мы перестали управлять людьми — мы создали среду, в которой люди сами берут ответственность. Энергетика встреч изменилась полностью».

© Виталий Кучанов

Главный инженер ООО «КОТЭС Инжиниринг».

«Я почувствовал уверенность в том, что ничто не уходит в песок, ничего не затухает. И все процессы, полезные для компании и для

клиента — все время развиваются.

Все маленькие компании на старте работают по принципу взаимного уважения, доверия, самоорганизации. А потом бизнес растет — и появляются негативные тенденции: снижение инициативности, не прямые коммуникации, неравномерное разделение ответственности. Как итог — показатели падают и компания попадает в кризис»

© Дмитрий Серант, генеральный директор «КОТЭС Инжиниринг».



Команда «КОТЭС Инжиниринг» на сессии с Сергеем Бехтеревым.
Слева направо: Виталий Кучанов, Сергей Бехтерев, Дмитрий Се-
рант, Наталия Палкина

**Пробное исследование, как
эти компанию создают
собственную систему
управления
по методологии
#ТВОЯкратия**

ГЛАВА 1. КОГДА КАРМА ВАЖНЕЕ КРІ: КАК В ГОСКОРПОРАЦИИ РОСТЕЛЕКОМ ПОЯВИЛОСЬ ІТ- ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ С СОБСТВЕННОЙ СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ

«Мы не искали новую методологию. Мы искали новую энергию в управлении. Нам нужен был менеджер-садовник. Мы перешли от управления задачами к выращиванию команды, перестали спрашивать: что делать? и начали обсуждать: зачем мы здесь?»

— Олег Егоркин, лидер трансформации, ІТ-блок Ростелекома»

Если вы — руководитель, который ощущает, что бизнес лежит тяжелым грузом на его плечах, если пробовали agile, но команда всё равно ждёт указаний, если чувствуете: «что-то надо менять», но не знаете — с чего начать, эта история — для вас.

Это не кейс стартапа. Это трансформация, которая идёт прямо сейчас внутри **государственной корпорации с 140 000 сотрудниками**, в **ІТ-блоке численностью 6 500 человек**. Именно здесь родилась собственная операционная система управления — **Karma Framework**. И она хорошо работает.

Было:

ІТ-блок крупнейшей цифровой компании России, входящей в госкорпорацию, задыхался под тяжестью операционки. Менеджеры выгорали, роли были размыты, бизнес и ІТ работали как два параллельных мира. Команды не понимали, зачем делают то, что делают. Система управления держалась на усилиях отдельных людей и их личной энергии.

KARMA

Karmic

Adaptive

Relevant

Meaningful

Approach

KARMA – это аббревиатура

Стало:

Появилась Karma Framework – внутренняя операционная система управления, в которой круги работают не ради KPI, а ради смысла, сотрудники занимают не должности, а роли, менеджеры становятся фасилитаторами, а самой ценной метрикой становится «карма» – интегральная оценка полезности и доверия.

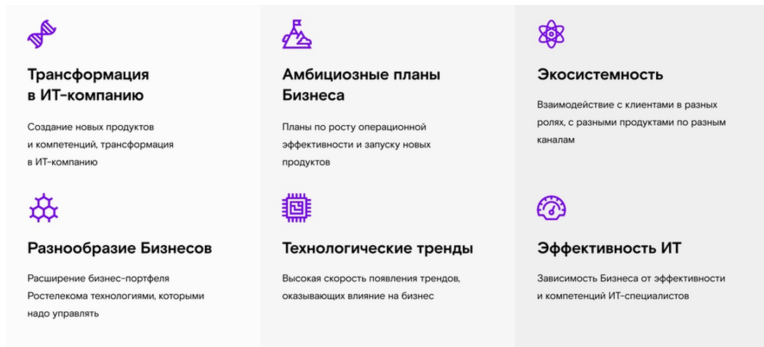
КОНТЕКСТ И ВЫЗОВ

IT-блок Ростелекома – это 6 500 человек внутри структуры из 140 000 сотрудников. Это не стартап, где можно легко отменить регламенты и построить культуру «с нуля». Это госкомпания со всеми последствиями: формальная иерархия, ответственность, безопасность. И всё же именно здесь произошёл управленческий поворот, который можно назвать эволюционным скачком.

До перехода на новую модель управление в IT-блоке выглядело как в большинстве крупных организаций:

- Менеджеры выгорали от бесконечных согласований.
- Команды не понимали, к чему их задачи вообще ведут.
- Роли были размыты – неясно, кто за что отвечает.
- Операционка поглощала всё – не оставляя времени на развитие.
- Бизнес считал ИТ «медленным», ИТ считал бизнес «капризным».

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



Вызовы перед ИТ в Ростелеком

«Мы всё тащили сами. На каждом уровне — перегруз. И главное — ощущение, что ты не управляешь системой, а просто затыкаешь дыры»

— из внутренних обсуждений команды трансформации.

ИДЕЯ: ЕСЛИ НЕ РАБОТАЕТ НИ ОДНА ГОТОВАЯ СИСТЕМА — СОБЕРИ СВОЮ

Команда трансформации не стала слепо внедрять модные управленческие фреймворки. Они пошли по пути синтеза: взяли лучшее из того, что реально работает, отбросили лишнее, адаптировали под контекст госкорпорации.

Использовали элементы:

- Morningstar (управление ожиданиями)
- Холакратии (роли, круги, встречи)
- Социократии 3.0 (напряжения, фрактальная структура)
- Agile (итерации, фасилитации)
- Модель обещаний ВкусВилл

Но главным было не **что** внедрить, а **зачем**. От этого и начался путь к собственной модели.

Переход к каждой следующей модели шел, естественно, через кризис. И каждая следующая модель решала недостатки предыдущей модели, но в чем-то была несовершенна:

- Иерархия – не справлялась со скоростью
- Software Factory – не справлялась с гибкостью
- Product Teams – не справлялись с масштабом

Karma Framework включила всё лучшее и объединила команды вокруг смысла.

«Мы не стали ломать всё. Мы двигались эволюционно. От иерархии – к продуктовой модели. От продуктовой – к Karma Framework. И сохраняли то, что работало»

– Олег Егоркин, лидер трансформации, IT-блок Ростелекома»

ЧТО ТАКОЕ KARMA FRAMEWORK?

«Это не холакратия и не бирюза. Это **платформа виртуализации**, которая ставится *поверх* формальной структуры»

– Олег Егоркин, лидер трансформации, IT-блок Ростелекома»

Karma Framework – это не просто модель самоуправления. Это целостная операционная система, построенная на принципах осмысленного управления, предназначения, эмоционального интеллекта и гибкости. Она появилась в IT-блоке Ростелекома как ответ на вызовы масштабности, разрозненности процессов и утомления менеджеров. Ни одна из существующих моделей управления не подходила полностью. Поэтому была собрана собственная – из лучших практик Holacracy, Sociocracy 3.0, Agile и культуры, выросшей внутри компании.

КАРМА

Karmic	Adaptive	Relevant	Meaningful	Approach
↓	↓	↓	↓	↓
Карма и ценности	Гибкость и ускорение реакции	Целесообразность и удобство	Самоорганизация на уровне смысла	Комбинированный период
Учитывает не только измеримые метрики, но и эмоциональную и ценностную оценку своей работы	Дает командам самостоятельность для принятия своевременных и качественных решений в условиях постоянных изменений	Поощряет использование современных практик в случае, если они оптимальны для выполнения предназначения	Формализует управление и самоорганизацию на уровне предназначения и обязательств команд	Объединяет лучшие управленческие практики с ценностным подходом и новой моделью управления

Принципы Karma Framework

KARMA FRAMEWORK: КАК РАБОТАЕТ ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА СМЫСЛОВ

Название KARMA — это аббревиатура:

К — Karmic (Кармичность)

Это признание того, что формальных метрик недостаточно. Наряду с KPI, SLA, и KPE, важна **эмоциональная составляющая** — то, как пользователи воспринимают IT. Это как в ресторане: важно не только вкусно покормить, но и посадить у окна, улыбнуться, вовремя принести счёт.

В Karma Framework **карма** — это метрика, учитывающая не только результат, но и восприятие клиента, эмоциональный отклик, лояльность и репутацию.

А — Adaptive (Адаптивность)

Команды самостоятельно выбирают фреймворк, в котором им удобно работать. Это может быть agile, kanban, проектный подход или микс. Главное — чтобы модель была **инклюзивной и эффективной в контексте команды, её клиентов и среды**.

R – Relevant (Релевантность)

Никаких догм и универсальных рецептов. Подходы, практики, шаблоны — берутся отовсюду, адаптируются, тестируются. Если работает — остаётся. Если нет — пробуется другое. **Целесообразность и удобство — ключевые критерии.**

M – Meaningful (Смысл)

Самоуправление возможно только на уровне смысла. Когда команда понимает **зачем она существует**, в каком предназначении работает, и как это предназначение реализуется. Без этого даже лучшие практики становятся просто операционкой.

A – Approach (Комбинированный подход)

Это не религия и не метод. Это **система на стыке культурных изменений и конкретных управленческих практик**. В Karma Framework одновременно живут ценности, фасилитации, встречи, ролевая структура и метрики — и всё это служит смыслом.

В Karma Framework три уровня управления:

Уровень 1 — Задачи исполнителей

Самый нижний уровень. Пример: «решить тикет», «закрыть инцидент», «настроить сервер». Это классический операционный менеджмент, при котором от сотрудника требуется просто выполнить задачу.

Уровень 2 — Операционные модели

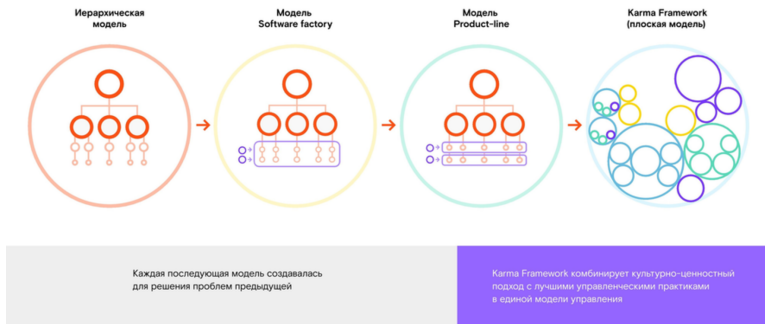
Пример: использование Scrum, ITIL, PMBoK, Kanban. Это уже **управление процессом**. Команды могут быть самоорганизующимися, но по-прежнему действуют по заданному алгоритму.

Уровень 3 — Смысловое управление

Здесь лежит настоящая сила Karma Framework. Управление не через задачи и не через процессы, а через **предназначение**. Например:

«Мы — ИТ-блок. И наше предназначение — быть для бизнеса лучшим ИТ, с которым он когда-либо работал»

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



Эволюция модели управления ИТ

Все круги (внутри системы берут на себя **кусочек этого предназначения** — и реализуют его в своей зоне: архитекторы — через баланс архитектуры и затрат, проектные офисы — через прозрачность процессов, гильдии — через развитие компетенций.

Основой организационной структуры выступает система «кругов» (зоны ответственности). Круги могут вкладываться друг в друга, формируя иерархию долгосрочных целей (или «предназначений»)

У каждого круга есть лидер, отвечающий за достижение целей круга и формирование команды.

Классическая иерархия при этом не отменяется. Структура кругов дополняет её, беря на себя постановку и контроль долгосрочных (от квартала и более) целей, а также формирование кросс-функциональных команд.

Круги:

- создаются ради реализации предназначения
- работают по своим операционным моделям (Scrum, Kanban и др.)
- состоят из ролей, а не должностей
- могут включать одного человека в нескольких ролях

Круги — живые. Они появляются, если возникает новая цель, и исчезают, когда задача выполнена:

- Главный круг — это общее предназначение ИТ.
- Дочерние круги — декомпозиция этого предназначения.
- Каждый следующий круг — конкретизация смысла через действия.

Типы кругов:

- **Борды** — управляющие круги (например, IT-Board).
- **Центры компетенций** — архитектура, аналитика, разработка.
- **Продуктовые круги** — работа по agile или проектной модели.
- **Гильдии и экспертные сообщества** — ИТ для людей, амбассадоры Kagma.
- **Регионы и макрорегионы** — локальные фракталы главной структуры.

Важный атрибут каждого круга — метрика — показатель эффективности выполнения кругом своего предназначения. Совместно с иерархией кругов они формируют «дерево метрик», где приоритеты задач увязываются с локальными показателями. Такая структура помогает понять, как локальная задача через дерево метрик может влиять на изменение показателей главного круга.

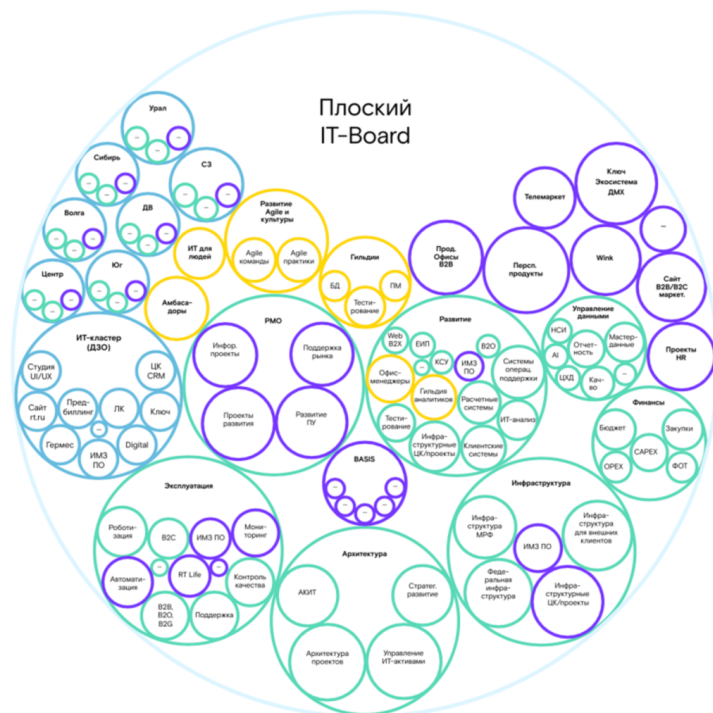
**КАРМА — УНИКАЛЬНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ
МЕТРИКА ЭТОЙ МОДЕЛИ**

«Карма — это капитал. Она влияет на доверие, ресурсы, мотивацию, готовность сотрудничать»

Карма = KPI + Эмоции + Репутация

Команда обсуждает тренд кармы на встречах. Если он падает — ищет причины, назначает «кармические задачи» (неформальные, но ключевые для доверия и культуры).

Ключевой ролью в такой модели стал **фасилитатор** — не на-



чальник, а садовник, создающий условия для роста команды. Он ведёт встречи, отслеживает динамику, помогает выравнивать ожидания.

Типы встреч:

- Тактические – обсуждение текущих задач
- Ретроспективы – рефлексия и улучшения
- Дискуссионные – разговоры о смысле, культуре, предназначении

Karma Framework – это не набор процессов. Это **живая модель**, в которой команды договариваются о правилах сами, вы-

страируют структуру через предназначения, работают не по обязанностям, а по смыслу.

Это система, где карма важнее KPI, фасилитатор важнее начальника, а круги рождаются, потому что есть задача — и уходят, когда предназначение реализовано.

Для управленцев, которые ищут новые формы организации бизнеса, Karma Framework — не просто вдохновение. Это готовая платформа, проверенная тысячами специалистов в масштабах крупнейшей цифровой компании России.

КАК МЫ МЕНЯЕМ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ: МЕТОДИКА CULTURE HACK & CULTURE CHANGE

«Одна небольшая инъекция в нужное место — и культура начинает меняться сама. Без приказов. Без сопротивления. Без сопротивления. Вирусно. Снизу вверх.»

Так звучит философия нашей практики по трансформации культуры в компаниях. Мы называем её **culture hack & culture change** и посмотрели этот подход у Gartner. Этот подход далек от классических программ по управлению изменениями. Он гораздо легче, быстрее и органичнее. И в этом его сила.

Что такое culture hack?

Это маленькое изменение в поведении или практике, встроенное в **точку напряжения** внутри существующей культуры. Мы смотрим на компанию как хакеры, которые ищут слабое место — но не для разрушения, а для трансформации.

Culture hack — это:

- микропрактика, которую легко начать делать,
- встраивается в живое «больное место» культуры,
- вызывает **быструю эмоциональную реакцию**,
- не требует масштабных бюджетов и перестроек,
- становится вирусным — **если действительно «цепляет» людей.**

Если **hack** сработал — он **распространяется сам**, его начинают копировать и обсуждать. Это значит, что **он нашёл болевую точку и дал облегчение**. В этом случае мы делаем следующий шаг.

Что такое culture change?

Если **hack** «взлетел», мы **масштабируем его в системное изменение** — превращаем в culture change. Это уже не спонтанный эксперимент, а часть продуманной культурной стратегии. Мы усиливаем эффект, делаем его частью повседневной работы, создаём методички, обучаем фасилитаторов, запускаем дистрибуцию.

Как это выглядит на практике

Мы используем **визуальную карту**, на которой фиксируем все culture hacks и соответствующие culture changes. Эта карта — не просто история успехов и провалов, а **дорожная карта изменений в культуре**. Она помогает нам отслеживать:

- где были попытки хаков,
- в каких зонах организации происходят основные напряжения,
- какие практики пошли в рост и стали частью культуры.

В итоге компания получает **органическую систему трансформации культуры**, основанную на реальном опыте, а не на красивых слоганах.

Пример:

Хак: «Тихая пятница» — один час в неделю без звонков и мессенджеров. Только работа в тишине.

Результат: Люди начали хвалить, пересказывать, обсуждать, запрашивать продолжения.

Change: Ввели «Тихие часы» на всех уровнях, добавили это в календарь, обучили фасилитаторов, оформили в виде культурного принципа.

Модель Karma Framework получила признание на международном уровне и была зарегистрирована в базе знаний аналитической компании Gartner®.



Визуальная карта: culture hacks и culture changes

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

—Самый высокий ENPS IT-блока внутри компании. Высокий ENPS, дает возможность достаточно легко и свободно, комфортно себя чувствовать в развитии инфраструктуры, в решении операционных задач. Снижение внутренних конфликтов.

–Бюджетирование самого лучшего оборудования для подразделения без вопросов «А зачем?»

– Найм лучших людей с рынка.

—Высокий уровень сервиса, возможность быть для внутренних и внешних клиентов хорошим ресурсом, который они ценят, берегут и гордятся.

—Команды стали сами брать на себя обязательства.

—Стало понятно, кто за что отвечает.

— Встречи стали глубже: не про отчёты, а про смысл.

— Улучшилось взаимодействие с бизнесом.

–Появилось новое лидерство – фасилитирующее.

«После того, как прошла трансформация сознания и команда вышла на более высокий уровень, пришло понимание, что наша задача – не в том, чтобы пытаться навязать систему управлению команде.

Мы интегрируем то, что наработали, берем в работу практики, которые хорошо себя зарекомендовали и продолжаем работать с ними, масштабировать их.»

© Олег Егоркин

Agile-коуч Ростелеком IT

ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ В СВОЮ КОМПАНИЮ

- Не ломайте иерархию — стройте «поверх» неё.
- Начинайте с вопроса «Зачем?»
- Вводите роли, а не должности
- Измеряйте «карму» — эмоции и доверие важны
- Развивайте фасилитаторов — они поддерживают культуру
- Практику изменения корпоративной культуры culture change и culture hack

«Мы думали, что строим систему управления. А построили сообщество людей, которые умеют договариваться по смыслу»

— Олег Егоркин

ГЛАВА 2. ОТ «ДИРЕКТОР — УЗКОЕ ГОРЛЫШКО» К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПО ПРИНЦИПУ ЖИВОЙ КЛЕТКИ В VIRTEX-FOOD

Было:

Крупная производственная компания Virtex-Food, выпускающая маринады, соусы, сиропы и концентраты для напитков, работала по классической вертикальной модели. Генеральный директор принимал почти все ключевые решения, сотрудники ждали указаний, менеджеры перегружались, а решения тормозились на каждом уровне. Компания росла, но гибкость терялась. Команда ощущала: так больше нельзя.

Стало:

Virtex-Food отказалась от иерархии и вырастила свою модель управления — **Цитонику**. Вместо должностей — роли. Вместо отделов — бизнес-юниты. Вместо контроля — доверие и предназначение. Генеральный директор отошёл от операционного управления, круги стали автономными, сотрудники — носителями смысла, а система — живым организмом, где управление строится на принципах живой клетки.

КОНТЕКСТ И ВЫЗОВ

Virtex-Food — один из крупнейших российских производителей продуктов питания. Основана в 2000 году, работает как с B2B, так и с B2C сегментами, активно развивает e-commerce.

К 2020 году компания вышла на миллиарды рублей оборота, имела десятки SKU и широкую географию поставок. Но внутри нарастало внутреннее напряжение.

Несколько фактов

 **23** года

 **6** млрд. руб.

 Маринады, Соусы,
Салатные заправки,
Концентраты для
напитков, Сиропы,
Панировки

 **750** чел.

 **300** SKU B2C и B2B

 4 завода в г. Бердске и г. Витебске
Филиал и логистический центр
в г. Москве

О компании VIRTEX-FOOD

«Генеральный директор стал узким горлышком. Команды не могли двигаться быстро. Решения шли по цепочке неделями. Мы начали буксовать в собственном росте»

— из интервью с лидерами трансформации.

Первым «звоночком» к изменениям стала пандемия Covid19, которая явно показала:

- надо быть гибкими и быстрыми,
- надо уметь перестраиваться и перестраивать бизнес-процессы,
- бесполезно строить планы развития на 3—5 лет вперед

Но в условиях устаревшей системы управления ресурса и возможностей для перемен не было.

Вертикальная структура компании предполагала, что все решения и нововведения требуют согласования с генеральным директором. Ни один регламент или положение не выходили в свет без его утверждения. Это означало, что все процессы начинали буксовать, т.к. генеральный директор вынужден был или

внимательно читать, вникать, изучать все предложения, или подписывать формально.

С учётом масштабов компании такой алгоритм давал постоянные сбои.

«Чтобы выйти из хаоса, нам нужна была методология, которая поможет всё упорядочить, настроить новую систему управления. Модель ТВОЕЙкратии понравилась своей свободой и гибкостью. Мы можем взять лучшее, то, что нам подходит, подстроить под себя, а далее наполнять эту систему и развивать,»

— Ольга Чеснокова, лидер операционного круга
VIRTEX FOOD

ПЕРВЫЙ ШАГ: НЕ ВНЕДРИТЬ, А ВЫРАСТИТЬ

Руководство вдохновилось опытом бирюзовых организаций и книгой Лалу.

Топ-менеджмент во главе с генеральным директором провели совещания, обсудили сложившуюся ситуацию и пути её решения.

В итоге, было решено: «лучшее, что мы можем сделать — убрать генерального директора».

И заодно — директора по персоналу, чтобы сотрудники получили возможность самоорганизоваться, не перекладывать ответственность, самостоятельно разбираться с теми зонами, за которые отвечают.

Сотрудники были растеряны, не понимали, к кому обращаться за согласованием, разрешением, подсказкой. На тот момент в компании было 40 маленьких подразделений, многие руководители подразделений не были готовы к такой самостоятельности.

Чтобы как-то упорядочить этот хаос, лидеры компании создали временный координационный совет. И обратились к Сергею Бехтереву «Правила игры» за помощью в настройке интеграль-



Эволюция системы управления

ного подхода управления компании, чтобы структурировать процессы в компании, при этом обеспечивая их гибкость.

Так команда решила **создать свою систему Virtex-кратия** — первую версию системы самоуправления, которая отражает ценности Virtex-Food, усиливает сильные стороны, позволяет масштабироваться без потери культуры.

«Мы не внедряли холакратию. Мы выращивали живую модель управления, исходя из предназначения компании»

Основные принципы Virtex-кратии:

- **Отказ от должностей:** вместо них — роли с чёткими зонами ответственности.
- **Отмена иерархии:** решения принимаются на уровне команд, исходя из их контекста.
- **Введение кругов (зон ответственности):** самоорганизующиеся группы с общим предназначением.
- **Фокус на предназначении:** каждый круг и каждая роль отвечает на вопрос «Зачем мы нужны?»



Теория четырех контуров управления

— **Прозрачность:** структура, роли, процессы — видимы всем.

Миссия VIRTEX-FOOD: Делаем мир вкуснее, создавая BAY-продукты для современной жизни. Ведь продукты компании улучшают вкус блюда, позволяют быстро и просто приготовить самому также, как в ресторане, почувствовать себя шеф-поваром на кухне.

Все круги компании сформулировали свое предназначение:

- зачем они в компании
- как они помогают VIRTEX-FOOD делать мир вкуснее
- какой их вклад в общую миссию.

Предназначения всех кругов связаны между собой и работают на общую миссию компании.

Преимущества иерархии предназначений:

Ролевая модель

11

Зоны ответственности

Каждый сотрудник выполняет в компании определенную роль. Роль определяется функциональными обязанностями и компетенциями.

Роль

Зона ответственности, предназначение которой реализует конкретный сотрудник. Вся работа по созданию ценности внутреннему и внешнему клиенту производится ролями. Один и ту же роль в компании может выполнять несколько человек. Роли объединяются в круги.

Круг

Зона ответственности, предназначение которой реализует команда. За достижение предназначения круга отвечает лидер зоны ответственности и в рамках нее принимает решения.

Подкруг

Доверенный круг, входящий (вложенный) в другой круг.

Якорный круг

Все круги компании образуют якорный круг.

Лидер круга

Лидер зоны ответственности, отвечающий за реализацию предназначения круга и выполнение показателей зоны ответственности. Все лидеры кругов являются участниками встреч **Я** якорного круга.

Главная задача

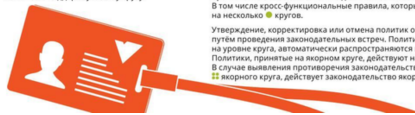
Главная задача лидера — вовремя выявлять проблемные места, определять причины, почему они появились и какие ресурсы не хватает, чтобы решить проблему.

Делегирование

Лидер в необходимых объемах передает функциональные обязанности и ответственность за принятие решения ролям, которые входят в круг.

Создание условий

Лидер не должен становиться узким горлышком для принятия решений, а должен создавать эффективную среду для достижения результата круга и всей компании в целом. Лидер оказывает поддержку своему кругу.



Предназначение

Основная цель, смысл существования зоны ответственности или роли, ответ на вопрос, зачем она нужна для компании.

Обязательства

Регулярные действия для выполнения предназначения зоны ответственности, что **Я** круг или **Я** роль обязана делать для компании.

Домен

Область, которая находится под исключительным контролем **Я** круга или **Я** роли. Никто, кроме соответствующего круга или роли, не вправе выполнять действие, принимать решение в рамках данной области. В противном случае возникает высокий риск причинения ущерба для компании.

Метрика

Смысловая или качественная оценка работы **Я** круга или **Я** роли, показатель, по которому можно понять, на сколько зона ответственности выполняет свой предназначение. При выявлении отклонений круг или роль принимает решение о необходимости корректировки своих действий. Это маркеры, помогающие кругу или роли своевременно и гибко реагировать на изменения.

Политики

Правила, описывающие, что мы делаем и как мы взаимодействуем при выполнении обязательств и достижении своего предназначения. В том числе кросс-функциональные правила, которые распространяются на несколько **Я** кругов.

Утверждение, корректировка или отмена политики осуществляется путем проведения законодательных встреч. Политики, принятые на уровне круга, автоматически распространяются на все **Я** подруги. Политики, принятые на якорном круге, действуют на всю компанию. В случае выявления противоречия законодательства кругов политикам **Я** якорного круга, действует законодательство якорного круга.

Ролевая модель в основе Virtex-кратии

— **Смысл и мотивация:** Сотрудники понимают, как их работа связана с общей целью компании, что повышает их мотивацию и вовлеченность.

— **Согласованность действий:** Иерархия предназначений обеспечивает согласованность действий разных кругов и направленность на достижение общей миссии.

— **Прозрачность и ответственность:** Четкая формулировка предназначений и обязательств повышает прозрачность деятельности и уровень ответственности каждого круга.

СЛЕДУЮЩИЙ ВИТОК: ОТ КРУГОВ К ЦИТОНОМИКЕ

Далее в компании прошла сделка по покупке ещё одного завода и благодаря настроенным процессам удалось легко интегрировать новых сотрудников.



Финансовая модель «Цитоника»

Компания вплотную подошла к переменам, когда основатели решили ее... продать. Но проблема оказалась в том, что отдать бизнес хотелось в надежные руки, но никто из потенциальных покупателей «не был достоин» ©.

Только один из них поинтересовался культурой компании, мечтами и желаниями, все остальные просто ставили условия, не вникая в смыслы и ценности бизнеса. Тогда собственники компании увидели другой сценарий развития.

Они поняли, что хотят создать компанию нового поколения, которая будет жить вечно. Но чтобы эту мечту реализовать, нужно было отказаться даже от самой мысли о продаже бизнеса.

В 2024 году в Virtex-Food прошёл второй этап трансформации: была внедрена **финансовая модель «Цитоника»**.

Цитоника — это управленческая модель, вдохновлённая устройством живой клетки. Компания — как организм: каждый элемент автономен, но взаимосвязан и служит общей цели. В ней нет генерального директора. Вместо него — координационный круг и круг предназначения.

ОСОБЕННОСТИ КРУГОВОЙ СИСТЕМЫ В ЦИТОНОМИКЕ

— Компания состоит не из «отделов», а из **автономных бизнес-юнитов**, каждый из которых имеет свою зону ответственности, цели и метрики

— **Каждый круг имеет** свое описание **правил и алгоритмов**. С одной стороны, это создает четкие рамки и границы, с другой — позволяет видеть прозрачность процессов, давало свободу творчества для инициации любых изменений, доработок, преобразований.

— Как в живой клетке есть ядро — хранитель ДНК, так и в **VIRTEX-кратии Ядро — это центр управления прозрачностью и единством**, сохранения генетической информации всей компании, помогает настраивать всю бизнес-среду.

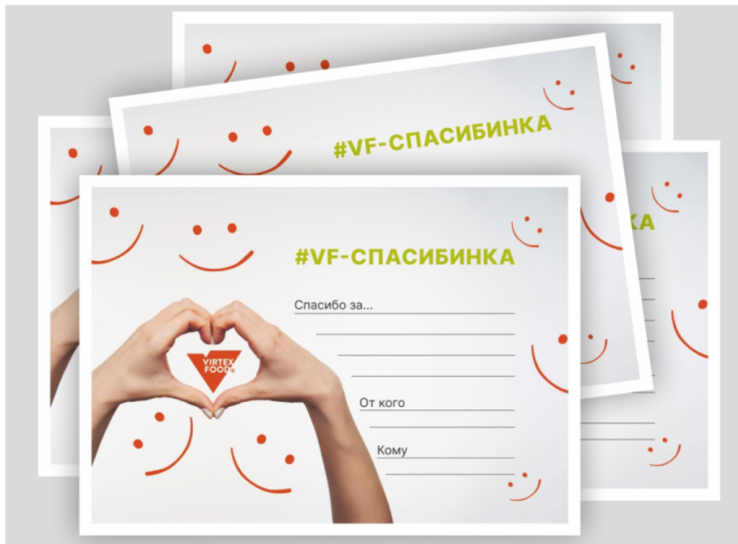
Что должна уметь «Живая клетка»?

1. **Слышать своих клиентов и приносить им пользу.**
2. **Объединять уникальные бизнесы вокруг общего смыслового стержня.**
3. **Притягивать и поддерживать создающих людей и предпринимателей**

В такой структуре «Живой клетки» каждый бизнес-юнит понимает свою экономику, вовлеченность растет по экспоненте, лидеры каждого бизнес-юнита чувствуют себя предпринимателями на своем месте, которые влияют на процессы и результаты компании.

Тактические встречи помогают всем кругам синхронизироваться, формировать прозрачное информационное поле, оперативно реагировать на напряженности;

Метод консента помогает принимать решения, которые не встречают валидных возражений и отвечают главному прави-



Открытка «Спасибинка»

лу: это достаточно безопасно, чтобы попробовать?

Фасилитационные сессии для команд способствуют быстро-
му внедрению изменений, а также помогают разрабатывать
стратегии развития для каждого круга;

Прозрачность и открытость инфополя позволяет команде
быть сопричастными всему, что происходит в компании. Для это-
го разработана система онбординга для новых сотрудников,
сайт внутренних новостей и корпоративный портал;

Культура благодарности. Круг благодарности в каждой так-
тической встрече и открытки «спасибинки». Так сотрудники мо-
гут выражать признательность друг другу, отмечать успехи и до-
стижения, самостоятельно создавать теплое поле в команде;

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



Открытка «VITАминки» для обмена обратной связью

Культура доверия начинается с диалога. Это направление сейчас в процессе формирования, т.к. очень важно, чтобы все участники команды достаточно доверяли друг другу и делились не только положительными эмоциями, опытом, знаниями, но и умели говорить об ошибках, напряженностях, недопониманиях, конструктивно и уважительно. В том числе для этого разработали открытки «VITАминки».

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

—Рост оборота: 2021 – 4,1 млрд. руб., 2024 – 7,6 млрд. руб.
— Сотрудники инициируют собственные бизнес-направления внутри компании.

—**Появилась горизонтальная динамика.** Люди переходят из роли в роль, пробуют себя в разных кругах. Переходы между юнитами поддерживаются. Роль HR изменилась. Теперь это навигатор культуры и координации, а не контролёр.

— Ускорилося принятие решений. Больше не нужно запрашивать одобрение сверху.

— Сотрудники стали вовлечённые. У каждого появилась возможность влиять и реализовывать инициативы.

— Развивается команда амбассадоров — фасилитаторов и секретарей Команды научились **договариваться, а не подчиняться**.

— Virtex-Food перестала быть иерархической машиной и стала живым организмом.

— Появилась **корпоративная иммунная система**, распознающая и нейтрализующая неэффективные практики.

— Сильная культура изменений и внутренняя команда обученных фасилитаторов и секретарей. Команда привыкла к постоянным изменениям и считает, что перемены — это хорошо.

«Теперь каждый — предприниматель внутри компании. Это не просто работа, это игра, которую мы выбираем сами».

© Руководитель бизнес-юнита.

Опыт компании VIRTEX-FOOD показывает, что **даже крупный бизнес** способен использовать инструменты самоуправления.

ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ В СВОЮ КОМПАНИЮ

— **Не бойтесь создавать своё**. Не все модели приживутся — ищите свою версию.

— **Идите от предназначения**. Зачем существует ваша компания? Ответ на этот вопрос — ядро новой модели.

— **Начинайте с малых кругов**. Один круг — один смысл. Дайте ему автономию и метрики.

— **Переосмыслите роль лидера**. Он больше не капитан корабля. Он садовник, экосистемщик, фасилитатор.

— **Уберите лишнее**. Всё, что не усиливает предназначение — мешает.

— Элементы нематериальной мотивации — открытки-спасибки. Сотрудники могут выражать друг другу благодарность, подписывая открытки для коллеги или всего подразделения, тем самым отмечая успехи и достижения, создавая тёплое поле в команде

«Мы не хотим быть просто производством. Мы хотим быть организмом, который живёт вечно»

— из интервью с командой Virtex.

Опыт компании VIRTEX-FOOD показывает, что даже крупный бизнес способен использовать инструменты самоуправления. Лидеры компании «Virtex-food» уверены, что самоуправление — это ступень эволюции бизнеса.

Если у вас стартап — эффективным будет ручное управление.

Если уже зрелый бизнес — классический менеджмент.

А если компания стремится стать антихрупкой и «жить вечно», то самоуправление — это та модель, которая позволит бесконечно меняться, создавать свои правила игры и гибко реагировать на вызовы и тренды большого бизнеса.

ГЛАВА 3. СМАРТОКРАТИЯ: КАК ИТ-КОМПАНИЯ ТРИЖДЫ ВЕРНУЛАСЬ К ЖИЗНИ БЛАГОДАРЯ ОСОБОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

Кто мы такие

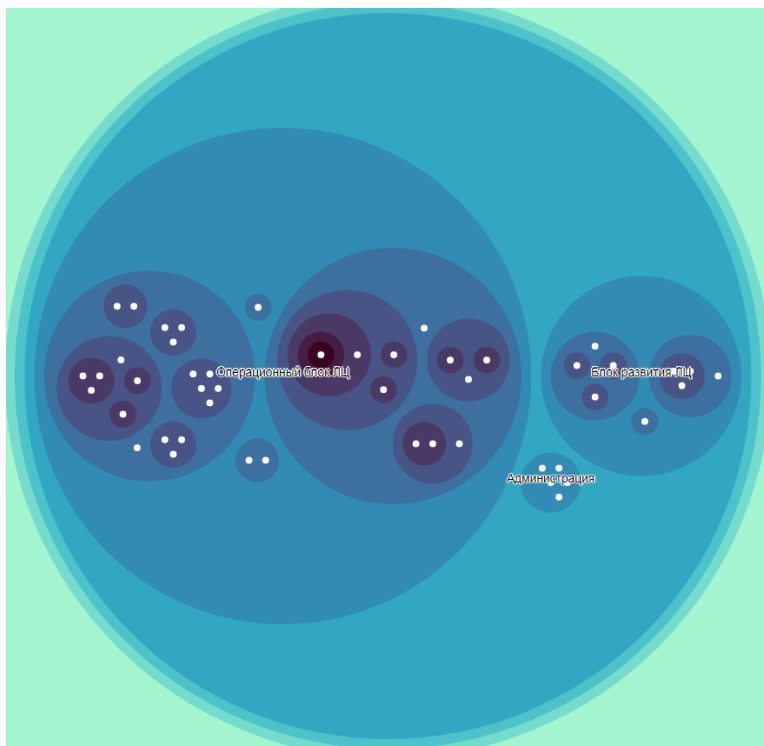


«Если тебе больше 18 лет, ты 99% взаимодействовал с нами»

Было:

Smart Consulting — ИТ-компания, работающая с государственными и корпоративными заказами. Команда экспертов в сфере цифровой трансформации России. Разрабатывают программное обеспечение для органов власти и государственных организаций с заботой о гражданах.

К 2019 году Smart Consulting, ИТ-компания, разрабатывающая цифровые решения для госсектора, оказалась на краю.



Маржинальность почти нулевая. Ключевые клиенты — потеряны. Команда не проявляет инициативу. Лидер стоит перед выбором: закрыться или менять всё.

«У меня стоял вопрос закрытия компании. Всё: мы были неэффективны, менеджеры грызлись, каждый играл за себя. А я просто больше не мог. Реально думал: „Нахрена мне это всё?“»

— Дмитрий Гоков, основатель Smart Consulting.

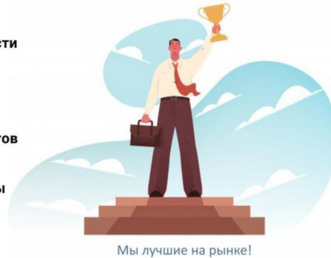
Стало:

Компания перешла к собственной системе управления, которую назвали **Смартократия**. В центре — не контроль, а смысл. Исчезли должности. Появились роли, круги, осознанность и от-

2019. неРезультат



- 01 Маржинальность на грани окупаемости
- 02 Отмена всех бонусов/премий
Для менеджерского состава
- 03 Потеря нескольких ключевых проектов
- 04 Болезнь роста и дефицит инициативы
- 05 «Мутный» синий уровень



Вызовы перед Smart Consulting

ветственность. Выросла маржа, укрепилась команда, возродилась энергия. **Контекст и вызов**

Сегодня Smart Consulting — это 200+ инициативных сотрудников, 26 кругов, 80+ ролей, высокая маржинальность и крепкий бизнес, переживший три серьёзных удара. Компания выжила и даже расцвела благодаря Смартократии — собственной операционной системе управления, построенной на смысле, ответственности и самоуправлении.

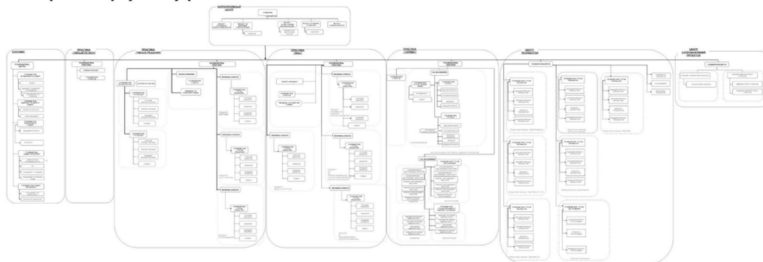
И каждый раз, когда бизнес оказывался на грани — система спасала.

ПЕРВЫЙ КРИЗИС: КОНЕЦ КЛАССИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ (2019)

Smart Consulting работала в конкурентной среде: IT-услуги, госсектор, большие ожидания и постоянное давление. Но в какой-то момент организация «застряла». Проекты буксовали. Прибыль падала. Команда выгорела. Казалось, всё движется к закрытию.

Менеджмент перестал работать. Руководители больше боро-

Оргструктура 2019



Оргструктура Smart Consulting, 2019 г.

лись за своё влияние, чем за общий результат. Сама структура стала токсичной: вертикаль душила гибкость, а роль собственника сводилась к тому, чтобы «тащить всё на себе».

«Я стал узким горлышком. Без меня — ничего. А я уже выгорел. Больше не мог. Хотелось просто всё закрыть.»

— Дмитрий Гоков, основатель.

Было необходимо фундаментальное изменение.

ТОЧКА ПОВОРОТА: «ПРИМЕРКА САМОУПРАВЛЕНИЯ»

Главный вопрос, который хотел решить для себя Дмитрий — как связать творческую и свободную составляющую самоуправления и трудовое законодательство РФ? (для компании, работающей на гос. контрактах, это важный критерий).

Ответы пришли неожиданно — в Китайской поездке. В одном из ателье, где работали 50 китайок, Гоков спросил:

«Как вы совмещаете самоуправление и жёсткое трудовое законодательство Китая?»

Оказалось, что контур интегральных подходов в управлении, самоуправления и юридический контур могут работать параллельно, не только не мешая, но и дополняя и усиливая друг друга.

Уже на этом этапе стало понятно, что концепция самоуправления — это то, что нужно Smart Consulting.

В январе 2020 команда прошла тренинг «Примерка самоуправления». Он стал отправной точкой. Руководитель понял: чтобы спасти компанию, нужно отпустить контроль и **создать новую систему, основанную на доверии, смысле и ролевом управлении.**

«Мы поняли: причина не снаружи. Проблема — внутри. Мы сами мешали себе работать»

— Дмитрий Гоков, основатель.

ВТОРОЙ КРИЗИС: НАЧАЛО ПАНДЕМИИ, СОБСТВЕННИК В ОТПУСКЕ (2020)

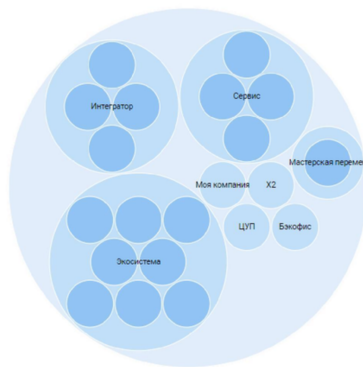
Первым сигналом к тому, что команда готова к изменениям, был перевод компании на дистанционную работу за 1 день без участия первого лица. Начало пандемии, президент выходит с обращением о переходе на удаленный режим работы и учебы, руководитель Smart consulting в мини-отпуске в Шерегеше.

Что делает команда? Переходит на удалёнку за один день на неделю раньше приказа. Без участия Гокова. Реализовали за 1 день с соблюдением всех юридических нюансов, техническим обеспечением сотрудников. Это стало проверкой на прочность новой системы управления.

«Мне бы понадобилось три дня, чтобы это организовать. А они сделали за один. И лучше меня.»

Оргструктура 2024

- Глубина не больше 2-го уровня
 - Связка с УУ
- Интеграция с Agile логикой
- 26 кругов, 80+ ролей



Оргструктура Smart Consulting, 2024

— Дмитрий Гоков, основатель.

Именно тогда стало ясно: новая система работает. Не формально — по-настоящему. Личный слоган лидера: «Меняйся или умри». — Он был готов к радикальным изменениям и хотел быть их драйвером. И команда готова.

КАК СОЗДАВАЛИ СМАРТОКРАТИЮ

- **Определили вектор и принципы развития.**
- **Перестроили оргструктуру. Создали что-то среднее между жесткой вертикалью и плоской структурой. Заменяли должности на роли.** Исчезли формальные позиции. Появились роли с четкими зонами ответственности. Один человек — несколько ролей.
- **Появилась роль клиентолог = адвокат клиента.** Его задача сделать так, чтобы клиент любил компанию еще больше.
- **Исчезли отделы. Появились круги — автономные команды с собственным смыслом и предназначением.** Каждый круг авто-

номен, сам определяет задачи и принимает решения.

Пересмотрели регламенты, оставили только то, что полезно в работе. Визуализировали и геймифицировали внутренние материалы. Создали первый свод правил: Кодекс СМАРТОкратии.

— **Пересмотрели бизнес-процессы. Разложили их на этапы и проанализировали каждый ли на своем месте. Начали формировать мотивацию по механизму KPI и SMART-задач.** Создали модель учёта, в которой все подразделения доходные

— **Определили смысловой контур** Компания переосмыслила миссию и ценности. Вся структура начала выстраиваться вокруг ответа на вопрос: «Зачем мы существуем?» Внедрили Кодекс Смартократии.

— **Наладили встречи.** Упростили и переосмыслили совещания. Ввели тактические, стратегические и рефлексивные встречи. Они стали местом выравнивания, понимания и роста. Изменили структуру совещаний. Сделали их более эффективными. Раньше три вопроса решали час. Теперь 26 вопросов решают за 37 минут. Повестки к встречам и протоколы стали понятными, наполненными, подготовленными и прозрачными. Каждый понимает объем работ, которые проделаны, и проблемы, которые требуют помощи в решении. Обучили и продолжают обучать фасилитаторов и секретарей. Начали учиться коммуницировать, слушать друг друга.

— **Открыли доступ к информации** Вся структура, роли, процессы — стали прозрачными. Ушло недоверие. Появилась осознанность.

— Через 3,5 месяца получили качественную мощную модель управления компанией. Система начала экономить время и создала прозрачность.

Главные принципы Смартократии:

— Управление от смысла, а не от позиции

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?

Пример описания круга

The screenshot shows a 'Мастерская персона' (Person Workshop) form. The 'Предназначение' (Purpose) field is highlighted with a red box and contains the text 'Меняем команды, чтобы команды меняли мир'. The form also includes sections for 'Обязательства' (Commitments) and 'Матрица' (Matrix).

Пример описания круга

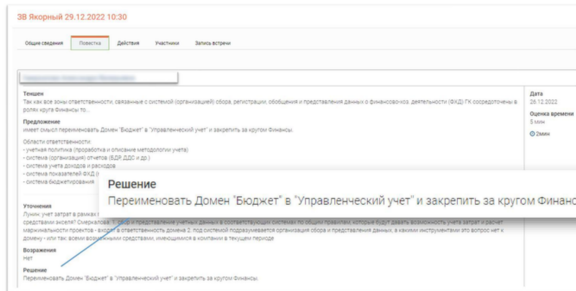
Пример описания роли

The screenshot shows a 'Роль' (Role) form. The 'Обязательства' (Commitments) section is highlighted with a red box and contains a table of responsibilities. The table has columns for 'Наименование' (Name) and 'Описание' (Description).

Наименование	Описание
Анализ и обработка информации	Вся работа, связанная с аналитическими процессами и проектами организации
Закрытие операционных пустот	Решение нестандартных задач в зоне ответственности
Работа с документацией и методологией	Создание, актуализация документов, презентаций, инструкций по проектам организации
Реализация проектов организации	Оформление видения, запущен, проведение мероприятий проектов организации. В том числе подготовка и проведение

Пример описания роли

- Каждый – автор, а не исполнитель
- Круг – живой организм, а не отдел
- Прозрачность – база доверия



Пример описания домена

– Встречи – инструмент развития, а не контроля

СИСТЕМА, КОТОРАЯ ВЫДЕРЖАЛА ВСЁ

За 4 года Smart Consulting пережила пандемию, потерю ключевых клиентов, кадровые чистки и перезапуски всего бизнес с нуля после хакерской атаки.

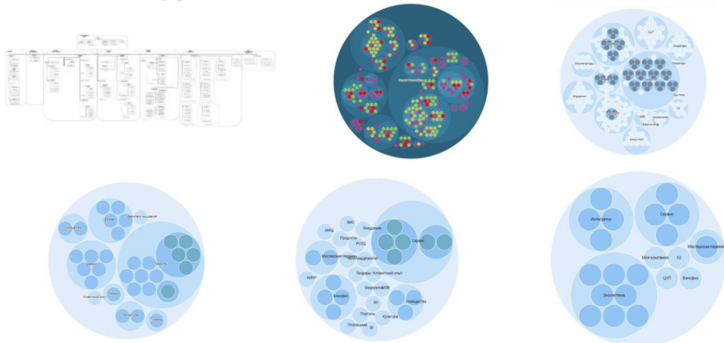
Один из самых напряжённых моментов в истории Smart Consulting случился, когда всё уже вроде бы наладилось. В разгар развития, когда команда стабильно работала в новой системе, на серверы компании была совершена серьёзная хакерская атака.

«Это был полный ужас. Мы сидели в Zoom, и у всех на глазах начинали мигать системы. Некоторые сервера легли, базы — недоступны. Идёт работа, а внутри всё начинает сыпаться»

«Они пробили нашу оборону... убили всю компанию. Мы потеряли всё: базы, коды, инструкции. Команда всё восстановила — с нуля.»

— Дмитрий Гоков, основатель.

Эволюция кругов



Эволюция оргструктуры в ролевую модель

Был риск потерять доступ к ключевым государственным проектам.

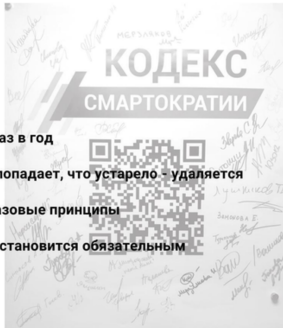
Отказ хотя бы одного сервиса мог бы повлечь не только финансовые потери, но и репутационный крах. Напряжение в команде зашкаливало. Но произошло то, что ещё годом ранее было бы невозможно:

«Они пришли и сказали — мы будем поднимать и работать... И всё сделали сами.
Я даже попросить никого не мог. Я сам уже ничего не делаю. И они всё восстановили. Это была проверка: работает ли самоорганизация. Она сработала.»

— Дмитрий Гоков, основатель.

Итог: ребята с нуля написали код, ущерб минимален. Репутация — сохранена. Проекты — спасены. Компания — окрепла.

Кодекс

- 
- 01 Обновляется 1 раз в год
 - 02 Что прижилось попадает, что устарело - удаляется
 - 03 Три раздела и базовые принципы
 - 04 Знание Кодекса становится обязательным

Кодекс Смартократии — документ, описывающий систему управления

Этот эпизод стал ещё одним доказательством, что Смартократия — это не просто управленческая концепция. Это иммунная система бизнеса, которая срабатывает в условиях стресса, когда контроль невозможен, а важна координация и доверие.

Смартократия трижды спасала бизнес, каждый раз усиливая его.

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

— Компания трижды вернулась к жизни благодаря особой системе управления и вовлеченности сотрудников.

— **Маржинальность выросла до 25%.** Бизнес ожил и вырос в 1,8 раза.

— > 200 сотрудников **стали инициативнее.** Люди не ждут указаний, а создают.

— Собственник дважды чуть не потерял компанию в связи с внешними обстоятельствами. Команда помогла восстановить с нуля.

— **Менеджеры перестали перетягивать одеяла. Команда сплотилась.** Общие смыслы стали настоящей культурной опорой.

— **Операционная эффективность выросла.** Меньше согласований, больше движения. 27 млн. обслуживаемых граждан. 47 000 пользователей IT-систем

— Оказали государству IT-услуги на сумму > 500 000 000 р.

— Работали с 32 субъектами РФ. Получили федеральные проекты

— Готовы к высокой динамике изменений. За 4 года работы в интегральной операционной системе SMARTократия несколько раз менялась организационная структура компании. Происходила естественная и гибкая эволюция кругов.

— 26 кругов, 80+ ролей адаптируются под текущие потребности компании, под базовые принципы, которые закладываются на разных этапах развития бизнеса.

— Настроен управленческий учет.

Если бы в 2019 году меня спросили: «Как ты представляешь управление твоей компанией». Я бы такой космос, который мы имеем сейчас не смог бы даже нафантазировать.

© Дмитрий Гоков

Основатель Smart Consulting, лид-линк якорного круга

ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ В СВОЮ КОМПАНИЮ

— **Начните с диагностики.** Пройдите «примерку самоуправления» и посмотрите, где вы сейчас.

— **Переосмыслите миссию.** Зачем вы? Ради чего всё это?

— **Вводите роли.** Чёткие, гибкие, смысловые. Не должности.

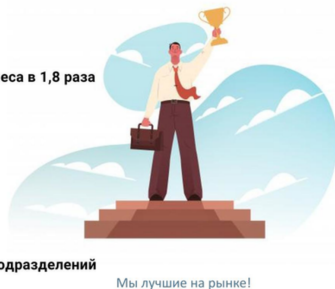
— **Создайте круги.** Один круг = одна цель. Пусть работают как команды, а не группы людей.

— **Не бойтесь отпустить.** Там, где раньше был контроль, появится энергия.

— Дайте командам возможность применять те фреймворки, которые помогут реализовывать миссию круга. Например, про-

2023. Результат

- 01 Маржинальность в районе 25%, рост бизнеса в 1,8 раза
- 02 Уникальная система управления
- 03 Получили федеральные проекты
- 04 Цифровые следы вместо руководителей
- 05 Модель учёта, в которой нет расходных подразделений



«Мы лучшие на рынке!»

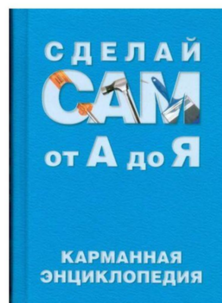
изводственное подразделение, которое создает IT-продукты, может самостоятельно формировать свои правила игры для того, чтобы максимально круто выполнять свои функции, а не втискивать свою деятельность в управленческие рамки компании — соблюдая при этом базовые принципы SMARTo-кратии.

«Мы не придумали новую модель. Мы отыскиали в себе живую структуру. И дали ей пространство»

— Дмитрий Гоков

Главные советы

Не копируйте
решения, а
подхватывайте
идеи



ГЛАВА 4. BAZAKРАТИЯ: КАК ДЕВЕЛОПЕР ОТКАЗАЛСЯ ОТ ИЕРАРХИИ И ПОСТРОИЛ АРХИТЕКТУРУ СМЫСЛОВ

Было:

BAZA Development начинала как агентство недвижимости. В штате — два основателя и один менеджер. Через три года — уже международный девелопер с проектами в Москве, Екатеринбурге и на Бали.

Но вместе с ростом пришли управленческие боли:

- Всё держится на основателях
- Иерархия не поспевает за скоростью изменений
- Команды перегружены, решения буксуют
- Новые сотрудники теряются: непонятно, как работать

и кто за что отвечает

Стало:

Появилась BAZAкратия — внутренняя система самоуправления, в которой нет начальников, но есть круги, роли, миссии и смыслы. Команды работают автономно, принимают решения на месте, живут в ритме проекта. Основатели стали фасилитаторами развития, а не узким горлышком всего бизнеса.

КОНТЕКСТ И ВЫЗОВЫ

BAZA Development строит не квадратные метры, а **пространства для жизни**. Их проекты — это не просто жилые комплексы, а места с комьюнити, смыслами, средой. Такая философия требует другой системы управления — гибкой, прозрачной, адаптивной.

ЧТО ЕСТЬ ПРОДУКТ ДЕВЕЛОПЕРА?



дом



жизнь в доме



система
управления



BAZA Development строит пространства для жизни

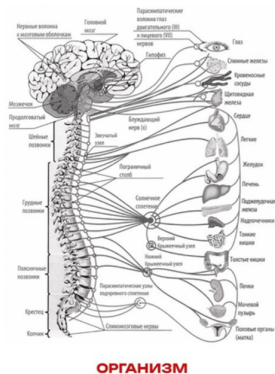
«Нельзя строить живые дома и управлять мёртвой иерархией» —
из интервью команды

Обычно девелопмент воспринимается как рынок «красного» океана. Корпоративная культура компаний в этой сфере жесткая, ригидная, авторитарная, конкурентная — есть ли здесь место самоуправлению?

Лидеры компании увидели, что им не подходит модель управления, где ответственность принадлежит только генеральному директору. А сотрудники следуют идее «моя хата с краю», где инициатива наказуема и все решения принимаются только через согласование с руководством.

Встал выбор, в какую сторону двигаться: классический, директивный менеджмент, самоуправление или... что-то свое?

Лидеры поняли: лучшее, что можно сделать — это создать такую систему и пространство, в которые будут заходить лучшие люди с сильными хард- и софт-скиллами, и реализовывать



Организация как механизм VS Организация как живой организм



Регулярный менеджмент VS Самоуправление

свои мечты и проекты, созвучные компании.

В поисках подходящей модели управления лидеры пробова-

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?

Регулярный, классический, директивный	Самоуправление, бирюзовый, холакратический
Иерархия и вертикаль власти. Начальник – подчиненный.	Горизонтальная коммуникация и равенство
Ответственность и решения на управленческом составе. Исполнитель / подчиненный – делает	Ответственность и решения распределяются по команде, люди вовлекаются в процесс управления. Каждый может влиять и улучшать.
Должности и должностные инструкции	Роли и обязанности
Жёсткость, эффективность, дисциплина	Свобода, прозрачность, коммуникация
Внешняя мотивация, контроль (кнул и пряник)	Внутренняя мотивация, драйв и инициатива
	Единые ценности и конституция

Регулярный менеджмент VS Самоуправление

ли разные методы. Как только появлялась какая-то проблема, начинали изучать, как такие траблы решаются на рынке, что об этом пишут в книгах, выбирали методологию по решению проблемы.

Например, просела эффективность – внедряют фреймворк Scrum.

Происходит расфокусировка целей – работают с целеполаганием через метод OKR (Objectives and Key Results).

Но точечное решение теншенов переставало работать, когда компания начала расти. Стало понятно, что нужен целостный взгляд на операционную систему и культуру.

Марк Заводовский и Алексей Басс, основатели BAZA Development, решили, что смогут играть на этом рынке по своим правилам и выбрали создавать собственную игровую и драйвовую культуру и систему управления.

Как раз в этот период компания активно росла – появились новые земельные участки, офис в Москве, планировали выход

ЗАЧЕМ? *МИССИЯ*



Миссия BAZA Development

дить на Бали. В компанию пришло много новых людей, сильных специалистов.

Перед лидерами встала задача синхронизировать команду с точки зрения корпоративной культуры, вовлечь в ценностную парадигму, в цели и идеи.

ПОЧЕМУ ИЕРАРХИЯ НЕ РАБОТАЕТ

- Растущая компания = растущее число решений
 - Централизованное принятие решений тормозило запуск проектов
 - Каждый новый сотрудник создавал «информационный шум»
 - Коммуникация фрагментировалась
- Команда искала альтернативу. Так родилась **BAZA**кратия.

**СОЗДАВАТЬ ДОМА
ДЛЯ КОМФОРТНОЙ,
РАДОСТНОЙ
И ИНТЕРЕСНОЙ
ЖИЗНИ. И ДЕЛАТЬ
ЭТО *С УДОВОЛЬСТВИЕМ!***

” Строить пиздатые дома, в которых пиздатое
жить, и делать это с удовольствием (с) Марк 3.



Миссия BAZA Development

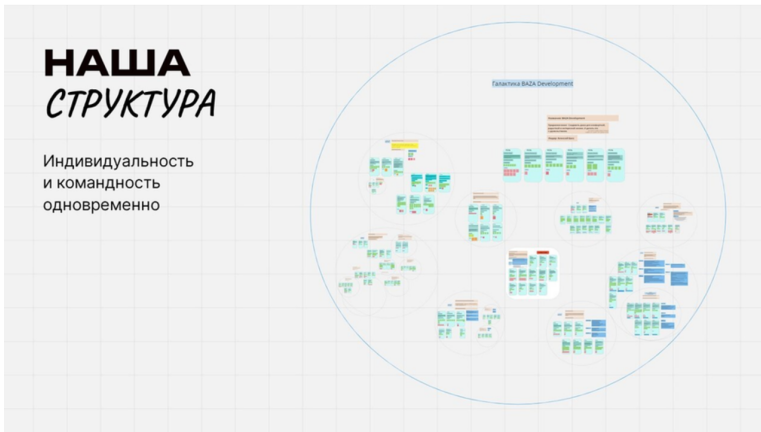
Стройте *свою систему* менеджмента.
Честную, по душе, под ваши вызовы, цели
и проблемы

~~ХОЛАКРАТИЯ~~

BAZAKРАТИЯ



Выбрали создавать собственную систему управления



Оргструктура BAZA Development. Полевая модель

КАК УСТРОЕНА BAZAКРАТИЯ

— **Круги вместо отделов** Каждый круг — это автономная команда с предназначением. Например: круг продаж, круг бренда, круг проектирования, круг комьюнити.

— **Роли вместо должностей** У каждого есть роли — и их может быть несколько. Например, человек может быть фасилитатором в одном круге и аналитиком в другом.

— **Миссия и предназначение в центре** Всё начинается с вопроса: «Зачем мы делаем этот проект?». Не «как продать», а «что мы хотим создать и зачем это миру?»

— **Встречи как опора**

— Тактические: статус и синхронизация

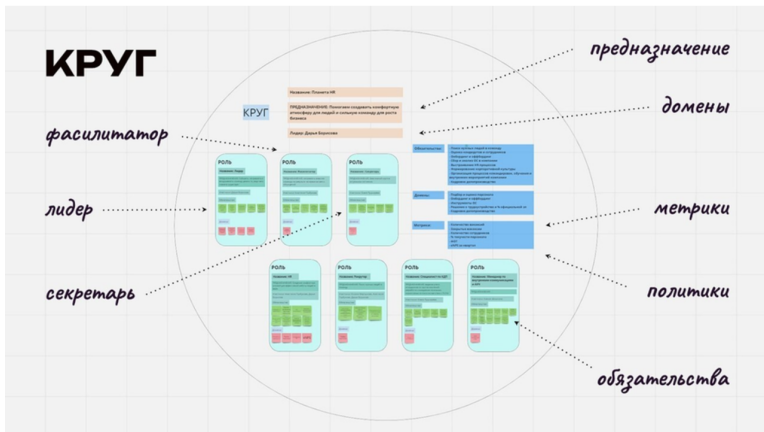
— Целевые: направление и фокус

— Дискуссионные: смыслы и культура

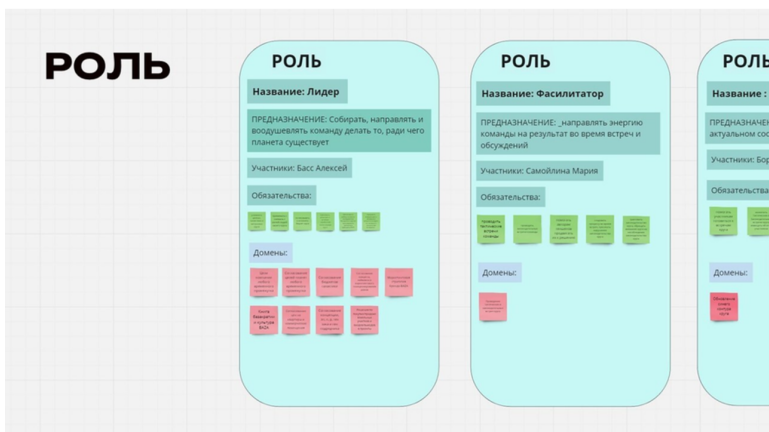
— **Конституция BAZAкратии** <https://bzk.baza.bz/>

Документ, в котором зафиксированы роли, правила, понятия и нормы взаимодействия. Обновляется по мере развития.

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



Круг — это автономная команда с предназначением



Оргструктура BAZA Development. Полевая модель

Эта модель максимально прозрачна и понятна, каждый может увидеть роли и домены другого, понять, чем он занимается, с какими вопросами и задачами можно к нему обратиться.



Предназначение роли

У сотрудников есть определенный уровень свободы:

— гибкий график работы — работать можно в любое время и из любого места, главное, чтобы задачи были выполнены качественно и в срок;

- неограниченный по времени отпуск;
- нет штрафов,
- KPI и премий только у некоторых ролей.

При этом, в оперативном управлении лидеры периодически испытывают трудности — ведь уровнем свободы нужно управлять, чтобы она не превращалась в хаос, а была ключевой основой для принятия эффективных решений.

В этом им помогают инструменты оперативного управления:

1. Тактические встречи и законодательные встречи.

Движущая сила BAZAкратии — это теншены, идеи и предложения, которые может вынести на обсуждение любой сотрудник

СВОБОДА, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

01

Гибкий график работы: главное, чтобы задачи были сделаны

02

Неограниченный по времени отпуск

03

Работать в любом месте и в любом офисе

04

KPI, премии, как исключение. Нет штрафов



Принципы VAZAKРАТИИ

ТАКТИЧЕСКИЕ ВСТРЕЧИ

Движущая сила Bazакратии — это **теншены (напряженности)**, идеи и предложения, которые может вынести на обсуждение любой сотрудник компании.

Как проходят встречи?

1. Раунд входа
2. Статус про проектам
3. Цели
4. Метрики
5. Теншены
6. Благодарности
7. Выход



Тактическая встреча

компании. А значит, влиять на процессы в компании, смотреть на свой домен как на свой бизнес, стать предпринимателем на своем месте.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ ВСТРЕЧА

Цель — совместное принятие политик (правил), фиксация изменений ролей, доменов и процессов.

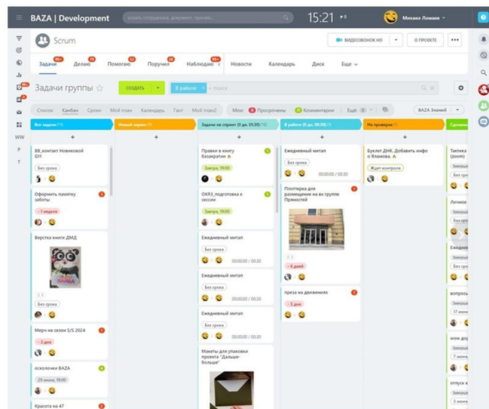
Благодаря действиям фасилитатора, **все члены команды могут высказать свое мнение**, опасение или подсветить угрозу.

Решения в самоуправляемой компании принимаются **консенсом**.
Не видим вреда – пробуем.



Законодательная встреча

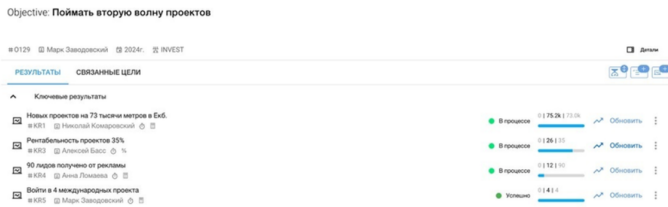
SCRUM



Методика Scrum

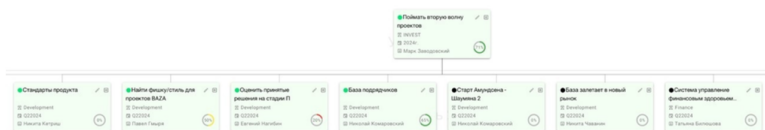
2. Методика Scrum: сотрудники работают в спринтах — разбивают рабочий процесс на короткие временные промежутки, которые каждый круг определяет самостоятельно.

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



Пример OKR

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ



OKR. Дерево целей

Эти инструменты помогают быстро реагировать на напряженности, возникающие в компании, быстро и точно решать задачи, формировать единое инфополе.

Методология стратегического управления, которая работает в компании, позволяет каждому сотруднику четко понимать, «кто мы и куда идем».

У команды была сложность с целеполаганием, никто не знал, как правильно ставить цели, чтобы они были нужными, достижимыми и помогали расти. Путем проб и ошибок выбрали методи-

ку OKR (Objectives and Key Results) — это методика постановки, синхронизации и мониторинга целей и ключевых результатов.

ЧТО ДАЛО САМОУПРАВЛЕНИЕ

- **Быстрое принятие решений** — без бюрократии и ожиданий «одобрения»

- **Ответственность и вовлечённость** — каждый понимает, как влияет на результат

- **Понятная структура** — новые сотрудники быстро адаптируются

- **Рост качества** — меньше пересогласований, больше инициативы

Метрики и оценки в BAZAкратии

- OKR — постановка и отслеживание целей

- ENPS — уровень удовлетворённости сотрудников

- Карма кругов — эмоциональная и смысловая обратная связь

| «Мы меряем не только результат, но и удовольствие от процесса»

На данный момент, для измерения уровня удовлетворённости сотрудников работой в компании и их ролью, в команде ежеквартально проводят опросы, в которых есть такие метрики:

- чувствуете ли вы себя частью команды?

- оцените атмосферу в команде;

- оцените взаимодействие с дилером;

- насколько вам нравится ваша работа, получаете ли вы от нее удовольствие?

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

- Рост за 3 года от агентства недвижимости до международного застройщика с проектами в 3 странах

- BAZA Development на **25** месте по потребительским качествам в Российской Федерации.



Сессия орг. диагностики с помощью спиральной динамики

— Высокое удовлетворение сотрудников. **Отсутствие несогласных** с утверждением «Мне нравится моя работа, я получаю от нее удовольствие».

— Децентрализованное управление, системная трансформация оргструктуры

«Мы поняли, что лучшее, что можем сделать — это создать систему и пространство, в которые будут заходить люди и реализовывать свои мечты и проекты, созвучные нашей компании»

© Алексей Басс и Марк Заводовский
Лидеры и основатели компании

ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ В СВОЮ КОМПАНИЮ

— **Начните с Конституции** — составьте основной документ, определяющим принципы управления, оргструктуру и правила работы компании.

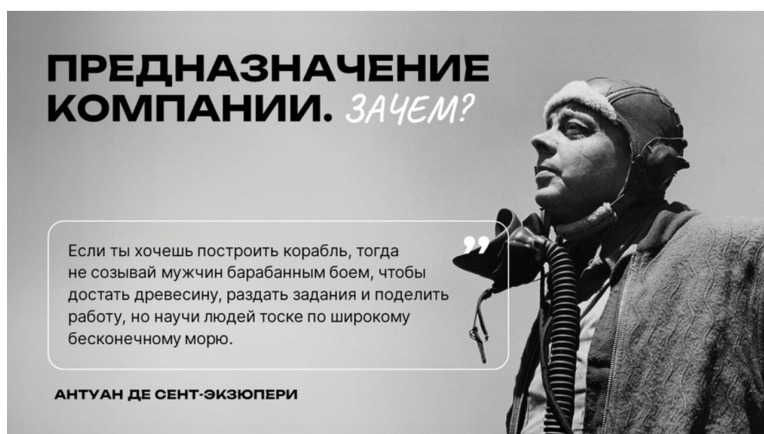
— **Разделите компанию на круги** — по предназначению,



Сессия описания «синего» операционного контура командой
на основе ролевой модели самоуправления



Сессия описания «синего» операционного контура командой
на основе ролевой модели самоуправления



BAZAкртия — среда, в которой каждый становится лидером

а не по функциям.

— **Переведите должности в роли** — и позвольте людям брать на себя ответственность.

— **Ведите встречи по фреймворкам** и календарю — создайте ритм, который держит систему, и поле для обсуждения напряженностей, идей и предложений.

— **Фокусируйтесь на смысле** — зачем вы делаете то, что делаете?

ГЛАВА 5. АЛЬФАКРАТИЯ: КАК БАНК С 3500 СОТРУДНИКАМИ СТАЛ ЛЕГЕНДОЙ И О ЧЕМ ПЛАЧУТ ЕГО СОТРУДНИКИ

Было:

Альфа-Банк Казахстан оказался в ловушке классического банковского менеджмента: решения принимались медленно, все проходило через бесконечные комитеты, инициатива блокировалась, правила устарели и мешали, а регламенты были «мертвыми» — никто не знал, зачем они нужны. При этом команда была молодой, амбициозной и заряженной на результат.

Стало:

Вместо иерархии появилась **Альфакратия** — внутренняя операционная система управления, построенная на ролях, кругах, живых правилах и культуре предпринимательства. Создали ролевую модель, А-политики, описали и запустили круги, обучили фасилитаторов, внедрили матрицу работы с теншенами для выявления и решения напряжений. Команды стали принимать решения сами. Эффективность выросла. Люди почувствовали: банк — это **их среда**, где они могут действовать, а не ждать указаний.

КОНТЕКСТ И ВЫЗОВ

Альфа-Банк Казахстан — это часть международной банковской группы, работающая в одном из самых активных финансовых рынков СНГ. Банк ориентирован на розничных и корпоративных клиентов, активно внедряет цифровые решения и конкурирует с локальными финтехами.

А Как мы пришли к изменениям?



Вызовы перед Альфабанк Казахстан

Банковская сфера в Казахстане — консервативная и жестко регулируемая. Управление строится по классической модели: вертикаль, KPI, департаменты, дирекции.

К 2020 году банк за 5 лет вырос в 10 раз, тогда в Альфа-Банке Казахстан было всё, чтобы развиваться стремительно: яркая команда, амбициозные цели, поддержка акционеров. Но каждый шаг упирался в тяжелую архаику: всё упиралось в управленческий потолок, решения тормозились, сотрудники теряли инициативу, а руководители не справлялись с потоком задач.

Когда молодые, дерзкие и амбициозные лидеры приходят в банк, они хотят менять мир. Но вместо возможностей они натываются на глухую стену бюрократии:

«Каждое решение шло через 2–3 уровня, обсуждалось 15 людьми. Мы тратили энергию на борьбу с системой, а не на рост. Мы сталкивались с ситуациями, когда клиентский кейс не решался неделями просто потому, что нужно было пройти через 5 уровней согласований. Это убивало скорость»

— делится один из топ-менеджеров банка.

Альфа-Банк Казахстан оказался в такой ловушке. Однако, вместо того чтобы смириться, команда решила переписать правила игры. Так появилась Альфакратия — уникальная система управления, которая не только изменила внутреннюю культуру, но и помогла банку стать быстрее, гибче и человечнее.

Это история про то, как банк с архаичной структурой стал живым организмом.

СУДЬБОНОСНАЯ ВСТРЕЧА И ПЕРВОЕ «ДА»

Решение начать изменения не спустилось сверху — оно выросло из боли. Первая встреча маркетингового директора Марии Мун и маркетинг-стратега Юлии с консультантом Сергеем Бехтеревым стала тем моментом, когда прозвучала идея: **«Можно по-другому»**. Их зажгла история банка «Точки», которая показала, что даже банки могут работать в формате самоуправления.

Через два дня решение было принято. Так началась история Альфакратии — смелой попытки внедрить в банк систему, основанную на холакратии, спиральной динамике и интегральных ценностях.

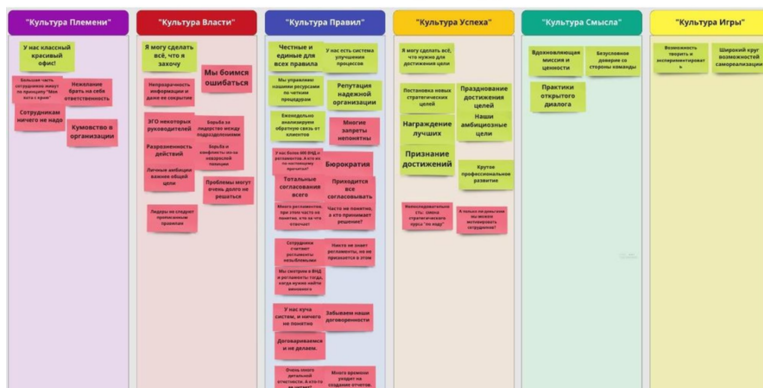
С ЧЕГО НАЧАЛИ: РАЗВИТИЕ ОСОЗНАННОСТИ

Первая задача — не сломать старое, а пробудить осознанность. Вопросы: «В какую игру я играю?», «Какую роль исполняю?», «Хочу ли продолжать так же?» — стали основой первых обучающих программ. Сотрудники учились смотреть на свою работу не как на набор обязанностей, а как на вклад в общий смысл.

Первым шагом стала стратегическая сессия **«Где мы находимся?»** и диагностика по спиральной динамике. Команда обнаружила, что они живут в красно-синей культуре, а мечтают о зелено-жёлтой.

Это стало шоком и точкой осознания: надо менять не цели, а **систему**.

Анализ нашей культуры 2020



Результаты сессии орг. диагностики по спиральной динамике

«Впервые я осознала, как сильно у нас не хватает простого понимания — зачем мы делаем то, что делаем, — вспоминала Камиля, лидер по обучению. — Мы поняли, что нельзя прыгнуть на бирюзовый уровень, не пройдя синий. Нам нужно переписать всё: роли, полномочия, правила»

Далее создали ролевую модель – каждая роль описана, у каждой роли – домен, полномочия, предназначение.

Описали **круговую структуру**: вместо отделов — **круги**, автономные команды с собственным предназначением, метриками и обязательствами.

«Каждый круг должен был ответить на вопрос — зачем он в компании? Как он помогает клиенту и общей миссии?»

- рассказывает один из фасилитаторов изменений.

Альфократия

Это наша **уникальная модель** внутреннего управления. В ней использованы элементы традиционного менеджмента и холакратии.

Это то, как мы принимаем решения, каких принципов придерживаемся, какие правила устанавливаем и соблюдаем.



Мы отходим от строгой иерархичной системы управления, Альфакратия стремится наделить каждого правом принимать самостоятельные решения в рамках своей зоны ответственности и роли, исполняя свое предназначение.

Альфакратия — интегральная операционная система управления

Альфократия



Традиционный менеджмент



Философия Agile



Холакратия



Альфакратия — интегральная операционная система управления

А Принятие решений в Альфакратии



В Альфакратии есть своя система принятия решений, объединяющая все виды совещаний компании в два вида: тактические совещания и законодательные. В чем же разница между двумя видами?

Тактическое совещание (тактическая встреча круга)

Регулярное командное мероприятие внутри каждого круга. Задача тактической встречи – **делать операционную работу** прозрачной, «просеивать» процессы, синхронизировать работу команды.

На тактических совещаниях:

- Обсуждают выполнение **рутинных действий** из чек-листов Ролей;
- Информируют о регулярных **Метриках** Ролей;
- Рассказывают о продвижении работы по **Проектам**, изменениях в них и о другой деятельности, выполняемой Рольями Круга;
- Обработывают Напряженности, ограничивающие **Роли**, через принятие **Следующих Действий**, **Проектов** или достижения других результатов для снятия этих Напряженностей;
- Лид-лиnk выделяет ресурсы, чтобы выявить теншены со стороны заинтересованных ролей.

Законодательное совещание (законодательная встреча круга)

Регулярная встреча внутри каждого круга для улучшения и развития **законодательства** круга. Задача Законодательной встречи – **вносить новые живые правила** в работу, **делать политики и домены более простыми**, регулярно оживать роли, обязательства и предназначения.

На законодательных совещаниях:

- Меняют и добавляют **обязанности ролей**;
- Создают и меняют **политики** круга;
- Меняют **предназначения** подкругов;
- Перераспределяют **домены**, выделенные на круг;
- Создают и меняют **роли** круга;
- Создают и меняют **вложенные круги**.



Система принятия решений в Альфабанк Казахстан

Ключевые элементы Альфакратии:

— **Предназначение каждого круга** — почему он существует и что должно происходить, чтобы он считал свою задачу выполненной.

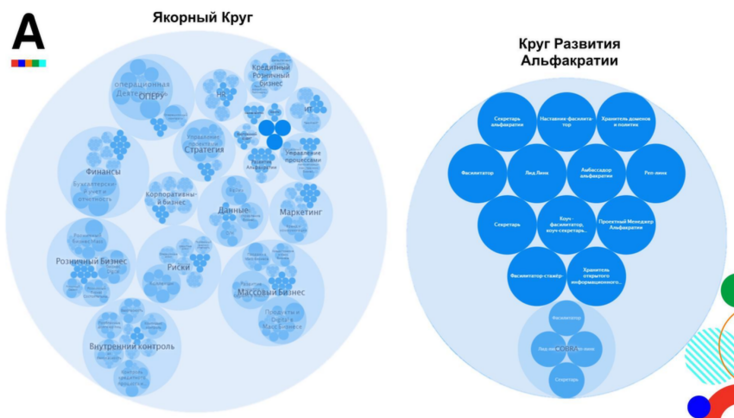
— **Обязательства круга** — регулярные действия, которые команда берет на себя.

— **Метрики** — как круг понимает, что выполняет обязательства.

— **Регулярные встречи** — на них принимаются решения, уточняются роли, распределяется работа и обновляется структура.

Чтобы новая система не осталась в головах, а легла в практику, был создан основной документ — **Конституция Альфакратии**. Она описывала принципы, правила, роли и процессы. Вместо внутренних регламентов появились **А-политики** — живые инструкции, создаваемые и корректируемые самими кругами (подразделениями), описывали то, что реально работает. Появились короткие, понятные, живые правила, написанные людьми, а не для галочки.

Начали переход к новой системе управления с пилотных



Оргструктура банка. Ролевая модель

кругов. Проводили регулярные тактические и стратегические встречи, назначали фасилитаторов и секретарей, обучали их проводить собрания и фиксировать обязательства, более 100 фасилитаторов обучены внутри.

Важнейшим элементом коммуникации и нового мышления стал **принцип consent**: это когда решение принимается, если ни у кого из участников нет аргументированных возражений. То есть вас не спрашивают, согласны вы или нет, вам говорят: есть такое предложение, и если оно вам не нравится, вы обязаны доказать человеку выдвинувшему его валидное возражение, что в этом решении есть какой-то вред для клиента или организации. Если нет, то решение принято.

«Это как турборежим компании. Самое главное, что есть в самоуправлении, его преимущество»,

— делился фасилитатор Камиля.

«Я вдруг почувствовал, что моя точка зрения — не просто голос в пустоту. Consent научил меня брать ответственность и слышать других»,

А Принципы Альфакратии

Для правильного понимания и применения Альфакратии в нашем банке, каждому из нас важно разделять ее принципы!

1. Клиент в сердце!

Чтобы давать WOW-сервис нашим клиентам, мы оказываем WOW-сервис друг другу. Мы регулярно уточняем ожидания коллег, синхронизируем наши планы, показываем прогресс и вместе празднуем достижения

2. Доверие, лидерство каждого.

Мы доверяем каждой роли принимать решения в рамках своего предназначения, если это никому не наносит вреда.

3. Прозрачность.

Мы стремимся сделать открытой, прозрачной и актуальной всю информацию - о зонах ответственности, планах и результатах нашей работы.

4. Иерархия предназначений вместо иерархии авторитетов.

Иерархия предназначений нужна, чтобы каждый понимал конечное предназначение и мыслил в одном направлении с остальным.

5. Взрослое отношение к делу и друг к другу.

Мы воспринимаем друг друга как равноправных партнеров, просто на разных ролях, которые служат общему предназначению и стремятся договориться. Мы выполняем обязательства в обещанный срок. У нас нет просроченных или забытых обязательств.

6. Да — предпринимательству и инициативе! Нет — страху ошибки!

Мы приветствуем эксперименты вне политик круга, если они помогают лучше реализовывать предназначение.

Принципы Альфакратии

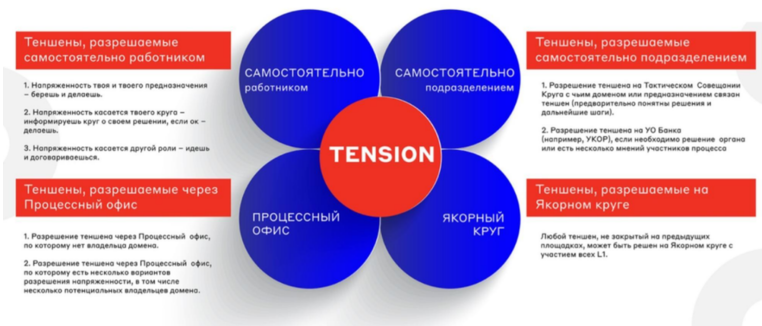
— делился фасилитатор Евгений Горбатенко.

Когда пилотные круги показали рост продуктивности, модель стали масштабировать.

ПАНДЕМИЯ И ПЕРЕХОД В ОНЛАЙН

Разгар внедрения совпал с COVID-19. Команды перешли на удаленку, а вместе с этим — и все обучающие программы, фасилитации, стратегические сессии. Но это не стало тормозом — напротив, в Zoom-фасилитациях участвовали десятки людей, они осваивали роли, учились модерировать и протоколировать встречи, становились «гражданами банка», а не винтиками.

Теншен – разрыв между ожидаемым и реальным.



Бывает, что напряженность – теншен, не удается решить в рамках обычных коммуникаций, тогда каждый может вынести её на тактическую или законодательную встречу. Там действует механизм **консента** для принятия решения: то есть решение принимается, если оно не наносит вреда Банку.

Система работы с напряженностями (теншенами)

СИСТЕМА РАБОТЫ С НАПРЯЖЕННОСТЯМИ (ТЕНШЕНАМИ)

Особое внимание было уделено работе с **теншенами** – напряжениями, которые ощущает каждый сотрудник. Теншен – это не проблема, а точка роста. Система встреч позволяла эти напряжения поднимать, формулировать, превращать в действия.

Это структурировало обратную связь и запускало самообновление организации.

Ценности новой культуры

В центре – человек. Среди ключевых ценностей Альфакультуры:

- целостность,
- прозрачность,
- доверие,
- ответственность за результат,
- радость от командной игры.

Принципы Альфакратии, которые проживались в ежедневных коммуникациях и работе:

— **Лидерство каждого** — неважно, какая у тебя должность, важно, какую ты несёшь ценность

— **Предпринимательский дух** — ошибки допустимы, если мы на них учимся

— **Взрослая коммуникация** — конфликты решаются, а не замалчиваются

— **Прозрачность** — роли, правила, метрики — видны всем

— **Смыслы и предназначения** — в центре круга не задача, а зачем

«Мы стали видеть друг в друге не должности, а людей. Это дало невероятную глубину в работе»,

— говорит Мария Мун.

СОПРОТИВЛЕНИЕ: КАК ЕГО ПРЕОДОЛЕВАЛИ

Соппротивление было. Его встречали не приказами, а диалогом. HR-лидеры развернули масштабную **коммуникационную кампанию** — продвигали бренд Альфакратии, мерч, видео, мероприятия, вовлекали всех, чтобы каждый понял, что такое Альфакратия и разделил эту идею, либо конструктивно высказался с пониманием, почему это не работает конкретно для него.

«Мы продавали Альфакратию как внутренний бренд. Люди влюбились в неё»

Пройдя путь от отторжения к включенности, те, кто решил активно участвовать, становились главными амбассадорами. Обучение, фасилитации, поддержка коллег — это и было лекарством.



Основные этапы изменений



БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

- Скорость запуска новых продуктов выросла в 2,5 раза;
- Уровень вовлеченности по Gallup поднялся с 48% до 74%;
- Команды самостоятельно принимают решения и отвечают за результат.

- Кратно повысили эффективность и энергичность совещаний. **Скорость принятия решений** выросла в 2 раза – теперь решения принимаются там, где есть компетенция, а не выше.

- **Никаких увольнений в первый год внедрения** – напротив, сотрудники начали вовлекаться в развитие структуры.

- Делегировали полномочия от комитетов к кругам, благодаря чему ускорили принятие решений. Компания стала более гибкой и быстрой

- Сделали прозрачными структуру полномочий и запустили процесс постепенного делегирования полномочий тем, кто создает ценность для клиента

- Упростили многие сложные регламенты и ВНД в простые и понятные для сотрудников А-политики. **Регламенты перестали**

А Какими мы стали через 1 год

- **Гибкие** – быстро адаптируемся
- **Открытые** – каждый сотрудник получает необходимую информацию из доступных ресурсов
- **Быстро** вскрываем **неэффективность** и устраняем ее
- Повысили **результативность**

Результаты через 1 год

А Но кроме этого

- Нам стало **интереснее** работать!
- Мы стали **быстрее** двигаться к **успеху**
- Мы стали **чувствовать** больше **поддержки**
- Мы стали **брать** больше **ответственности** на себя за результат

Результаты через 1 год

быть формальностью — они живые, создаются и актуализируются самими командами.

— Существенно повысили уровень прозрачности в организа-

А Что мы при этом чувствовали?



Как сотрудники ощущали процесс изменений

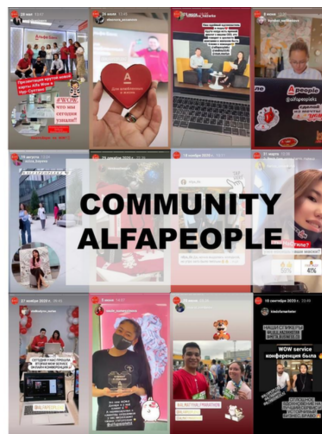
А Раскрытие Потенциала

Альфакратия помогла Альфа-Банку быть эффективнее, быстрее реагировать на внешние изменения и достигать новых высот. При этом, мы не забывали, что Банк – это в первую очередь люди!

Со своими увлечениями, хобби и интересами в жизни, которые общаются, дружат, растут и развиваются в разных направлениях, и не вся их жизнь состоит только из рутины и рабочих моментов.

Альфакратия высвободила энергию наших сотрудников и положила начало комьюнити **AlfaPeople**.

AlfaPeople «людям для людей», где есть место самовыражению и раскрытию потенциала каждого!



Как HR-команда поддерживала процесс изменений за счет внутренней PR-кампании



ции, а также вовлеченность сотрудников в процесс улучшения организации. **Сотрудники стали видеть свой вклад** — сформировалась культура ответственности и смысла.

— При этом компания стабильно перевыполняла поставленные цели. **Выросла удовлетворенность клиентов** — за счет ускорения внутренних процессов и прозрачности.

— Существенно увеличили процент вовлеченных сотрудников, которые берут ответственность, самостоятельно разрешают свои напряжения, берут и делают

— В целом выросла эффективность работы сотрудников, но главное: стало интереснее работать и стали чувствовать больше поддержки друг от друга.

А главное — появился смысл, который вдохновлял.

«Раньше сотрудники ждали указаний. Теперь они сами инициируют проекты. Мы впервые чувствуем, что не просто банк — мы живой организм»,

— Юрий, лидер трансформации.

ЧТО ДАЛЬШЕ

Сегодня многие лидеры Альфакратии уже работают в других компаниях, унося с собой философию и практики. Но сама система — живет. Она дала импульс отрасли. И главное — показала, что даже в консервативной банковской сфере возможно самоуправление, доверие, живые процессы и командная энергия.

«Когда люди понимают, зачем они делают свою работу — они начинают делать её лучше. А когда видят, что могут что-то менять — они перестают быть просто исполнителями»,

— говорит один из руководителей круга «Цифровые продукты».

ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ В СВОЮ КОМПАНИЮ

— **Проведите диагностику культуры** по методологии спиральной динамики. Без осознания не бывает трансформации.

— **Опишите роли.** Должность — это не роль. Уточните, кто за что отвечает.

— **Используйте матрицу работы с теншенами.** Пусть каждый инициирует улучшения.

— **Переосмыслите регламенты.** Замените мёртвые правила на живые.

— **Обучите фасилитаторов.** Это носители новой культуры, без них переход невозможен..

— Освойте consent как эффективный инструмент принятия быстрых решений.

— Развивайте **бренд новой корпоративной культуры.** Мерч, видео, мероприятия — работают.

— Новая система управления не отменяет дисциплины — она усиливает её.

— **Важно идти шаг за шагом,** начиная с диагностики, миссии и ценностей, даже если сложно.

—

«АльфаКратия показала, что даже банк может стать живым организмом, если поверить в людей. Эта трансформация — одна из самых смелых в нашей истории. Мы ушли от патернализма и пришли к партнерству. Люди стали брать ответственность за свое дело. Это не просто дало результаты — это дало энергию и драйв внутри компании»,

— Руководитель трансформации Альфа-Банк Казахстан

ГЛАВА 6. АТЛАСКРАТИЯ: КАК ОДНА УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ С ЮГА РОССИИ ПОСТРОИЛА НОВУЮ КУЛЬТУРУ СЕРВИСА И ВНЕДРИЛА САМОУПРАВЛЕНИЕ В ОТЕЛЯХ, ГДЕ СЕЗОН ДЛИТСЯ 3 МЕСЯЦА, А 80% ПЕРСОНАЛА — НОВИЧКИ

Гостиничный рынок Юга России: жара, сезон и отсутствие структуры

Курортный бизнес на юге России — это когда мае нужно мгновенно развернуть полноценный курорт на сотни гостей, в сентябре его свернуть, а зиму на что-то жить и содержать фонды. 80% персонала — сезонные сотрудники, которых за месяц надо не просто нанять, но и обучить, замотивировать, вдохновить. У кого-то из них это первая и временная работа. Это **люди, которые никогда не работали**, их нужно не только обучить, но и включить в культуру. Быстро. За один месяц.

Компания Atlas Hotel Management возникла как ответ на боль собственников, не справляющихся с этим хаосом. Компания не строит отели, не владеет ими, а вкладывает в людей — управление, культуру, сервис. Они берут старые пансионаты и превращают их в отели, куда гости хотят вернуться.

Atlas пришла на рынок, которого формально не существовало: на юге России не было культуры управляющих компаний в гостиничном бизнесе. Но есть традиция: сам владеешь — сам руководишь. Или, хуже, — арендуешь и попадаешь в убытки, с чего, собственно, и начался бизнес Григора.



ATLAS hotel management — управляющая компания на рынке гостеприимства Юга России

Было:

Отели на юге все разные, команда в сезон — вымотанная, сервис всегда оставляет желать лучшего. Сезонность сжирает ресурсы: 80% персонала набирается заново каждый год. Ошибки повторяются. Проекты срываются. Руководители устают нести ответственность в одиночку. Клиенты приезжают, когда не тянут зарубежные поездки или отели сетевого типа.

Стало:

Вдохновившись книгой Лалу и примеркой самоуправления, команда Atlas Hotel Management начинает развивать собственную операционную систему — **Атласкратию**, и формируют новый рынок — берут отели под свое управление и создают в них культуру нового сервиса.

Всего за 3 месяца они в своей команде настроили ролевую структуру, круги, прозрачные коммуникации, и теперь выводят отели из разлухи в сервис 4 звезды. Команда ожила, проекты стали взлетать, а **компания стала экосистемой гостеприимства**.

РЫНОК БЕЗ РЫНКА

У Atlas не было ни своих отелей, ни инвестиций, ни звездного бренда. Только старая инфраструктура, все особенности сезонного бизнеса, сопротивление отельеров и жгучее желание изменить культуру.

Более того — в этом сегменте не то что нет рынка управляющих компаний, есть то, что наносит прямой ущерб культуре и сервису — желание и необходимость заработать пока сезон! И растущие как грибы конкуренты.

«Мы не можем конкурировать фасадами. Мы конкурируем душой. Только сервис и культура могут спасти этот рынок, — Григор, основатель Atlas Hotel Management. — Мы связующее звено, между... защищаем сотрудника от собственника, собственника от сотрудника, и еще гостей защищаем, потому что гостей тоже обижают.»

УСТАЛОСТЬ ЛИДЕРА И ГРАНИЦЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В компании Atlas всё держалось на Григоре. Однажды он взял в аренду отель, и попал в убытки. Потом стал развивать управляющую компанию на рынке, которого попросту не существует. Клиента (собственника или управляющего отелем) приходилось **убеждать, что он нуждается в управлении и настройке сервиса**, а затем вытаскивать объект на новый уровень. Это сложная миссия. Продажи, сервис, управление — всё шло через него, пока однажды он не сказал:

«Я устал один тянуть на себе ответственность за всю компанию. Если ошибка из раза в раз повторяется, если каждый раз нужен пинк, а мне эти пинки неприятно раздавать, если Atlas нужен только мне, давайте его закрывать.»

Это был не ультиматум, а момент правды и триггер все изменить. Как раз в тот момент Григор прочитал «Открывая организации будущего» Фредерика Лалу, поделился книгой с командой, и договорилась попробовать. Съездили на «примерку» холокра-



Сессия примерки инструментов самоорганизации и самоуправления

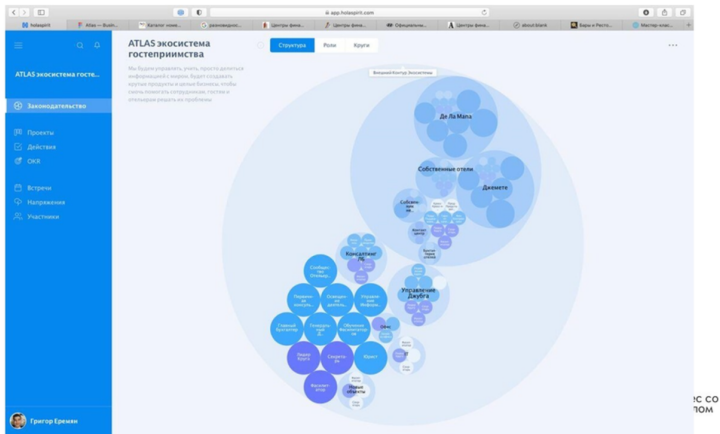
тии и вернулись с верой, что можно по-другому, и решением: будем строить свою систему управления.

Так родилась **Атласкратия** — система управления, вдохновленная принципами самоуправления, но адаптированная под экстремальную сезонность и специфику отельного сервиса.

КОГДА ПОВЕДЕНИЕ И ЕСТЬ ПРОДУКТ

В отличие от ресторанов, где не видно, как готовят, **в отеле под управлением Atlas все происходит прямо на глазах у клиента**. Это значит, что все — эмоции, отношения, настроение — считываются мгновенно. Искренняя улыбка или пластмассовая? Горничная устала от гостей или ненавидит свою работу? От каждого зависит, вернется ли гость в следующий раз и останется ли на подольше.

«У нас человек и его поведение — и есть продукт. И если этот человек обижен, унижен, у него нет инструмента управлять своей работой — никакого сервиса не будет»,



ATLAS экосистема гостеприимства. Система управления на основе ролевой модели

— говорит Григор.

Именно из этого понимания выросла потребность в **новой культуре управления**.

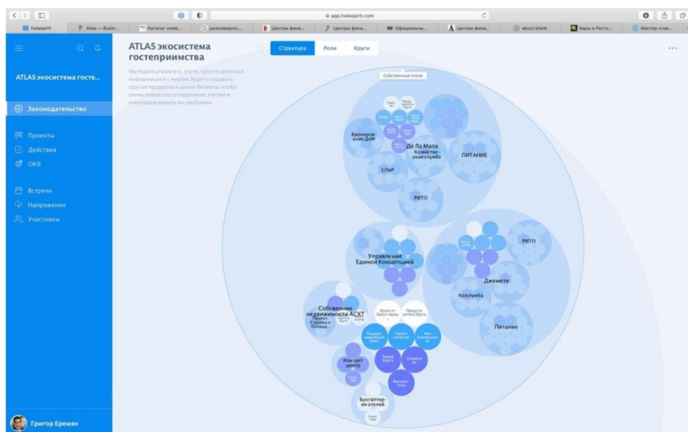
ПЕРВЫЕ ШАГИ: КРУГИ, РОЛИ, СОБРАНИЯ

Раньше постоянно обсуждали, «кто чей начальник», «что кому сказать» или «лучше промолчать». Теперь стали проводить тактические собрания дважды в неделю.

Вместо начальников и подчиненных – роли и круги, где каждый знает свою зону ответственности.

Вместо указаний сверху — регулярные встречи: тактические и законодательные 2 раза в неделю. У нас появилась своя операционная система, где проекты запускаются не потому, что «шеф сказал», а потому, что «видно, что надо».

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



ATLAS экосистема гостеприимства. Система управления на основе ролевой модели

«Проекты начали отлетать. Раньше — пока договоришься, пока согласуешь, уже ничего не хочется. А теперь — просто работает».

Уже через три месяца изменилась атмосфера: никто больше не боялся говорить. Люди перестали быть «сотрудниками» — стали командой. И да, дружить на работе стало нормой.

Фасилитаторы стали отдельным институтом:

«Мы сначала недооценили фасилитаторов. Это отдельная ветвь власти. Они создают атмосферу, удерживают культуру. Управляют не людьми — а вниманием. Помогают говорить, слышать, решать».

Завели **единый Instagram-канал**, где Atlas показывает и гостям, и сотрудникам, и собственникам — всю внутреннюю кухню. Как строится что-то новое, как живёт команда, кто что делает. Вместо пиара транслируем **реальность**.

«Вы же и так понимаете, что мы сезонные. Так зачем играть спектакль?»

Так формируется доверие. И появляется то, чего не купишь за деньги — **ЛОЯЛЬНОСТЬ**.

«Мы говорим гостям честно: у нас стажеры, это их первая работа. Не ждите от них уровня „Хилтона“. Но знайте — они стараются».

Искренность намерений — один из главных принципов. Не «так принято», а **по совести**.

— Обещал — сделай.

— Обманули? Прости, расскажи, обучи.

— Видишь, что можешь воспользоваться и дозаработать — не пользуйся.

ПРИНЦИП «ДАЙ СЕБЯ ОБМАНУТЬ»

«Когда тебя хотят обмануть — позволь это один раз. Подсвети. Пусть человек поймет. Стыд — хороший учитель. После этого человек растет».

Этот принцип Григор называет ключевым для новой культуры: в команде, с собственниками и даже с клиентами. Людей не наказывают, с ними говорят, и доверие возвращается.

Через 1,5 года команда победила в тендере за крупный отель, несмотря на то, что конкурировали с федеральными сетями. В тендере участвовало три компании: первая огромная на всю страну, у нее сотни самолетов, огромный капитал, куча отелей в управлении, у второй компании 10 своих отелей в управлении, то есть 150 управляющих, и мы — 10 человек и два отеля.

«И мы взяли этот тендер, так как мы дешевле, более гибкие и перевыполнили цели, которые поставили! Мы сами, если честно, немножко удивились, что мы смогли это сделать, и, конечно же, помогли паттерны холакратии, сам факт наличия тактических и законодательных собраний, когда мы два раза в неделю стали их нарезать — проекты только успевали отлетать, никогда такого эффекта не было. Раньше пока договоришься, кто кому руководитель, уже не хочется к проектам приступать, если честно... Здесь прям зашло, залетело, и мы вывезли этот объект с гордостью».

Из уровня гостевого дома сегодня он уже четыре звезды за полтора года. Гиганты рынка, такие серьезные, начали уже подглядывать, приходиться шпионить, что же мы там делаем».

И главное — **гости возвращаются, некоторые по 10–16 лет подряд**, тратят сотни тысяч — и едут не за люксом за границу, потому что в Atlas улыбаются искренне.

Сейчас компания пишет собственную IT-систему, чтобы создать удобный инструмент для сотрудников. Хочет, чтобы каждый, даже сезонный стажер, с первого дня попадал в среду, где понятно, **зачем он здесь, как работает круг, где найти поддержку, как учиться, как вносить вклад**.

Готовится запуск собственной сети отелей по франшизе — с обязательным внедрением **Атласкратии** как операционной системы.

«Когда каждый понимает, зачем он тут и что делает — не нужно дергать, не нужно пинать. Просто все работают»,

— делится участник команды.

ОСОБЕННОСТИ КУЛЬТУРЫ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АТЛАСКРАТИЯ

— Формируют осознанность — **не только у себя, но и у гостей и собственников отелей**.

— «Искренность намерений — наш главный фильтр. Если человек честен в своём „хочу“ — он наш».

— **Целостность** — то есть ты ни от кого ничего не прячешь, не стесняешься.

— **Открытость и прозрачность** — любой может человек пойти на любое собрание, но не во вред своей основной роли. Он становится наблюдателем, может участвовать в раунде уточняющих вопросов и реакций, чтобы обменяться инфой, но не может принимать решения. Вся внутренняя кухня публична — всё видно всем, делай так, чтобы было не стыдно показать.

О нашей культуре:

- I. Порядочность!
- II. Работа на совесть!
- III. Пообещал = сделал!
- IV. Не сдавайся!
- V. Не обижай слабых, даже если можешь.
- VI. Не составляй договор так, чтобы выставить всё в выгодном свете
- VII. Разговаривая – обучай!
- VIII. Добро
- IX. Искренность намерений
- X. Не наказывать за ошибки



Принципы корпоративной культуры ATLAS hotel management

– **Принцип «дай себя обмануть»:** через доверие и открытость воспитывается зрелость.

– **Сервис как следствие культуры:** чтобы сотрудники делали сервис – нужен сервис внутри для сотрудников.

«Мы перестали быть сотрудниками. Мы реально стали просто людьми. Мы стали дружить, друзья стали на работе все, и уже и работа воспринимается как никак, работа. У каждого появилась, конечно же, реализация собственного потенциала, мы это обсуждали, и это не отнять. Скорость работы даже не знаю, с чем сравнить, это даже не в сто раз быстрее, это просто тебе ничего не мешает работать, наверное, так.

Через два случился карантин, и было такое ощущение легкое, как будто ты все время ждал, какую-то сложность, чтобы показать для чего мы всегда вчера на усложнения шли. Мы просто прошли как ледокол, так аккуратненько разрезав лед, и все. Да, потеряли выручки, да, потеряли прибыль, мы сделали возвраты гостям до копейки, так как ничего не потратили.

Люди удивились, потому что никто так не сделал кроме нас, и начали перебронировать, заново у нас же покупать, еще советовать другим. Кроме этого мы стали подтверждать все брони без оплаты вообще, то есть мы взяли и изменили парадигму здесь, и люди реально



Если тебя хотят обмануть – дай сделать это. А потом сразу обрати на это внимание, сделай так, чтобы человек понял это. И потом прости, обязательно скажи, что ты продолжаешь доверять человеку так же, как раньше.

И тогда человек обязательно вырастет.



Принцип «дай себя обмануть»

начали бронировать. Как только нас открыли 21 июня, мы моментально встали в 100 процентов за 1,5 недели»

Уже через **3 месяца** настроение в компании стало другим – больше не «работа», а сообщество. Ушло «кто чей начальник», появилась **атмосфера партнерства**.

Через **полтора года** – выиграли тендер на управление крупнейшим новым объектом на юге. В конкурсе участвовали три компании: одна – федеральный гигант с сотнями отелей, вторая – компания с десятком успешных объектов. И Atlas – **10 человек и два отеля** в управлении. Atlas победил.

Отель, который начинался как «гостевой дом», стал **сертифицированным 4-звездочным объектом**.

Скорость реализации проектов выросла кратно.

V. Результат через 2 года после примерки и обучения фасилитации

- Смогли быстро перестроиться в условиях карантина
- 2020-й год закончили с хорошей прибылью
- Берём сейчас новые объекты в управление, не увеличивая команду (в год берём 1 человека)
- Сотрудница ушла в декрет, но легко передала свои роли новому сотруднику с помощью полной прозрачности
- Развиваем инструмент кросс-линков и домены
- Немного людей играют множество ролей: мы подчиняемся общему предназначению, а не авторитету
- Команда стала очень стойкая и сплочённая
- Абсолютная честность и доверие с помощью полной прозрачности
- Самоуправление проникло уже в управляющее ядро каждого отеля



Результаты через 2 года

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

— Уже через **3 месяца** настроение в компании стало другим — появилась **атмосфера партнерства**.

— Выиграли тендер на управление крупнейшим новым объектом на юге. И перевыполнили цели — огромный отель с сервисом «гостевой дом» стал **сертифицированным 4-звездочным объектом**.

— **Скорость реализации проектов** выросла кратно. *«Мы можем без сопротивления лететь на других скоростях, творить, создавать!»*

— Клиенты приезжают в отели, управляемые Altas, по 16 лет подряд.

— В пандемию добились наполняемости 100%.

— Все напряженности автоматически быстро проявляются и все они решаются, так как есть механизмы их разрешения.

| *«Стало прям легко, ну вот, — дышится хорошо, дышится свободно!»*

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Сегодня у Atlas под управлением несколько объектов, но **в планах масштабирование системы**. Не просто расти, а **масштабировать «Атласкратию»** — создать собственную сеть отелей, в которую будут хотеть попасть сотрудники, гости, партнеры и собственники, и подталкивать нас на ее расширение, передавать культуру, обучать новых партнеров. Создавать сообщество отелей нового типа. И это не про франшизу — это про осмысленную, зрелую модель сервиса и управления.

ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ В СВОЮ КОМПАНИЮ

— **Фасилитация — пульс организации**. Делайте встречи часто, чётко и с фокусом на целях.

— **Роли вместо должностей**. Каждый знает, что делает и зачем.

— **Развитие команды как воспитание детей через доверие и честность**. Ошибки — не повод увольнять, это стимул расти.

— **Открытость — стандарт**. Показывайте внутреннюю кухню всем: клиентам, команде, партнёрам, собственникам.

— **Сервис для клиентов — отражение корпоративной культуры**. Чтобы сотрудники хотели заботиться о клиентах, они должны чувствовать сервис на себе.

ГЛАВА 7. ПЭКОКРАТИЯ: КАК КРУПНЕЙШАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ РОССИИ ВНЕДРИЛА СВОЮ СИСТЕМУ САМОУПРАВЛЕНИЯ

Компания: ПЭК (Первая Экспедиционная Компания)

Было:

Долгое время компания функционировала в традиционной иерархической системе управления с более чем 8000 сотрудников. Управление через многочисленные согласования. Сотрудники выгорают. Вопросов много — решений мало.

Но события последних лет стали толчком для оперативной перестройки логистических цепочек, годами отточенные процессы вдруг перестали быть эффективными. Перед компанией встали нестандартные задачи, которые нужно было решать нестандартным путем.

Для того, чтобы быть максимально гибкими в этот период, пришлось искать тот самый подход, который позволит быстро перестраиваться и меняться, сохраняя стабильность, качество и систему.

Стало:

За 6 месяцев после «примерки самоуправления» проведена грандиозная работа по созданию собственного подхода к системе управления — ПЭКократии.

Родилась **ПЭКократия** — внутренняя операционная система, использующая принципы самоуправления: круги, роли, фасилитации, система быстрого решения напряженностей, живые регламенты. Система помогает быстро адаптироваться, договариваться, меняться. Команды стали автономнее, встречи — живыми, готовность к изменениям — частью культуры.

ЛОГИСТИКА ТРЕБУЕТ СКОРОСТИ, А НЕ БЮРОКРАТИИ

ПЭК — логистический гигант. Более 300 отделений, вся Россия и ближнее зарубежье. Скорость, адаптивность, высокая нагрузка. И всё это — в условиях, когда рынок, маршруты и правила меняются чаще, чем каждый месяц. Без гибкости — не выжить.

| *«Самое страшное — когда люди привыкают к неработающим правилам. Мы решили: лучше рискнуть, чем увязнуть»*

— участник команды изменений.

НАЧАЛО ПУТИ: ОТ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ К АРХИТЕКТУРЕ КРУГА

В 2022 CEO ПЭК знакомится со спиральной динамикой. Руководство проводит трёхдневную сессию на 250 человек — директора департаментов, топ-менеджеры, директора филиалов и партнерской сети, а также ключевые сотрудники из их команд.

В течение 3 дней разбирались с тем, как устроена организация, как организовано делегирование, контроль, целеполагание, мотивация. В обсуждениях участники обнаружили и вскрыли множество напряженностей, о которых люди внутри команд раньше молчали.

Оказалось, что в существующей системе управления есть значительные слабые места, которые нужно было усиливать. Начали работу над новой операционной моделью.

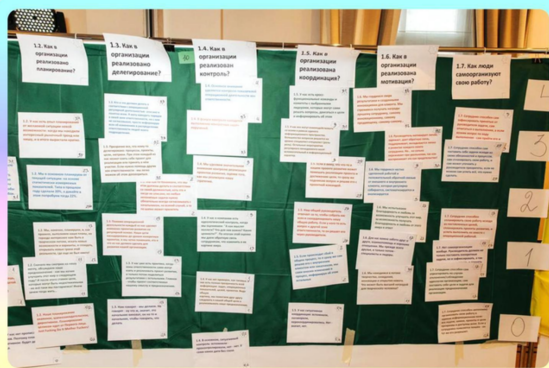
Появился план развития культуры и системы:

— В компании должен появиться некий единый документ, интегральная политика, которая включает в себя основные принципы, правила и подходы по ключевым контурам управления.

— Лидеры компании пришли к мнению, что в Холакратии достаточно базовых инструментов, чтобы эффективно управлять крупной организацией.



Сессия орг. диагностики по спиральной динамике



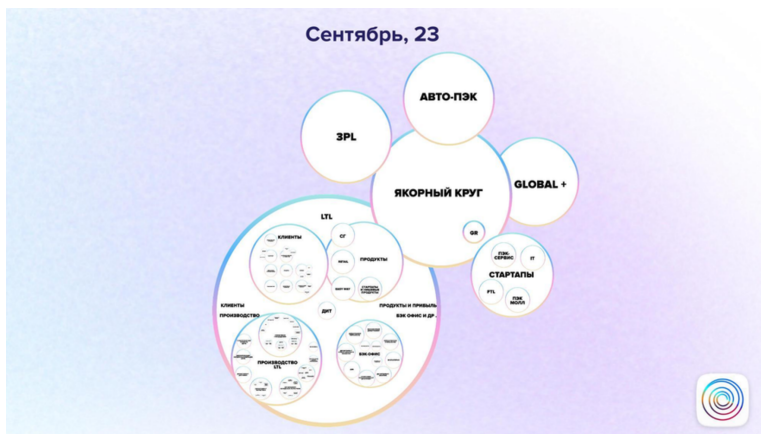
Результаты сессии орг. диагностики по спиральной динамике

Важно сначала примерить идею «круговой системы» на пилотной группе. 200 человек, которые включали в себя руководящий состав и ключевых сотрудников начали изучать атрибуты

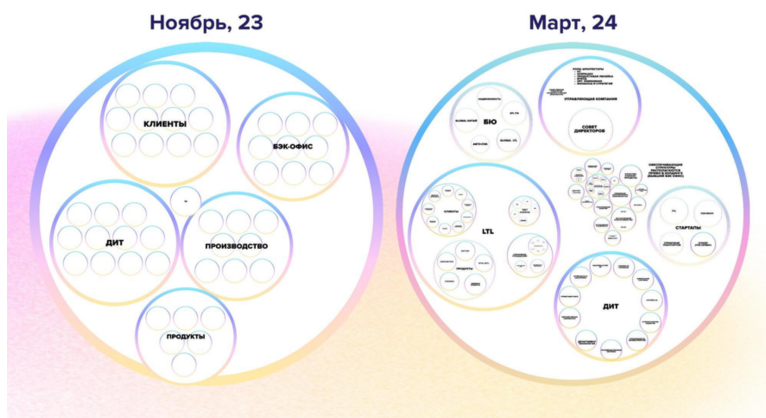
КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



Сессия орг. развития с помощью спиральной динамики



Оргструктура ПЭК, сентябрь 2023. Система управления на основе ролевой модели

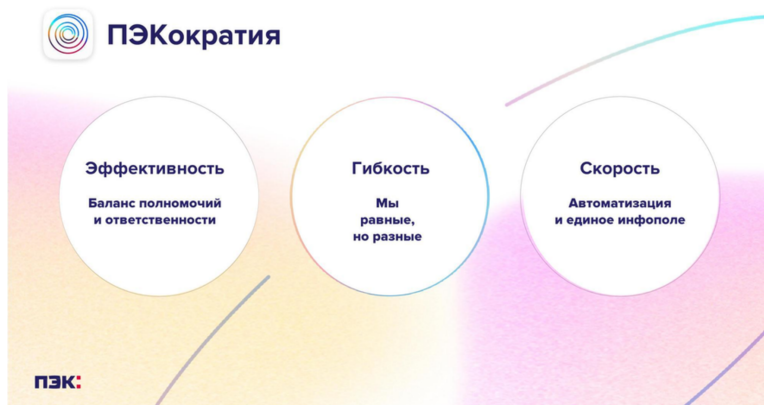


Оргструктура ПЭК, ноябрь 2023 и март 2024. Система управления на основе ролевой модели

холакратии — круги, домены, предназначения, обязательства. Участники команд не были знакомы с терминами, нужно было с нуля разбирать каждый атрибут, показывать, чем должность отличается от роли, круг от департамента и зачем формулировать предназначение роли, перерисовали существующую иерархическую структуру в формат кругов.

Все это помогло увидеть серые зоны, которые остались без ответственных лиц, и зоны, где ответственные дублируются и конфликтуют друг с другом за домен, за владение этой зоной ответственности.

— Изменили подход к совещаниям. Было принято решение начать обучать фасилитаторов и секретарей, внедрять разные форматы встреч: тактические, законодательные, идеологические. Чтобы быстро и безболезненно запустить изменения в компании, еще до перехода в новую модель управления. Запустили новый подход встреч в 27 кругах, 54 человека занимались модерацией этих встреч, это были обученные секретари и фасилитаторы.



ПЭКократия. Интегральная операционная система управления

— Далее подвели итоги запуска и презентовали плана внедрения для всей команды.

За 6 месяцев провели грандиозную работу над созданием собственной системы управления ПЭКократии:

— **Создали интегральную политику** — документ, где описаны ключевые правила, подходы, договорённости. Ядро системы управления.

— **Сформировали и описали круги** — зоны смысла и ответственности. Вдохновлялись банком «Точка».

— **Настроили новые форматы встреч** — тактические, законодательные, идеологические. С фасилитаторами и ритуалами. Брали опыт у «Комуса».

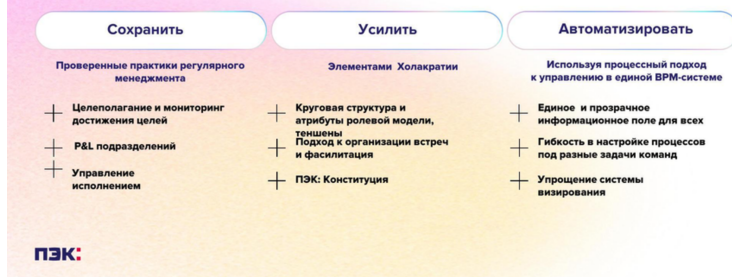
— Обучили более 100 человек фасилитаторов и секретарей, которые теперь поддерживают процесс встреч, структуру базы знаний, культуру.

— Развернули софт для самоорганизованных команд, завели туда 3500 пользователей.



ПЭКократия

Система управления для устойчивого роста
и стремительного развития компании



ПЭКократия. Планы развития

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

- Появилась прозрачность: кто за что отвечает, видно всем.
- Ускорились принятие решений: меньше согласований.
- Повысилась вовлечённость: у каждого появилась зона влияния.
- Сформировалась новая управленческая культура — создан круг «Управляющая компания». Раньше были 20 крупных директоров, каждый из которых отвечал за свое направление, но без единого понимания общих текущих процессов в компании. Сейчас круг «Управляющая компания» состоит из 6 ролей, которые отвечают на вопрос: «Куда мы идем, как компания?».

ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ В СВОЮ КОМПАНИЮ

— Начните с диагностики: где вы находитесь? куда хотите прийти?

— Сохраните проверенные практики регулярного менеджмента, такие как целеполагание, мониторинг достижения целей, контроль за исполнением и пр.

— Усиьте систему управления элементами Холакратии — круговая оргструктура, новые подходы к совещаниям, фасилитация, ПЭК: Конституция.

— **Пилотирование** — сначала запустите новые подходы к управлению на отдельных командах. Затем масштабируйте.

— Соберите интегральную политику: зафиксируйте правила, подходы, договорённости.

— Обучите фасилитаторов и секретарей — тех кто будет поддерживать новую культуру и описывать систему.

— Автоматизируйте процессы управления в единой BPM-системе, для создания единого прозрачного инфополя и гибкой настройки процессов под разные задачи команд.

| *«Раньше мы были отделами. Теперь — круги. И это другое мышление»*

Три совета себе в начале пути



Анализируй сердцем возражения людей, глубоко вникая в суть. Они все пытаются сказать тебе что-то очень важное. "Настрой" уши!



Экспериментируй и пробуй. Не нужно "заводить" всех в единый шаблон. То, что хорошо для одной команды - совсем не подходит другой и наоборот. Ищи эффективную комбинацию.



Если можешь что-то делать без помощи других - делай. Если нет - проси 1 раз, если не получается - привлекай силу CEO. Стратегия "Я сама разберусь" - тут не работает. Береги свою энергию и не "сливай" на борьбу. Она тебе еще пригодится.



"Мудрость заключается в середине крайностей"
Гавриил Державин

Рекомендации от команды ПЭК

ГЛАВА 8. ЛЦ-КРАТИЯ: КАК ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР «КОМУС» ВНЕДРИЛ СИСТЕМУ САМОУПРАВЛЕНИЯ

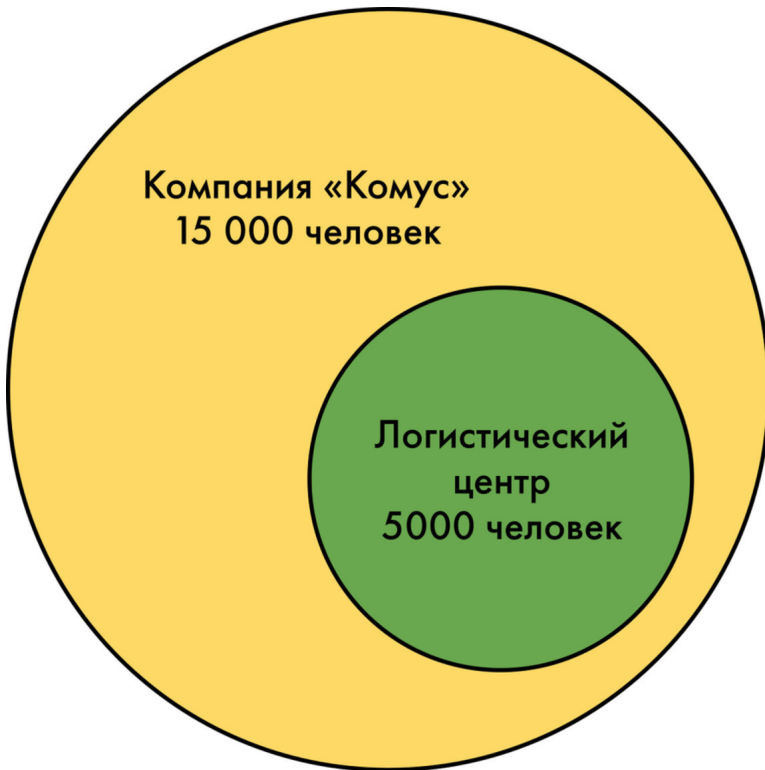
Было:

Логистический центр компании «Комус» — крупное подразделение с численностью около 5000 сотрудников, большинство из которых — производственный персонал. Традиционная иерархическая структура управления, замедленные процессы принятия решений, низкая вовлеченность сотрудников в управление.

Мир непрерывно меняется, в этом контексте в подразделении искали способ, как оставаться в рядах крупных игроков на рынке, на лету улавливать изменения потребностей своих клиентов и быстро на них реагировать. Уже пробовали внедрять отдельные элементы самоуправления. И эти новшества сотрудники воспринимали «на ура», но для устойчивых, качественных изменений не хватало четко выстроенной системы.

Стало:

Внедрена **ЛЦ-кратия** — интегральная операционная система самоуправления, включающая круги, роли, живые регламенты и фасилитацию. Производительность труда на складе повысилась на 15%, улучшились показатели качества и своевременности доставки заказов, возросла осознанность и ответственность сотрудников.



Логистический центр в структуре компании «Комус»

ВЫЗОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

Логистика требует высокой скорости реакции на изменения рынка и гибкости в управлении процессами. Традиционные иерархические структуры часто не успевают адаптироваться к новым условиям, что приводит к снижению эффективности и удовлетворенности клиентов.

Логистический центр «Комус» столкнулся с необходимостью

трансформации системы управления для сохранения конкурентоспособности.

«Мир наш меняется, скорость изменений нарастает, и надо успевать на них реагировать. Старая система в новых условиях становится медленной и неповоротливой. Внедрение гибкой, реактивной системы управления становится основой выживания.»

— Василий Балабанов, директор Логистического центра компании «Комус».

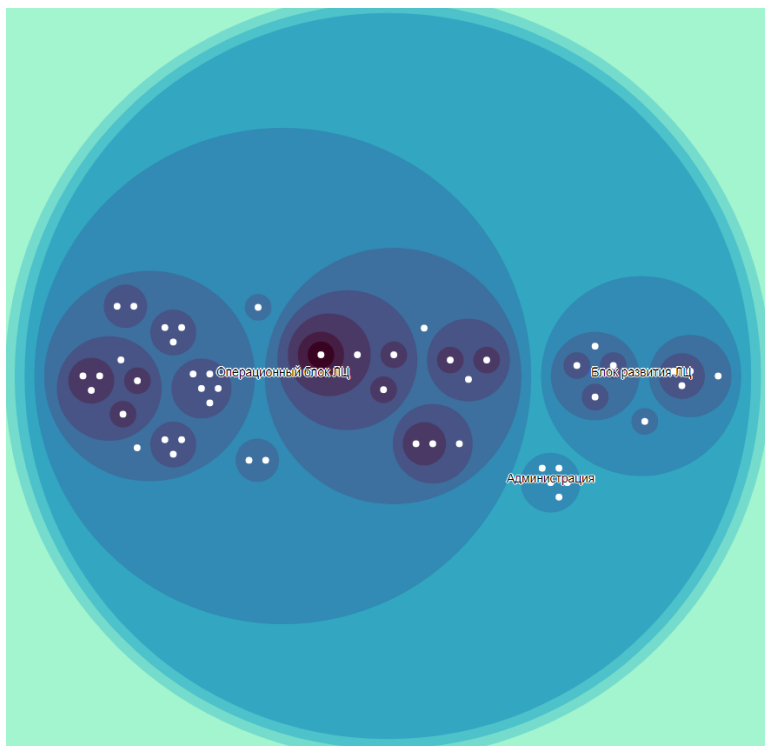
Сначала провели комплексное обучение сотрудников подразделения спиральной динамике, её методам и инструментам. Это помогает говорить на одном языке и настраивать восприятие всей команды на новый уровень мышления. В проект сразу же вовлеклось максимальное количество членов команды Логистического Центра.

Еженедельная поддержка и регулярные сессии развития помогли команде быстро перейти и адаптироваться в новой системе управления ЛЦ-кратии.

Создали 59 кругов с четко определенными ролями и зонами ответственности, что позволило распределить полномочия и повысить вовлеченность сотрудников. Разработали гибкие регламенты, позволяющие оперативно адаптироваться к изменениям и улучшать процессы. Регламенты стали более живыми, так как теперь сотрудники сами вовлеклись в их создание.

Скорость принятия решений сильно выросла. Теперь многие решения принимаются самими исполнителями по принципу «кто отвечает — тот и принимает решение».

В подразделении появилась Школа Фасилитации. Каждый сотрудник может попробовать себя в роли секретаря или фасилитатора, тим-лида или деливера, получить новый опыт за пре-

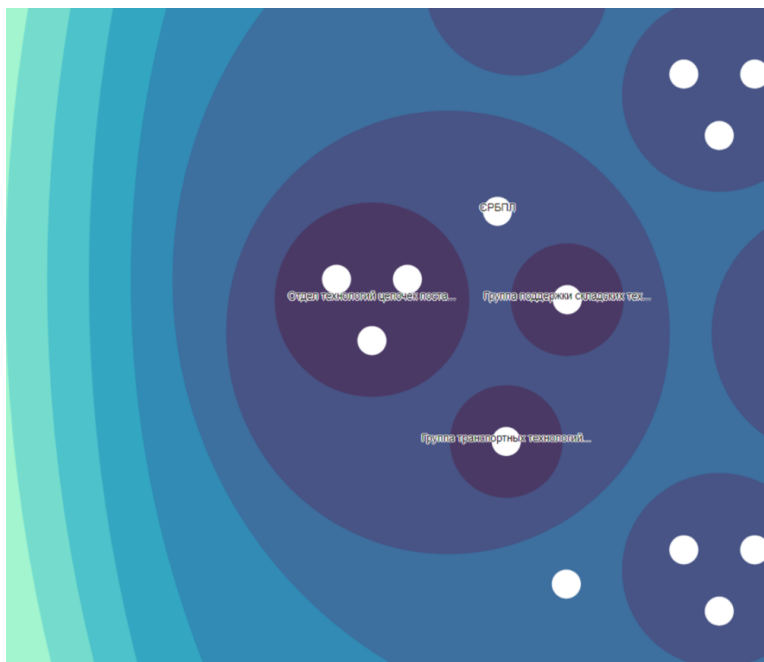


Оргструктура Логистического центра «Комус». Система управления на основе ролевой модели

делами своего круга, взрастить новые компетенции и расширить свое влияние в компании.

Уровень доверия в команде вырос: с помощью развития навыков фасилитации люди научились договариваться самостоятельно, исходя из своей зоны ответственности и интересов команды Логистического Центра.

Для обсуждения текущих задач, проблем и поиска совместных решений настроили регулярные тактические встречи, что



Оргструктура Логистического центра «Комус». Система управления на основе ролевой модели

способствовало открытой коммуникации и повышению доверия в команде. Теперь протоколы совещаний создаются и принимаются сразу во время совещаний. Это позволяет приступать к реализации задач сразу после встречи.

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

- Производительность труда на складе увеличилась на 15%, даже на автоматизированных участках, где роль человека сводится к минимуму.
- **Улучшились показатели качества и показатели в срок до-**

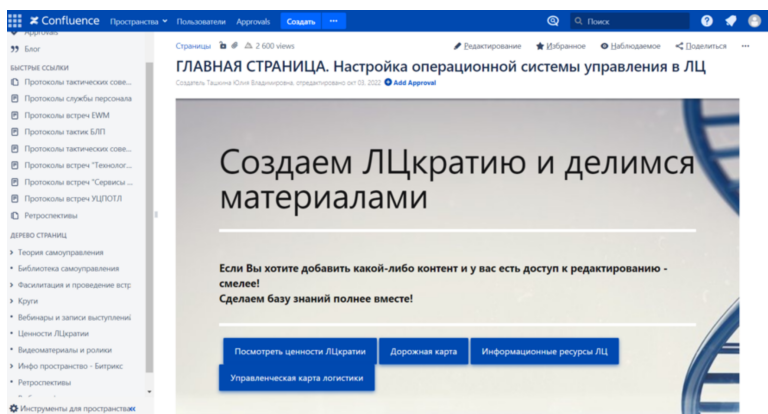
The screenshot displays the 'БЛП' (Business Logic Platform) web application. The interface includes a sidebar on the left with navigation links such as 'Библиотека самоуправления', 'Фасилитация и проведение встреч', 'Круги', 'Второй круг', 'EWM', 'СПО', 'БЛП', 'Протоколы тактик БЛП', 'Группа аналитического конг', 'Служба персонала', 'УЦТОПЛ', 'Управление транспортно-скл', 'Круг масштабирования', 'Круг НРК', 'Технология РЦ', 'Круг Сервисы последней мил', 'Круг проекта J301', 'Круг Технологическая подд', 'Круг СУТ', 'Круги Складов', 'Круг Разбор обращений потр', 'Круг Технологии работы с над', 'Шаблон 2022-04-XX Протокол', 'Вебинары и записи выступлений', and 'Инструменты для пространств'. The main content area features several cards: 'Предназначение' (Purpose) describing the development of competitive logistics, 'Обязательства' (Commitments) detailing organizational goals and metrics, 'Метрики/Показатели' (Metrics/Indicators) listing key performance indicators, 'Политика круга' (Circle Policy) outlining principles of objectivity and speed, and 'Домен/ресурс' (Domain/resource) mentioning logistics costs. Below these are 'Подруги' (Friends) cards for various business analysis and project management groups, each with a leader and a brief description of their focus.

Интегральная операционная система ЛЦ-кратия

ставленных заказов.

- **Повысилась осознанности и доверия в команде:** сотрудники стали более осознанно подходить к своим обязанностям.
- **Скорость реализации новых проектов кратно выросла.**
- **Качество, энергетика и скорость проведения совещаний повысились.**
- **Прозрачная ролевая модель распределения ответственно-**

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?



База знаний ЛЦ-кратии



База знаний ЛЦ-кратии

сти и делегирования полномочий. Это помогает **быстро и эффективно решать напряженности**.

— Большая часть сотрудников видит подразделение как **единое целое** и **участвует** в развитии логистического центра.

— Единое информационное поле стало более прозрачным:

появилась информация о зонах ответственности, метриках и задачах каждого сотрудника.

ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ В СВОЮ КОМПАНИЮ

— **Начните с пилотного проекта:** протестируйте элементы самоуправления на отдельном подразделении перед масштабированием на всю компанию.

— **Обратитесь к опытным консультантам:** пригласите специалистов, имеющих опыт внедрения самоуправления, для разработки и настройки системы под специфику вашего бизнеса.

— **Разработайте живые регламенты вместе с сотрудниками:** создайте гибкие и адаптивные регламенты, позволяющие быстро реагировать на изменения и улучшать процессы.

— **Внедрите регулярные фасилитации:** проводите встречи для обсуждения текущих задач, проблем и поиска совместных решений, что способствует открытой коммуникации и повышению доверия в команде.

«Сотрудники, которые обладают внутренней силой, протянули руку тем, кто не справляется, и конвертировали их энергию в созидание и рабочий процесс.»

— Василий Балабанов, директор Логистического центра компании «Комус».

ГЛАВА 9. ХОЛАКРАТИЯ В ОБРАЗОВАНИИ: КАК В ШКОЛЕ ЖАНИИ АУБАКИРОВОЙ УДАЛОСЬ ПЕРЕВЕРНУТЬ КУЛЬТУРУ УПРАВЛЕНИЯ И ВЕРНУТЬ ИНТЕРЕС К УЧЕБЕ: ПУТЬ ОТ ИЕРАРХИИ К ЖИВОЙ СИСТЕМЕ САМОУПРАВЛЕНИЯ



0 школе

2 млрд тг
ОБОРОТ ШКОЛЫ

590+
КОЛИЧЕСТВО УЧЕНИКОВ

200+
СОТРУДНИКОВ



Авторская школа Жанин Аубакировой

Было:

Авторская школа Жанин Аубакировой, 590 учеников, 200 сотрудников — частная школа в Казахстане, ориентированная на глубокое образование с музыкальным уклоном.

В нише частного образования конкуренция усиливается,

а клиенты все требовательнее. Важно не только качество образования, но и атмосфера, воспитательная среда, вовлеченность учеников и родителей.

Клиенты — это семьи, ценящие индивидуальный подход, осмысленное образование, раскрытие потенциала ребенка. Родители ожидают, что школа будет не только «учить», но и готовить к жизни.

Традиционная иерархическая система управления в образовательном учреждении с почти 30-летней историей и опорой на харизму завуча, которая покинула школу. Ригидность и высокий уровень сопротивления в отрасли и строго правовое поле. Разрозненные коммуникации между педагогами и руководством, отсутствие единой миссии и ценностей, низкая вовлеченность сотрудников в процессы управления.

В течение последних трех лет начало стремительно снижаться количество учеников из-за низкого уровня сплоченности коллектива и низкого уровня активности учеников.

Стало:

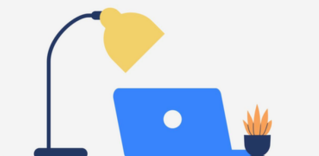
Построена собственная система управления на принципах холакратии, включающая создание кругов, распределение ролей, проведение фасилитационных встреч и разработку индивидуальных планов работы для педагогов. Сформулирована миссия школы, объединяющая педагогов и учеников в одну команду с общими целями и ценностями.

Корпоративную культуру можно охарактеризовать как открытую, с распределенной ответственностью, культуру уважения, инициативы, осмысленного действия и зрелости.

Опыт и результаты этой компании показывают, что сфера образования вполне поддается изменениям, умеет перестраиваться, впитывать новое и создавать уникальное.

Проблемы

Причины, по которым решили внедрять самоуправление



- ✗ **Низкий уровень сплоченности коллектива**
Коллектив состоял из разных групп, не объединённых общей целью
- ✗ **Низкий уровень активности учеников**
Ученики отсиживались на уроках и сразу после их окончания уходили домой
- ✗ **Количество учеников**
Количество учеников снизилось с 415 до 323 за 3 года

Вызовы, которые встали перед Школой

ВЫЗОВЫ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Образовательные учреждения часто сталкиваются с проблемами бюрократии, низкой гибкости и медленной адаптации к изменениям. Необходимость создания среды, способствующей развитию инициативы и ответственности и у педагогов, и у учеников, стала актуальной для Авторской школы Жани Аубакировой.

«*Aubakirova School — это школа, в которой объединены люди, имеющие общие цели и интересы, в которой работают, учатся счастливые ученики и сотрудники, реализующие свои сильные стороны*»

— Алмас Сапаргалиев, лидер Авторской Школы Жани Аубакировой.

Еще пять лет назад лидеру Алмасу Сапаргалиеву каждый педсовет казался монологом в пустоту: часовое обращение к коллегам рассыпалось в мозгах каждого, но никогда не образовывало единого движения. Ученики были инертны, а учителя разобщены. Количество учеников медленно, но неуклонно снижалось. Школа

с 30-летней историей стала похожа на коробку без смысла и огня.

Казалось, настраивать самоуправление в сфере образования — нереально. Особенно в Казахстане.

Так думали Алмас Сапаргалиев, лидер Авторской Школы Жани Аубакировой, и его коллега-энтузиаст Жамиля Беркутова. При этом, они очень хотели создать нечто подобное, вдохновляясь книгой Фредерика Лалу «Открывая организации будущего».

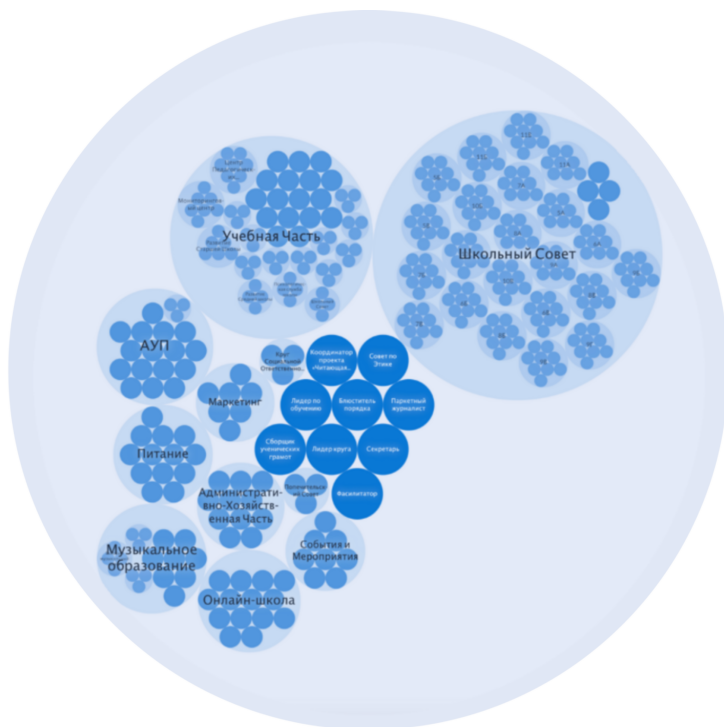
Переход от слов к реальным действиям произошел тогда, когда они начали изучать кейсы компании «Правила игры». И увидели, что «организации будущего» уже существуют и успешно работают на территории стран СНГ!

Позитивный пример конкретных компаний так вдохновил лидеров Школы, что они тут же приняли решение пройти примерку самоуправления, после которой «отказаться от нового подхода уже было невозможно». Решено — настроить работающую систему самоуправления, которая объединит педагогов и учеников и станет примером качественных изменений в образовании Казахстана.

И уже через месяц провели первые тренинги. Описали четкую структуру кругов (зон ответственности), где каждый сотрудник может брать на себя ответственность в соответствии со своими компетенциями и интересами. Ввели новые роли, которые драйвят процессы холакратии и ускоряют их интеграцию в работу Школы и команды.

Структура школы состоит из кругов, которые объединены общей миссией, и в каждом из них есть свой лидер. Лидеры не принимают единоличных решений, а собирают участников круга для совместного обсуждения.

Круги формируются по функциям: учебный процесс, оценка, сопровождение, культурные события, онлайн, поддержка. Есть

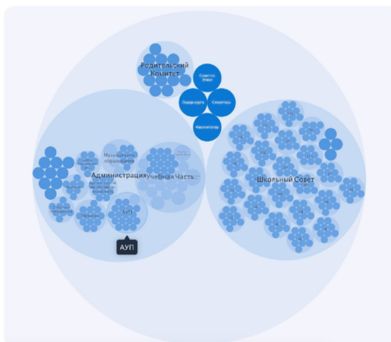


Оргструктура школы. Система управления на основе ролевой модели

и надкруги: например, «Администрация» объединяет учебный, кадровый и хозяйственный блоки.

Обучили фасилитаторов, которые стали организовывать регулярные встречи для обсуждения текущих задач, проблем и поиска совместных решений. Настроили прямые, прозрачные коммуникации между лидерами Школы и преподавателями, на которых участники стали слышать друг друга.

Структура кругов



Оргструктура школы. Система управления на основе ролевой модели. Пример круга «Учебная часть»

Учебная Часть

Миссия круга

РАВНОЦЕННЫЕ УЧАСТНИКИ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ОСВАИВАЮТ НАВЫКИ И ЗНАНИЯ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ МИРА К ЛУЧШЕМУ



Домены

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ НАГРУЗКИ
СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КАБИНЕТОВ
ТАБЕЛЬ УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ
СОСТАВЛЕНИЕ РАБОЧЕГО УЧЕБНОГО ПЛАНА НА УЧЕБНЫЙ ГОД
ПОСЕЩЕНИЕ УРОКОВ ПЕДАГОГОВ
КООРДИНАЦИЯ РАБОТЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ
КООРДИНАЦИЯ РАБОТЫ ПРЕДМЕТНЫХ КРУГОВ
ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
КООРДИНАЦИЯ РАБОТЫ РАБОТЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОВЕТА

Оргструктура школы. Система управления на основе ролевой модели. Пример круга «Учебная часть»

КАК СДЕЛАТЬ МУТНУЮ ВОДУ ПРОЗРАЧНОЙ?

Учебная Часть

Обязательства круга

- АНАЛИЗИРУЕТ состояние учебно-воспитательного процесса, научно-методического и социально-психологического обеспечения.
- Координирует работу педагогов по выполнению государственных общеобразовательных стандартов образования, рабочих учебных планов и программ, а также разработку необходимой документации. Проверяет краткосрочные планы педагогов.
- Осуществляет контроль за качеством образовательного процесса и объективностью оценки результатов освоения знаний в рамках государственных общеобразовательных стандартов образования.
- Осуществляет работу по организации проведения текущей и итоговой аттестации.
- Обеспечивает внедрение новых подходов, эффективных технологий в образовательный процесс.
- Организует и осуществляет внутрискольный контроль по предметам, проводит срезы знаний, анализирует качество знаний по итогам внутрискольного контроля, СОР и СОР.
- Обеспечивает тематический контроль знаний по предметам.
- Осуществляет контроль за учебной нагрузкой обучающихся, составляет расписание учебных занятий, курсов и занятий вариативного компонента рабочего учебного плана.
- Организует участие обучающихся и педагогов в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях.
- Координирует деятельность служб психолого-педагогического сопровождения обучающихся с особыми образовательными потребностями.
- Осуществляет координацию предметных методических объединений и экспериментальной работы организации образования, обеспечивает научно-методическую и социально-психологическую работу и ее анализ.
- Обобщает и принимает меры по трансляции эффективного опыта педагогов, участвует в подборе педагогов.
- Организует работу по наставничеству, повышению квалификации и профессиональному (подтверждению) квалификационных категорий.
- Планирует работу и вносит предложение по оснащению учебных лабораторий и кабинетов современным оборудованием, наглядными пособиями и техническими средствами обучения, совместно с учителями-предметниками осуществляет выбор альтернативных учебников. Организует закупку на приобретение учебников и учебно-методических комплексов, в том числе электронных учебников и цифровых ресурсов, пополнению методических кабинетов и библиотек учебно-методической и художественной литературой.
- Ежегодно вносит заявку на пополнение фонда библиотечной необходимой литературы.
- Обеспечивает безопасность используемых в учебно-воспитательном процессе оборудования, приборов, технических и наглядных средств.
- Обеспечивает качественное и своевременное составление установленной отчетной документации и анализирует уроки педагогов с представлением обратной связи.
- Проводит методические часы, обучающие семинары, тренинги по совершенствованию учебного процесса.
- Готовит повестку и материалы педагогических советов.
- Внедряет концепцию "образование, основанное на ценностях" в организации с участием всех субъектов образовательного процесса, в том числе семьи детей.
- Принимает антикоррупционную культуру, принципы академической честности среди обучающихся, воспитанников, педагогов и других работников.

Оргструктура школы. Система управления на основе ролевой модели. Пример круга «Учебная часть»

Сформулировали Миссию, которая стала связующим звеном для команды и отразила ценности Школы, сотрудников и учеников:

Новая нетрадиционная для школы система управления, когда нет привычных директоров и завучей (хотя, формально они, конечно же, есть, в целях соблюдения законодательства). Все участники команды делят ответственность среди участников сообщества.

ТРУДНОСТИ ПЕРЕХОДА

— **Соппротивление изменениям:** некоторые педагоги с большим стажем воспринимали новые подходы скептически.

— **Высокая нагрузка сотрудников:** педагоги испытывали трудности с выделением времени на участие в новых процессах и встречах, что потребовало гибкости в планировании и организации.



Миссия

Сообщество равноценных
личностей, меняющих мир
к лучшему



Авторская Школа Жани Аубакировой — сообщество равноценных личностей, меняющих мир к лучшему

Развивали постепенно, не навязывали термины. Внедряли через практику. Чтобы донести и разъяснить ценность и перспективы новой системы управления, организовывали личные встречи: 70 преподавателей и 1 месяц личных встреч по 30–40 минут с каждым.

Как результат — Разработали индивидуальный план работы с преподавателями с учетом их сильных сторон и талантов (по итогам личных интервью педагогов с лидером Круга музыкального образования). Разложили по полочкам все преимущества профессионального и личностного развития в холакратии.

Лидер Круга Музыкальное образование Антон Сомов рассказал о напряжениях в своем домене:

— У музыкантов встроено, что им нужен дирижер, тот, кто будет их постоянно направлять, контролировать, четко говорить, что нужно делать. Приходится методично с преподавателями встречаться, рассказывать про самоуправление, про плюсы.

Роли создавались под реальные задачи. Новый учитель узнавал не про холакратию, а просто — «есть встреча, где ты можешь предложить решение».

Переход от директивного стиля управления к самоуправлению потребовал изменения устоявшихся привычек и подходов к работе. Но результат того стоит:

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

- Рост вовлеченности (кол-во инициатив, мероприятий), развитие ученического совета и их активностей, рост количества учеников.

- Финансовый рост (с 350 млн → 2 млрд тенге).

- Развитие культуры самоуправления среди учеников.

- Масштабирование: открытие загородной школы и запуск новых образовательных проектов (онлайн, AI-оценка).

- Снижение конфликтов, текучки. **Улучшение коммуникации:** прямые и прозрачные коммуникации между руководством и педагогами способствовали более эффективному взаимодействию.

- Уверенность и спокойствие руководителя. Высвобождено внимание руководителя для стратегии. Коллектив научился самостоятельно решать проблемы

- **Повышение вовлеченности:** сотрудники стали более активно участвовать в процессах управления и принятия решений. Все задачи и проекты выполняются в срок.

- **Создание единой команды:** общая миссия и ценности объединили педагогов и учеников, способствуя формированию общества равноправных личностей.

- Сейчас культура самоуправления распространилась на учеников и их родителей. Множество вопросов в Школе решается без участия руководящего состава. **Миссия Школы реализуется на деле!**

Изменения вызвали волну мероприятий, декад, концертов, олимпиад, турниров, вечеринок и самостоятельных инициатив

учеников. Они сами стали зарабатывать на вечеринках, буфете, создавать группы, организовывать поездки. Стартовали проекты для развития оценки знаний через ИИ, онлайн-обучение, точка повышения квалификации педагогов.

Сегодня в Школе функционируют круги по учебной части, администрации, музыкальному образованию, онлайн-направлению, платформе оценки знаний, школьному совету. Система создана так, что участники могут сами запускать новые роли, круги и регламенты по необходимости.

Учителя знают, как заявить напряженность, что с ней делать, как ее прояснить, как договориться, как инициировать изменения. Новые сотрудники не получают лекций про холакратию — они просто вливаются в среду, где «все как-то работает», и со временем понимают, как устроена эта модель.

ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ В СВОЮ КОМПАНИЮ

— Вдохновляйтесь примерами организаций из других сфер, чтобы понять возможные пути и подходы.

— **Начинайте с «примерки»**, а не тотального насильного внедрения.

— **Привлекайте внешних консультантов:** опытные специалисты помогут разработать и внедрить систему, учитывающую специфику вашего учреждения.

— **Создайте структуру кругов и ролей:** определите зоны ответственности и полномочия сотрудников, позволяя им брать на себя инициативу.

— **Проводите регулярные фасилитации:** обеспечьте площадки для открытого обсуждения задач и проблем, способствуя совместному поиску решений. Тактические встречи — это как «включить дворники» в машине.

— Относитесь к проблемам как к поводу для создания новой роли, а не поводу для жалоб и страданий. Ошибка — по-

вод для обучения, не наказания. Главное — движение к смыслу.

— **Сформулируйте общую миссию:** совместно разработанная миссия объединит команду и задаст направление для совместной работы.

«Раньше я пытался решить проблему за сотрудника. Теперь я просто спрашиваю: а чего ты хочешь? И он сам приходит к решению. — Алмас Сапаргалиев, — Сейчас я прихожу домой и провожу время с детьми. У меня нет тревоги о школе. Я знаю — она работает».

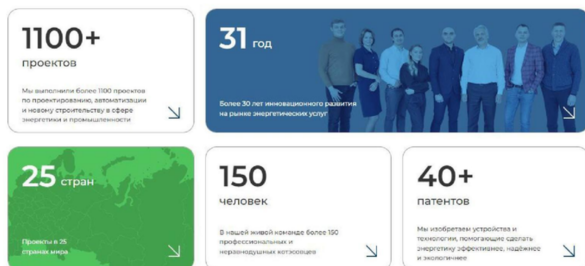
ГЛАВА 10. КОТЭСКРАТИЯ: «КОТЭС ИНЖИНИРИНГ» — 1100 ПРОЕКТОВ И НОЛЬ УВОЛЕННЫХ В ГОД ТРАНСФОРМАЦИИ

О компании



Проектирование тепловых электростанций

Внедрение современных инновационных решений
для повышения эффективности и экологичности ТЭС и промпредприятий



О компании «КОТЭС Инжиниринг»

Было:

«КОТЭС Инжиниринг» — международная инновационная компания из консервативной отрасли, существующая с 1992 года, специализирующаяся на обеспечении бесперебойной работы энергетического оборудования на тепловых электростанциях и крупных промышленных предприятиях.

В начале своего пути компания интуитивно использовала элементы самоуправления, однако с ростом численности сотрудников до 700 человек в 2008 году возникли кризисные явления:

снижение инициативности, не прямые коммуникации, неравномерное распределение ответственности. Это привело к падению показателей и необходимости пересмотра системы управления.

Стало:

В 2020 году, предвидя очередной кризис, руководство компании приняло решение перейти от интуитивного самоуправления к осознанной системе — **КОТЭСкратии**. Внедрение интегрального подхода позволило компании не только избежать кризиса, но и расширить штат на 20% и увеличить выручку на 70%.

ВЫЗОВЫ РОСТА И НЕОБХОДИМОСТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ В ОЧЕНЬ КОНСЕРВАТИВНОЙ ОТРАСЛИ

Инжиниринговые компании — одни из самых консервативных в управлении. Все решения традиционно принимаются руководством.

Важнейший приоритет работы компании — это экологизация энергетики страны. Даже миссия «КОТЭС Инжиниринг» звучит так:

«Для нас принципиально важно создать благоприятную среду для будущего поколения»

Первые ростки самоуправления зародились еще в 90-е годы, когда компания только появилась на свет.

Это был «энергичный стартап» с командой в 12 человек. С самого начала лидеры компании интуитивно применяли элементы самоуправления.

С 1992 по 2000 — компания специализировалась на обследовании энергообъектов, занималась пусковой и режимной наладкой.

Команды, которые выезжали на объект, были максимально автономны. Их совместная деятельность имела четкую цель, к которой стремились все участники команды — наладить бесперебойную работу энергообъектов.

Такие микро-команды работали по принципу самоорганизации: самостоятельно принимали решения, проводили работу, подписывали договоры, акты.

С увеличением масштабов компании традиционные методы управления переставали быть эффективными. Рост численности сотрудников и усложнение проектов требовали новой системы, способной поддерживать проактивность и самоорганизацию.

Первый кризис в 2008 году.

Численность команды резко выросла до 700 человек. Проактивная система управления перешла в корпоративное управление, как следствие — рост контроля, жесткая структура. Показатели начали падать и компания вошла в закономерный кризис.

Выход из кризиса — переход на новый формат работы, новый старт, команда 12 человек. Компания начала работать, снова интуитивно применяя принципы самоуправления.

Второй кризис в 2015 году.

Запуск крупных проектов в России и Казахстане, резкий рост численности команды до 300 человек. Выстраивается новая вертикаль власти. Разделение в команде прав и ответственности. Новый кризис.

Выход из кризиса — третье воплощение компании, создание команды мечты, и снова проявление бирюзового уровня спиральной динамики.

Приближение третьего кризиса в 2020 году.

Компания начинает выполнять крупные проекты в сфере энергетики, снова резкий рост до 100 человек, начали появляться тревожные звоночки, сигнализирующие о приближении очередного кризиса.

Лидеры «КОТЭС Инжиниринг» стали искать решение.

Начало Пути...

Октябрь 2021 г.:
знакомство



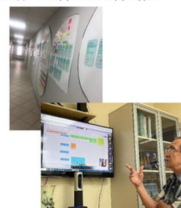
Декабрь 2021 г.:
Тренинг по СП



Февраль 2022 г.:
Примерка самоуправления



Март – июнь 2022 г.:
Создание круговой структуры



Июль – декабрь 2022 г.:
создание Кодекса
КОТЭСкратии



Январь – декабрь 2023 г.:
Трансформация с подачи
команды/ команд



Январь 2024 г. по н.в.:
Развитие через раскрытие
истинного предназначения
каждого сотрудника



С чего начинались изменения в системе управления

НУЖНО БЫЛО ОПРЕДЕЛЯТЬСЯ, В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ ДВИГАТЬСЯ: МЕДЛЕННЫЙ МИР ИЛИ БЫСТРЫЙ МИР?

В декабре 2021 года компания провела тренинг по спиральной динамике с участием около 80 сотрудников. В феврале 2022 года была «примерка» самоуправления: определены круги, ценности, сформирован Культурный кодекс КОТЭС. Началась работа над политикой собственной системы управления – КОТЭС-кратией.

Главный принцип в новой системе управления – принимаются все предложения, что не наносят существенного вреда компании. Главная идея: для кого и что мы делаем, зачем существует наша компания и команда?

Главный результат – поддержание тренда перемен и непрерывного развития через регулярные тактические встречи по кругам. На них обсуждаются не только текущие задачи, но и постоянно продвигаются направления, связанные с развитием.

Трансформация встреч

Внедрение встреч Якорного круга
104 ТВ ЯК,
32 ЗВ ЯК

14

Примеры протоколов тактических совещаний

Пример онлайн-протокола тактической встречи

5-7 минут уделяем на операцию

30-40 минут уделяем решению теншенов

24

Примеры протоколов тактических совещаний

Определили круги и роли: создали структурированные команды с четким распределением ответственности, что повысило эффективность взаимодействия.

Управление задачами, чтобы все было выполнено в срок

- ✓ Задачи формируются внутри круга исходя из его предназначения
- ✓ Проведение квартального планирования
- ✓ Фиксация решений в протоколе встречи
- ✓ Мониторинг предыдущих решений

6. Мониторинг выполнения решений				
№	Задача	Дата	Статус	Комментарий
4.1	Создать карту взаимодействия с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	
4.2	Провести встречу с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	
4.3	Провести встречу с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	
4.4	Провести встречу с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	
4.5	Провести встречу с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	

7. Решение текущих вопросов				
№	Вопрос	Дата	Статус	Комментарий
7.1	Согласование с родителями № 1 по вопросу проведения в школе Дня семьи	20.03.2024	Выполнено	
7.2	Провести встречу с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	
7.3	Провести встречу с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	
7.4	Провести встречу с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	
7.5	Провести встречу с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	
7.6	Провести встречу с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	
7.7	Провести встречу с родителями и педагогами школы № 1	20.03.2024	Выполнено	

22

Система управления задачами

Мы научились

Выносить теншен

Теншен – любая значимая информация, требующая внимания (в том числе значимые события, запрос или предоставление информации, нарушение обязательств, «горячие точки» ответственности, несогласие правил, политик, кодекса и иной разрыв между реальностью и ожиданиями – все, что позволяет выйти из круга и использовать произвольные навыки и образцы и повысить эффективность в зоне ответственности).



Различать виды теншенов

- запрос на действие
- информирование
- запрос информации
- ...
- в какой круг вынести теншен



ПРАВИЛА РАБОТЫ С ТЕНШЕНОМ

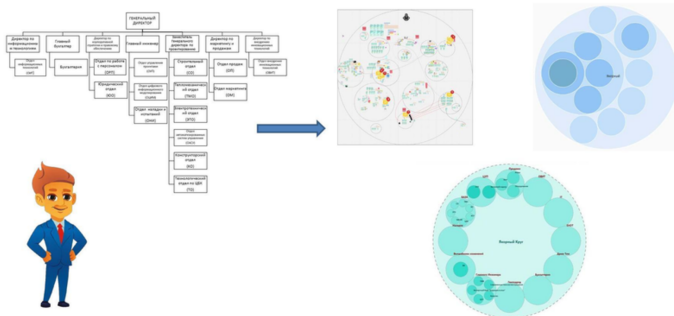
- Касается только моей зоны ответственности – просто делаю;
- Касается другой роли – иду к Участнику роли и договариваюсь;
- Касается круга или не знаю, какой именно ЗО – использую внутреннее консультирование (определяю область ответственности, определяю, кто из участников знает по информации);
- Касается круга – выношу на Тактическую или Законодательную встречу;
- Тактический запрос – решаю здесь и сейчас;
- Законодательный запрос – принимаю решение (на тактической встрече);
- Не смог решить в подгруппах – могу вынести на Тактику или законодательную встречу родительского круга.

23

Система работы с напряженностями (теншенами)

Сформировали Культурный кодекс: совместно разработали ценности и принципы работы, объединяющих сотрудников и задающих направление развития.

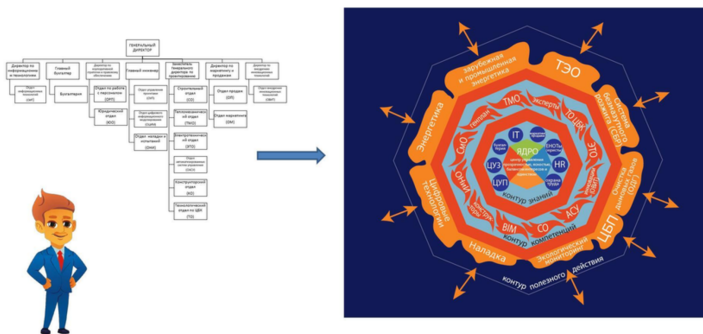
Структура зон ответственности



14

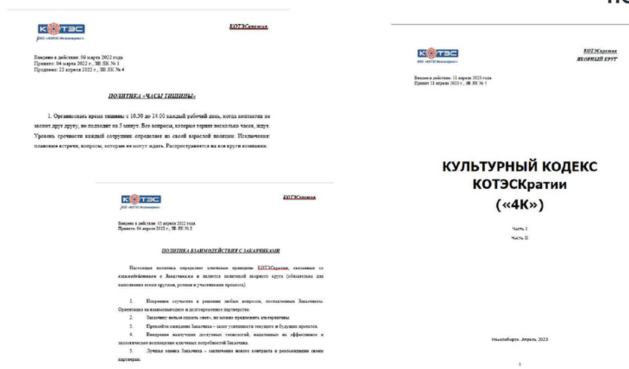
Оргструктура «КОТЭС Инжиниринг». Система управления на основе ролевой модели

Структура зон ответственности



14

Структура зон ответственности «КОТЭС Инжиниринг»



Культурный кодекс КОТЭСКратии

Разработали политику КОТЭСКратии: описали собственную систему управления, основанную на принципах самоуправления и интегрального подхода.

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

— Штат увеличился на 20%, что свидетельствует о расширении деятельности компании, выручка — на 70% за год, отражая повышение эффективности работы и успешность внедренных изменений.

— За год не было ни одного увольнения.

— Появилась живая «синяя зона» — это пространство правил, создаваемых самими сотрудниками.

— **Укрепление корпоративной культуры:** сотрудники стали более инициативными, ответственность распределена равномерно, коммуникации стали прямыми и открытыми.

— Корпоративная культура перестраивается в сторону самостоятельности, инициативы, ответственности, предпринимательства и инноваций.

Март 2022 г.
Коридоры офиса



Коридоры «КОТЭС Инжиниринг»

«Мы перестали управлять людьми — мы создали среду, в которой люди сами берут ответственность. Энергетика встреч изменилась полностью»,

© Виталий Кучанов, главный инженер ООО «КОТЭС Инжиниринг».

ЧТО МОЖНО ВЗЯТЬ В СВОЮ КОМПАНИЮ

— **Распознайте признаки кризиса:** обратите внимание на снижение инициативности, ухудшение коммуникаций и неравномерное распределение ответственности.

— **Вовлекайте сотрудников:** привлекайте команду к разработке ценностей, принципов и структуры новой системы управления для повышения ее эффективности и принятия.

— Создайте круг Волшебников встреч — фасилитаторов и секретарей, через которых формироваться культура встреч.

— **Будьте готовы к изменениям:** понимайте, что трансформация требует времени, усилий и готовности адаптироваться к но-

Создан новый круг

Волшебники встреч

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ: МЫ СОЗДАЕМ КУЛЬТУРУ ВСТРЕЧ



14

Пример круга, который отвечает за культуру встреч

Как управлять тактическими встречами так, чтобы они давали энергию?

- ✓ Заранее оговорены правила ведения встречи
- ✓ Наличие двух ролей: фасилитатор и секретарь
- ✓ Подготовка заранее ко встрече всеми участниками
- ✓ Ведение протокола
- ✓ Зажигательные чек-ин и чек-аут
- ✓ Минимум времени на операционку, максимум времени на рассмотрение теншенов
- ✓ Создание доверительной атмосферы (когда у тебя обязательно есть возможность повлиять, пусть не услышат, но выслушают)
- ✓ Нацеленность на результат



23

Как управлять встречами, чтобы они давали энергию

вым условиям.

«Я почувствовал уверенность в том, что ничто не уходит в песок, ничего не затухает. И все процессы, полезные для компании и для

клиента – все время развиваются.

Все маленькие компании на старте работают по принципу взаимного уважения, доверия, самоорганизации. А потом бизнес растет – и появляются негативные тенденции: снижение инициативности, не прямые коммуникации, неравномерное разделение ответственности. Как итог – показатели падают и компания попадает в кризис»

– Дмитрий Серант, генеральный директор «КОТЭС Инжиниринг».

ЧАСТЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ОШИБКИ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СВОЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевой предпосылкой для внедрения новой системы управления во всех компаниях стала неэффективность иерархической структуры в условиях быстрого роста и изменения рынка.

Осознав необходимость изменений, компании обратились к концепции спиральной динамики, которая послужила фундаментом для переосмысления принципов управления и создания более гибких и адаптивных систем.

В каждом случае путь организации был индивидуален, но структура изменений в компаниях имела общие этапы.

После десятков интервью, фасилитаций и сопровождения трансформаций в самых разных компаниях мы видим закономерности. Почти в каждой истории встречаются одни и те же трудности.

Ниже — краткий обзор самых частых проблем и способов их преодоления. Используйте это как карту — чтобы заранее увидеть повороты и выбрать свой путь осознанно.

1. ИЛЛЮЗИЯ, ЧТО «ЭТО МОЖНО ПРОСТО ВНЕДРИТЬ»

Проблема: компании берут готовую модель (холакратию, би-рюзу, agile) и думают, что она заработает «по инструкции».

Что делать: вместо внедрения — выращивайте. Начните с диагностики и проектирования своей системы управления с учётом ДНК компании.

2. СОПРОТИВЛЕНИЕ ВНУТРИ КОМАНДЫ

Проблема: часть сотрудников не принимает изменения, саботирует, уходит, устает от непонимания.

Что делать: объясняйте «зачем». Делайте трансформацию прозрачной. Вовлекайте через фасилитации, систему работы с напряжениями, коммуникацию.

3. ЗАВЫШЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ ОТ НАЧАЛА

Проблема: кажется, что сейчас мы запустим 2 круга, и всё «полетит».

Что делать: мыслите шагами. Стройте систему поэтапно. Фиксируйте прогресс. Не ждите мгновенного эффекта.

4. РОЛИ ОСТАЛИСЬ ФОРМАЛЬНОСТЬЮ

Проблема: роли написаны, но не работают. Ответственность размыта, пересечений много, напряжений ещё больше.

Что делать: уточняйте роли регулярно. Связывайте их с целями и смыслами. Используйте фасилитацию и метрики для прояснения.

5. ВСТРЕЧИ БЕЗ ФОКУСА

Проблема: собрались — и не поняли, зачем. Диалог неструктурирован. Энергия уходит, результата нет.

Что делать: обучайте фасилитаторов. Работайте с повесткой. Выбирайте формат встречи: тактическая, законодательная, рефлексивная.

6. «НАМ НЕ ХВАТАЕТ ЗРЕЛОСТИ»

Проблема: кажется, что команда «не готова» к самоуправлению. Нет дисциплины, ответственности.

Что делать: не ждите зрелости — создавайте среду. Зрелость приходит через практику, обратную связь и поддержку.

7. НЕПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ В ДЕЙСТВИЯХ

Проблема: сначала запускают роли, потом отменяют, потом запускают круги, потом «давайте как раньше».

Что делать: зафиксируйте правила игры. Пишите политику. Делайте изменения прозрачными. Формируйте Конституцию.

8. НЕТ МЕТРИК И ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Проблема: внедрили — а как понять, работает или нет?

Что делать: измеряйте не только KPI, но и эмоциональные показатели, вовлечённость, напряжения. Проводите регулярно ретроспективы.

9. УПРАВЛЕНИЕ ОСТАЛОСЬ НАВЕРХУ

Проблема: формально структура изменилась, а решения всё ещё идут через одного человека.

Что делать: распределяйте власть осознанно. Сначала роли, потом бюджеты, потом стратегия. Делегируйте по шагам.

10. ТРАНСФОРМАЦИЯ БЕЗ КОММУНИКАЦИИ

Проблема: сотрудники не понимают, что происходит. Нет доверия. Недовольство растёт.

Что делать: делайте трансформацию видимой. Рассказывайте. Пишите письма. Проводите встречи. Снимайте видео. Созда-

вайте и продвигайте бренд трансформации.

Q&A. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО СОЗДАНИЮ СОБСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ ОТ КОМПАНИЙ-ПРАКТИКОВ

В этом разделе вы найдете ответы на самые каверзные вопросы по настройке собственной системы управления. На основе опыта практиков самоуправления.

Уникальным опытом делятся компании, которые играют в свою игру, создают свои смыслы, свои операционные системы, живут с широко открытыми глазами и сердцем, постоянно учатся, изучают новые подходы. Но при этом не слепо копируют их, а интегрируют в свою систему управления.

ЧТО ТАКОЕ «ИГРА»?

Игра — это возможность наслаждаться не только достижением целей, но и каждым мгновением этой жизни.

Что для этого нужно? Способность членов команды точно ответить на 4 вопроса:

В какую игру мы сейчас играем, как она называется, какая у нее драматургия?

— Какая моя роль в этой игре?

— Насколько я наслаждаюсь каждым мгновением в этой игре, в этой роли?

— Хочу ли я дальше продолжить играть в этой игре, в этой роли? Или я хочу воспользоваться своим правом поменять роль, игру, изменить условия или выйти из игры?

| *«Не копируйте решения, а подхватывайте идеи!»*

© Дмитрий Гоков, Smart Consulting

**Q: ЧТО ПОМОГЛО ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ
В СТОРОНУ СОБСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ?**

А: Переход к КОТЭСкратии был, прежде всего, обусловлен физической невозможностью эффективно управлять огромным количеством параллельных процессов, решение которых постоянно сводилось к генеральному директору, который, по сути, не имел физического времени думать о стратегии и развитии компании.

Вместо этого 12 часов в день занимался «тушением пожаров» в различных подразделениях компании.

**Q: ВАШИ ЗАКАЗЧИКИ В БОЛЬШИНСТВЕ, Я
ДУМАЮ, ДОВОЛЬНО ТОКСИЧНЫЕ,
КОНСЕРВАТИВНЫЕ КОМПАНИИ И ЛЮДИ. КАК
ВАМ УДАЕТСЯ РАБОТАТЬ С ТОКСИЧНЫМИ
КОМПАНИЯМИ НЕТОКСИЧНЫМИ СПОСОБАМИ?**

А: Мы стараемся не называть заказчиков токсичными. Исходя из логики системного мышления, мы понимаем, что каждый из нас живет в своей системе. В нашей системе мы выстраиваем отношения с заказчиком и стараемся предложить ему интересное, эффективное, экологичное решение.

У заказчика другая система: его задача — обеспечить надежное энергоснабжение объектов, чтобы все процессы выполнялись точно в сроки, ему важно, чтобы любые вмешательства в его систему не задевали эти проблемные зоны.

Опираясь на эту идею, мы так и сотрудничаем с консервативными заказчиками — сначала даем доказательства надежности нашей работы через моделирование процессов, через практическую реализацию на демонстрационных стендах. И когда заказчик понимает, что те работы, которые мы им предлагаем

(например, безмазутный розжиг, очистка газов и пр.) ни в коем случае не нарушат порядок в их системе, он принимает и нашу систему.

А еще нам очень здорово помогает то, то последние 2 года государство серьезнейшее внимание уделяет вопросам экологии, выпускает требования и постановления для предприятий на эту тему — и это тоже «льет воду на нашу мельницу»

Q: КАК УПРАВЛЯТЬ ЗАДАЧАМИ, ЧТОБЫ ВСЕ БЫЛО ВЫПОЛНЕНО В СРОК?

А: Задачи формируются внутри круга, исходя из его предназначения. Они фиксируются в протоколах встреч, и потом через софт распределяются по ролям. У людей нет страха нарушить срок исполнения задачи — не сделаю, меня накажут. Если у сотрудника не получается выполнить задачу в срок, он может просто сообщить об этом и мы сдвигаем сроки.

Сфера энергетики — это красная структура, достаточно жесткая. Зачастую мотивация здесь в своей основе содержит страх наказания за невыполнение задач — в этом, безусловно, есть энергия, но это энергия красного уровня.

Но если я [*Виталий Кучанов, главный инженер ООО «КОТЭС Инжиниринг»*] спрошу себя, почему я все делаю в срок, то отвечу — мне очень хочется быть частью этой крутой команды.

Когда мои коллеги искренне, с открытым сердцем и горящими глазами, формулируют задачи, мне хочется быть с ними, не подвести их, просыпается творчество, появляются возможности. И это совсем другой уровень энергии.

Q: КАК ВЫЯВЛЯЕТСЯ ПЕРЕГРУЖЕННАЯ ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ? ЛЮДИ И РАДЫ ВРОДЕ ВЗЯТЬ, ДА НЕКУДА!

А: Перегрузка выявляется в планировании и контроле задач по проектам. Обсуждается на тактических встречах.

Здесь главное другое: есть такой закон, что в команде всегда находится тот, кого по-настоящему волнует та или иная проблема (как в нервной системе). И кого волнует, тот в конечном счёте и возьмёт это на себя. Главное, чтобы у него была возможность диалога с командой и доступ к ресурсам.

Q: КАКАЯ СИТУАЦИЯ ПОСЛУЖИЛА ГЛАВНЫМ ТРИГГЕРОМ, ПОСЛЕ КОТОРОГО БЫЛО ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ ПЕРЕЙТИ НА ДРУГОЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ? КАК УДАЛОСЬ ПОБЕДИТЬ СОБСТВЕННЫЙ СКЕПСИС?

А: История имеет предпосылки 2019 года. Мы IT-компания (Smart Consulting), работаем с государством. У нас была классическая модель управления, классический менеджмент, иерархия.

2019 год мы закончили с такими результатами, что перед нами встал выбор: будет компания дальше жить или нет? Были сбои в процессах, продукты низкого качества, упала маржинальность. Нам надо было решить — мы «умираем» или что-то делаем по-другому?

Скепсис вызывало то, что мы не понимали: как совместить горизонтальное управление и законодательство. Но консультанты «Правила игры» очень четко объяснили, что это 2 параллельных слоя: есть юридический контур, в который заходит сотрудник при приеме на работу, и есть реальный контур, в котором осуществляется «игра». И это все совместимо и круто работает.

Q: КАК СИНХРОНИЗИРОВАТЬ ЮРИДИЧЕСКИЙ И ХОЛАКРАТИЧЕСКИЙ КОНТУР, ВЕДЬ ОТ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА НИКУДА НЕ ДЕТЬСЯ?

А: При приеме сотрудник попадает в юридический контур, подписывает трудовой договор, все положения, включая Должностную Инструкцию. Да, она у нас тоже есть. Но потом он назначается на роль в системе и в кругах, и мы живем в контуре (игре) по нашим правилам, как все договорились.

Если встает вопрос увольнения, то опять опускаемся в юридический контур и запускаются классические процедуры выхода из компании.

Q: КАК ВЫ ИЗБЕГАЕТЕ КОНФЛИКТОВ?

А: У нас есть основной документ, в котором прописаны правила управления компанией, Кодекс Смартократии. Это документ, написанный сотрудниками и командами. Мы его обновляем раз в год 1 февраля. Ровно в годовщину запуска примерки с Сергеем Бехтеревым.

И этот Кодекс сильно помогает избегать классических конфликтов. В нем прописано, как мы поступаем и в каких случаях. И оперировать к Кодексу принято, чтобы не заходить в конфликты. И второй ответ — развивать в ребятах «взрослую» позицию.

Q: КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ ЯВЛЯЕТСЯ МИНИМАЛЬНЫМ ДЛЯ ОПТИМАЛЬНОГО ВНЕДРЕНИЯ ЭТОЙ СИСТЕМЫ?

А: До 70–80 человек хватает энергии лидера, доносить идеи энергию и смыслы, а вот как только появляется прослойка в виде среднего менеджмента все ломается. Поэтому от 70–100 уже точно эффективно.

**Q: КТО-ТО МЕРЯЛ В ЦИФРАХ: НАСКОЛЬКО
БЫСТРЕЕ СТАЛИ РЕШАТЬСЯ ВОПРОСЫ,
ЗАКРЫВАТЬСЯ СЛЕПЫЕ ЗОНЫ И НАСКОЛЬКО
ПОВЫСИЛАСЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПАНИЙ?**

A: Мы не отделяем холакратии от людей, но по цифрам: почти x2 растем каждый год по прибыли, улучшился T2M почти на 15 дней, улучшился NPS и eNPS, выносятся около 30 000 на-пряжений в год, лидеры чаще стали ходить в отпуск.

**Q: КАК СИНХРОНИЗИРОВАТЬ ЮРИДИЧЕСКИЙ
И ХОЛАКРАТИЧЕСКИЙ КОНТУР, ВЕДЬ
ОТ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА НИКУДА НЕ ДЕТЬСЯ?**

Холакратия «надевается» на готовую структуру. Не получится внедрить любую -кратию без бюрократии под ней. Есть определенный список отделов, в них трудоустраиваются люди, у них есть конкретные бюрократические должности. Они соответствуют той роли, которой человек уделяет 50% своего времени, также у человека есть основная роль, на которую человек тратит не менее 50% своего времени

А какие конкретные роли, круги и т.д. существуют — это ведется в отдельном софте. Никто не заставляет людей брать дополнительные роли, которые помогут в выполнении миссии круга.

Q: КАК ВАШИ РОЛИ В ШТАТНОМ РАСПИСАНИИ ВЫГЛЯДЯТ?

А: Мы сначала создаем роли, затем через какое-то время можем актуализировать должности. Обычно раз в полгода-год, либо по запросу в любое время.

Также стараемся делать должности релевантные для рынка.

Например, у меня [Даша Боровикова, Коуч Холакратии в «Точке»] должность в трудовой «Архитектор процессов внутреннего развития» в отделе Стратегического развития.

Q: В ЛЮБОЙ КОМПАНИИ НЕИЗБЕЖНО ИНОГДА ПОЯВЛЯЮТСЯ ПАРАЗИТЫ. ЧТО ВЫ ПРЕДПРИНИМАЕТЕ ДЛЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ/ ПЕРЕВОСПИТАНИЯ/ИЗБАВЛЕНИЯ ОТ?

А: Мы стараемся, в первую очередь, попробовать не думать о людях, как о паразитах, стараемся разбираться, почему происходит какой-то сбой.

Например, была ошибка подбора, не рассказали человеку, как работает наша система. Или не создали для него понятную инфраструктуру, чтобы ему было чем заниматься.

Но, конечно, бывает и злоупотребление, поэтому сначала разговариваем, а если не помогает, то у нас есть открытая политика увольнения, с понятными критериями увольнения.

Саму систему вы, как Лидеры, выстраиваете так, что «паразиты» (а на самом деле это люди, которые не понимают ценности и смысла) либо меняются, либо переходят в иную компанию, которая по смыслам им ближе.

**Q: СКОЛЬКО ПРИМЕРНО ВРЕМЕНИ НА СТАРТЕ
ЗАНИМАЛО РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ (В ЧАСАХ ИЛИ
ПРОЦЕНТАХ В НЕДЕЛЮ/ДЕНЬ/ МЕСЯЦ)? КАК
ЧАСТО ВСТРЕЧАЛИСЬ ЯКОРНЫМ КРУГОМ?**

А: У нас это было прям ВЛОЖЕНИЕ времени. Например, команда, что запускала изменения (мы называемся себя ласково «холакраты»), тратили в неделю до 8 часов, а нас было около 10 человек. Команда Якорного круга уже много времени проводит встречи раз в неделю. Но надо отметить, что мы не ждём встречи, чтобы решать вопросы.

Такой ритм был около 3-х месяцев, а потом уже всё подхватили команды

**Q: ОЩУЩЕНИЕ, ЧТО ХОЛАКРАТИЯ ПОДХОДИТ
ТОЛЬКО ДЛЯ ОФИСА И СФЕРЫ УСЛУГ. ДЛЯ
«ОПУСКАНИЯ» ЗАДАЧ НА ПРОИЗВОДСТВО (ГДЕ
ПРИХОДИТСЯ ОБЪЯСНЯТЬ ПРОСТЫЕ ВЕЩИ,
ГДЕ МНОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МАРГИНАЛЬНЫХ
СЛОЕВ) ПРИДЕТСЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ «КРАСНЫЙ»
ПОДХОД**

А: В моём опыте есть компании, у которых дворники и ремонтники работают по холакратии, и предлагают вещи куда лучше, чем многие менеджеры. Ну и про маргинальные слои из забавного: у меня был опыт консультации тюрьмы!

ПОСЛЕДНЕЕ ГЛАВНОЕ

Создание своей системы управления — это не проект. Это **процесс, культура и игра в развитие**. В ней нет конца. Но есть смысл.

Если вы ощущаете, что система устарела — это уже повод начать путь. Даже с маленького шага. Даже без готового ответа.

Когда-то мы тоже считали, что управление — это просто:

— главное, чтобы все сотрудники были задачи в начале дня как следует озадачены,

— чтобы к концу дня они вспотели, но не сдохли,

— ну и уметь наказывать и увольнять неисполнительных, чтобы боялись.

Но чем дольше мы работали с командами, тем отчётливее понимали: сила компании не в иерархии, а в среде, где люди могут раскрыться. Не в регламентах, а в смыслах. Не в контроле, а в осознанной ответственности и искренней вовлеченности.

Мы создаем организации будущего, живые, честные, сейсмоустойчивые и сопровождаем их в быстрой эволюции. У кого-то получилось с первого раза. У кого-то путь был долгим. Но всех объединяет одно: они начали создавать **свою** систему управления — не «такую, как у...», а «по смыслу».

И хотим показать, что у любой компании — будь то ресторан, школа, банк или логистический центр — есть шанс перестроиться. Есть путь. Есть методология. И те, кто уже прошёл этот путь готовы делиться опытом.

#ТВОЯкратия — это не про готовую модель. Это про то, чтобы сделать **свою**. Уникальную. Осознанную. Эволюционную.

Читайте, отмечайте важное, спорьте, вдохновляйтесь. А главное — пробуйте. Начинайте с малого. И однажды вы скажете, как и герои этой книги:

«Теперь это не просто моя компания. Это — моя система, мой смысл, моя игра».

Ошибочно полагать, что в самоуправляемых организациях царит вечный творческий беспорядок. Самоуправление — не «вместо» регулярного менеджмента, а «вместе» с ним.

С благодарностью и верой в живой бизнес,
Команда «Правила Игры» и «Бизнес со смыслом»

Превратите организацию-механизм — в живую компанию, где все взаимосвязаны и каждый делает общее дело.

Начните с 4-х простых шагов:

Шаг 1. Проведите диагностику по спиральной динамике.

Шаг 2. Решите, какую организацию вы хотите построить.

Шаг 3. Наведите порядок в зонах ответственности с помощью ролевой модели.

Шаг 4. Примерьте новую модель управления. Проживите 3 дня в новой корпоративной культуре одним отделом на примере решения реальных бизнес-задач.

Получите консультацию о методологии #ТВОЯкратия и создайте собственную систему управления с учетом особенностей вашей организации у Сергея Бехтерева.

Сергей Бехтерев — эволюционный консультант, соавтор интегральной операционной системы управления #ТВОЯкратия. Реализованные проекты: Альфакратия, Виртекскратия, КОТЭС-кратия, Смартократия, Базакратия, ПЭКОкратия и др.

Соавтор книг-бестселлеров «Лидер будущего» и «Спиральная динамика для бизнеса: Как создать сильную и быструю компанию».

Первый, кто начал развивать и популяризировать самоуправление и самоорганизацию в организациях России и стран СНГ.

Специализируется на помощи в сопровождении быстрой эволюции организаций и лидеров.

Управляющий партнер консалтинговой компании «Правила игры». Сооснователь экосистемы «Бизнес со смыслом».

Исследователь опыта десятков «бирюзовых» компаний по всему миру: Haier, Buurtzorg, Zappos, Morning Star, Patagonia, ESBZ, Hilegenfileld и др.

Сертифицированный консультант по орг. диагностике с помощью методологии спиральной динамики (Don Edward Beck, USA).

19+ лет практикующий бизнес-консультант.

400+ реализованных проектов развития систем управления и корпоративной культуры в ведущих российских организациях.

40+ кейсов – самый большой портфель реализованных проектов настройки интегральных операционных систем управления #ТВОЯкратия, самоуправления и самоорганизации

Свяжитесь с нами, и мы ответим на любой ваш вопрос о развитии организации и лидерства!

Бесплатно по России: 8 (800) 700 95 65

E-mail: info@rulesplay.ru

Сайт о самоуправлении и самоорганизации selfm.ru¹

Портал книги о спиральной динамике для бизнеса spiralld.ru²

[Telegram-канал «Бизнес со смыслом»](#)³

[Telegram-чат «Практики самоуправления»](#)⁴

[Telegram-канал «Правила игры в жизнь с Викторией Бехте-ревой»](#)⁵

¹ https://selfm.ru/?utm_source=casebook

² https://spiralld.ru/?utm_source=casebook

³ <https://t.me/+lL5Ddj2Hm5pjM2Ji>

⁴ <https://t.me/+T3DBhslrT8kwOTVi>

Telegram-канал «Спиральная динамика с Сергеем Бехтере-
вым»⁶

⁵ https://t.me/+EVeC_9HOhIYwNGUy

⁶ <https://t.me/+2rRAAhP2ddwzM2Iy>

ОГЛАВЛЕНИЕ

Для кого эта книга	4
Кто мы и Зачем мы её написали	5
Как читать эту книгу	7
Компании, у которых растет капитализация на рынке и в которых хочется работать	9
можно выделить 3 этапа реализации изменений	14
Ростелеком ИТ (цифровые продукты, крупнейший провайдер страны)	16
VIRTEX-FOOD (пищевое производство, Россия, Беларусь, бренды ЧИМ-ЧИМ, Гурмикс, Костровок)	18
Smart Consulting (ИТ-компания, работающая с государственными и корпоративными заказами)	21
BAZA Development (международная девелоперская компания, Екатеринбург -> Москва -> Бали)	23
Альфа-Банк Казахстан	25
Atlas hotel management (управляющая компания в секторе гостеприимства)	28
ПЭК (логистика)	30
Логистический центр «Комус» (логистика и складская инфраструктура)	32
Авторская школа Жани Аубакировой (образование, Казахстан)	34
КОТЭС Инжиниринг (энергетика)	37
Пробное исследование, как эти компании создают собственную систему управления по методологии #ТВОЯкратия	41
Глава 1. Когда карма важнее KPI: как в госкорпорации Ростелеком появилось ИТ-подразделение с собственной системой управления	43
Контекст и вызов	44
Идея: если не работает ни одна готовая система — собери свою	45
Что такое Karma Framework?	46

Karma Framework: как работает операционная система смыслов	47
Карма — уникальная управленческая метрика этой модели	50
Как мы меняем корпоративную культуру: методика Culture Hack & Culture Change	52
Бизнес-результаты	54
Что можно взять в свою компанию	55
Глава 2. От «директор — узкое горлышко» к системе управления по принципу живой клетки в Virtex-Food	56
Контекст и вызов	56
Первый шаг: не внедрить, а вырастить	58
Следующий виток: от кругов к Цитонике	61
Особенности круговой системы в Цитонике	63
Бизнес-результаты	65
Что можно взять в свою компанию	66
Глава 3. Смартократия: как IT-компания трижды вернулась к жизни благодаря особой системе управления и вовлеченности сотрудников	68
Первый кризис: конец классического управления (2019)	70
Точка поворота: «примерка самоуправления»	71
Второй кризис: начало пандемии, собственник в отпуске (2020)	72
Как создавали Смартократию	73
Система, которая выдержала всё	76
Бизнес-результаты	78
Что можно взять в свою компанию	79
Глава 4. BAZAкратия: как девелопер отказался от иерархии и построил архитектуру смыслов	82
Контекст и вызовы	82
Почему иерархия не работает	86
Как устроена BAZAкратия	88
Что дало самоуправление	94
Бизнес-результаты	94

Что можно взять в свою компанию	95
Глава 5. Альфакратия: как банк с 3500 сотрудниками стал легендой и о чем плачут его сотрудники	98
Контекст и вызов	98
Судьбоносная встреча и первое «да»	100
С чего начали: развитие осознанности	100
Пандемия и переход в онлайн	105
Система работы с напряжениями (теншенами)	106
Сопротивление: как его преодолевали	107
Бизнес-результаты	108
Что дальше	112
Что можно взять в свою компанию	112
Глава 6. Атласкратия: как одна управляющая компания с юга России построила новую культуру сервиса и внедрила самоуправление в отелях, где сезон длится 3 месяца, а 80% персонала — новички	114
Рынок без рынка	116
Усталость лидера и границы возможностей	116
Когда поведение и есть продукт	117
Первые шаги: круги, роли, собрания	118
Принцип «Дай себя обмануть»	120
Особенности культуры и системы управления	
Атласкратия	121
Бизнес-результаты	124
Что дальше?	125
Что можно взять в свою компанию	125
Глава 7. ПЭКократия: как крупнейшая логистическая компания России внедрила свою систему самоуправления	126
Логистика требует скорости, а не бюрократии	127
Начало пути: от спиральной динамики к архитектуре круга	127
Бизнес-результаты	132
Что можно взять в свою компанию	133

Глава 8. ЛЦ-кратия: как логистический центр «Комус» внедрил систему самоуправления	135
Вызовы логистического бизнеса	136
Бизнес-результаты	139
Что можно взять в свою компанию	142
Глава 9. Холакратия в образовании: Как в школе Жании Аубакировой удалось перевернуть культуру управления и вернуть интерес к учебе: путь от иерархии к живой системе самоуправления	143
Вызовы в сфере образования	145
Трудности перехода	149
Бизнес-результаты	151
Что можно взять в свою компанию	152
Глава 10. КОТЭСкратия: «КОТЭС Инжиниринг» — 1100 проектов и ноль уволенных в год трансформации	154
Вызовы роста и необходимость трансформации в очень консервативной отрасли	155
Нужно было определяться, в каком направлении двигаться: медленный мир или быстрый мир?	157
Бизнес-результаты	161
Что можно взять в свою компанию	162
Частые проблемы и ошибки при построении своей системы управления	165
1. Иллюзия, что «это можно просто внедрить»	165
2. Соппротивление внутри команды	166
3. Завышенные ожидания от начала	166
4. Роли остались формальностью	166
5. Встречи без фокуса	166
6. «Нам не хватает зрелости»	167
7. Непоследовательность в действиях	167
8. Нет метрик и обратной связи	167
9. Управление осталось наверху	167
10. Трансформация без коммуникации	167

Q&A. Практическое пособие по созданию собственной системы управления в вопросах и ответах от компаний-практиков	169
Что такое «ИГРА»?	169
Q: Что помогло принять решение в сторону собственной системы управления?	170
Q: Ваши заказчики в большинстве, я думаю, довольно токсичные, консервативные компании и люди. Как вам удастся работать с токсичными компаниями нетоксичными способами?	170
Q: Как управлять задачами, чтобы все было выполнено в срок?	171
Q: Как выявляется перегруженная зона ответственности? Люди и рады вроде взять, да некуда! ..	172
Q: Какая ситуация послужила главным триггером, после которого было принято решение перейти на другой уровень управления? Как удалось победить собственный скепсис?	172
Q: Как синхронизировать юридический и холакратический контур, ведь от законодательства никуда не деться?	173
Q: Как вы избегаете конфликтов?	173
Q: Какое количество сотрудников является минимальным для оптимального внедрения этой системы?	173
Q: Кто-то мерял в цифрах: насколько быстрее стали решаться вопросы, закрываться слепые зоны и насколько повысилась эффективность компаний? ...	174
Q: Как синхронизировать юридический и холакратический контур, ведь от законодательства никуда не деться?	174
Q: Как ваши роли в штатном расписании выглядят?	175
Q: В любой компании неизбежно иногда появляются паразиты. Что вы предпринимаете для предотвращения/перевоспитания/избавления от?	175

Q: Сколько примерно времени на старте занимало развитие системы (в часах или процентах в неделю/ день/ месяц)? Как часто встречались якорным кругом?	176
Q: Ощущение, что холакратия подходит только для офиса и сферы услуг. Для «опускания» задач на производство (где приходится объяснять простые вещи, где много представителей маргинальных слоев) придется использовать «Красный» подход	176
Последнее главное	177

Бизнес со смыслом

Как сделать мутную воду прозрачной?

Книга о том, как компании создают собственную систему управления на основе интегральных принципов

Бизнес со смыслом — экосистема для тех, кто интересуется развитием, лидерством будущего и тем, как создать уникальную систему управления организацией, чтобы работало само.

Перед вами книга, которая покажет, как строят собственные системы управления те, кто отказался играть по чужим правилам.

Эта книга — живая ткань из кейсов компаний, в которых нашлись смелые люди и сказали: давайте иначе. И создали такие системы управления, где каждый сотрудник может творить внутри компании в соответствии со своими ролями, и одновременно видит организацию «сверху» как единый целостный организм, видит свой вклад в общее дело и влияет на организацию, улучшая и развивая её.