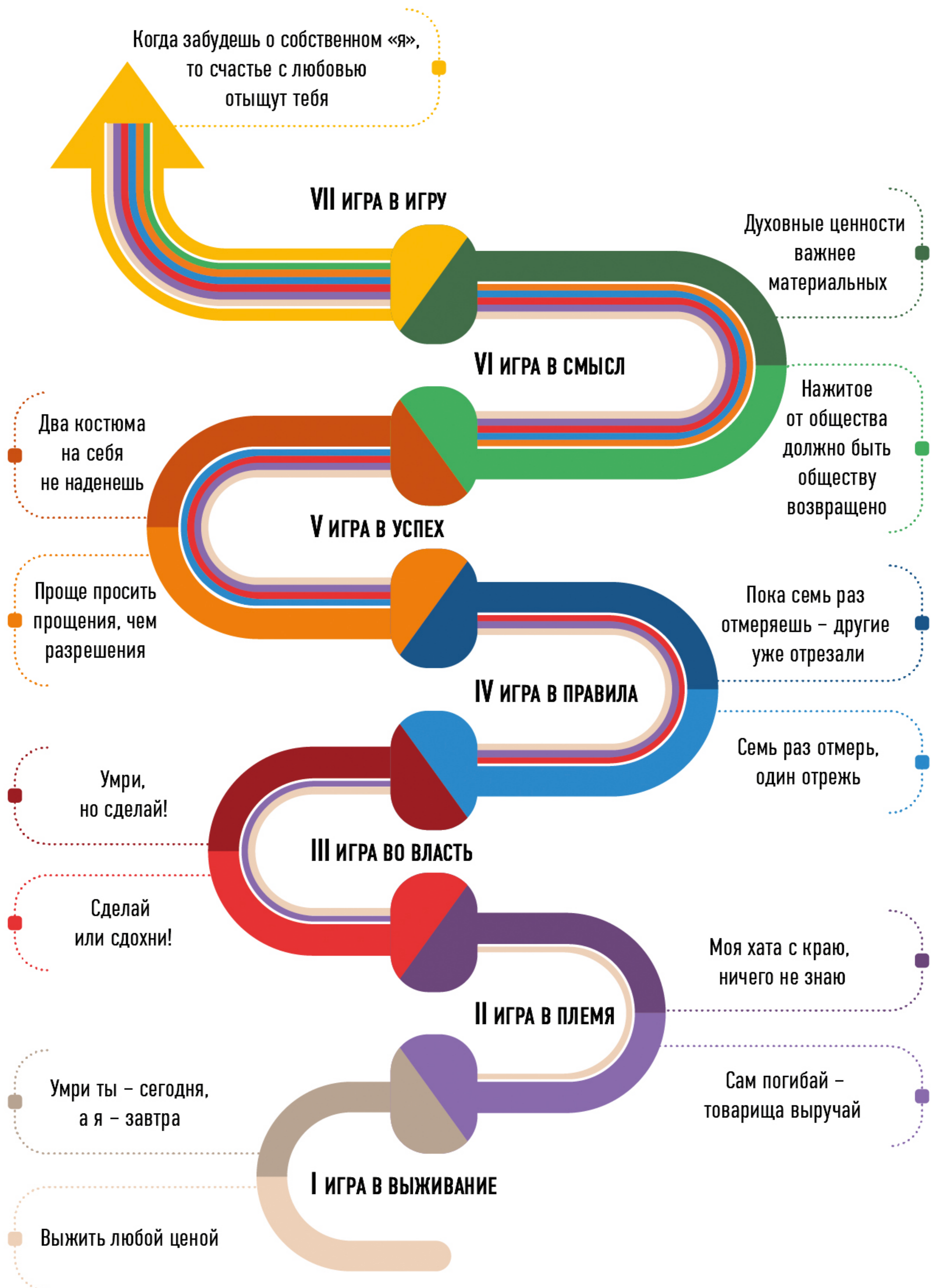


**КОМПЛЕКТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ  
МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ АУДИОКНИГИ  
«СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА ДЛЯ БИЗНЕСА:  
КАК СОЗДАТЬ СИЛЬНУЮ И БЫСТРУЮ  
КОМПАНИЮ»**

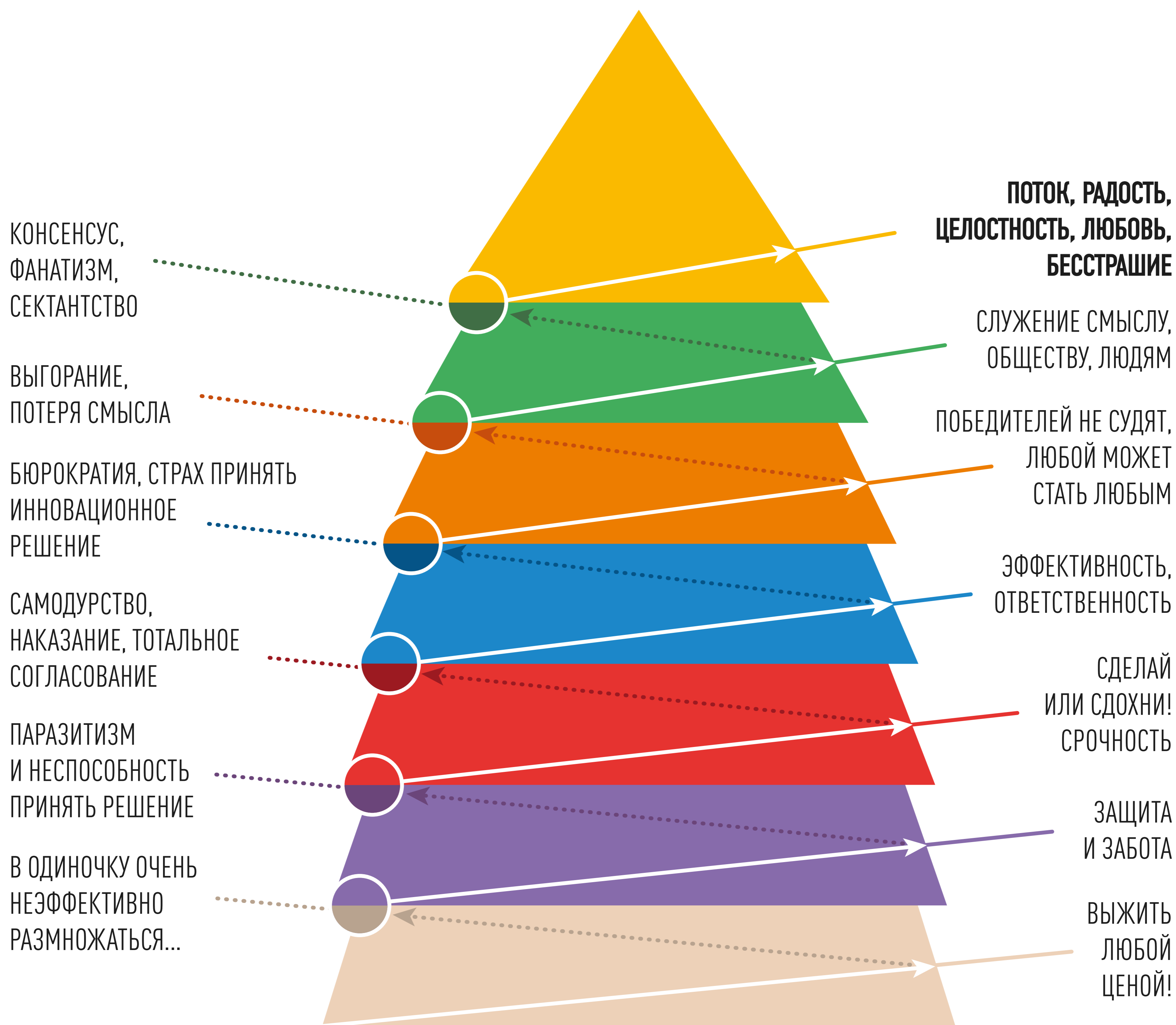
Дорогой слушатель! Мы благодарим вас за интерес к нашей аудиокнижке! Для того, чтобы вам было удобнее усваивать информацию, мы подготовили этот комплект электронных материалов. В этой брошюре вы найдете все иллюстрации и таблицы, которые представлены в нашей книге.

# ГЛАВА 1

## Семь уровней Великих Игр, или Что такое спиральная динамика







Видео про две белые пирамидки вы можете посмотреть на сайте [www.spirald.ru](http://www.spirald.ru)



Для того, чтобы закрепить информацию из первой главы, мы рекомендуем вам просмотреть резюмирующую таблицу с ответами на вопросы главы из разных картин мира.

Вопрос:	1.1. Название Великой Игры	1.2. Ключевые события в истории, которые позволили уровню стать доминирующим	1.3. Какой вид Игроков появляется на этом уровне?
7. Культура Игры (творчества, синтеза)	Игра в Игру	Появление первых «бирюзовых» организаций	Алхимики/Игроки
6. Культура смысла (справедливости, согласия)	Игра в Смысл	Появление ценностей отдавания и служения вместо того, чтобы брать и достигать. Beatles, Хиппи, Виктор Франкл и др.	Жрецы
5. Культура успеха (драйва)	Игра в Успех	Появление возможности каждому стать любым и играть в правила — Мартин Лютер, Возрождение, Английская революция, капитализм	Предприниматели
4. Культура правил (Truth)	Игра в Правила	Появление первых законов (Хаммурапи, Древняя Греция)	Политики/ государственные деятели (чиновники)
3. Культура власти (Power)	Игра во Власть	Появление первых государств, созданных силой войны	Воины
2. Культура племени (принадлежности)	Игра в Племя	Появление первых племен	Работники (землепашцы)
1. Культура выживания	Игра в Выживание	Появление первого человека	Неприкасаемые



1.4. Каким ценностям подчиняются Игроки?	1.5. Что такое Добро?	1.6. Что такое Зло?	1.7. Как происходит секс на этом уровне Игры?
Творчество, Игра, Созерцание, Гармония, Поток, Радость, Бесстрашие	Все есть разные грани добра.	Зло исчезает. Все люди добрые. Просто многие из них несчастливые, так как темная сторона их картины мира заставляет поступать так, а не иначе.	Мощный алхимический опыт, невероятный танец двух самоосвобожденных существ, самая мощная тантрическая медитация с невероятными ощущениями.
Служение, Любовь как отдавание, Справедливость, Равенство, Сочувствие, Сопереживание	Служить обществу, целиком отдаваться великой идее.	Быть вероотступником. Нарушить присягу. Служить другой идее.	Как отдавание, как жертвоприношение, как священный долг. Правда, потом секс подпадает под запрет как проявление мирских страстей.
Достижение, Цели, Стратегия, Успех, Победа, Вознаграждение	Все, что приводит к честному успеху в соответствии с критериями честности, определенными обществом.	Если успех достигнут нечестно. Сдаться — от того, что ты сдашься, легче тебе не станет.	Ради зарабатывания денег, чтобы стать знаменитым и успешным в обществе, которое ценит порноиндустрию как путь к успеху.
Системность, Улучшения, Прозрачность системы, Ясность правил, Безопасность производства, Равенство всех перед правилами	Все, что сделано в соответствии с кодексом чести, правилами, законами. Делай, что должен — и будь, что будет.	Все, что нарушает принятый кодекс чести, правила, законы. Все, что не разрешено — запрещено!	Ради выполнения долга, сохранения семьи, потому что так надо.
Воля, Настойчивость, Доминирование, Власть, Подчинение	Все, что делает доблестный и сильный. Добро всегда побеждает зло. Кто победил — тот и добро.	Проявление слабости в моменты, когда надо было принимать решение, делать, действовать, сражаться!	Как подчинение авторитету самого сильного вождя. Чем сильнее самец, тем больше у него самок. Право первой брачной ночи — это хорошо.
Стабильность, Забота, Уют, Безопасность, Осторожность, Комфорт	Хорошо — когда кто-то жертвует себя интересам племени. Сам погибай — товарища выручай!	Плохо — когда кто-то выделяет себя из племени, не как все, единоличник, эгоист, открыто выступает против племени, открыто паразитирует на племени.	Как ритуал размножения членов племени. Выдача замуж и женитьба насильно по велению племени и родителей — норма.
Выжить любой ценой	Хорошо все, что способствует выживанию и размножению. Умри ты — сегодня, а я — завтра.	Плохо все, что ведет к смерти. Хорошо все, что удовлетворяет инстинкты. Изнасилование ради удовлетворения полового инстинкта — это норма.	Как удовлетворение полового инстинкта. Изнасилование является нормой.

1.8. В чем проявляется светлая сторона лидера?	1.9. Что дает энергию сотрудникам организации?	1.10. В чем заключается главный опыт?	1.11. За какой приз идет борьба?
Творить самому и помогать становиться творцами всем членам племени.	Сама игра! Импровизация. Возможность играть в свою собственную игру, одновременно играя в игру организации.	Опыт безусловной любви, радости, бесконечной игры, бесстрашия и постоянного творческого потока.	Борьба за приз прекращается. Просто делаем, просто творим свою собственную реальность.
Найти и дать племени смысл, который выходит за пределы их жизни. Замотивировать этим смыслом и быть примером служения ему.	Смысл деятельности организации. Возможность сделать этот мир лучше, добрее, прекраснее.	Опыт обретения смысла и осознанного ответа на вопрос: «Зачем я живу?»	Смысл деятельности, которым восхищается общество, все говорят: «Какие вы все крутые!»
Умение увидеть возможность, замотивировать сотрудников на достижение цели, достигнуть ее, наградить лучших.	Ясные, амбициозные цели, в достижение которых верят сотрудники. Возможность оставить вмятину во Вселенной! Каждый может все!	Опыт постановки и достижения целей благодаря дисциплине и постоянному развитию.	Организация — лидер рынка, она может развиваться без участия лидера.
Установление законов и правил, которые помогают племени расти. Быть примером соблюдения законов и правил. Делегирование власти лучшим представителям племени и их обучение.	Четкие зоны ответственности, понимание, как работает организация и кто за что отвечает, возможность самим улучшать правила организации.	Опыт создания правил, перед которыми все равны, опыт создания систем, которые позволяют постоянно улучшать текущий операционный уровень управления.	Организация производит качественный и востребованный на рынке продукт. Сотрудники гордятся тем, что сделали его вместе. Создание системы, которая выполняет всю операционную работу без руководителя.
Нести ответственность за выживание племени, заставлять всех выполнять обязанности, выгонять из племени «паразитов», распределять ресурсы.	Четкие задачи и регулярная обратная связь от руководителя.	Опыт достижения результата, несмотря ни на что. Опыт подчинения своей воле и навязывания своего мнения племени.	Авторитет в племени и атрибуты главенства.
Забота о членах племени, личное самопожертвование ради общих интересов, самый весомый вклад как главного добытчика (охотника, продавца, делателя).	Безопасность, хорошие отношения в коллективе.	Научиться заботиться о близких, о членах своего племени. Выживание племени важнее выживания индивидуума.	Чтобы у племени было все хорошо и ему ничего не грозило.
Забота о выживании сотрудников.	—	Выживание.	Жизнь как существование тела.



1.12. Как считаются очки на этом уровне?	1.13. Что забирает энергию у сотрудников?	1.14. В чем проявляется темная сторона лидера?	1.15. В чем заключается главный выбор для выхода из эксперимента этого уровня?
Сколько человек реализовали свой творческий потенциал в организации и превратились в Творцов?	Только внутренние установки. Личность понимает, что вся энергия внутри. Слухи, самодурство, бюрократия, материальное выгорание, фанатизм – растворяются в осознанности. Индивидуум теперь может их видеть и интегрировать.	Пока темная сторона изучена нами недостаточно, как гипотеза: заиграться и превратиться в трикстера.	Выбор исчезает. Алхимик становится на свой Путь и просто идет по нему. Когда знаешь свой Путь, нет необходимости делать выбор.
Сколько человек поверили и получили смысл своей жизни от организации?	Гонка за смыслом и предназначением в ущерб бизнес-целям, прибыльности и эффективности. Слишком долгий поиск консенсуса в ущерб предпринимательству.	Оторванность от земной жизни. Смысл важнее бизнеса (вместо того чтобы смысл включал в себя бизнес).	Выбрать пустоту-полноту и отказаться от дуального Эго — по сути, пройти через смерть личности. Готов отказаться от всего, чтобы получить... все?
Сколько призов получила организация? Каких целей она достигла? Является ли лидером рынка?	Недостижение целей. Или наоборот: постоянный пресс все новых и новых амбициозных целей. При достижении всех материальных целей — выгорание.	Нет ничего, кроме денег, рейтингов Forbes, прибыли на акцию и роста потребления.	Выбрать отдавание и служение обществу вместо стяжательства и постоянной гонки за успехом.
Количество и качество правил, которые улучшили жизнь людей в организации? Сколько времени организация может поддерживать свой текущий уровень без руководителя?	Бюрократия и невозможность быстро реализовать инновацию. Нужно получить разрешение от многих служб, доказать минимальность риска.	Все прописать, держать под контролем правил. Все, что не записано, не существует.	Пройти мимо бюрократии, свалить ответственность на «У нас так принято» или «В мой функционал не входит улучшение организации» или взять и сделать? Проще просить прощения, чем разрешения!
Сколько человек у тебя в подчинении? Жизнь скольких человек зависит от тебя?	Самодурство руководителя: несправедливые наказания, незаслуженные награждения, постоянные изменения правил игры.	Все держать под личным контролем. Наказание задним числом. Недоверие ко всем, кто сильнее.	Перестать наказывать за косяки, научиться различать ошибки и нарушения и самому стать примером игры по правилам.
Сколько материальных запасов ты накопил, сколько детей и внуков вырастил, сколько у тебя друзей, готовых помочь.	Интриги, слухи, неприязнь в отношениях с коллегами, паразитизм, неспособность принять решение.	Страх принятия решения из двух зол. Выбирает часто большее зло. Много работает за подчиненных.	Закрыть глаза на «паразита» или отреагировать? Остаться неудачником, который никогда ничего не сделает, или взять и сделать?
Выжил или нет.	Некомфортный серый офис, сложности с питанием, питьевой водой.	—	Бросить свое потомство или позаботиться о нем в ущерб своим интересам? Съесть сородича или попытаться вместе выжить в этом мире?

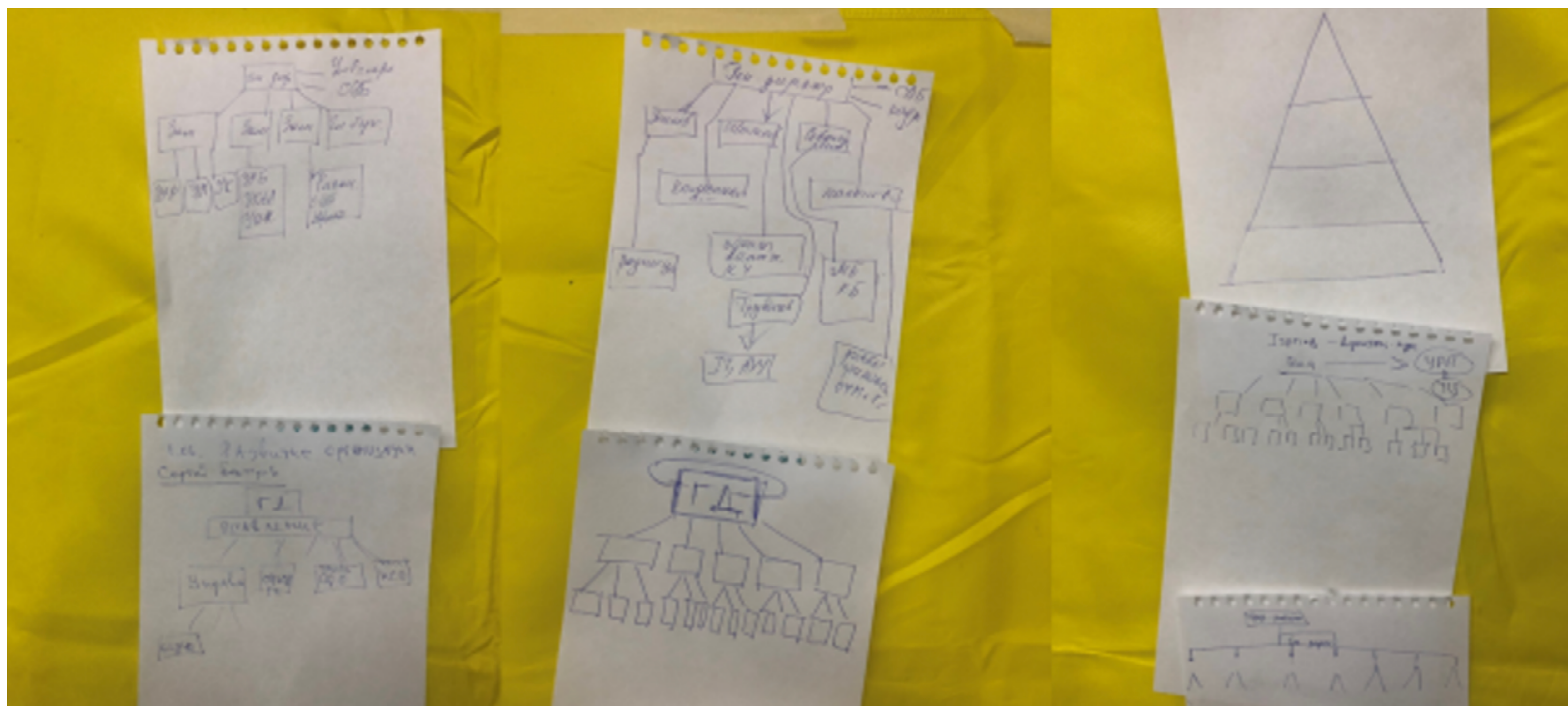
Так же на сайте [www.spirald.ru](http://www.spirald.ru) вы можете найти и просмотреть многочисленные видео мировых и российских экспертов в области самоуправления: Брайан Робертсон, Джеймс Прист, Даг Киркпатрик, Борис Дьяконов, Андрей Кривенко, Жан Франсуа Зобрис и др.



# ГЛАВА 3

## Как трансформируется организация и виды лидерства

Пример визуализации, как менеджеры обычно рисуют свое видение, как устроена организация:



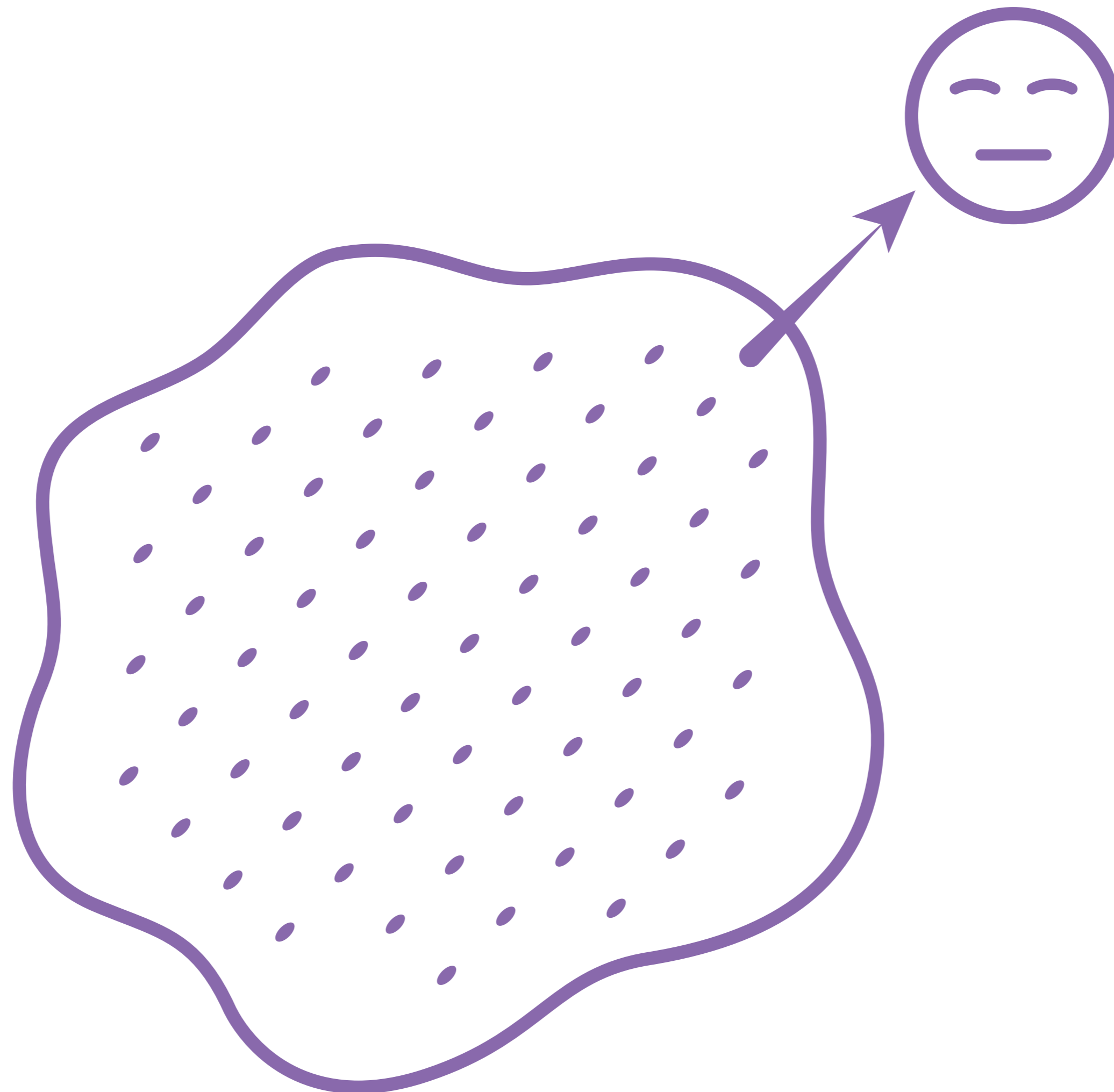
К чему часто приводит такое восприятие организации:



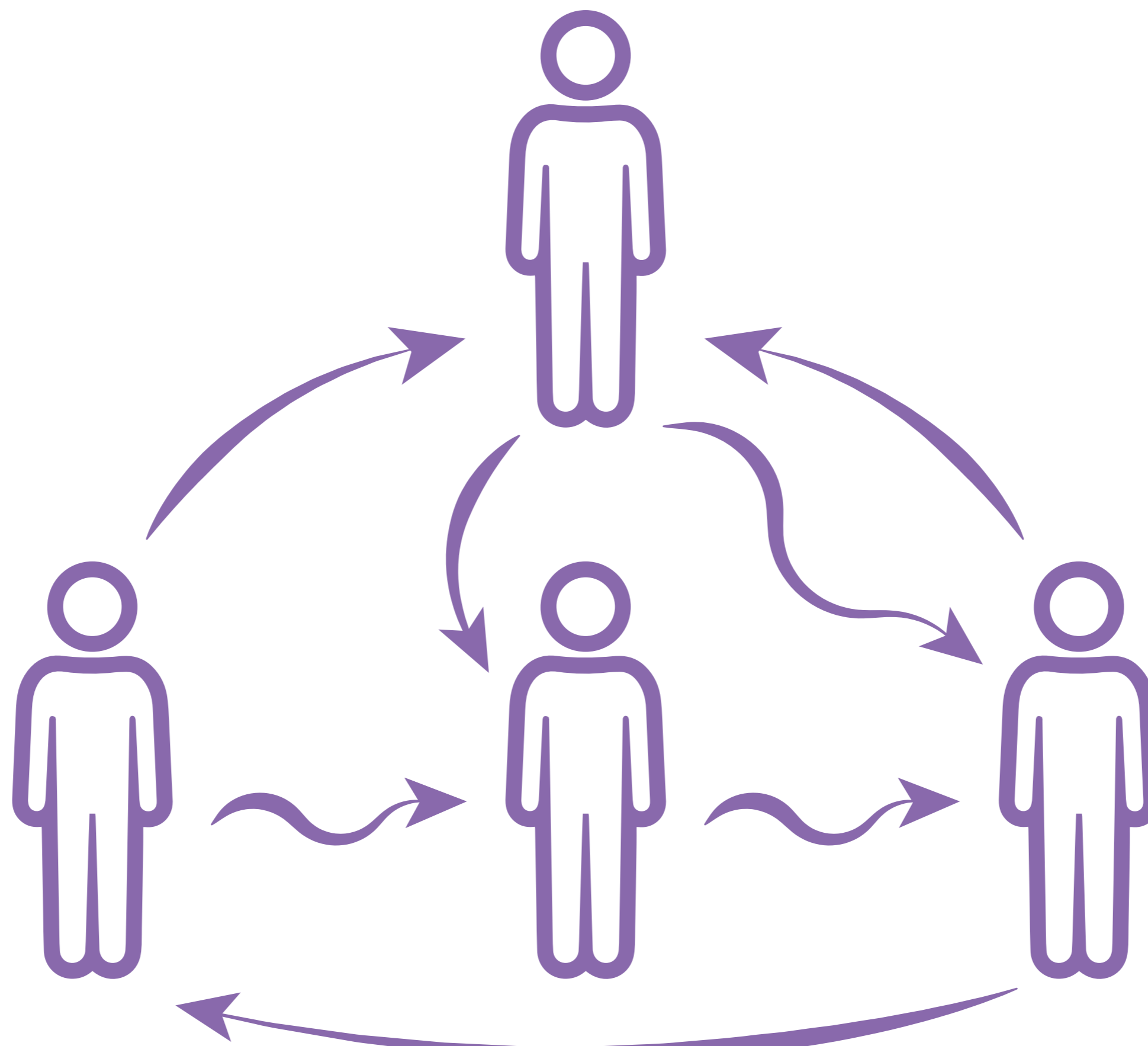


# КАК ЭВОЛЮЦИОННО РАЗВИВАЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИДЕРСТВО НА КАЖДОМ УРОВНЕ ИГРЫ

Как выглядит организация на уровне игры в Племя:

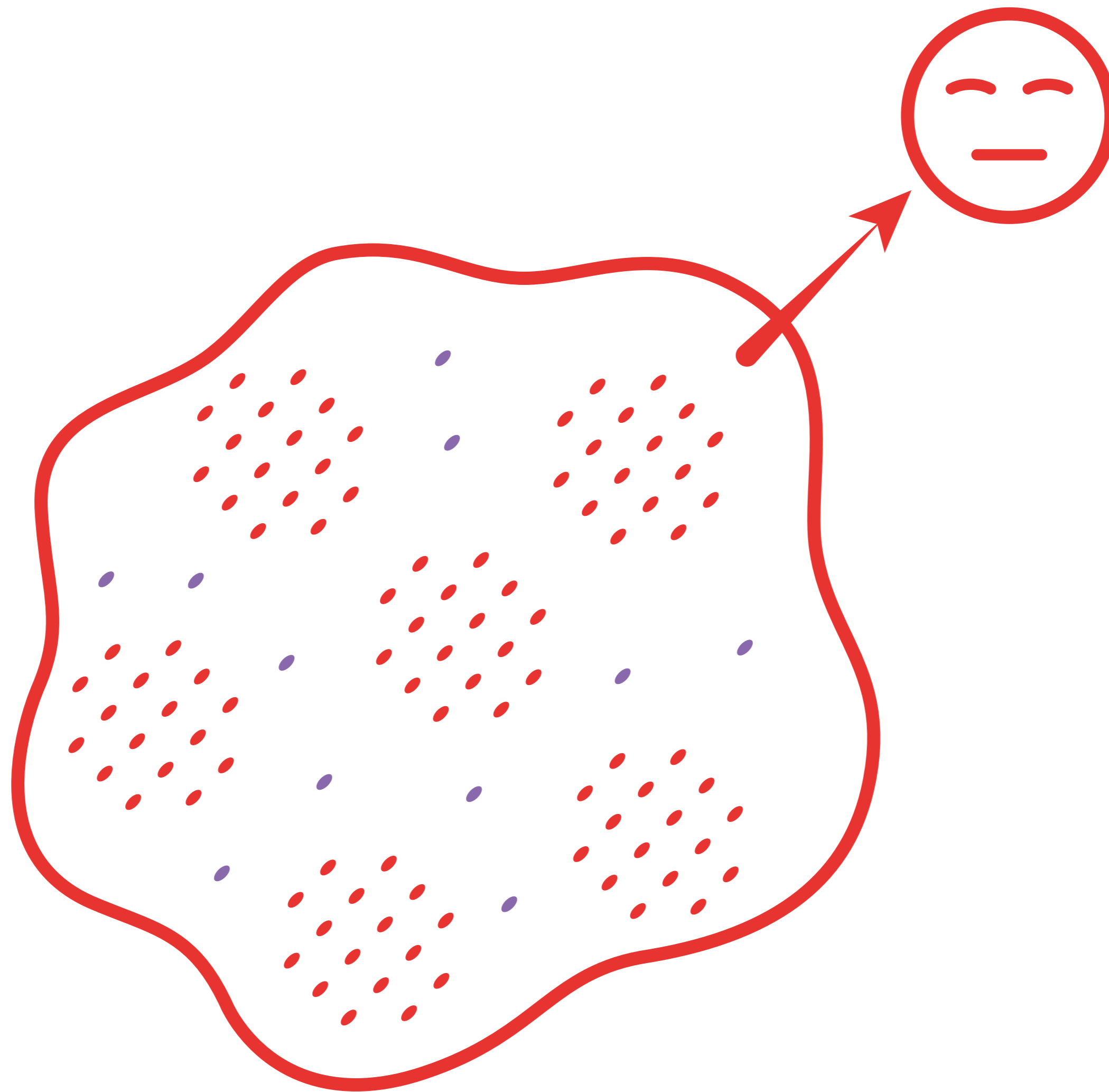


Как происходит взаимодействие на уровне на уровне Игры в Племя:

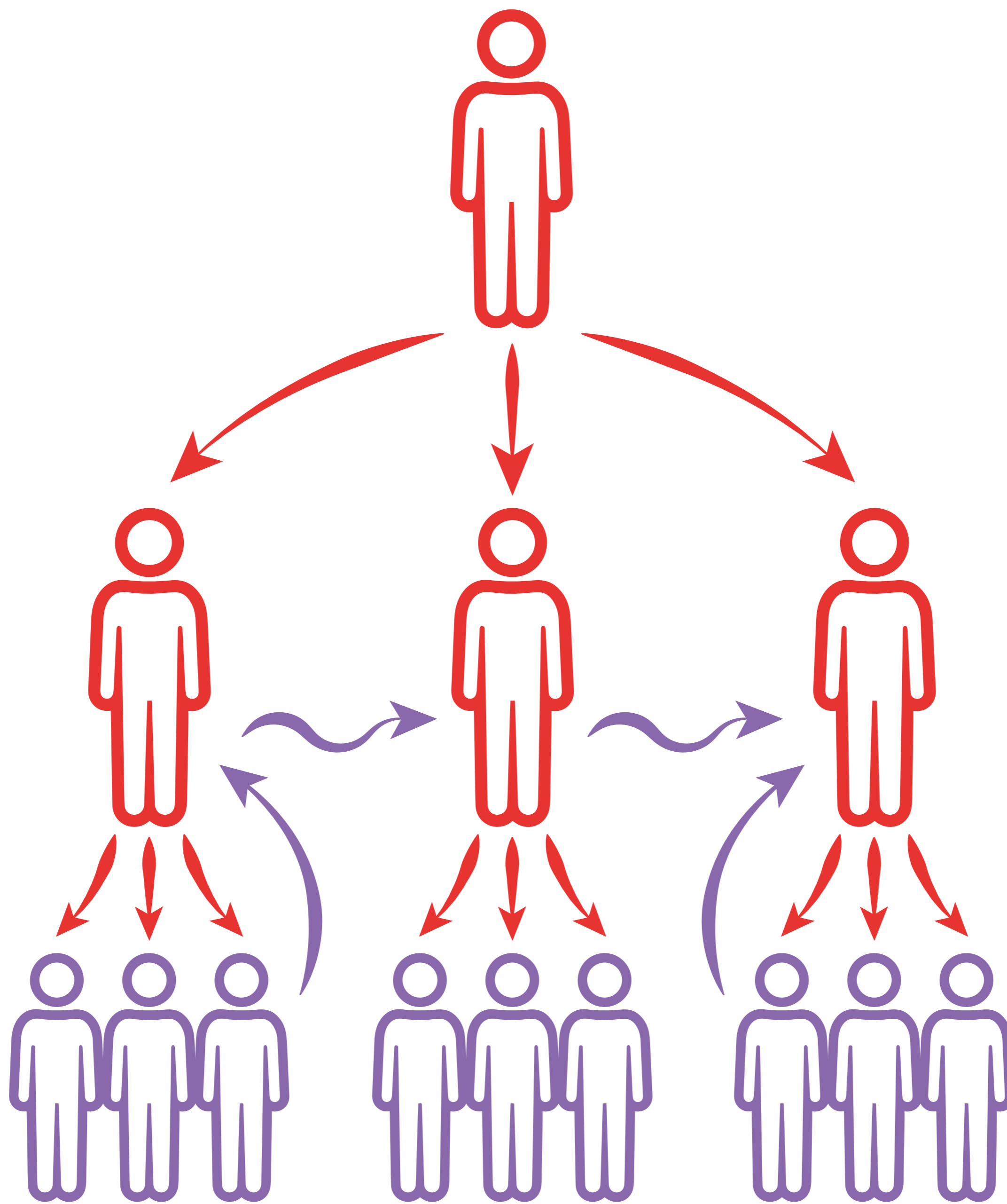


ПРОСЬБА

Как выглядит организация на уровне Игры во Власть:



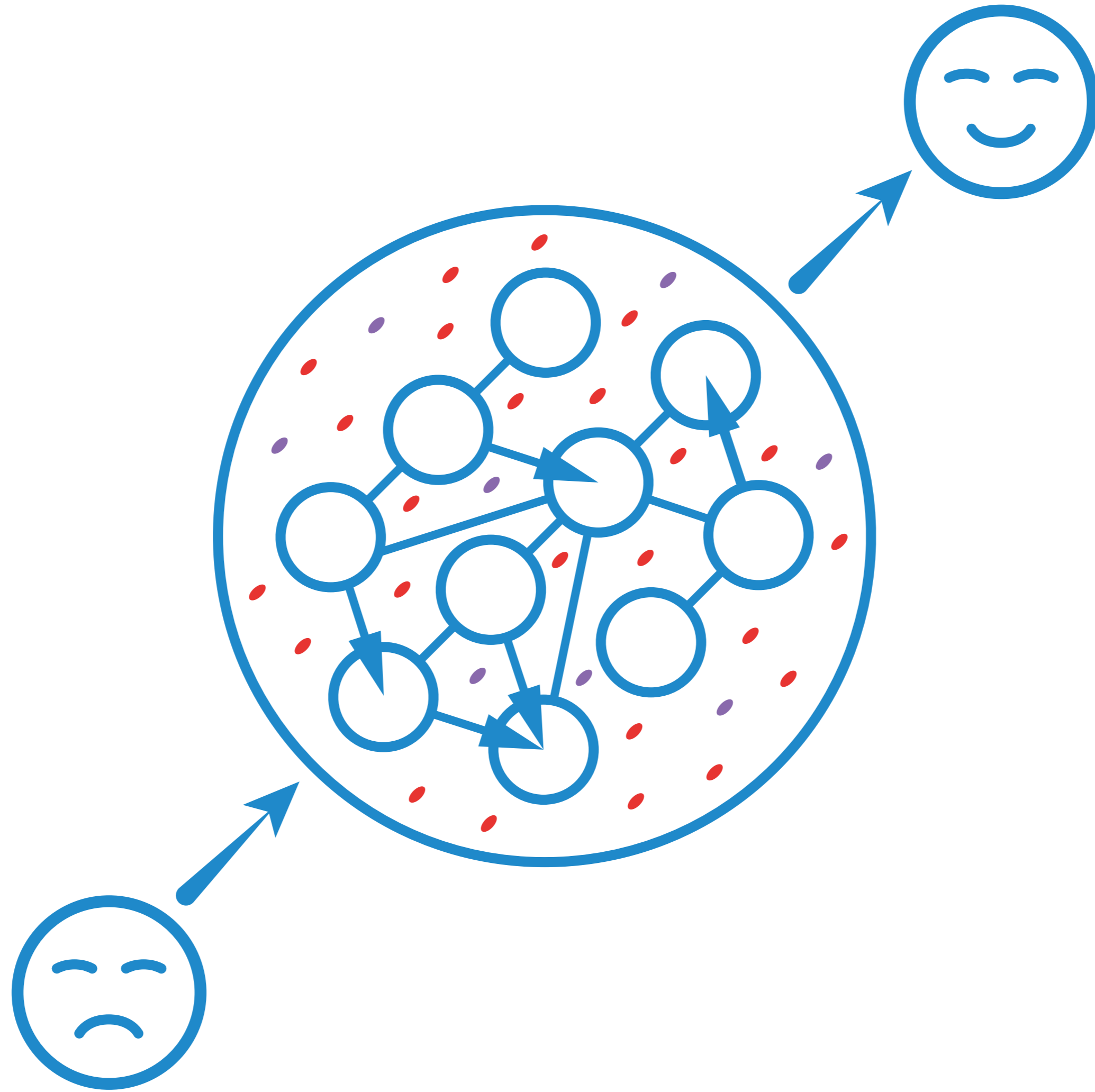
Как происходит взаимодействие на уровне на уровне Игры во Власть:



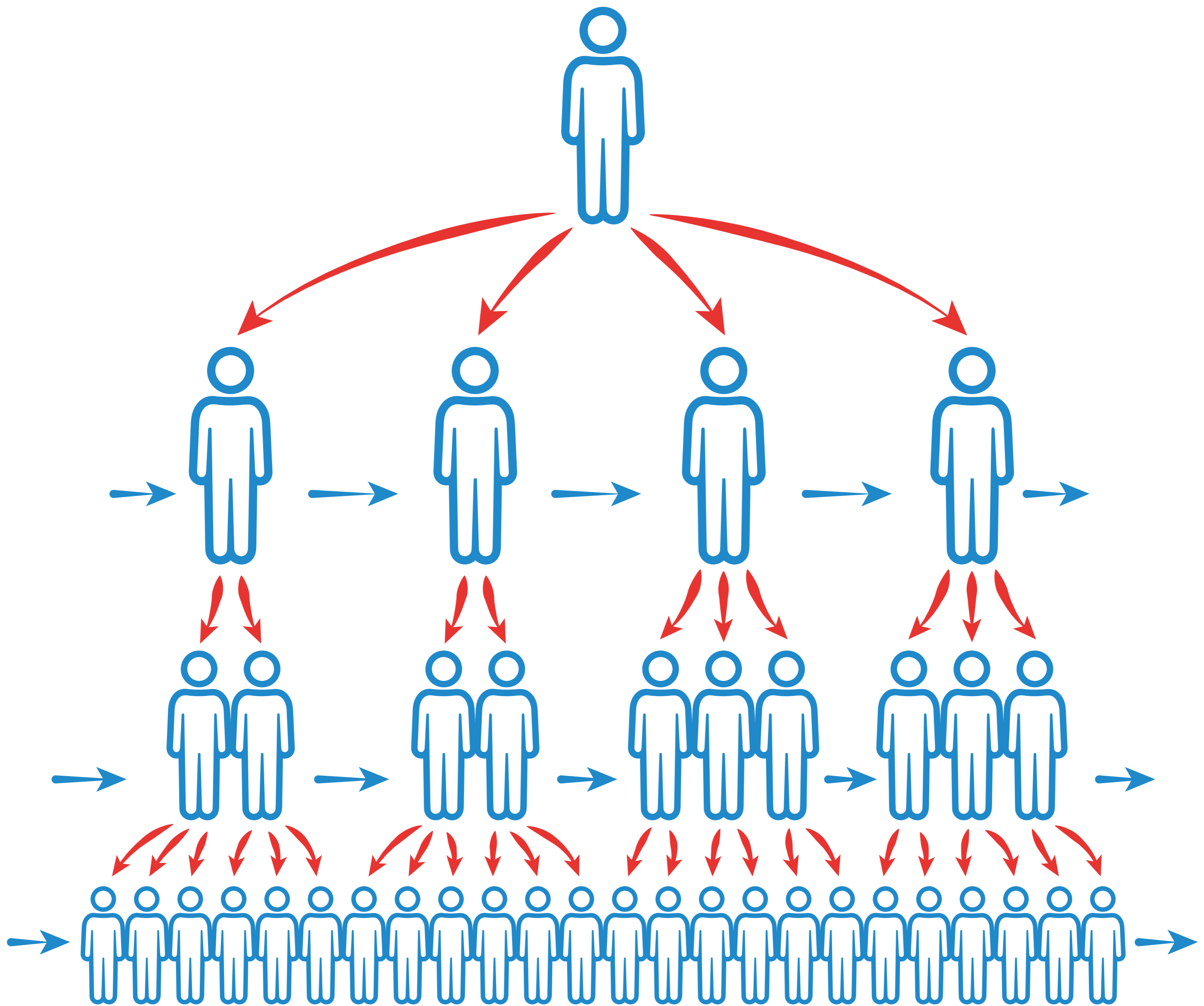
ЗАДАЧА



Как выглядит организация на уровне Игры в Правила:

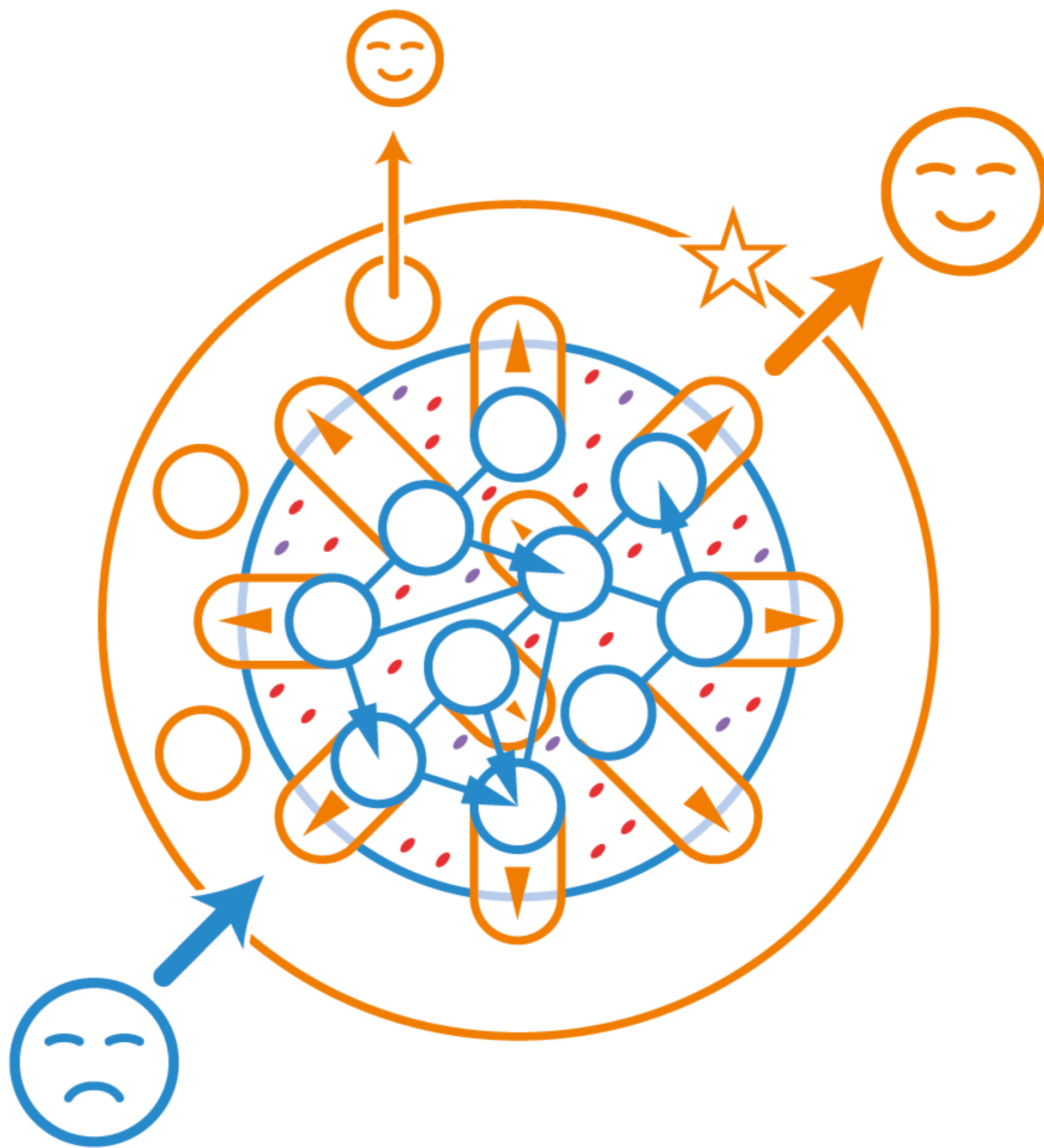


Как происходит взаимодействие на уровне на уровне Игры во Власть:

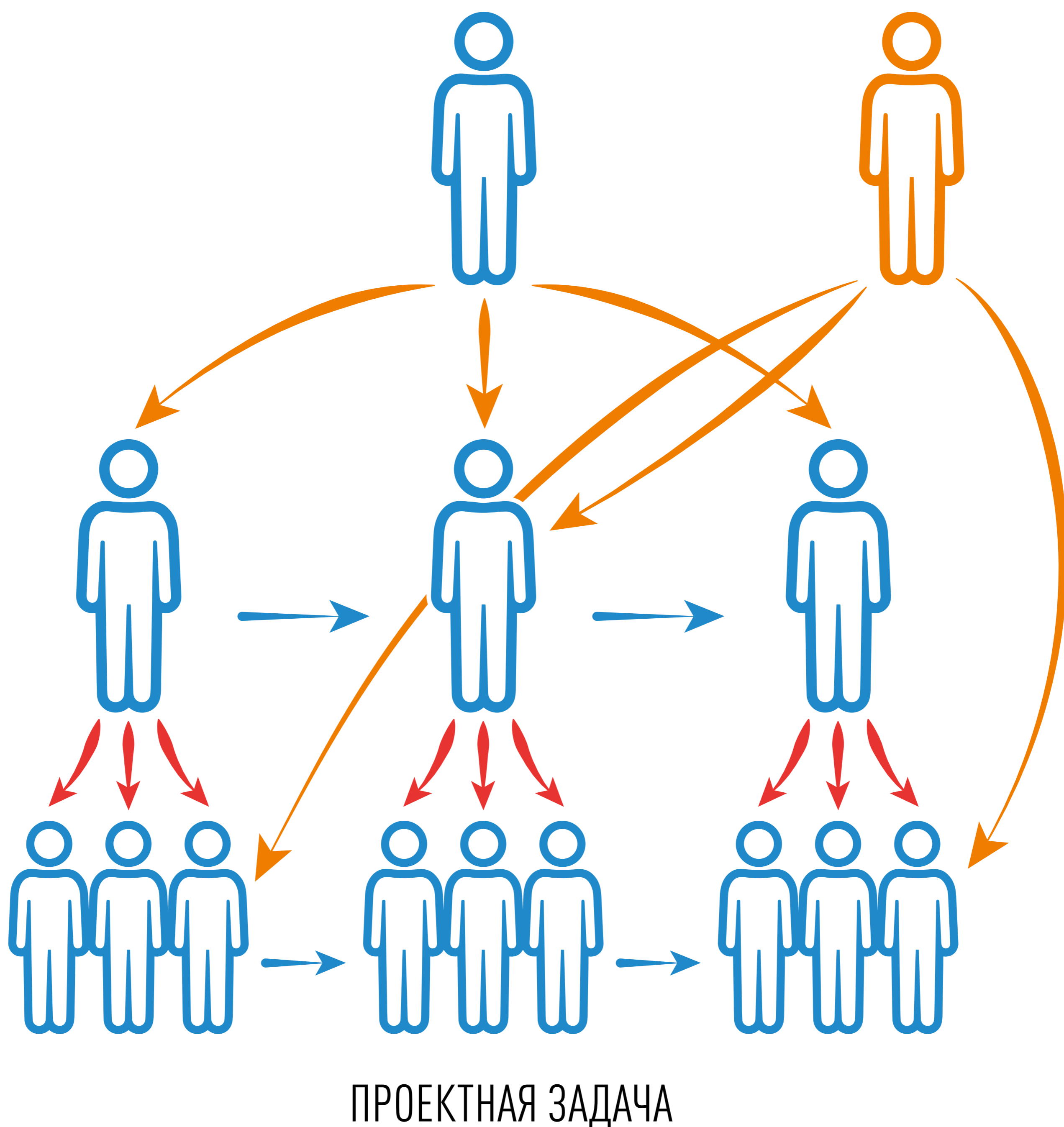


ЗАЯВКА

Как выглядит организация на уровне Игры в Успех:

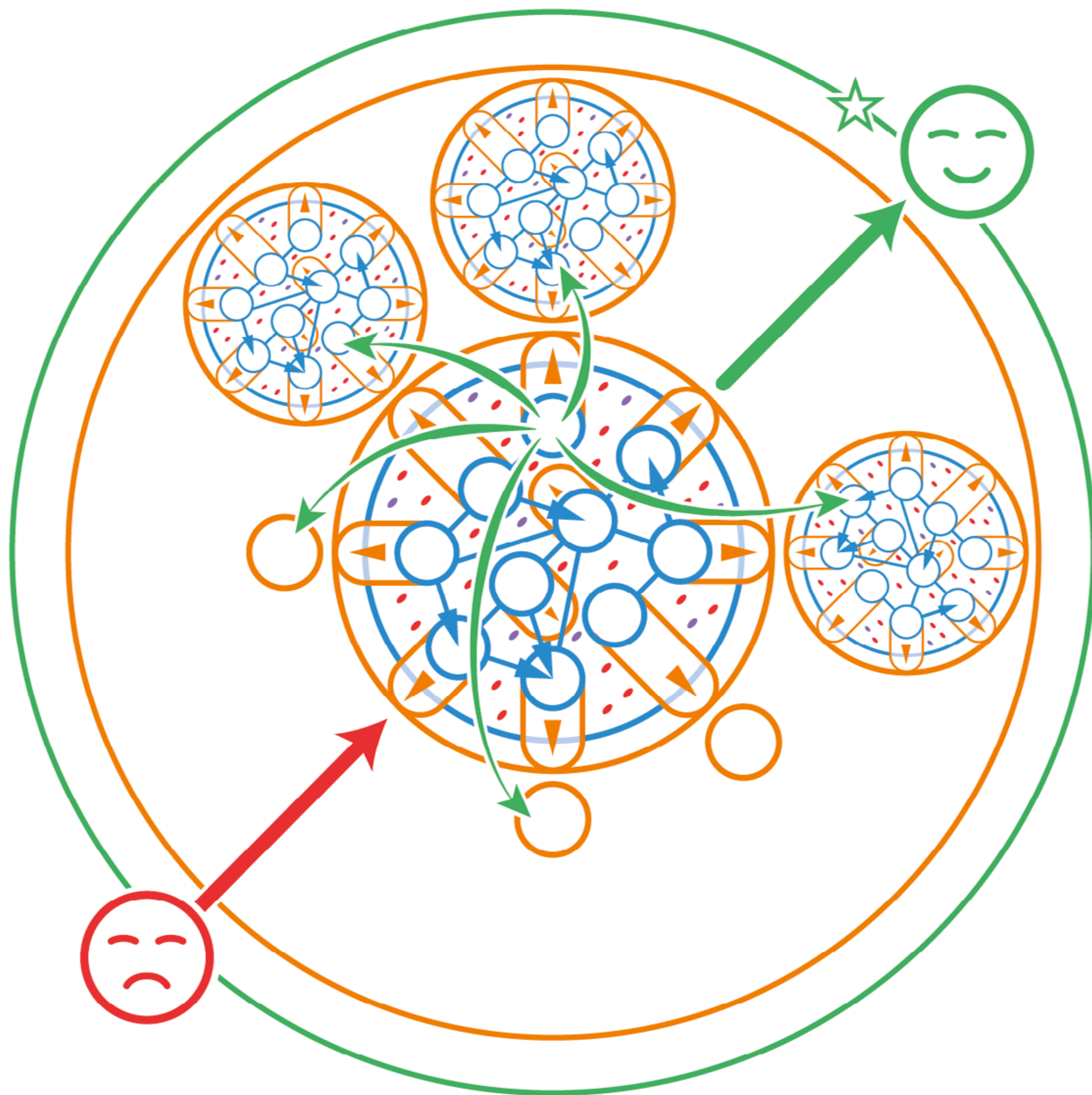


Как происходит взаимодействие на уровне на уровне Игры в Успех:

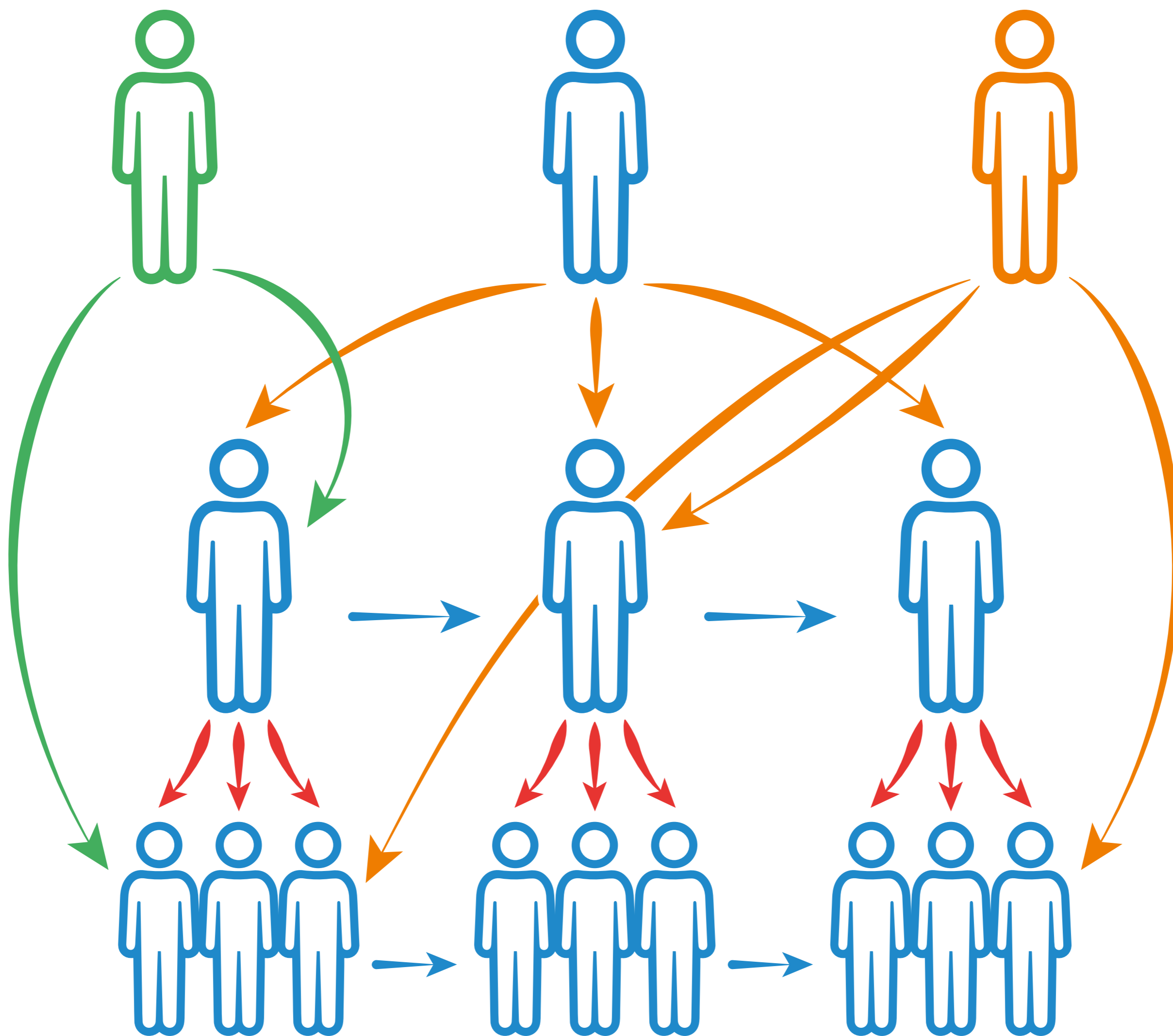




Как выглядит организация на уровне Игры в Смысл:



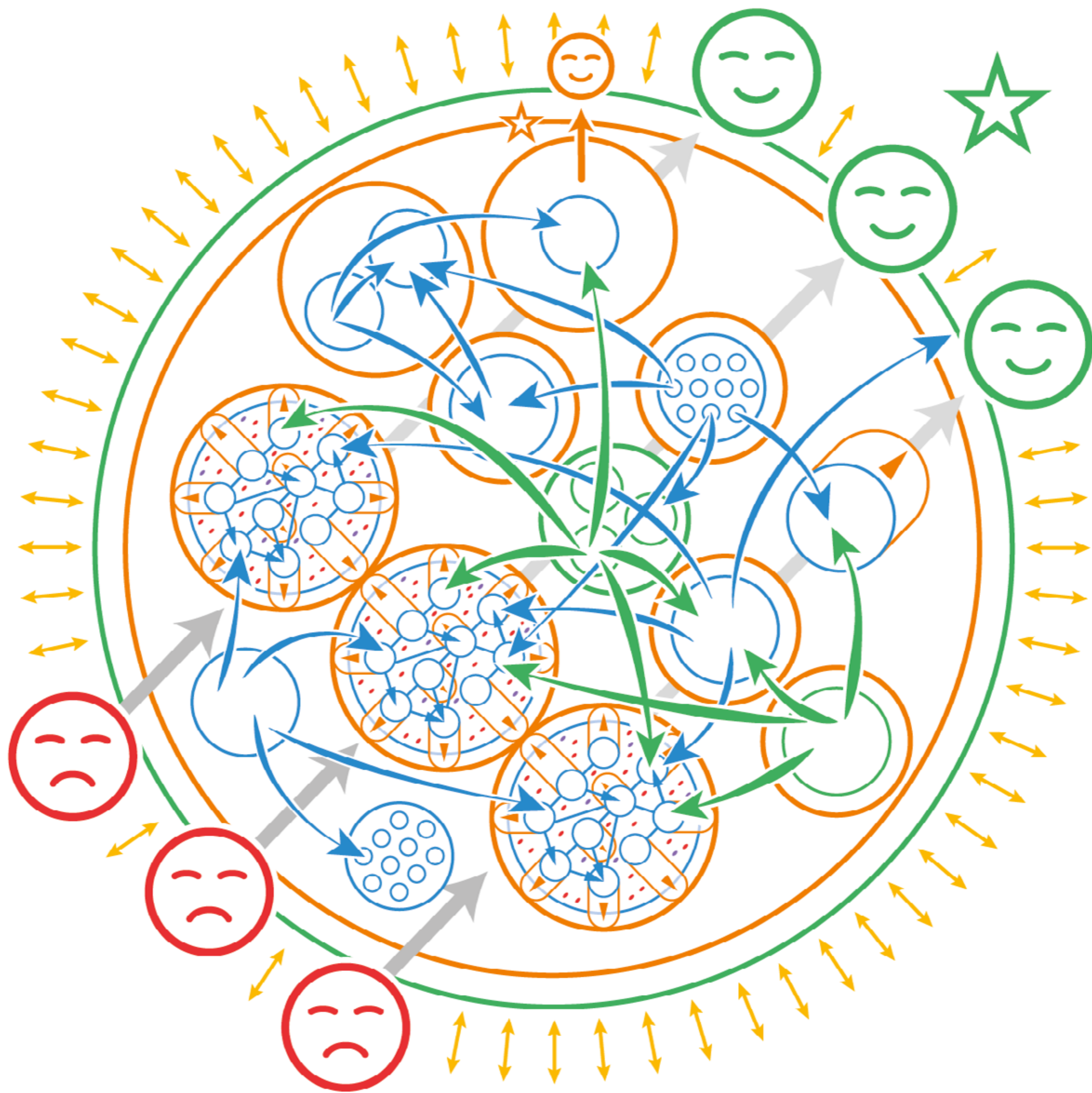
Как происходит взаимодействие на уровне на уровне Игры в Смысл:



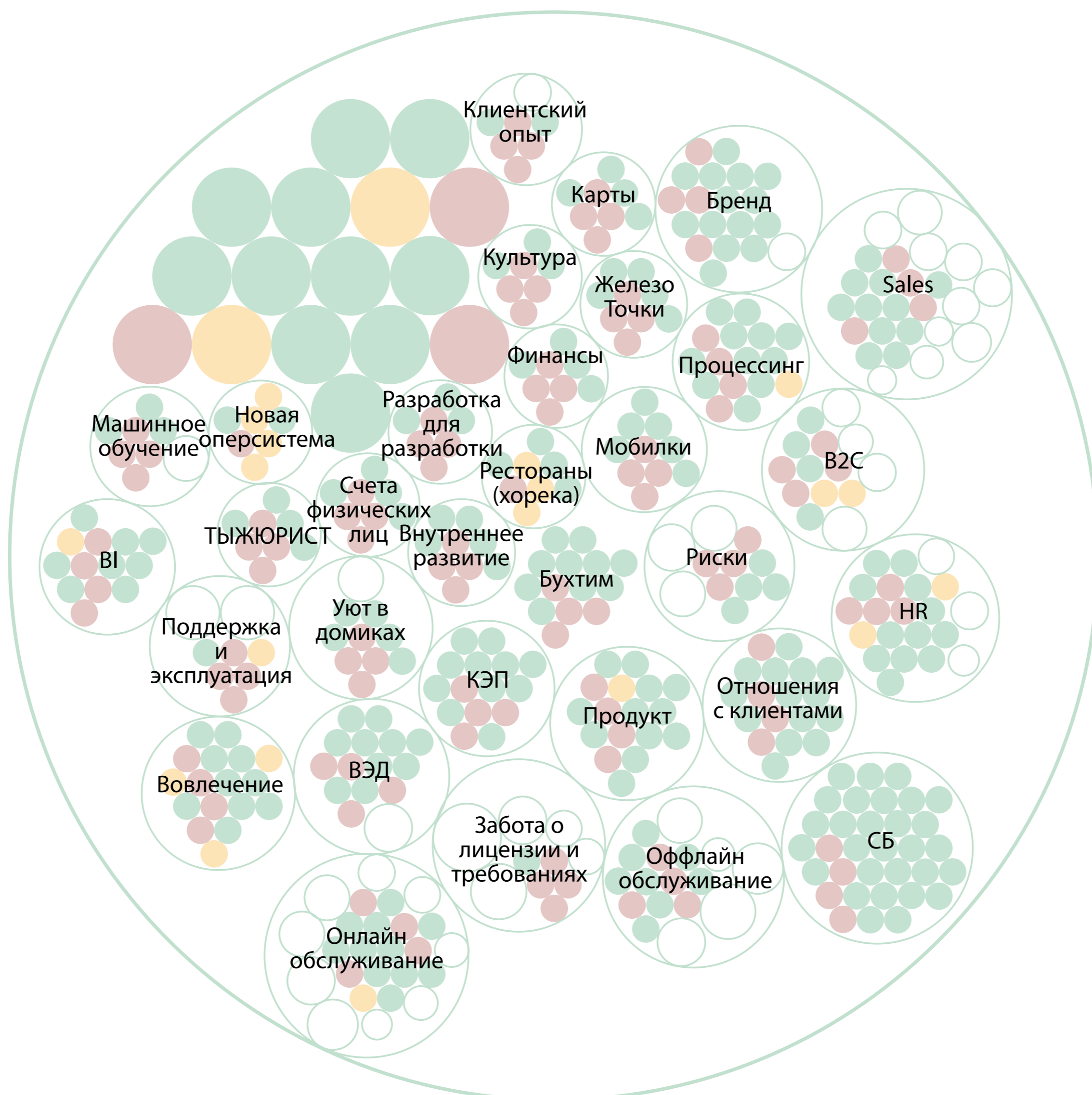
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ЗАДАЧА



## Как выглядит организация на уровне Игры в Игру:

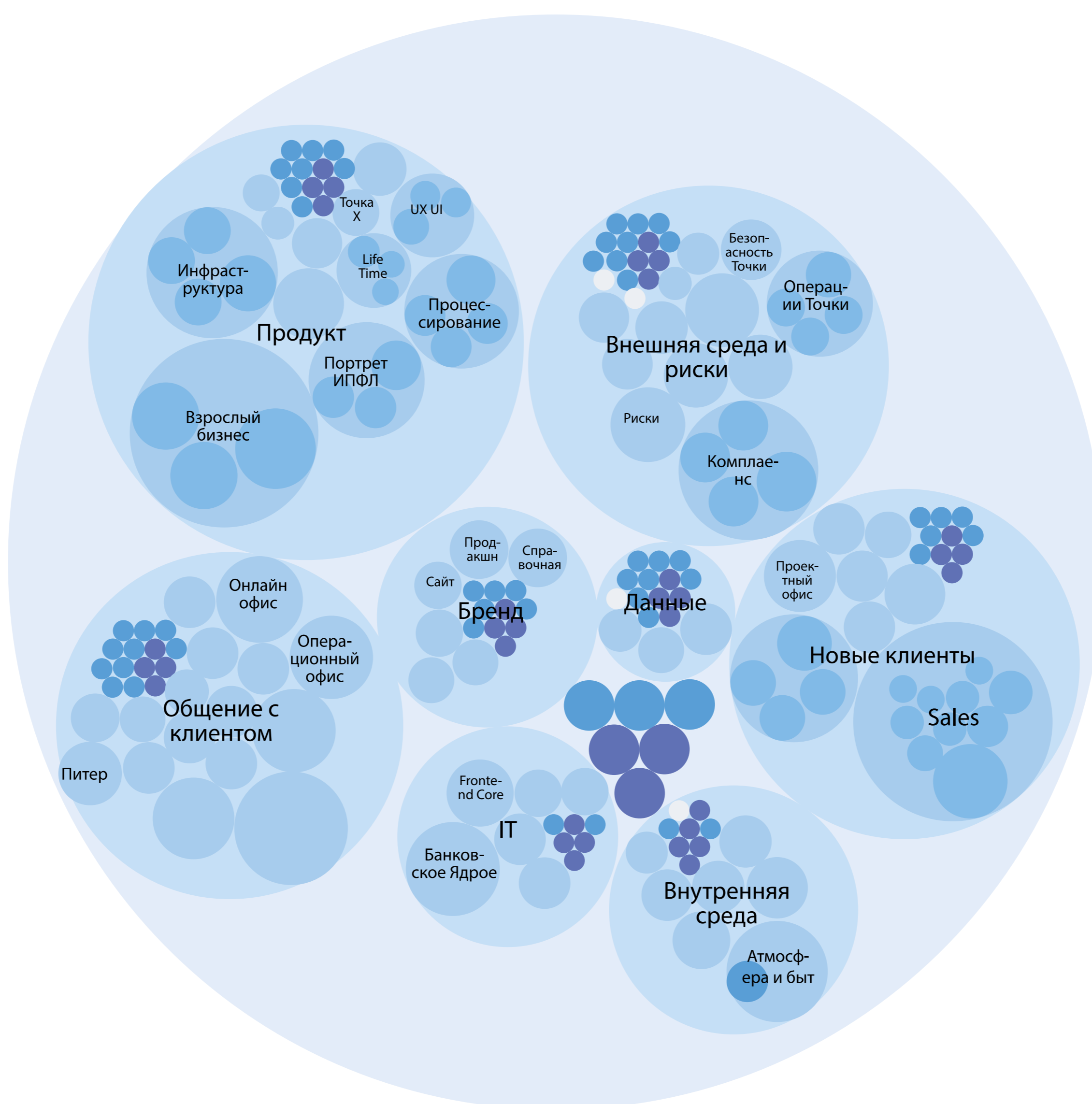


Пример организационной структуры банка «Точка», который с 2016 года работает по операционной модели холакратия, в 2018 году выглядела вот так:

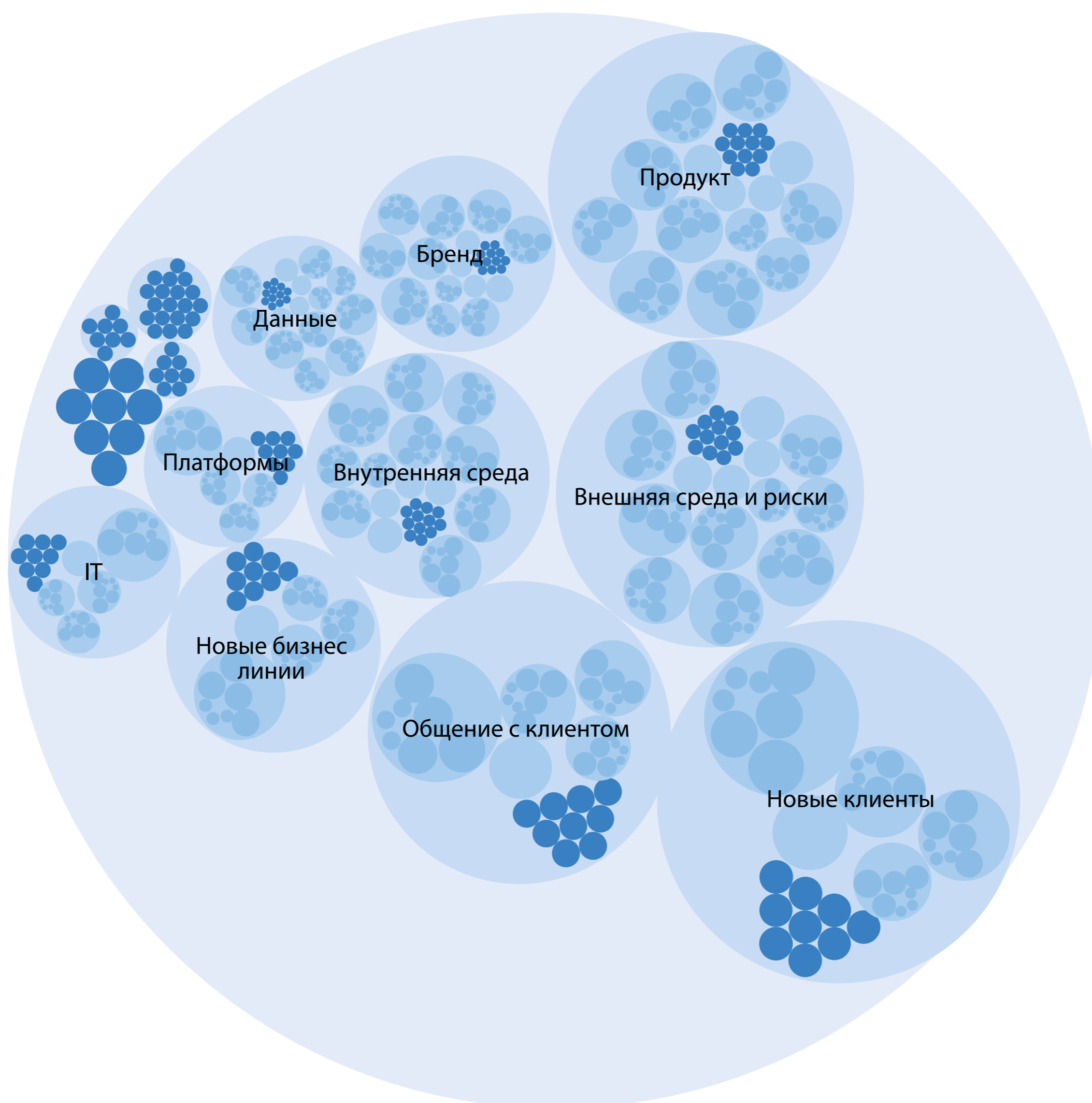




А в 2020 году эта структура уже изменилась так:



А в 2022 году она была уже такой:



Отвечая на вопрос, как создать сильную организацию, выделим 4 основных вектора управления:



Для того чтобы управлять этими контурами, у менеджера на каждом уровне появляется новая роль.





Соответственно, всю силу организации на всех четырех контурах можно вычислить по следующей формуле:

$$F_{POWER} = \frac{\text{ЦЕЛЬ}_{\text{достигнутая}}}{\text{ЦЕЛЬ}_{\text{поставленная}}} \times \frac{\text{РЕГЛАМЕНТЫ}_{\text{работающие}}}{\text{РЕГЛАМЕНТЫ}_{\text{имеющиеся}}} \times \frac{\text{ЗАДАЧИ}_{\text{выполненные}}}{\text{ЗАДАЧИ}_{\text{поставленные}}} \times \frac{\text{РЕАГИРОВАНИЕ}}{\text{ОТКЛОНЕНИЕ + ВЫПОЛНЕНИЕ}}$$

## АНКЕТА «ЭКСПРЕСС-ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОМИНАНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПО МЕТОДОЛОГИИ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ»

Если утверждение верно и в целом описывает культуру вашей компании — поставьте галочку слева.

Итак, начали!

Начнем с проверки базовых составляющих культуры выживания:

Да/Нет	Если в организации наблюдается, что...	
	сотрудники чувствуют себя защищенными	... то уровень культуры выживания в организации закрыт хорошо
	офис и обстановка комфортны для сотрудников	
	регулярный доход сотрудников позволяет им обеспечить себе медицинское обслуживание	
	сотрудники обеспечены питанием, есть столовая	

Да/Нет	Если в организации наблюдается, что...	
	между сотрудниками хорошие дружеские отношения, они легко могут подойти друг к другу и попросить о помощи — и им не откажут, помогут	...то светлая доминанта Культуры племени в организации высокая
	руководители воспринимаются как лидеры, к которым всегда можно обратиться за помощью и поддержкой	
	сотрудники помогают друг другу, небезразличны к тем, кто оказался в сложной ситуации	
	руководители являются главными специалистами, а подчиненные, соответственно, исполнителями, «подмастерьями»	... то темная доминанта Культуры племени в организации высокая
	сотрудники боятся обсуждать кросс-функциональные напряженности друг с другом, остерегаясь испортить отношения. Отношения важнее дела. Вопросы могут не решаться до тех пор, пока начальство само их не заметит и не начнет «разруливать»	
	большинство сотрудников считает нормальным ничего не делать в рабочее время, если у них есть такая возможность	
	сотрудники могут саботировать или просто не выполнять просьбы (поручения) руководителя, ожидая напоминания	

<b>Да/Нет</b>	<b>Если в организации наблюдается, что...</b>	
	к обязательности и срочности выполнения задач все относятся серьезно. Нет просроченных и потерянных поручений, все исполняется в срок	...то светлая доминанта Культуры власти в организации высокая
	руководители следят за тем, чем занимаются их подчиненные, насколько они загружены, правильно ли выстроены приоритеты их работы, насколько они качественно «озадачены»	
<b>Да/Нет</b>	<b>Если в организации наблюдается, что...</b>	
	основным инструментом управления являются поручения	...то темная доминанта Культуры власти в организации высокая
	правила и регламенты пишутся «для них» (то есть подчиненных), начальство не следует своим же собственным правилам	
	чем большее количество правил ты можешь безнаказанно нарушить, тем выше твой авторитет	
	существуют неработающие регламенты и правила, к которым сотрудники безразличны	
	любое предложение об улучшении работы (замечание, пожелание и др.) сотрудники воспринимают как критику, вместо того чтобы договариваться и менять правила конструктивно	
<b>Да/Нет</b>	<b>Если в организации наблюдается, что...</b>	
	сотрудники понимают работу организации как единой системы и видят свой вклад в общий результат	...то светлая доминанта Культуры правил в организации высокая
	неработающие или несправедливые правила и регламенты отсутствуют. А если они вдруг появляются, то сотрудники быстро находят их и разрешают эту коллизию	
	сотрудники участвуют в постоянном улучшении системного «синего» контура — правил, регламентов, процессов	
	есть четкая разница между нарушением и ошибкой	... то темная доминанта Культуры правил в организации высокая
	правила и регламенты описывают предупреждение потенциальных рисков (того, что не происходило) и являются чрезмерными	
	количество детально прописанных правил и регламентов чрезмерно (бюрократия). Часто сотрудники не могут понять, зачем нужны те или иные ограничения и запреты	



Да/Нет	Если в организации наблюдается, что...	
	все сотрудники понимают и верят в единую цель организации	...то светлая доминанта Культуры успеха в организации высокая
	общая цель заряжает сотрудников на постоянный выход из зоны комфорта	
	у всех сотрудников есть возможность предложить и самим реализовать инновацию или проект развития	
	есть примеры стремительного карьерного роста с низов до самого верха	
Да/Нет	Если в организации наблюдается, что...	
	лидеры уже не так сильно замотивированы все новыми и новыми целями. Нет мотивации бежать за очередной морковкой	...то темная доминанта Культуры успеха в организации высокая
	главная цель организации — прибыль и рост, успех ради успеха	
	все чаще нарушаются ценности ради прибыли	
Да/Нет	Если в организации наблюдается, что...	
	у сотрудников есть смысл, больший, чем зарабатывать прибыль	...то светлая доминанта Культуры смысла в организации высокая
	сотрудники готовы искренне и открыто обсуждать сложные, в том числе личные вопросы, договариваться, а потом — выполнять договоренности	
	решения принимаются медленно, так как постоянно нужно достигать консенсуса всех, чтобы все осознали и приняли идею сердцем	... то темная доминанта Культуры смысла в организации высокая
	становится все труднее коллективно принимать сложные решения: «выбирать из двух зол»	
Да/Нет	Каждый сотрудник организации чувствует, что он...	
	думает и поступает одинаково — целостно. Что ему не нужно притворяться и играть в политические игры, а для решения любых вопросов можно общаться с любым сотрудником организации, оставаясь самим собой	...то Культура Игры находится в активном развитии
	полностью отвечает за свою зону ответственности, может и должен принимать любые решения, чтобы выполнить свои обязанности и реализовать свое предназначение	
	реализует предназначение своей жизни как творец, одновременно помогая реализовать предназначение организации	

Для того, чтобы закрепить информацию из третьей главы, мы рекомендуем вам просмотреть резюмирующую таблицу с ответами на вопросы главы из разных картин мира. Прочитайте резюме главы с карандашом. Обведите те ответы, которые наилучшим образом описывают вашу организацию и стиль лидерства.

Вопрос:	3.1. Какой контур менеджмента появляется на этом уровне?	3.2. Как определить силу этого контура?
7. Культура Игры (творчества, Синтеза)	Игровой. Организация как живой организм, как игровая площадка.	Все четыре контура сильные и сбалансированные.
6. Культура смысла (справедливости, согласия)	Смысловой. Организация как секта. Нужно со всеми договариваться методом консенсуса, ведь мы же единомышленники!	Реагирование / Отклонение + Соблюдение.
5. Культура успеха (драйва)	Стратегический. Организация как корпорация, которая планомерно захватывает и удерживает национальные и мировые рынки.	Достигнутые Цели / Поставленные Цели
4. Культура правил (Truth)	Операционный. Организация как система.	Работающие правила и процессы / Все правила и процессы организации.
3. Культура власти (Power)	Оперативный. Организация — это Руководитель.	Выполненные в срок задачи / Порученные задачи.
2. Культура племени (принадлежности).	Контур отношений. Все члены племени связаны многочисленными случаями взаимопомощи друг другу.	Как быстро о человеке позаботятся, если ему это нужно. Сколько человек могут откликнуться и помочь.
1. Культура выживания.	—	—



3.3. Как трансформируется операционная система?	3.4. Как трансформируется стиль менеджмента?	3.5. Как меняется доминанта делегирования?
<p>Самоуправление. Ролевые модели (холакратия, социократия, collab), автономные команды, дуальный консенсус.</p>	<p>Рождение Алхимика (Творца). Важны и успешная интеграция организации во внешний мир, и внутренний рост каждого сотрудника.</p>	<p>Tension в пустоту</p>
<p>Коучинг Фасилитация Принципы Ценности Коллегиальное управление Консенсус Советы-Комитеты.</p>	<p>Рождение Объединителя. Постоянное вовлечение членов команды в принятие решений. Пример очень скромной, спокойной и счастливой жизни.</p>	<p>Функционально-матричная задача, в каком-то смысле это новый уровень просьбы, когда надо договариваться.</p>
<p>KPI BSC MBO Agile Стратегия на 5 и более лет</p>	<p>Рождение Начальника. Лидер лидеров. Пример разносторонне успешного человека, который постоянно развивается сам и развивает всех вокруг.</p>	<p>Цель</p>
<p>Коллективные правила  ISO 9001, BPM, CRM, ERP, Кайдзен, Six Sigma, LEAN  Цикл регулярного менеджмента.</p>	<p>Рождение Управленца. Пример игры по правилам. Энергия за счет роста эффективности. От «чем больше — тем лучше» к «чем лучше — тем больше».</p>	<p>Полномочия, заявка.</p>
<p>Правила управления задачами Навязанные правила Правила субординации Правила трудового распорядка — они озвучены лидером, и он требует их соблюдения, при этом они могут быть и не записаны.</p>	<p>Рождение Руководителя. Альфа-самец. «Или ТЫ ЭТО СДЕЛАЕШЬ, или будешь иметь дело со мной».</p>	<p>Приказ, поручение.</p>
<p>Ритуальный менеджмент Все неформализовано и должно работать само.</p>	<p>Рождение Производителя — лучшего в своем деле.</p>	<p>Просьба</p>
<p>Стимул — реакция.</p>	<p>Управление на страхе остаться без средств к выживанию (закрытые системы, гос. монополии, организации с физическим наказанием).</p>	<p>—</p>

3.6. За счет чего увеличивается скорость организации?	3.7. Какие компетенции развиваются у лидеров?	3.8. Что значит «подчиняться»?
За счет беспрепятственной творческой реализации сотрудников компании и возможности каждого влиять на происходящее в компании.	Творчество, наставничество, Умение видеть Игру, Безусловная Вера в людей.	Подчинение исчезает. Мы единая команда, единый организм, в котором каждый осознанно взял себе роль и делает все для того, чтобы наилучшим образом реализовать ее предназначение и достигать цели организации.
За счет создания смысла, которому можно посвятить свою жизнь.	Эмпатия Фасилитатор Воодушевлять Управлять смыслом Эмоциональный интеллект.	Вместе служить общему предназначению. Миссия организации больше и важнее всех нас. Сотрудники теперь подчиняются не руководителю, а общему смыслу, который создают вместе.
За счет вовлечения в развитие стратегии и достижение целей компании самых энергичных и успешных сотрудников.	Проектный менеджмент Визионерство Вдохновлять Видеть, ставить и дисциплинированно достигать цель Рисковать Желание пить шампанское.	Обеспечивать операционную эффективность своей зоны ответственности, при этом еще отвечать за ее развитие и достижение целей
За счет постоянного обучения на ошибках и улучшения системы правил и процессов, которые позволяют масштабировать бизнес.	Создание системы Структурированность  Организовать этот процесс  Арбитр  Реагировать на нарушения  Не «мочить» за ошибку  Соблюдать правила самому.	Освободить первое лицо от зоны ответственности, в которой сотрудник отвечает за достижение операционных показателей.
За счет скорости принятия решения лидером с помощью личной погруженности в происходящее в компании.	Сила Борьба за власть Умение увольнять Умение навязать решение Умение правильно ставить задачи Харизма.	Решать задачи сильного руководителя, ставя поручения своим подчиненным.
За счет хороших отношений в коллективе.	Главный эксперт Забота Отвечает за всех Помощь в беде.	Выполнять поручения более профессионального руководителя.
	—	—



<p><b>3.9. По каким параметрам выбираются топ-менеджеры и менеджеры среднего звена?</b></p>	<p><b>3.10. Как распределяется власть в организации?</b></p>	<p><b>3.11. В чем ценностный фокус лидеров?</b></p>
<p><b>Умение создать самостоятельную команду творцов, в которой каждый реализует себя и влияет на всю организацию.</b></p>	<p><b>У каждого.</b></p>	<p><b>Счастье в деятельности. Потому что мы хотим быть счастливыми. Удовольствие от честной напряженной работы.</b></p>
<p><b>Соответствие ценностям. Умение воодушевлять членов своей команды общими смыслами, миссией и принципам. Умение делиться властью с командой, вовлекать ее в принятие решений.</b></p>	<p><b>У команды. Новый проект должен соответствовать философии компании, а это нужно согласовать с командой на совете.</b></p>	<p><b>Быть справедливым. Работа дает возможность быть частью чего-то большего, делать что-то улучшающее наш мир.</b></p>
<p><b>Умение быстро развивать свою зону ответственности в соответствии с достижением целей организации. Уметь держать команду в тонусе постоянного достижения и развития.</b></p>	<p><b>У того, кто отвечает за цели и проекты.</b></p>	<p><b>Достигать и быть успешным. Успех дает возможность получить все, что хочешь.</b></p>
<p><b>Умение эффективно организовать работу зоны ответственности так, чтобы всё работало без руководителя.</b></p>	<p><b>У клиента (внутреннего)</b></p>	<p><b>Эффективность. Быть правильным. Каждый имеет право на ошибку, никто не имеет права на ее повторение.</b></p>
<p><b>Преданность лидеру и умение заставить подчиненных давать результат.</b></p>	<p><b>У руководителя и преданных лично ему товарищей.</b></p>	<p><b>Результат не врет. Быть сильным. Кто сильнее — тот и прав, тот и несет ответственность.</b></p>
<p><b>Умение делать что-то лучше всех.</b></p>	<p><b>В зависимости от потребности племени.</b></p>	<p><b>Выжить. Для этого нужно объединяться и много работать.</b></p>
<p><b>—</b></p>	<p><b>—</b></p>	<p><b>Нет лидерства.</b></p>

3.12. Как принимаются решения?	3.13. Как реализована обратная связь?	3.14. Кто виноват на светлой стороне уровня?
Диктатура активных. Консент: каждый может принять решение с использованием внутреннего консультирования.	От всех и сразу.	Какой смысл обвинять? Любая ошибка — бесценный опыт и обратная связь для того, чтобы создать что-то новое.
В соответствии с ценностями. Консенсус достойнейших.	От заинтересованных сторон.	Мы виноваты, мы сделали то, что не улучшает этот мир, мы еще не полностью соответствуем нашей идеологии.
Всё, что не запрещено, разрешено. Победителей не судят. Нарушай правила, но не принципы. И побеждай!	От внешнего клиента.	Мы поставили неверную цель. Меняем ее!
Всё, что не разрешено, запрещено. Но появляется возможность информировать об уже принятых решениях в своей зоне ответственности.	От внутреннего клиента и поставщика.	Неправильные процессы, просто их надо улучшить!
Все решения принимает босс. Всё должно быть согласовано с ним.	От шефа.	Я, нужно работать над собой.
Коллективно, всем племенем. При этом каждый может сделать всё полезное для выживания племени по принципу «Я хотел как лучше».	Знаешь, что про тебя люди-то говорят?	Мы, племя.
В соответствии с инстинктами, то есть решения мышлением не принимаются.	—	Так сложилось, не повезло.



3.15. Кто виноват на темной стороне уровня?	3.16. Что является глупостью для лидера?	3.17. Что теряет лидер, переходя на следующий уровень?
Какой смысл обвинять? Любая ошибка — бесценный опыт и обратная связь для того, чтобы создать что-то новое.	Глупость исчезает. Все полнота и все имеет смысл. Каждая жизнь ценна и наполнена смыслом. Но остается игра в глупость. Осознанная.	—
Мир слишком несовершенен, чтобы принять нашу совершенную идеологию. Надо переделать мир под нашу идеологию!	Заниматься детскими играми, ведь чувства и вера — это так серьезно!	Всё и ничего одновременно. Его нет в организации, но он везде.
Мы поставили недостижимую цель: мы лузеры...	Глупые чувства, от которых одни неприятности. Все должно быть рационально выверено.	Верность смыслу организации важнее смыслов лидера. Первое лицо могут выгнать из организации, если он изменил ее смыслу.
Такие уж правила, я ни при чем, ничего не могу поделать.	Нарушать правила, которые так понятны и прозрачны.	Единолично определять цели. Решение может быть реализовано, даже если лидер против.
Подчиненные, вся проблема в них.	Подчиняться правилам, ведь это удар по авторитету.	Абсолютная власть. Возможность нарушать правила. Теперь первое лицо подчиняется правилам, как все.
Начальник, боги, судьба, президент и др. Таковы обычаи.	Для лидера: заставлять других что-то делать, ведь все и так очевидно, надо брать и делать.	Возможность вместе со всеми членами племени быть беззащитной жертвой. Возможность не выбирать из двух зол.
—	—	—

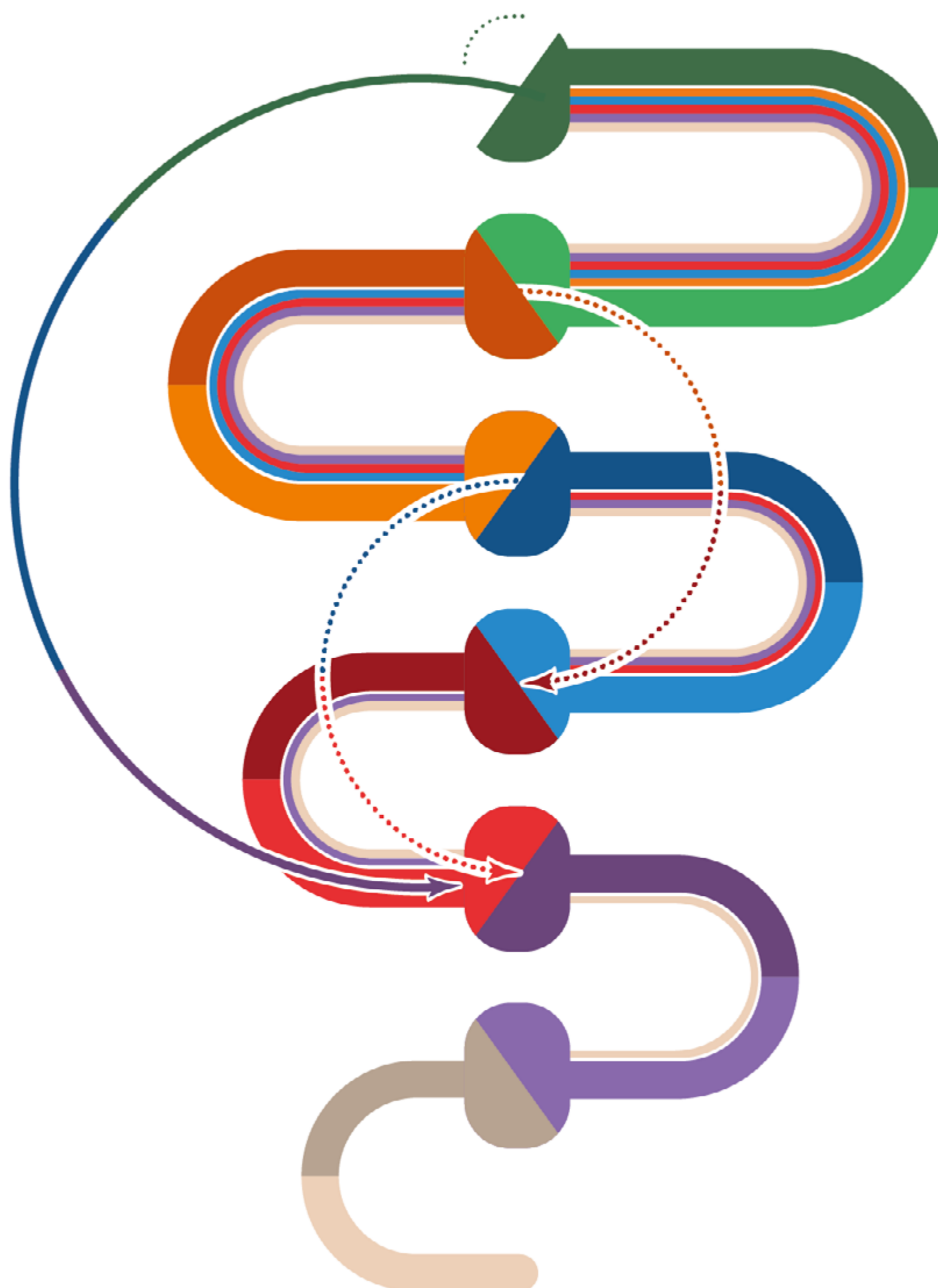
# ГЛАВА 4

## Основные принципы Игры и следствия из них

На коллективных уровнях власть отдается. На лидерских — берется.  
Условно это можно показать так:

Как дается власть?
Берется мудрым
Отдается мудрому
Берется лучшим
Отдается лучшему
Берется сильным
Отдается сильному

Визуально основные сценарии падения со спирали представлены на рисунке.





Покажем, как накапливается напряженность на каждом уровне, с помощью этой таблицы:

Уровень Игры	Как напряженность начинает быстрее и проще разрешаться на светлой стороне следующего уровня	Как напряженность начинает накапливаться и решаться долго и сложно на темной стороне уровня
<b>1. Игра в Выживание</b>	Просто быстрое реагирование: бить или бежать.	Долгое страдание в страхе смерти, поиске пищи, защиты, безопасности.
<b>2. Игра в Племя</b>	В сложной ситуации быстро находится член племени, который поможет позаботиться, покормит, защитит.	Долго принимаются или вообще не принимаются важные решения. Паразитам знаками и слухами стараются донести, что они вредят племени.
<b>3. Игра во Власть</b>	Сильный вождь быстро и четко ставит задачи, заставляет делать, распределяет ресурсы, а также выгоняет паразитов.	Лидеру боятся сказать о своей идее, дать обратную связь о том, что он принял неправильное решение, подсказать лучшее решение. Боятся сделать что-то без разрешения, и дело долго не делается.
Уровень Игры	Как напряженность начинает быстрее и проще разрешаться на светлой стороне следующего уровня	Как напряженность начинает накапливаться и решаться долго и сложно на темной стороне уровня
<b>4. Игра в Правила</b>	Решение принимается быстро в соответствии с прописанными полномочиями. Скорость повышается благодаря постоянному улучшению процессов и правил.	Чрезмерное количество правил создает неоднозначную трактовку того, что можно, а что нельзя — в итоге люди перестают делать сами. Решение принимается очень долго и сложно из-за бюрократии и разрешений.
<b>5. Игра в Успех</b>	Решения принимаются быстро, власть у тех, кто достигает и делает.	Пропадает энергия достигать, люди не понимают зачем? Цели достигаются сложнее, празднование достижения уже не радует и не дает энергии.
<b>6. Игра в Смысл</b>	Благодаря энергии смысла команды единомышленников мы счастливы нести нашу идею и делать этот мир лучше!	Много времени уходит на то, чтобы проверить новую идею на соответствие принципам и ценностям, договориться со всеми, добиться консенсуса. Смысл становится важнее делания.
<b>7. Игра в Игру</b>	Мы просто берем, быстро договариваемся и делаем. Тот, кто отвечает, тот и принимает решение.	Темная сторона желтого уровня в данный момент находится в процессе изучения.

# ГЛАВА 5

## Самоуправляемая организация седьмого уровня Игры и #ТВОЯкратия

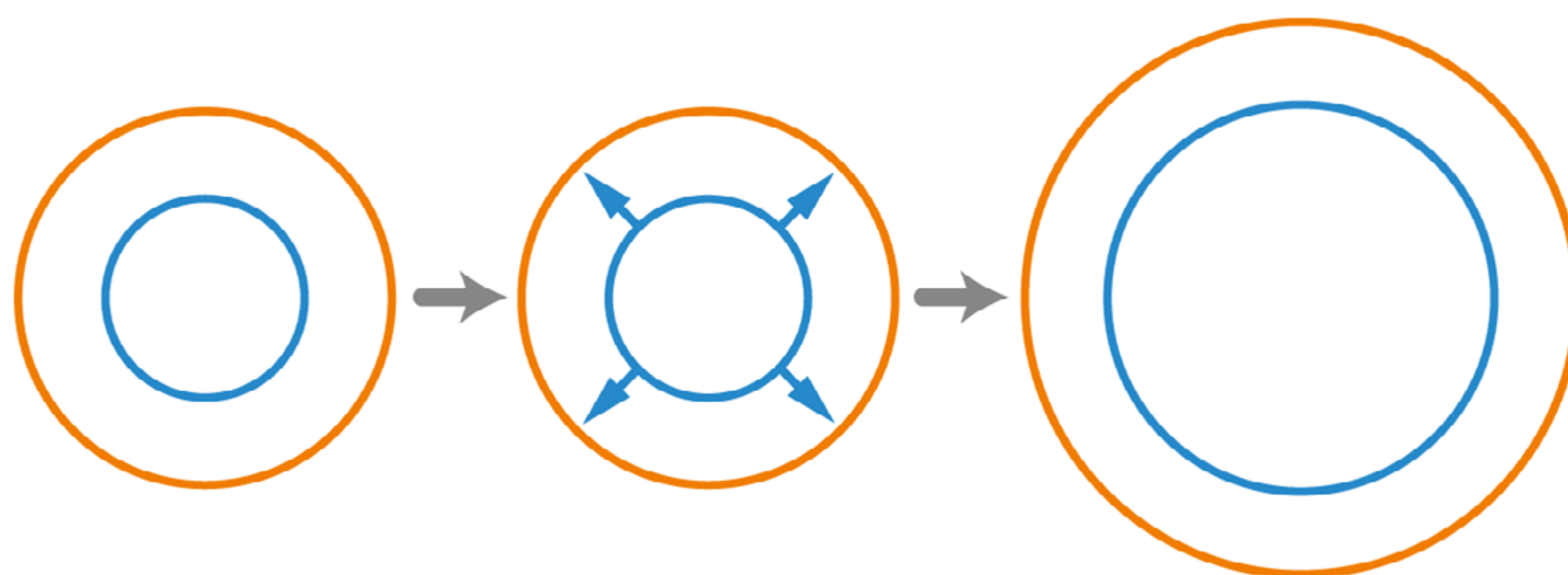
Систематизируем рассмотренные юмористические операционные системы в виде такой таблицы:

	Синий контур	Красный контур	Оранжевый контур	Зеленый контур
1. Манипулятивный племенной «Пое-менеджмент» (он же «Разье-» или «Как бы-менеджмент»)	Ритуальный (регламенты и процессы должны работать сами)	Я попробую... Я постараюсь... Без напоминания не делается	Мечты сбываются...	Вы о чем вообще? А что подумают остальные? Разве что только поклонение вождю...
2. Силовой «Вье-» или «Уе-менеджмент»	Заставить приказами. Использовать регламенты для поиска козла отпущения	Будет исполнено	JFDI MF!!!	Поклонение лидеру: день рождения босса — главный праздник
3. Бюрократический «Зае-менеджмент»	Заставить аудитами и штрафами	Таск-трекеры, но при этом «Этого нет в моей инструкции»	Детальное планирование WATER FALL <sup>1</sup>	Поклонение системе
4. Предпринимательский «Нае-менеджмент»	Займемся этим завтра	Бери больше, кидай дальше. Сейчас	Agile	Ценности денег, успеха, победы
5. Регулярный (корпоративный) «Невье-менеджмент»	Все, что делается — прописано. Все, что прописано — делается. + guide principles <sup>2</sup>	Иерархия решений. Да = Да, Нет = Нет, но после длительного анализа!	Стратегия и каскадирование: системы BSC, KPI, OKR	Ценности достижения Core Values <sup>3</sup> и пропаганда
6. Сектантский «Оху-менеджмент»	Писание	Слово пастора. Да = Да, Нет = запрещено	Успех = признание общества	Натянуть идеологию на мир
7. Игровой (творческий) «Подье-менеджмент» (самоуправление)	Правила. Здесь и сейчас: опираемся, импровизируем, улучшаем	Все просто: Да = Да, Нет = Нет	Стратегия одновременно твердая как ориентир, и гибкая, под ситуацию и возможность	Игровые Ценности Каждый творец

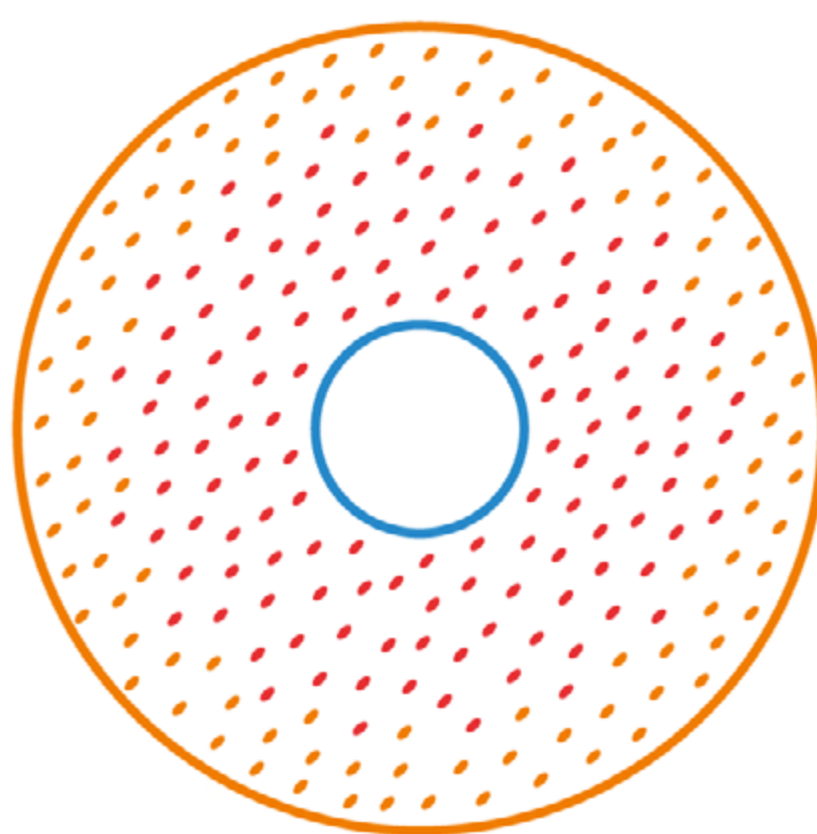
# ВИЗУАЛИЗАЦИИ К ОСНОВНЫМ ПРИНЦИПАМ БАЛАНСИРОВКИ ЧЕТЫРЕХ КОНТУРОВ УПРАВЛЕНИЯ

## Принцип 2

Успех **оранжевого контура** должен заканчиваться встраиванием этого успеха в **синий контур**, то есть в «операционку», дисциплину. Иначе **оранжевый успех** быстро уйдет и не закрепится. Развитие **синего контура** должно успевать идти **за оранжевым**, иначе получается чрезмерное развитие последнего.

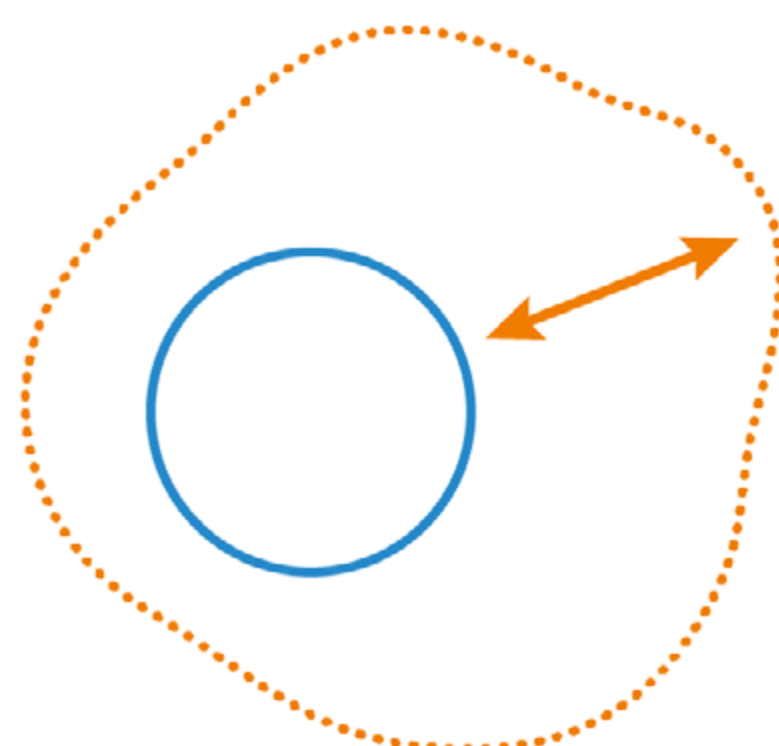


*Следствие.* Чрезмерное развитие **оранжевого контура** создает слишком большой разрыв между **оранжевым** и **синим**, что порождает хаос и организация сваливается в чрезмерное **ручное управление**.



## Принцип 3

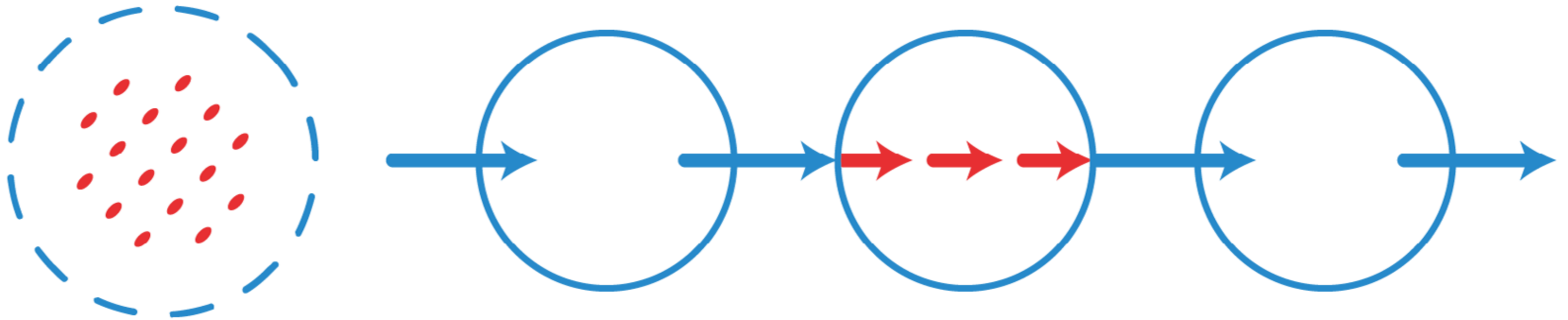
Чрезмерное развитие **синего контура** может тормозить развитие **оранжевого** и даже остановить его. Обычно к этому приводят правила, созданные из риска, из ритуала или из личного желания руководителя без вовлечения команды.





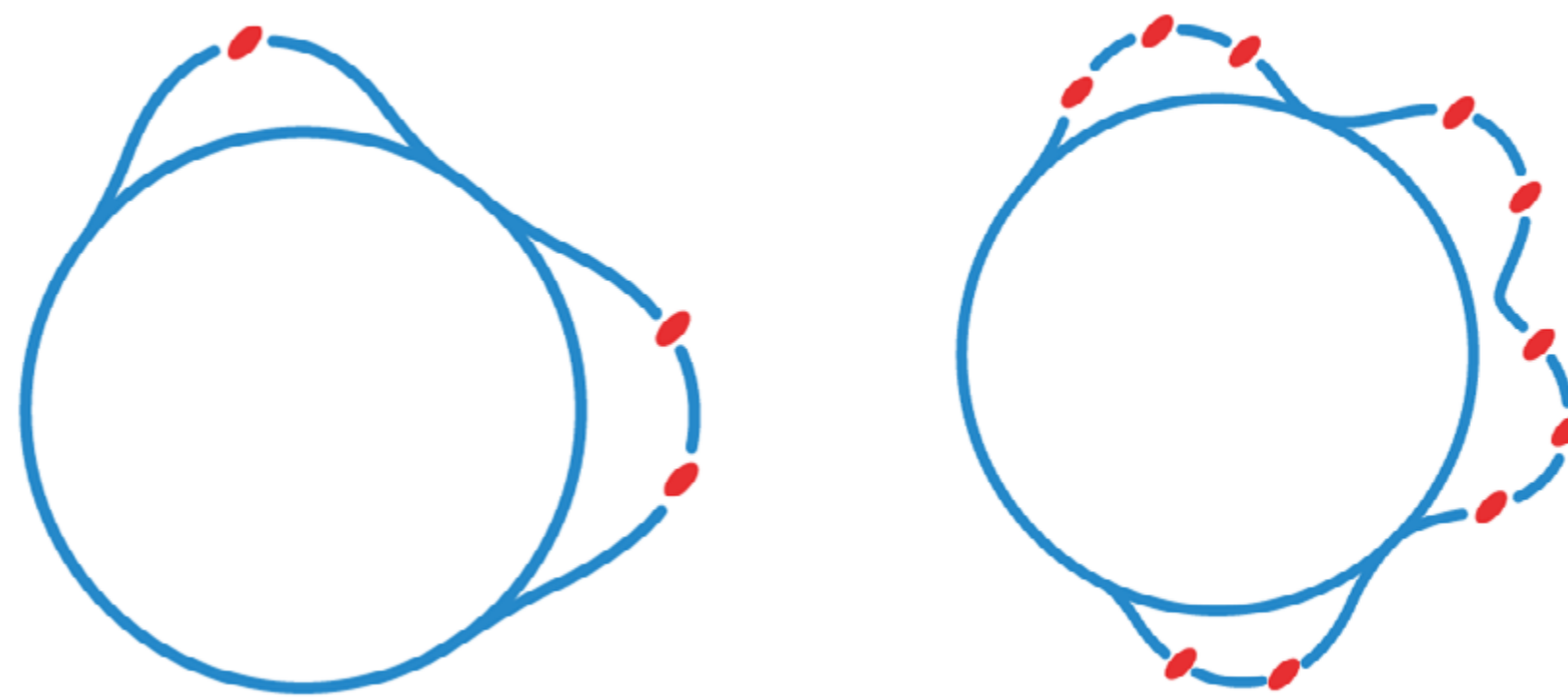
## Принцип 4

Чрезмерное развитие **красного контура** приводит к назначению руководителем **задач** в **зоне ответственности** сотрудника, что разрушает его синий контур, как и синий контур всей организации. Люди начинают работать из парадигмы «Начальник сказал — я делаю. Не сказал — жду приказа»



## Принцип 7

Назначение повторной красной задачи должно заканчиваться расширением синего контура — то есть увеличением зоны ответственности сотрудника на уровень этой задачи



Вот 12 самых распространенных мифов о бирюзовых организациях:

Вариант мифа	Как мы увидели на самом деле
1. «Бирюзовые» организации — это хаос и анархия	Желтый уровень игры — это творчество. А творчество — это игра, которая требует: <ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивирующей цели;</li> <li>• понятных и разделяемых участниками правил;</li> <li>• игроков, которые готовы играть, а не воевать;</li> <li>• смысл Игры;</li> <li>• напряжения от выхода из зоны комфорта.</li> </ul>
2. В «бирюзовых» организациях не ставят целей	Есть постоянное планирование целей. Но план — это не догма. Мы можем адаптировать наши цели под новую возможность, измениться по ходу движения. Каждый может попробовать что-то новое в соответствии с эволюционной целью организации. Сначала пули — потом ядра.
3. В «бирюзовых» организациях нет KPI	Действительно, KPI, как ограничителя возможностей достижения, нет. Зато есть метрики на каждую зону ответственности. Все измеряется, данные метрик прозрачны и доступны всем, и регулярно анализируются командами.

Вариант мифа	Как мы увидели на самом деле
4. Отсутствует иерархия и нет руководителей	Иерархия есть во всех «бирюзовых» организациях, которые мы изучили. Просто в них трансформировалась роль лидера — вместо надзора и контроля он занимается тем, что помогает сотрудникам становиться взрослыми, играющими, самостоятельными, реализовывать свой потенциал.
5. Отсутствие субординации. Все общаются со всеми, все дают поручения всем	Действительно, все могут взаимодействовать со всеми. Только на практике это взаимодействие происходит в соответствии с зонами ответственности для того, чтобы <b>вместе делать!</b> Для реализации целей и проектов из оранжевого контура, для улучшения синего контура, для закрытия зон безответственности из красного контура.
6. Отсутствуют правила и бизнес-процессы	Отсутствует бюрократия, то есть «мертвые», «ритуальные» правила и процессы. Но процессы и регламенты есть, только они «живые» и простые. Потому что это наши правила, мы о них договорились, мы сами их прописали и мы несем за них ответственность.
7. Решения принимаются только коллективно	Решения принимаются консентом <sup>1</sup> на основе четко определенных зон ответственности. Кто отвечает, тот и принимает решение. У каждого есть возможность принять решение в своей зоне ответственности и реализовать прорывную инициативу, если это не наносит вреда организации.
8. Каждый может принять любое решение	Решение принимается в соответствии с принципами: <ul style="list-style-type: none"> <li>• решение принимает максимально компетентный в вопросе;</li> <li>• решение принимает тот, кто будет нести ответственность за результат;</li> <li>• решение принимается с вовлечением всех, чью зону ответственности оно может затронуть.</li> </ul>
9. Внедрить «бирюзу» можно в любой организации	Все изученные нами «бирюзовые» организации прошли опыт темной стороны регулярного менеджмента. Поэтому «бирюза» лучше внедряется, если: <ul style="list-style-type: none"> <li>• есть прозрачные и доступные всем зоны ответственности — синий контур;</li> <li>• есть культура играть по правилам;</li> <li>• есть предназначение и эволюционная цель!</li> <li>• лидерам надоело заставлять людей работать... лидеры и сотрудники устали от административного менеджмента;</li> <li>• надоело ограничивать все бюджетами.</li> </ul>

Вариант мифа	Как мы увидели на самом деле
10. Зарплаты не скрываются, открыты и известны всем	Зарплаты открыты только в некоммерческих организациях. Во всех изученных нами коммерческих организациях из книги Лалу информация о зарплатах закрыта. Хотя открытие информации о зарплатах и создание правил оплаты труда и результатов может быть полезным опытом и инструментом.
11. Нет стресса. Все расслабленные и пьют смузи	Нет дистресса (негативного, разрушающего), но есть максимальный творческий потоковый стресс в виде драйва и упоения этой жизнью как игрой!
12. В «бирюзовых» организациях нет должностей	Мы не встретили ни одной организации, в которой не было бы названия зон ответственности, в том числе и в компаниях, о которых написал Фредерик Лалу. Просто часто у одного человека может быть несколько зон ответственности, которые называются разными ролями.

Текущий базовый шаблон интегральной политики #ТВОЯкратия на верхнем уровне вопросов выглядит так:



Разберем каждый блок более подробно.

### 1) Из чего состоит организация? Что такое корпоративная культура и система управления? Основные определения.

Да, мы начинаем создавать политику с определений. Увы, если не задать языка описания таких абстрактных понятий, как менеджмент, система управления и корпоративная культура, то не получится найти единый ответ на приведенные ниже вопросы. Этот блок настолько важен, что мы приведем основные определения из нашего шаблона в следующем разделе этой главы.



## **2) На какие принципы мы опираемся?**

Этот блок раскрывает принципы, которые напитывают энергией основные контуры управления организацией. Они должны быть сформулированы так, чтобы определять отношение сотрудников к организации, ее четырем контурам и системе управления.

Некоторые примеры таких принципов мы приведем ниже.

## **3) Как мы определяем, кто за что отвечает для выполнения текущих обязательств перед заинтересованными сторонами?**

Здесь мы отвечаем на вопросы, связанные с управлением операционным (синим) контуром организации. Чтобы члены команды понимали, как распределены текущие обязательства и полномочия, и легко могли найти актуальную информацию об этом. Вот начальная структура этих вопросов:

### **3.1. Как происходит делегирование полномочий?**

### **3.2. В чем заключаются обязанности играющего роль в создании ценности для организации и где они описаны?**

### **3.3. Как происходит взаимодействие между зонами ответственности?**

### **3.4. Как происходят изменения и развитие «синего» контура?**

### **3.5. Как мы управляем метриками и показателями эффективности?**

## **4) Как мы управляем стратегией, целями и проектами?**

Ответы на эти вопросы позволяют команде одинаково понимать стратегию, видеть цели и знать, кто и что должен предпринять для их достижения. Это делает все проекты развития организации прозрачными, и каждый легко может увидеть текущий статус их выполнения.

### **4.1. Как мы управляем стратегией?**

### **4.2. Как мы управляем целями?**

### **4.3. Как мы управляем проектами развития?**

### **4.4. Как мы управляем инновациями?**

## **5) Как мы управляем нашими смыслами?**

Команда сможет одинаково понимать идеологию организации, следовать ей, регулярно обсуждать ее и улучшать, если ответит для себя на эти вопросы. Когда каждый находит в работе смысл своей жизни, то она становится делом жизни.

### **5.1. В чем смысл нашей организации? Какой миссии мы служим?**

### **5.2. Что для нас значат наши ценности? Что это такое для нас как инструмент управления корпоративной культурой?**

### **5.3. Какую культуру мы хотим построить? На каких принципах стоит эта культура?**

### **5.4. Как мы развиваем и улучшаем нашу идеологию?**

## **6) Как мы закрываем зоны безответственности и управляем нагрузкой сотрудников в границах дня-недели?**

Ответы на вопросы этого блока помогают команде закрывать зоны безответственности. Чтобы все выполняемые задачи были прозрачны и любой мог легко увидеть, что делает каждый. Когда нет просроченных задач и задач, на которые «забили». Когда Да = Да.

### **6.1. Как мы заполняем зоны безответственности?**

### **6.2. Где мы управляем нашими задачами?**

### **6.3. Как мы расставляем приоритеты: определяем, что делать, а что не делать?**

### **6.4. Кто ставит нам задачи?**

### **6.5. Как мы управляем сроками выполнения задач? Как мы переносим сроки?**

### **6.6. Как решаем конфликт ресурсов? (Когда мне нужно, чтобы задача была выполнена, но у другой роли нет на это ресурса.)**

## **7) Как мы принимаем решения в #ТВОЯкратии?**

Ответы на эти вопросы позволяют принимать решения быстро и по понятным правилам.

7.1. Как принимается решение о расстановке приоритетов в выполнении задач и реализации проектов?

7.2. Как распределяются ресурсы (финансовые, трудовые, материальные, информационные и др.)?

7.3. Как принимается решение о материальной оплате?

7.4. Как принимается решение о найме сотрудника?

7.5. Как происходит назначение на роль?

7.6. Как играющий роль снимается с нее?

7.7. Кто принимает решение об увольнении сотрудника?

## **8) Как мы управляем обратной связью?**

Управление обратной связью настолько важно и настолько страдает во многих организациях, что мы вынуждены были выделить эти вопросы в отдельный блок.

### **8.1. Как мы даем обратную связь при управлении задачами?**

— При приеме задачи к выполнению?

— В случае, если ответственный за задачу не может выполнить ее в срок?

### **8.2. Как мы даем обратную связь о выполнении заявки (задачи в соответствии с обязательствами роли)?**

— В случае, если ответственный не может выполнить заявку в срок?

— В случае, если сделано не то, что нужно?

**8.3. Как мы даем обратную связь при реализации проектов для достижения наших целей во время реализации нашей стратегии?**

**8.4. Как мы реагируем на соблюдение наших принципов и на отклонение от них?**

## **9) Операционные и прочие вопросы**

Здесь собраны вопросы, которые не вошли в остальные блоки. Например:

9.1. Как устроено наше единое информационное пространство? (Или где что находится?)

9.2. Как мы проводим тактические встречи? (по красному контуру)

9.3. Как мы проводим законодательные встречи? (по синему контуру)

9.4. Как мы проводим стратегические встречи? (по оранжевому контуру)

9.5. Что должен уметь делать лидер круга в нашей организации? Какие уровни развития лидерства есть в нашей организации?

9.6. Как мы заботимся о сотрудниках и защищаем их?

9.7. Как мы обеспечиваем эффективную адаптацию (онбординг) новых членов нашей команды?

9.8. Как управляем ростом членов нашей команды?

9.9. Что мы празднуем и как?

9.10. Как мы управляем коммуникациями (совещания, мессенджеры, электронный календарь, электронная почта)?

Это базовая начальная структура вопросов. Далее, при развитии интегральной операционной системы, количество вопросов увеличивается, и структура может изменяться. Главное — объединить в ней все контуры управления, сбалансировать их, тем самым максимально повысить как вовлеченность сотрудников, так и эффективность организации.

В следующих двух разделах разберем подробнее основные понятия и определения системы #ТВОЯкратия.

## **НА КАКИЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОПИРАЕТСЯ #ТВОЯКРАТИЯ**

Для начала следует отметить, что не существует единого принятого всеми странами словаря менеджмента. Вы можете найти десятки, если не сотни различных определений, что такое лидерство, корпоративная культура или управление. Поэтому мы приведем здесь свои определения этих базовых, фундаментальных понятий. Но прежде чем прочитать наши определения, попробуйте сами сформулировать, что такое Организация, Система управления, Корпоративная культура, Менеджмент и Лидерство.

**1. Организация** — команда людей, **объединенных общими смыслами, целями, процессами и распределенными зонами ответственности.**



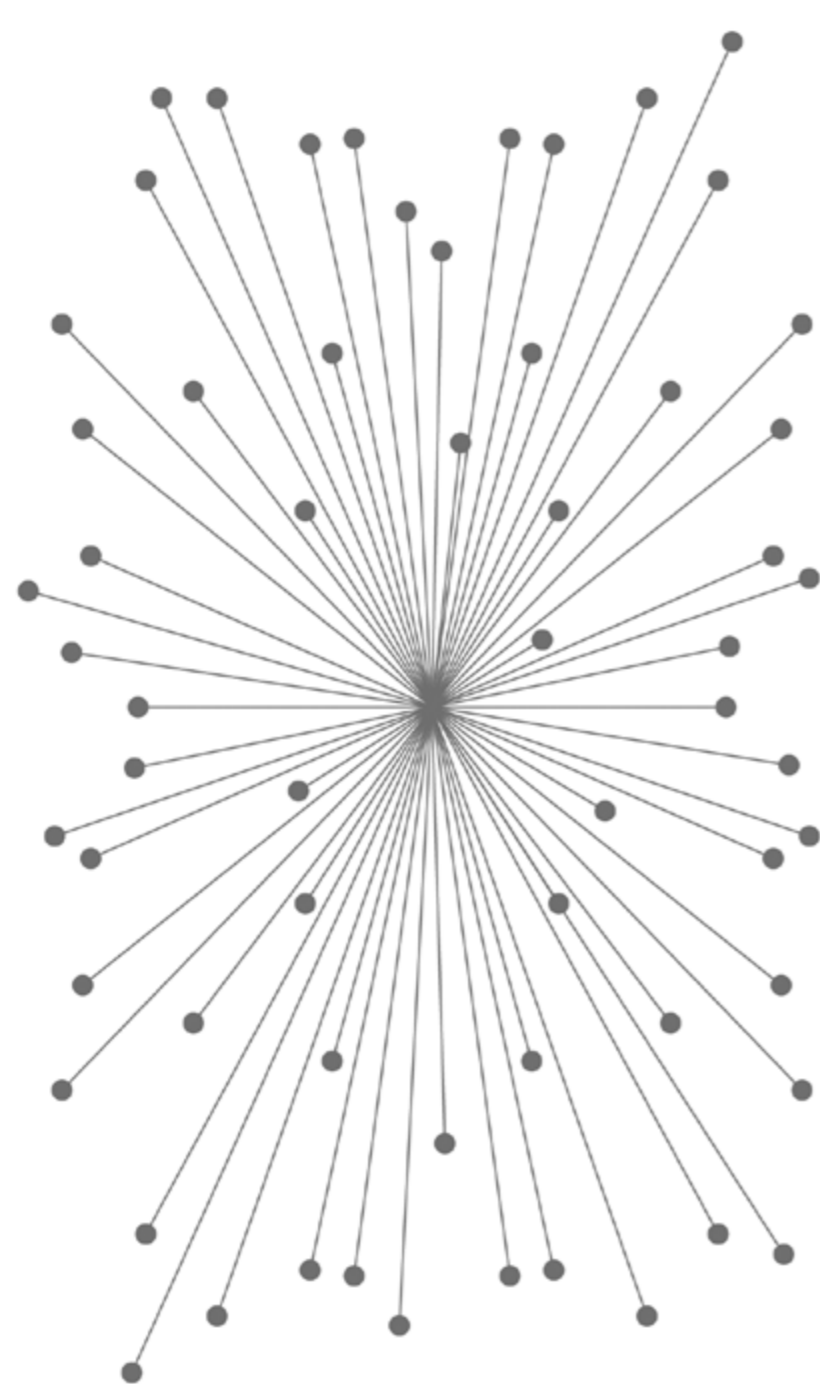
2. **Система управления** — единые, найденные членами команды ответы на вопросы, **чего** и **как мы хотим достичь** и **кто, что и как для этого должен сделать**.
3. **Корпоративная культура** — **энергия команды, созданная нашей верой, которую мы осознанно творим, поддерживаем и развиваем**.
4. **Менеджмент** — принятая в организации технология и методология, помогающая сотрудникам максимально раскрыть свой творческий потенциал и, как следствие, — быть максимально эффективными.
5. **Лидерство** — принятая в организации картина мира менеджеров, помогающая сотрудникам поверить, что они действительно могут реализовать в ней свой творческий гений.

Далее приведем описание базовых определений, опираясь на которые мы помогаем создать систему #ТВОЯкратия из всех четырех контуров на примере разных организаций.

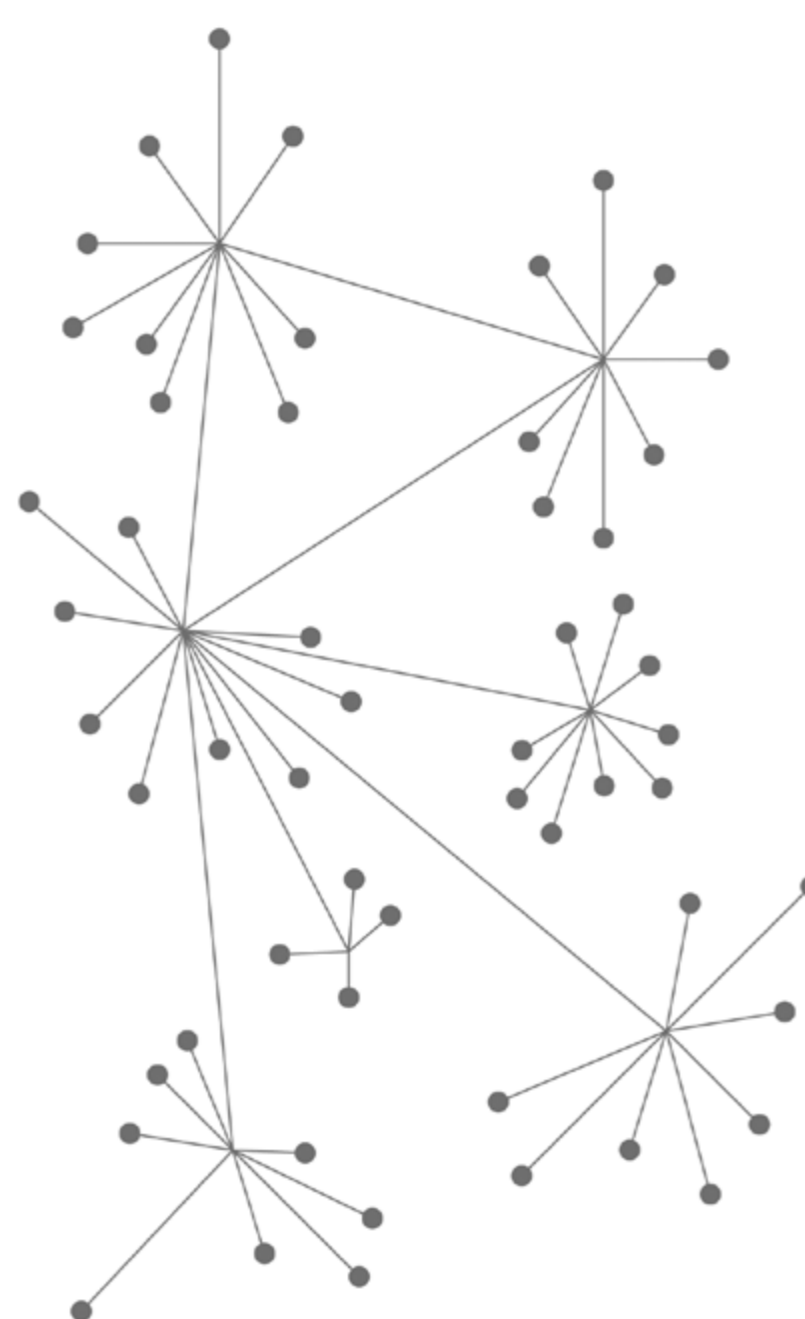
1) **Зона ответственности (круг)** — самостоятельная функциональная область делания, имеющая предназначение, за реализацию которого отвечает входящая в круг команда.

Именно круговая структура позволяет создать интегральность, то есть каждый круг одновременно максимально самостоятелен и максимально взаимосвязан со всей организацией. Это и называется распределенной системой управления, когда организацию можно представить в виде нейронной сети.

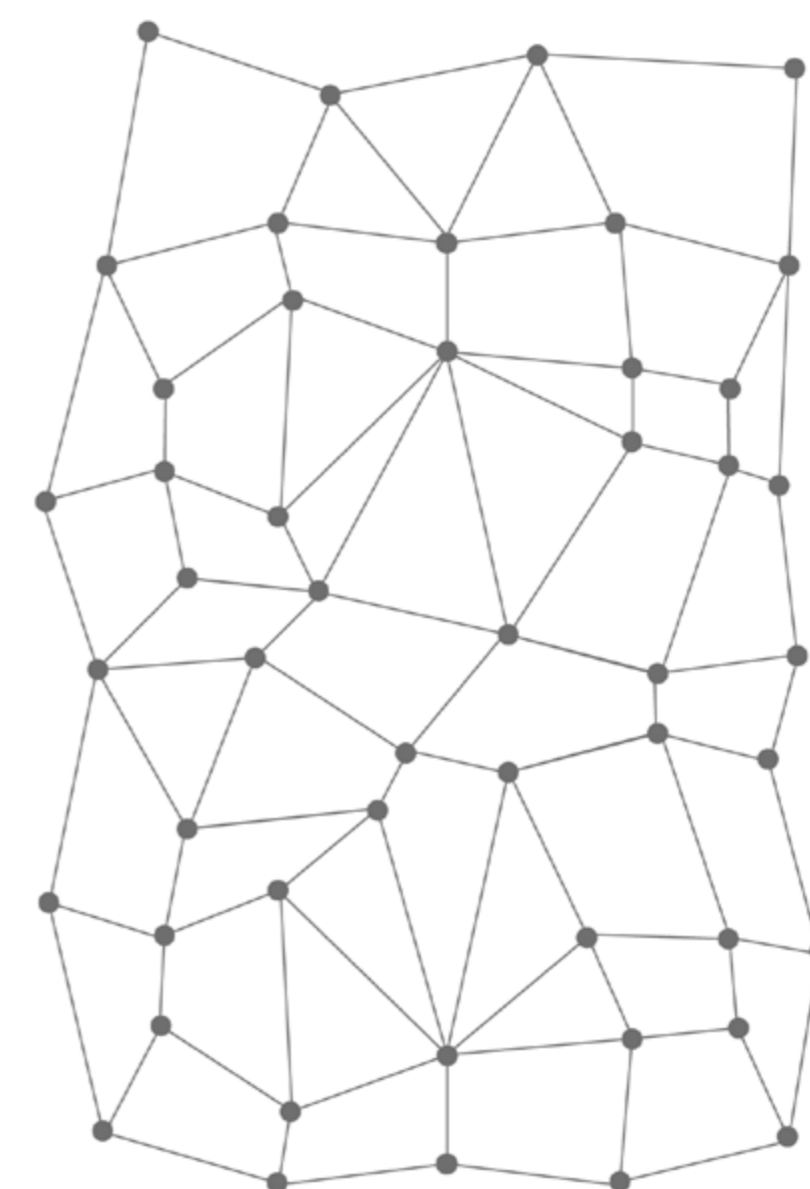
Если на красном уровне менеджмента система централизована вокруг первого лица, на оранжевом — централизована на топ-менеджеров (без которых все равно ничего не работает), то на желтом уровне Игры система распределена — все со всем связано. Организация превращается в нейронную сеть.



ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ СИСТЕМА



ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ СИСТЕМА

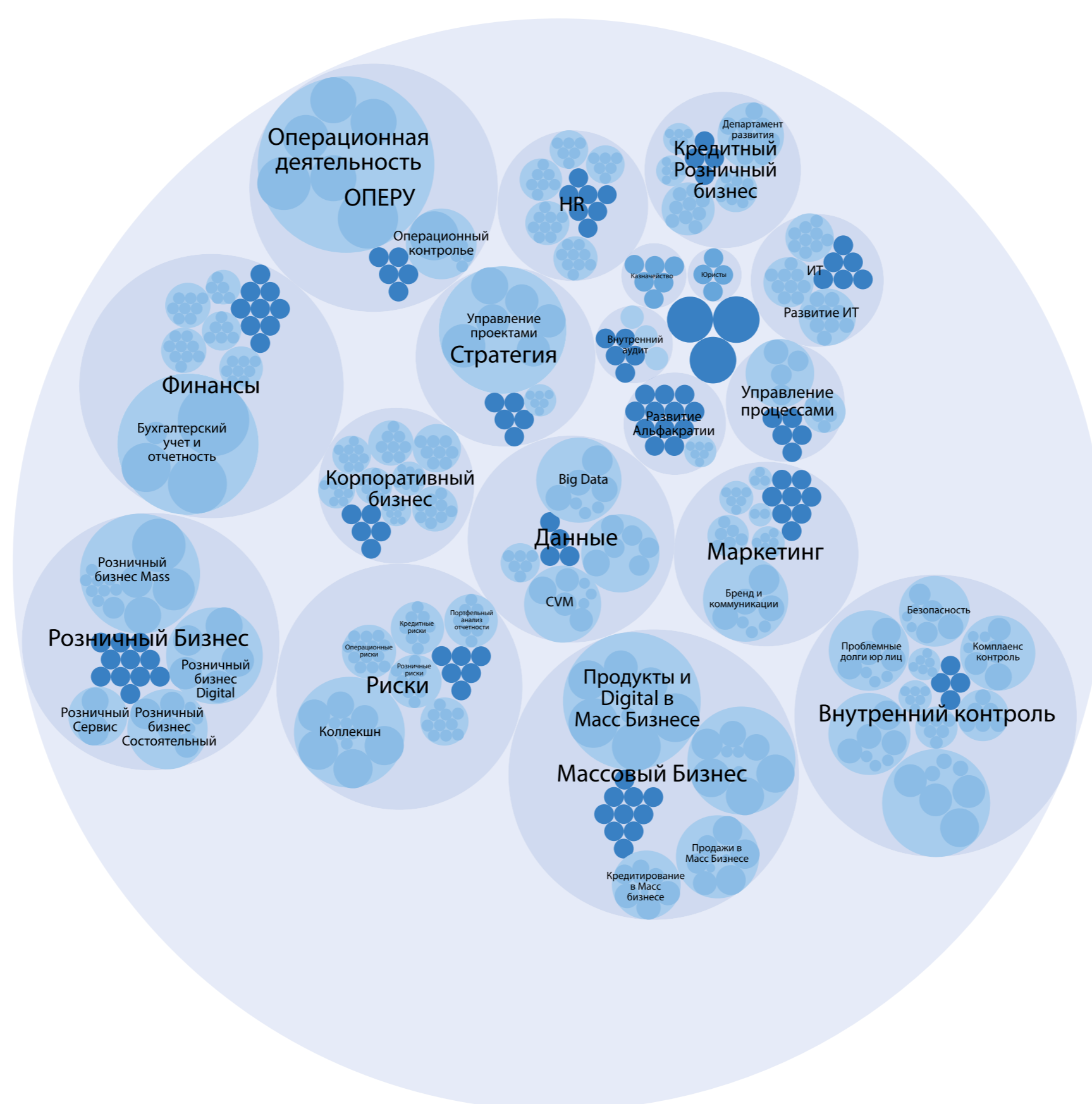


РАСПРЕДЕЛЁННАЯ СИСТЕМА

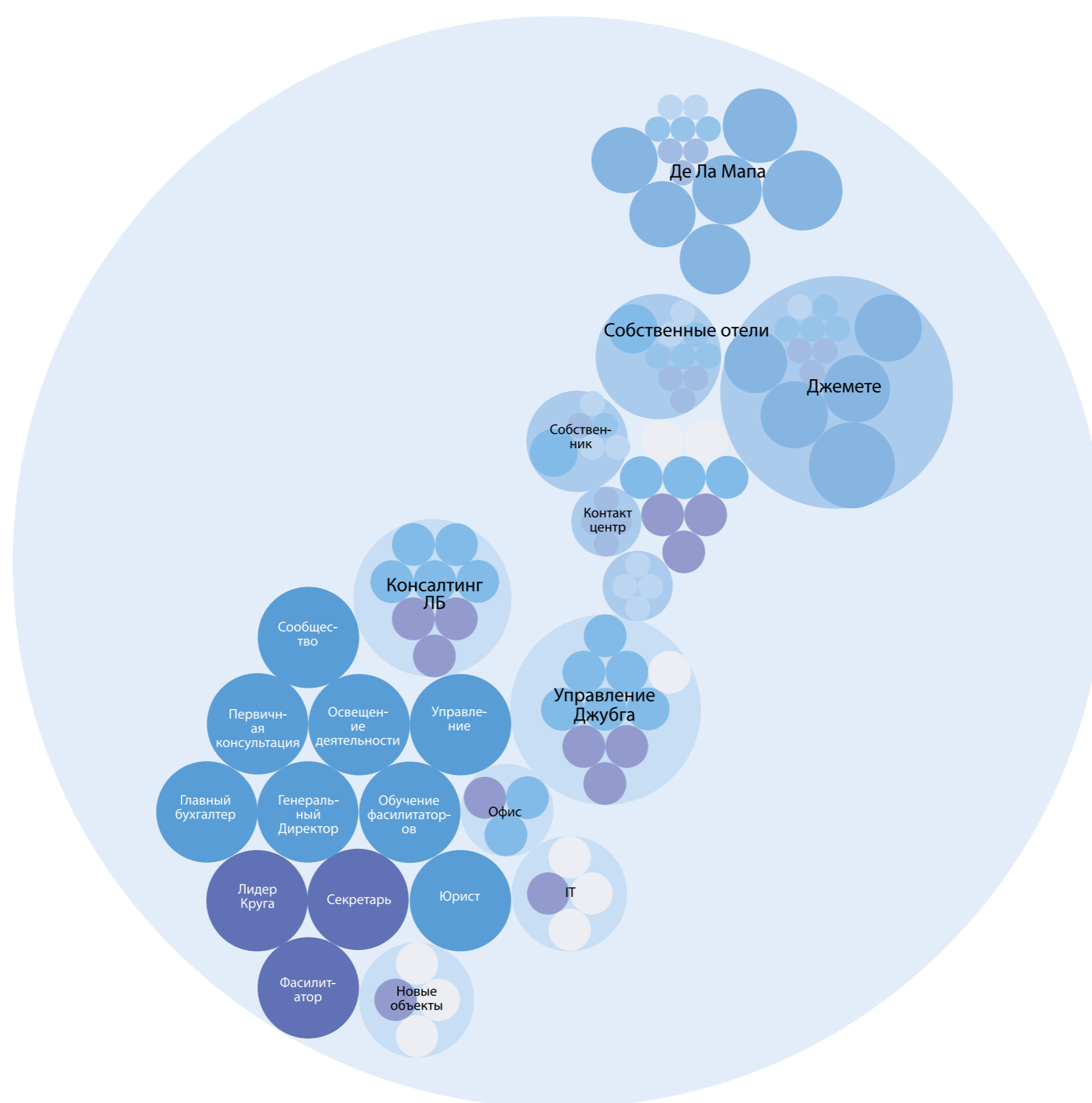
Каждый круг структурируется до уровня подкругов и т. д. до уровня ролей. Организация зон ответственности в виде кругов помогает упорядочить работу внутри, структурировать коммуникации, скоординировать усилия команды и распределить ресурсы. Также представление компании в виде кругов позволяет каждому сотруднику увидеть и понять организацию как взаимосвязанный организм.

Особенность круговой структуры в том, что она может легко изменяться, но при этом всегда отражает текущее распределение ответственности. Помните, в Главе 3 мы приводили пример изменения структуры банка «Точка»? По трем схемам: 2018, 2020 и 2022 года — можно легко заметить, что их структура постоянно меняется, адаптируясь под новые возможности и продукты.

А вот пример структуры «Альфа-Банк» Казахстан (операционная система Альфакратия):

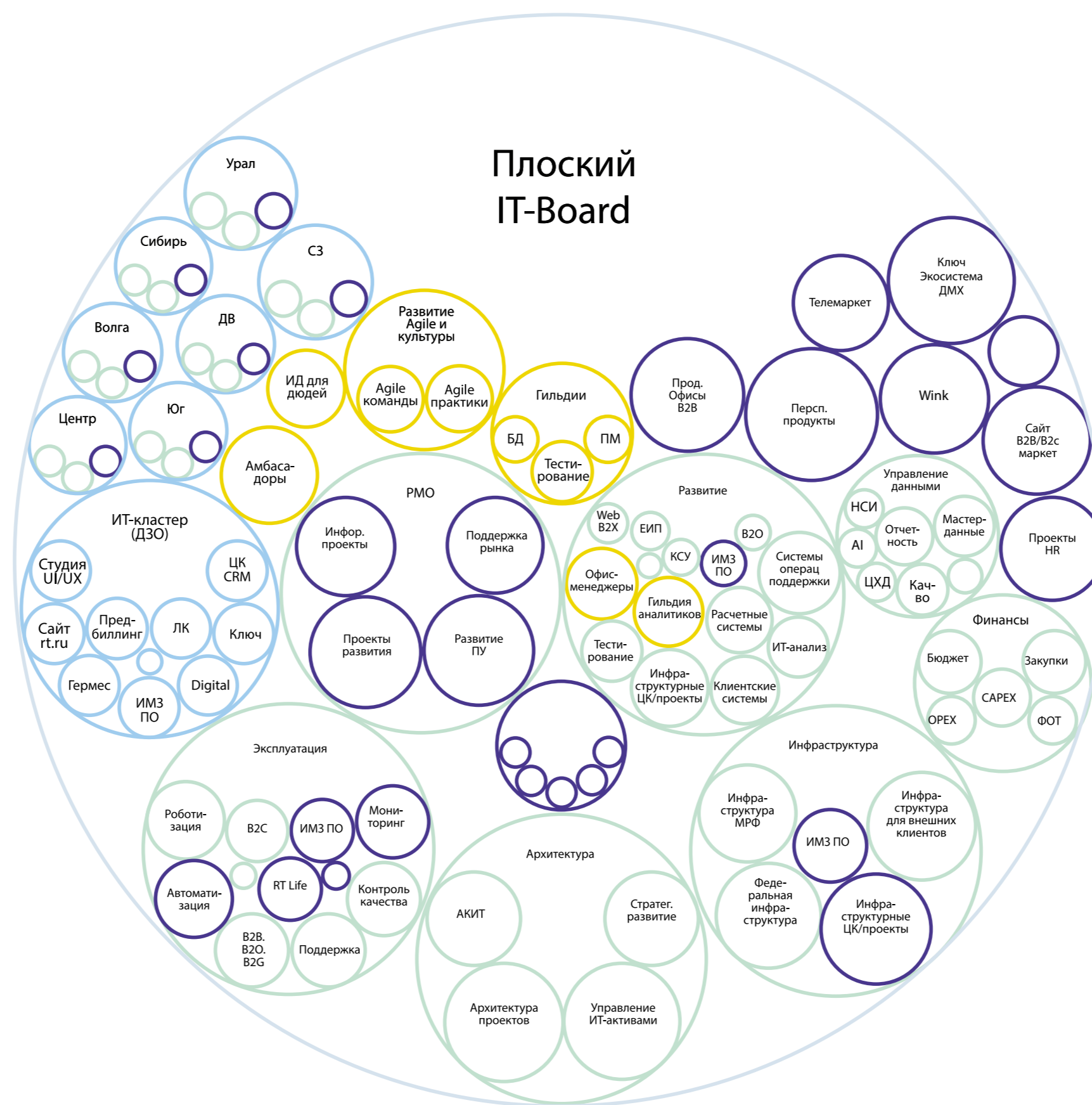


Так выглядит структура распределения зон ответственности сети отелей города Анапы ATLAS (операционная система Атласкратия):

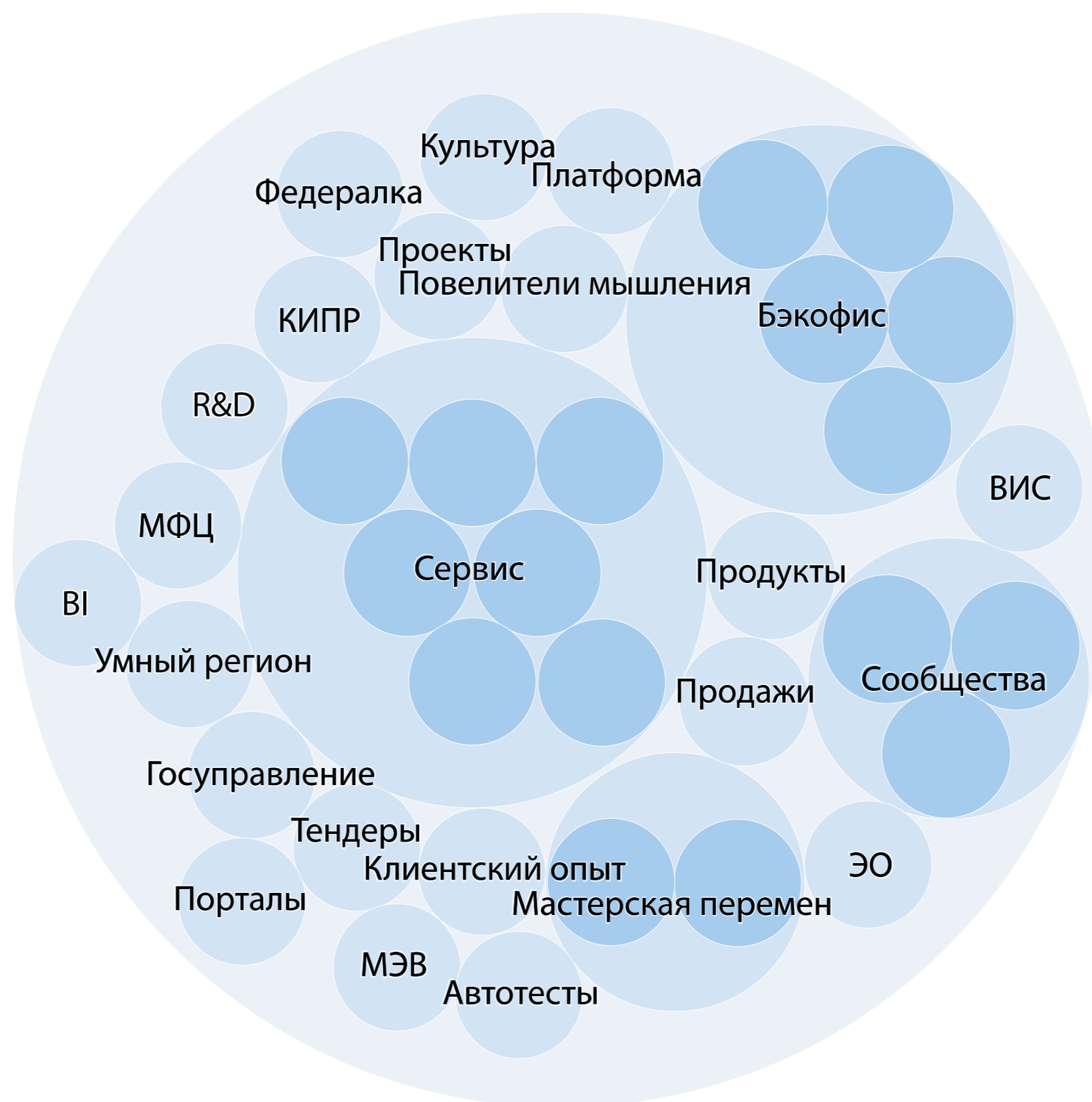




Вот пример применения ролевой модели в IT-подразделении (всего 6000 человек) компании «Ростелеком» (операционная система KARMA):



Еще один пример ролевой модели, на этот раз компании SMART Consulting (операционная система Смарткартия):



На сайте книги [www.spirald.ru](http://www.spirald.ru) вы можете посмотреть видеокейсы работы этих операционных систем на практике, с деталями и ответами на вопросы.

**2) Подзона ответственности (подкруг)** — самостоятельная функциональная область делания, полностью входящая в вышестоящую зону ответственности. Имеет предназначение, выполнение которого помогает и полностью включается в выполнение предназначения вышестоящей зоны ответственности.



Основой ролевой модели распределения ответственности является принцип иерархии предназначений. Это значит, что смысл подкруга должен быть полностью включен в предназначение вышестоящего круга, в который он входит.

Рассмотрим вариант применения ролевой модели на примере банка «Точка», который начал ее применять одним из первых в России. Так, если каскадировать предназначение от якорного круга до роли, то можно увидеть такую взаимосвязь:

Название круга:	Якорный круг	Круг «Внутренняя среда»	Круг «Атмосфера и Быт»	Роль «Еда и Забота»
	Делаем мир удобным для бизнеса	В «Точке» круто делать мир удобным для бизнеса. Наша среда вдохновляет, помогает нам побеждать, изобретать, быть гибкими и эффективными	В «Точке» есть все для здоровой и продуктивной работы	В «Точке» еда вкуснее, чем в хипстерском кафе

Для описания операционных зон ответственности кругов и ролей используются такие понятия, как: предназначение, обязанность, домен, политика и метрика. Разберемся с ними подробнее.

**3) Предназначение** — ответ на вопрос, зачем нужна зона ответственности и роль? Какую ценность она создает для организации?

В ролевой модели управления предназначение рекомендуется сформулировать для каждого круга и роли.

Примеры предназначений различных кругов банка «Точка»	
Якорный круг	Делаем мир предпринимателей удобным для бизнеса
Круг сервиса	Клиент счастлив от общения с «Точкой»
Круг бренда	У нас целостный бренд, язык и фирменный стиль во всех точках контакта с клиентом. Занять полочку в головах предпринимателей как лучший и идеально подходящий банк для бизнеса
Круг ИТ	В «Точке» самые современные и устойчивые ИТ, которые позволяют делать лучший продукт для предпринимателей

В первое время, отвечая на вопрос, зачем нужна та или иная роль или круг, предназначения не особо напитывают смыслами, в основном узко фокусируясь на функции. Но если продолжать задавать вопрос, зачем нужен круг или роль, то со временем формулировка предназначения усиливается. В таблице ниже приведены первоначальные версии предназначений (слева) и то, какими они стали со временем (справа) в банке «Точка».

Название круга	Первоначальная формулировка предназначения	Итоговая формулировка предназначения
Продукт	Создавать продукты для предпринимателей	В «Точке» есть все для бизнеса, продукт «Точки» делает мир удобным для бизнеса и создает ценности больше, чем ожидает клиент
Открытие счетов	Открывать счет индивидуальным предпринимателям	Дарим клиенту вау-опыт при открытии счета
Круг безопасности	Обеспечивать и контролировать безопасность	Создавать безопасную среду для клиентов и сотрудников
Юристы	Обеспечивать юридическую поддержку	Юридически защищать «Точку» с минимальными болями для клиентов и сотрудников

**4) Обязательство** — что я обещаю делать в этой роли? (Регулярное действие для выполнения предназначения зоны ответственности).

Обязательство круга обычно сформулировано на уровне общих верхнеуровневых задач и результатов круга. Например, для круга «Атмосфера и Быт»:

Предназначение круга: В «Точке» есть все для здоровой и продуктивной работы. Наше физическое пространство и его ритуалы меняют наше поведение в пользу «Точки».

Обязательства круга:

- Проектировать пространства для работы, отвечающие нашим ценностям и постоянным изменениям, росту и перегруппировке.
- Обеспечивать сотрудников возможностью нормально питаться, лечиться, тусоваться, заниматься спортом и не сгорать на работе.
- Следить за безопасностью в офисе.
- Создавать условия для неофициального общения, обратной связи, перемешивания, узнавания друг друга.
- Стандартизировать рабочие пространства по всей стране.
- Обеспечивать сотрудников необходимой техникой, рабочими местами, помещениями, средствами связи, программным обеспечением.
- Обеспечивать бесперебойную работу каналов связи, телефонии, интернета во всех регионах, на всех устройствах, у всех сотрудников.

А обязанности на уровне роли сформулированы так, что их можно в таком виде и вносить в свой план дел на день или неделю. Но сначала разберемся, что такое роль.

**5) Роль** — зона ответственности, предназначение которой реализует конкретный сотрудник.

В ролевой модели самоуправления вся работа по созданию ценности внутреннему и внешнему клиенту производится только ролями (!).



Еще раз! Это важно. Всю работу делают роли! Круги и лидеры кругов нужны лишь для того, чтобы организовать работу ролей и помочь им творить!

Одну и ту же роль в компании может выполнять несколько человек. Один и тот же человек в компании может играть несколько ролей.

Примеры описания ролей из круга «Атмосфера и Быт» банка «Точка»:

Роль «Еда и забота»

Предназначение: в «Точке» еда вкуснее, чем в хипстерском кафе.

Обязательства:

- Развивать концепцию питания с фокусом на здоровой и вкусной пище.
- Осуществлять координацию всех процессов организации питания с внутренними и внешними партнерами.
- Контролировать качество сервиса и поставок
- Контролировать соблюдение условий хранения продуктов и сервировки блюд.
- Работать с жалобами и предложениями, связанными с питанием.
- Анализировать спрос и формировать меню.

Роль «Хозяюшка»

Предназначение: Каждый офис – это гостеприимная среда, где люди довольны, сыты и вовлечены в работу.

Обязательства:

- Поддерживать кофепойнты в состоянии чистоты и наполненности продуктами.
- Поддерживать канцелярские пункты в состоянии чистоты и наполненности.
- Регулярно и быстро давать обратную связь на качество продуктов, комплектность поставок.
- Своевременно направлять заболевших партнеров домой и к врачу.
- Информировать хаусмастера о неисправностях общественных зон.
- Контролировать состояние аптечки и своевременное пополнение ее лекарствами.
- Организовывать и сопровождать приемку продуктов и бытовых товаров общего пользования для кофепойнтов и общественных пространств.

**6) Домен** — за что я отвечаю? Зона моего влияния. (Область, которая находится под исключительным контролем круга или роли).

Закрепление доменов за кругами или ролями помогает сделать полномочия и зоны принятия решений, а также распоряжение различными ресурсами организации прозрачными, понятными и ускорить процесс принятия решения.

Например, если круг «Бренд» управляет всеми видами рекламы организации, то он может закрепить за собой домен «Реклама», чтобы полностью взять на себя ответственность за управление им и показать это остальным кругам.

В качестве домена можно фиксировать такие понятия, как Продукт, Процесс, Правила работы, Сервисы, ИТ-сервисы, Материальная собственность, Область



принятия решений, Бюджет и др. Главное — это признак ответственности конкретного круга или роли за домен.

**7) Политика** — правила применения, распределения и направления ресурсов. Ограничения, которыми мы руководствуемся при управлении доменами. Принципиальное описание, что мы делаем и как взаимодействуем вокруг выполнения обязательств, в том числе кросс-функционально — в этом случае политика распространяется на несколько зон ответственности.

Пример политики создания и размещения рекламы:

Никто, кроме членов круга «Бренд», не может создавать и размещать любые виды рекламы «Точки» (наружная, медийная, таргетированная, поисковая, контекстная, посевная и прочее, в том числе сайты, лендинги) в любых каналах (в интернете, соцсетях, у блогеров, через группы и форумы, на ТВ, радио, городских поверхностях и прочее, за исключением сайтов партнеров, с которыми заключены соглашения в рамках работы круга Новые клиенты) с целью получения лидов потенциальных клиентов, кандидатов на работу или повышения узнаваемости бренда.

Домен: Реклама у круга «Бренд»

Пример политики размещения информации на внешних ресурсах:

Информация, содержащая в себе банковскую тайну, относящаяся к разделу конфиденциальной, или способная причинить вред «Точке», размещенная на Google-диске, Yandex-диске, Trello, а также иных внешних общедоступных ресурсах, должна иметь ограниченный доступ.

**8) Метрика** — какие показатели помогают нам понять, следуем ли мы предназначению?

Также метрики часто называют показателями, KPI, KPR или KPЭ. В интегральных ролевых моделях все метрики прозрачны, находятся в едином информационном поле и доступны для просмотра всем членам команды.

Далее, на построенную ролевую модель накладывается оперативный и стратегические контуры управления.

**9) Проекты развития зоны ответственности** — комплекс действий, направленных на качественное улучшение и расширение зоны ответственности или создание новой зоны ответственности.

Если проект влияет на всю организацию, то его принято называть проектом якорного (основного) круга. А если развивает только один или несколько кругов, то его закрепляют за этими кругами.

**10) Задача** — действие, необходимое для устранения зоны безответственности и закрытия оперативной пустоты.

**11) Заявка** — мероприятие, назначающее роли в соответствии с **обязанностями**.

12) **Проектная задача** — действие, которое выполняет роль в соответствии со своими обязанностями по реализации **проекта развития**.

13) **Цель** — поставленная величина показателя метрики, достижение которого к определенному сроку является желательным для зоны ответственности.

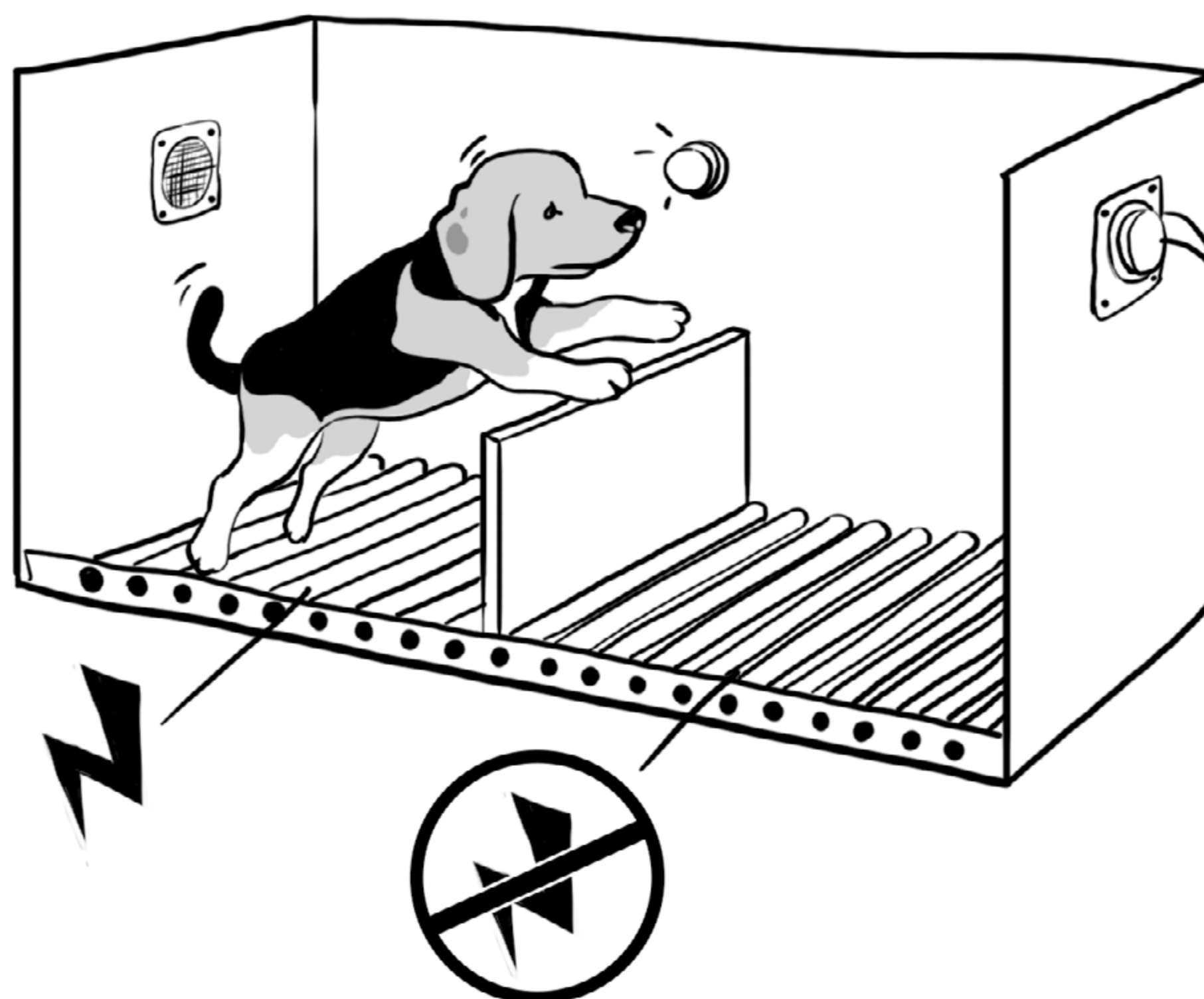
Не помешало бы дать определения таким понятиям, как Лидер круга, Представитель круга, Стратегия и др., но мы ограничены пределами одной главы, которая уже и так стала одной из самых больших в этой книге. Поэтому эти и другие определения и примеры мы приведем в отдельной книге «#ТВОЯкратия».

Здесь нам осталось рассмотреть основные принципы, вокруг которых строится интегральная операционная система #ТВОЯкратия. Они сформулированы на основе реальных примеров, принятых в компаниях, которые идут путем настройки самоуправления и внедрения системы #ТВОЯкратия.

## ГЛАВА 6

### Как развивается система управления по спирали?

Иллюстрация к Эксперименту Селигмана



*Интересный пример игровых миссии и ценностей у банка «Точка».*

*Мы специально раскрасили принципы по цветам — и обратите внимание, как красиво они сбалансированы:*

*Предназначение: делаем мир удобным для бизнеса*

*(Далее — расшифровка предназначения)*



- *Создаем историю*

*Наша главная цель — **создавать качественный сервис**, вызывающий уважение и преданность предпринимателей на долгие годы.*

- *Строим банк без бюрократии*

*Предприниматели живут тем, что делают, чтобы другие могли жить, как хотят. **А мы строим для них удобный банк без офисов, очередей и ожиданий. Это наш вклад в их большое дело.***

- *Отделяем бизнес от нудной работы*

*Мы хотим **менять жизнь и труд бизнесменов**, **освобождать от нудной работы** и **помогать расти компаниям по всей стране.***

- *Принимаем вызов вместе с предпринимателями*

*Наши клиенты берут на себя ответственность и превращают чужие проблемы в свои. **Поэтому и мы ставим перед собой агрессивные цели, заставляем себя их добиваться**, а конкурентов — с жадностью копировать.*

*Ценности компании:*

1. **Относимся к каждому клиенту как к единственному.** *Улучшить жизнь конкретного человека — важнее правил и регламентов. Мы не отпускаем его, пока не решим проблему. Не закрываем задачу, пока не убедимся, что клиент получил то, что хотел. Все, что мы делаем, — ради него.*
2. **Бережем друг друга.** *Мы заботимся о себе, своей команде и людях вокруг. «Точка» появилась благодаря химии между людьми — мы поддерживаем и усиливаем ее. Мы помогаем друг другу быть лучшими в своих ролях.*
3. **Все зависит от нас.** *Все, что мы делаем сегодня, меняет «Точку» завтра. Мы не делимся на творцов и исполнителей, здесь важен вклад каждого. У нас нет сторонних наблюдателей, мы беремся за бесхозные процессы, убираем за собой, замечаем и исправляем несоответствия, говорим правду, предлагаем изменения, умножаем свою ответственность и всегда действуем в интересах «Точки».*
4. **Не ждем спокойной жизни.** *Мы обожаем быть первыми и совершать невозможное. Поэтому ставим перед собой амбициозные цели и постоянно меняемся, чтобы их достигать. Замахиваемся на по-настоящему прорывные проекты, концентрируемся на результате и не боимся ошибок — только так можно изменить мир.*

**Любовь к клиентам — основа всего, что мы делаем.**



Прочитайте резюме главы с карандашом. Обведите те ответы, которые наилучшим образом описывают систему управления вашей организации.

Вопрос:	3.3. Как трансформируется операционная система?	6.1. Какой тип организации появляется на этом уровне?
7. Культура Игры (Творчества, Синтеза)	Ролевые модели (холакратия, социократия, collab), автономные команды, дуальный консенсус.	Организация как организм: холоны, автономность. Все связано со всем.
6. Культура смысла (справедливости, согласия)	Коучинг Фасилитация Принципы Ценности Идеология Коллегиальное управление Консенсус Комитеты	Ассоциации, сообщества, объединения
5. Культура успеха (драйва)	KPI BSC MBO Agile Функциональные политики Стратегия на 5 и более лет	Корпорации
4. Культура правил (Truth)	Коллективные правила ISO 9001 BPM CRM ERP 6 Sigma LEAN Цикл регулярного менеджмента	Организация как система, как машина, как механизм
3. Культура власти (Power)	Правила управления задачами, навязанные правила, правила субординации, правила трудового распорядка и др.	Организация — это я! Авторитарная система управления
2. Культура племени (принадлежности)	Ритуальный менеджмент. Истории, мифы	Стартап, районная библиотека, ЖЭК
1. Культура выживания	Стимул — реакция	—

6.2. На каких принципах построена система управления организацией?	6.3. Как относятся к правилам?	6.4. Как трансформируется планирование?
<p>Для нас важны цели, и при этом мы в любой момент можем сымпровизировать и реализовать любой проект, который может поменять наши цели. Для нас важны правила и процессы, но любой может их нарушить, если потом поделится опытом с остальными. Мы играем и находимся в потоке творчества, и главной нашей наградой является сам процесс Игры.</p>	<p>Можно играть в правила! Правила = договоренности, которые можно легко и оперативно менять. Правила и принципы отныне не догма, а часть общего организма компании.</p>	<p>Планирования нет и при этом оно абсолютное. Есть просто ритм жизни.</p>
<p>Для нас важнее ценности нового сотрудника, чем его профессиональные качества. Мы вместе верим в то, что делаем мир лучше и справедливее. Для нас важно, чтобы человек, с которым мы работаем, разделял наши ценности и веру!</p>	<p>Понимание немногих принципов позволяет избежать знания многих деталей. Упрощение в принципы: ЧТО делать важнее, чем КАК.</p>	<p>Визионерское: от мечты, которая может быть вообще недостижима.</p>
<p>У каждого сотрудника есть возможность карьерного и материального роста. Главное — учись, развивайся, прорывайся на новые уровни эффективности! Мы четко видим цель компании и понимаем ее стратегию — и мы реализуем ее, черт возьми!</p>	<p>Импровизация: победителей не судят. Но после успеха и победы ты должен улучшить правила, которые нарушил, и передать опыт всей организации.</p>	<p>От желаемой ситуации: стратегическое, Agile.</p>
<p>Мы понимаем, как вместе создаем ценность для клиента. Мы требовательны друг к другу, при этом даем каждому право на ошибку, но стараемся вместе улучшать бизнес-процессы, чтобы не допускать повторения ошибок.</p>	<p>Все равны перед правилами. У сотрудников появляется возможность обсуждать правила, задавать вопрос «Зачем?» и предлагать свои варианты правил.</p>	<p>От текущей ситуации: на основе статистически измеряемых показателей, PM BOOK, бюджетирование.</p>
<p>Кто сильнее, тот и прав. Сначала докажи, что ты можешь, и тогда получи уважение. Сделай результат, выполни обязательство или сдохни! Слабакам здесь не место.</p>	<p>Правила существуют «для них» — это приказы. У сотрудников нет права обсуждать правила, они должны их исполнять.</p>	<p>Окаянное, шапкозакидательское, директивное.</p>
<p>Каждый делает все возможное для выживания организации. Но часто мы просто не можем понять и найти, кто же за что отвечает.</p>	<p>Неформальные, устные, на уровне понятий.</p>	<p>Ситуативное: будет день — будет пища.</p>
<p>—</p>	<p>Инстинкты</p>	<p>—</p>

6.5. Как трансформируется делегирование?	6.6. Как трансформируется контроль. Контроль — это проверка и поддержка	6.7. Как происходит координация работы?
Консент, автономность, взрослость	Контроля нет и при этом он абсолютный. За счет прозрачности.	От напряжения. Все могут взаимодействовать со всеми в рамках единого информационного пространства. Координации нет, но при этом она везде.
Доверие единомышленникам/консенсус	Идеологический контроль: «А как они мыслят?»	Кросс-функциональные комитеты и советы.
На уровне цели. Победителей не судят	Стратегический — контроль проектов развития	Проектные коммуникации через всю структуру организации.
Информирование о принятии решения или эскалация	Операционный — контроль показателей	Горизонтальные коммуникации по процессной деятельности.
Тотальное согласование.	Оперативный — контроль задач.	Через руководителя.
Выученная беспомощность.	Ситуативный: у семи нянек дитя без глазу.	Ситуативно
—	—	



<p><b>6.8. Как происходит мотивация?</b></p>	<p><b>6.9. Как люди организуют свою работу?</b></p>
<p>Удовольствие от раскрытия своего потенциала, от возможности играть по своим правилам, самому находить решения задач.</p>	<p>Сотрудник способен автономно организовать свою работу в едином информационном поле: все задачи, заявки, проекты и цели прозрачны и доступны всем. Если у сотрудника появляется напряжение (теншен) — он тут же сам его разрешает.</p>
<p>Благодарность и любовь, возможность улучшать мир.</p>	<p>Сотрудник способен сам отреагировать на случаи отклонения/соблюдения идеологии организации.</p>
<p>Гордость за сверхрезультаты и созданные инновации для клиента. Деньги честным способом.</p>	<p>Сотрудник способен спланировать свою работу, исходя из поставленных целей.</p>
<p>Командная гордость за честно сделанную работу и положительную обратную связь от внешнего и внутреннего клиента.</p>	<p>Сотрудник способен самостоятельно поставить себе задачи исходя из своих обязанностей и процессов и спланировать свою работу.</p>
<p>Руководитель дает обратную связь, поддерживает, вкладывается лично в развитие каждого своего сотрудника, но сильно переживает при увольнении, так как это предательство! Деньги любым способом.</p>	<p>Сотрудник сам способен зафиксировать, отчитаться о задаче, а также сообщить о сложностях в выполнении.</p>
<p>Коллеги заботятся друг о друге, поддерживают.</p>	<p>Нет самоорганизации, все должен проконтролировать руководитель.</p>
<p><b>Выжить</b></p>	

# ГЛАВА 7

## Как развивается корпоративная культура

Предлагаем заполнить эту простую анкету, чтобы определить доминанту развития культуры вашей организации, где:

0 — это не про нашу организацию;

1 — это скорее всего не про нас;

2 — у нас такое случается;

3 — это скорее всего про нас;

4 — это про нашу организацию.

В чем проявляются светлые стороны нашей корпоративной культуры?	Балл (0–4)	В чем проявляются темные стороны нашей корпоративной культуры?	Балл (0–4)
В организации, где я работаю, хороший социальный пакет, работодателю не все равно, я чувствую заботу о себе.		У нас много сплетен, интриг и подсиживаний. Между некоторыми сотрудниками существуют долгие неприязненные отношения, и они не могут или не хотят их улучшить.	
Мне ставят четкие задачи с понятным сроком. Если я выполняю их хорошо — руководитель хвалит меня.		Среди руководства есть самодуры: могут наорать, наказать несправедливо, а любимчиков награждают ни за что. Хвалить за выполненные задачи у нас не принято, чтобы не расслаблялись.	
За ошибки у нас не наказывают, если ошибка замечена, исправлена и процесс улучшен.		У нас есть проявления бюрократии, часто приходится заполнять слишком много бумажек и проходить утомительные процедуры, а согласования занимают слишком много времени. У меня часто нет понимания, почему что-то запрещено или должно выполняться только по определенной процедуре.	
Мы стремимся достигать новые амбициозные цели, завоевывать новые рыночные ниши, расти профессионально — это заряжает нас энергией! Мы четко видим не только наши цели, но и что каждый должен сделать для их достижения!		Есть ощущение постоянной гонки за целями и результатами, от которой я уже устал.	
Мы работаем не только на финансовые цели, меня драйвит миссия компании и возможность сделать мир лучше.		Порой у нас смысл затмевает бизнес, увлекаясь ценностями и единением всех со всеми, мы упускаем бизнес-показатели и теряем деньги. Пока ищем консенсус, другие делают.	
Я могу быть собой в нашей компании, мне удается раскрывать свой потенциал и заниматься любимым делом.		Мы научились любой конфликт, любую напряженность открыто обсуждать, договариваться, а любую возможность переводить в действие и реализовывать!	

Прочитайте резюме главы с карандашом. Обведите те ответы, которые наилучшим образом описывают корпоративную культуру вашей организации.

Вопрос	7.1. Работа — это...	7.2. Как трансформируется восприятие корпоративной культуры?
7. Культура Игры (Творчества, Синтеза)	Игра	Энергия, которую мы создаем вместе.
6. Культура смысла (справедливости, согласия)	Служба	Надиррациональный контур: ценности, предназначение. Принципы, в которые мы верим.
5. Культура успеха (драйва)	Предпринимательство	То, что мы хотим создать! Достижение новых и новых целей!
4. Культура правил (Truth)	Дело	Правила, регламенты, бизнес-процессы, нормы.
3. Культура власти (Power)	Действие	Корпоративная культура — это я. Шоры начальника= корпоративная культура компании.
2. Культура племени (принадлежности)	Работа	Праздники, дни рождения, неформальное общение.
1. Культура выживания	Выживание	—



7.3. Как изменяется фокус заинтересованных сторон организации	7.4. Что заставляет выходить из зоны комфорта?	7.5. В чем заключается стресс?
Балансирование всех заинтересованных сторон	Желание творить, играть, экспериментировать, реализовать свой творческий потенциал, наслаждаться игрой!	Цель Игры — в самой игре. Игра — это осознанный стресс.
Окружающая среда, общество	Предназначение, чтобы сделать мир лучше, служить идеалу, обществу.	Следовать ценностям и служить великому предназначению.
Акционер, инвестор, лучшие сотрудники потребитель (шопер).	Поставленная цель и стратегия, желание развиваться и становиться лучше каждый день	Каждый может стать любым! Если я каждый день буду предпринимать усилия, то у меня получится! Никогда не сдаваться!
Клиент (внешний, а значит, и внутренний).	Принятые нормы и правила, задающие высокую планку, которой надо соответствовать.	Дисциплина. Следовать четким правилам и получать запланированный прогнозируемый результат.
Лидер	Необходимость почувствовать, что я могу! Я способен! Что у меня нет границ!	У меня получится! Я все могу!
Племя	Соплеменники, общая нужда племени, просьбы вождя, руководителя.	Забота, помощь соплеменникам в выживании.
Сама личность	Инстинкты выживания и размножения	Выжить

7.6. В чем заключается дистресс?	7.7. Не бывает неэффективных сотрудников, есть только отсутствие...	7.8. Как трансформируется определение подчинения?
Дистресс превращается в игру. Даже скорбь, гнев и печаль превращаются в увлекательную игру.	Недостаток взрослости.	Подчинение исчезает. Мы единая команда, единый организм, в котором каждый осознанно взял себе роль и делает все для того, чтобы наилучшим образом реализовать ее предназначение и достигать цели организации.
Что обо мне подумают единомышленники? Что я, инакомыслящий? Ритуальное следование ценностям, которые не понимаешь и не принимаешь.	Отсутствие ценностей и предназначения.	Подчиняться — значит вместе служить общему предназначению. Я теперь подчиняюсь не руководителю, а общему смыслу, который мы вместе создаем.
Всегда есть кто-то успешнее меня. Этого нельзя допустить!	Отсутствие поставленных целей, или неправильные цели, или человек не хочет их достигать.	Подчиняться — значит не только обеспечивать операционную эффективность за свою зону, но и отвечать за ее развитие.
Что обо мне подумают коллеги? Следовать несправедливым правилам, веря в их ценность. Они когда-то спасли нас, как я могу их изменить?	Обязанностей и процессов.	Подчиняться — освободить руководителя от зоны ответственности и взять ответственность за свой объем работы.
А вдруг я окажусь слабым? Всегда есть кто-то сильнее меня... Этого нельзя допустить!	Поставленных задач.	Подчиняться — решать задачи руководителя, ставя поручения своим подчиненным.
Что обо мне подумают соплеменники, если я подведу племя? Следовать обычаям, не понимая их предназначения — мы всегда так делали, что я могу изменить?	Вовлеченность в дела племени.	Подчиняться — выполнять поручения руководителя для выживания племени.
Погибнуть	—	—

7.9. Что подчиненные берут от руководителя?	7.10. Как трансформируется отношение к проблеме?	7.11. Как трансформируется критика?
Поле для игры и вера в сотрудников как самостоятельных творцов. Лидер как зрительное пространство.	Нет никаких проблем — есть только напряженности и игровые ситуации.	Можно критиковать все, поэтому критика как явление исчезает — остается только обсуждение взрослых играющих людей.
Смысл	Проблема — это отношение, это всего лишь образ мышления. Нужно управлять мышлением сотрудников.	Лидера критиковать можно. Смысл — нельзя.
Цель	Нет проблем — есть амбициозные вызовы, которые мы преодолеем!	Цели можно критиковать. Лидера и смысл организации нельзя.
Зону ответственности.	«Кайдзен» — много маленьких локальных проблем-исправлений.	Можно правила, кроме догм и священных текстов. Нельзя: цели навязанные лидером, самого лидера, смысл организации.
Решать самому «именем короля».	Нет никаких проблем! (если ты слушаешься руководителя)	Можно врагов, все остальное запрещено: правила, навязанные лидером, цели, навязанные лидером, самого лидера, смысл организации.
Направление работ на один день.	Все — это проблема!	Нет никакой критики. Люди боятся критиковать, могут только распускать слухи и сплетни.
—	—	—



7.12. Как управляют инновациями?	7.13. Как трансформируется чувство вины? Перед кем ты виноват?	7.14. Как трансформируются извинения?
Множество автономных бизнесов. Бесконечный хакатон и стартап-лаборатория-инкубатор.	Чувство вины исчезает.	Извинения исчезают, остается только общение, но легко можно принести извинения тому, кто в них нуждается.
Кросс-функциональные команды для создания ценности.	Перед нашими ценностями.	Приносит извинения, если задел чувства.
Сначала пули, потом ядра.	Виноват лично, потому что неуспешен (по правилам).	Приносит извинения, если не сдержал слово, не достиг цели.
Долго планируют и просчитывают — рисков быть не должно («Докажите экономический эффект!»)	Перед правилами, долгом и обязанностями.	Просит извинения, если нарушил правила.
Внедряет сразу же на всю организацию (лидер не может ошибаться).	Перед руководителем лично!	Отрицает извинения. Может извиниться только перед тем, кто сильнее.
Инновации — это везение и магия.	Перед племенем.	Не понимает, что такое извинения.
—	—	—

<p><b>7.15. Что делать, чтобы корова меньше ела и давала больше молока (юмор!)?</b></p>	<p><b>7.16. Что значит заиграться в уровень?</b></p>
<p><b>Обвешанная невидимыми датчиками самоуправляемая корова снова пасется свободно в стаде на лугах и в лесу. Сама же приходит отдавать молоко специальному роботу.</b></p>	<p><b>Игра ради игры</b></p>
<p><b>Ставить коровам классическую музыку, показывать им водопады и природу по телевизору.</b></p>	<p><b>Смысл ради смысла.</b></p>
<p><b>Заниматься селекцией, генетикой, нутрициологией, и др. — и побеждать всех на выставках и конкурсах!</b></p>	<p><b>Успех ради успеха</b></p>
<p><b>Соблюдать режим питания и сна, нормы выгула на свежем воздухе, нормы питания на килограмм веса, калорийности и др.</b></p>	<p><b>Система ради системы, правила ради правил.</b></p>
<p><b>Чтобы корова меньше ела и больше давала молока, ее нужно меньше кормить и больше доить.</b></p>	<p><b>Власть ради власти.</b></p>
<p><b>Корова приручена. Она пасется в загоне. Я забочусь о ней, как могу, а она дает мне столько молока, сколько в силах дать.</b></p>	<p><b>Отношения ради отношений.</b></p>
<p><b>Корова слишком опасна. Поэтому пока вместе со стадом пасется в лесу и в полях.</b></p>	<p><b>Выживание ради выживания.</b></p>

# ГЛАВА 8

## Как трансформируется отношение сотрудников к организации

### АНКЕТА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДОМИНАНТЫ ОТНОШЕНИЯ СОТРУДНИКА

Мы разработали анкету, которая поможет быстро провести экспресс-оценку отношения. Лучше посмотреть разными глазами и попросить дать такую обратную связь 3–4 человек в отношении каждого в команде. По итогу хорошо бы провести индивидуальную встречу. И нужно помнить, что шкала оценки отношения — не диагноз и не приговор. По ее результатам не стоит премировать или увольнять. Это лишь информация к размышлению и обсуждению на индивидуальной встрече с тем, в отношении кого заполнялся опросник. В дальнейшем это может лечь в основу индивидуального плана развития.

Приведенные к каждому вопросу утверждения характеризуют разные картины мира, соответствующие разным видам отношения. Выберите любого своего подчиненного. Если у вас нет подчиненных, то заполните эту анкету про любого из своих коллег.

Прочитайте утверждения. Насколько они характерны для оцениваемого?  
Справа поставьте цифру от 0 до 4, которая означает:

- 0 — это точно не про этого сотрудника;
- 1 — редко, но иногда сотрудник так себя проявляет;
- 2 — время от времени это случается;
- 3 — часто сотрудник так себя проявляет;
- 4 — это поведение характерно для сотрудника.

ФИО сотрудника \_\_\_\_\_

Название роли сотрудника \_\_\_\_\_

Выберите любого своего подчиненного. Если у вас нет подчиненных, то заполните эту анкету про любого из своих коллег.



Электронную версию опросника  
вы можете скачать с сайта  
книги [www.spirald.ru](http://www.spirald.ru)



Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника? (от 0 до 4)
<b>1. Саботирующий</b>	Избегает планирования, делает вид, что не понимает, зачем оно. «Просто скажите, что сделать, — я все сделаю».	И в этом не врет, кстати. Эта картина мира реально не понимает, зачем нужно планирование, ведь есть же начальник, он все скажет.	
<b>2. Воюющий</b>	Противостоит планированию, предлагает свои контрварианты планов для достижения личных целей.	Это может быть как скрытое, так и активное сопротивление планированию, которое часто проявляется в том, что на основе плана свыше воюющий создает свой план, который на самом деле преследует его личные цели.	
<b>3. Сопrotивляющийся</b>	Планирование ради планирования. Детализирует планы до степени невозможности с ними работать.	Никаких рисков быть не должно, поэтому планы слишком детальны и громоздки и становятся неактуальными через несколько недель исполнения, а переделывать план уже ресурсов не хватает.	
<b>4. Исполнительный</b>	Участвует в создании плана и его реализации как исполнитель.	Хорошо умеет планировать операционную деятельность, но слабо — стратегическую и инновационную.	
<b>5. Вовлеченный</b>	Активно участвует, предлагает сам варианты, берет на себя лидирующую роль в реализации проектов.	Умеет сам применять план на практике, а также обновлять и корректировать его, согласуя с общей стратегией.	
<b>6. Фанат</b>	Старается сделать пятилетку за три года, из-за чего может выгореть и надорваться.	Очень активно участвует в планировании и рьяно берется за выполнение, из-за чего часто «выгорает» и выдыхается на полпути.	
<b>7. Играющий (взрослый)</b>	Активно инициирует планирование, берет лидерскую роль в реализации, но в любой подходящий момент может принять решение и сам адаптировать план под новую возможность или вообще отменить текущие планы в пользу новых.	Умеет здраво расставлять приоритеты, фокусироваться на главных проектах, временно останавливать выделение ресурсов на второстепенные проекты. Постоянно фокусирует команду на главных и приоритетных действиях в меняющейся реальности.	

## 2. Как относится к делегированию задачи?

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
<b>1. Саботирующий</b>	«Я постараюсь сделать...», «Я попробую...». Скрытно защищает право на неисполнение.	Если есть возможность оставить задачу незафиксированной, на уровне устных договоренностей, саботирующий обязательно это сделает, чтобы не брать на себя ответственность. А потом скажет: «Задача потерялась» или «Я забыл».	
<b>2. Воюющий</b>	<b>Обвиняет: «Откуда я знаю, как это делать? «Смерти моей хотите?! И вообще — я очень занят!» — открыто нападает.</b>	Всегда отвечает контраргументами на любую просьбу что-то сделать. Ссылается на чрезмерную занятость, но никто в компании не понимает, чем он на самом деле занят.	
<b>3. Сопротивляющийся</b>	<b>Всегда торгуется. «Это сложно, нужны ресурсы».</b>	Никогда не примет новую задачу просто так. Всегда торгуется, просит ресурсы или требует изменить текущие приоритеты выполнения задач.	
<b>4. Исполнительный</b>	<b>Будет сделано точно в срок!</b>	Сразу берет задачу в выполнение. Если не удастся закончить ее в срок, всегда просит либо передвинуть сроки, либо изменить приоритеты, либо дать ресурсы.	
<b>5. Вовлеченный</b>	<b>Сделаю раньше срока и лучше!</b>	Прилагает все усилия, чтобы сделать как можно раньше и лучше, чтобы показать свою успешность и свои способности.	
<b>6. Фанат</b>	<b>Будет сделано сейчас (этой ночью).</b>	Бросает все и начинает делать сразу, из-за чего потом обижается, когда ему напоминают и о других обязанностях.	
<b>7. Играющий (взрослый)</b>	<b>Сам находит оперативные пустоты зон безответственности и закрывает их.</b>	Так организует свою работу, что ему не нужно давать поручений — он и так видит, что сделать. Если же поставить ему задачу — спокойно ее возьмет и сделает.	

### 3. Как относится к созданию новых правил игры?

#### 1. Как относится к планированию?

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
<b>1. Саботирующий</b>	«Да у нас и так все хорошо...» Уклоняется. Сохраняет право на незнание.	Если есть возможность не читать — не читает. Если есть возможность не понимать — делает вид, что не понимает, ссылается, что его никто не учил или он не так понял.	
<b>2. Воюющий</b>	«На хрена нам эта бюрократия!» Неконструктивно критикует, воет, распространяет слухи.	Критикует любые новые правила. Рассказывает своим сотрудникам о том, что они несправедливые, ненужные, неправильные.	
<b>3. Сопротивляющийся</b>	Проверяет на прочность с помощью конструктивной критики.	Открыто озвучивает все риски новых правил, почему они не заработают — и может предложить, что с этим сделать.	
<b>4. Исполнительный</b>	Участвует в создании, если позовут.	Если в системе управления зафиксировано, что нужно предлагать улучшения, — будет это делать, будет исполнять.	
<b>5. Вовлеченный</b>	Активно участвует в создании.	Даже если не позвали — сам сигнализирует о возможности улучшить «синий» контур организации.	
<b>6. Фанат</b>	Заранее все создает сам, но не согласует ни с кем.	Потом обижается, если ему предъявляют самоуправство — ведь он же хотел как лучше, он всегда хочет как лучше и делает первым, не то что «эти» остальные.	
<b>7. Играющий (взрослый)</b>	Сам обозначает системные напряженности и ОБЯЗАТЕЛЬНО доводит их до конца ради блага всей организации.	Просто берет и улучшает правила или создает новые — после чего сразу же начинает им следовать. Если нужно нарушить устаревшее правило — нарушает, но потом сразу же рассказывает о своем опыте остальным и улучшает «синий» контур.	



#### 4. Как ведет себя при выполнении правил игры?

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
<b>1. Саботирующий</b>	<b>Защищает необязательность исполнения, создает видимость. Риск «итальянской» забастовки.</b>	Может начать выполнять формально, и в итоге ничего работать не будет. А он заявит, что регламент несовершенный и его надо доработать, поэтому пока следовать ему не будет.	
<b>2. Воюющий</b>	<b>Показательно нарушает, не объясняет это и подбивает других. При этом старается добиваться результата.</b>	Если есть результат — то зачем тогда регламент? «Ой, да не мешайте мне работать своими глупыми регламентами и правилами!»	
<b>3. Сопrotивляющийся</b>	<b>Следует правилу, даже если оно неэффективное.</b>	Чрезмерно следует правилу, даже если оно неэффективное и наносит вред. Такие уж у нас правила, надо им следовать.	
<b>4. Исполнительный</b>	<b>Соблюдает точь-в-точь, «как принято», но не выходит за рамки.</b>	Если есть система контроля — то следует правилу. Но ему сложно выйти за рамки — нужно согласование от руководителя.	
<b>5. Вовлеченный</b>	<b>Является примером игры по правилам и помогает другим следовать правилам.</b>	Занимает активную позицию в отношении выполнения правил. Если кто-то им не следует — обязательно отреагирует, поможет соответствовать.	
<b>6. Фанат</b>	<b>Чрезмерно соблюдает, часто — до абсурда.</b>	Показательно следует правилам, демонстрирует всем остальным, что он особенный, а они так не могут.	
<b>7. Играющий (взрослый)</b>	<b>Соблюдает правило, но готов в любой момент симпровизировать, сыграть иначе, и тем самым улучшить его и получить удовольствие от игры.</b>	Понимает ценность и важность «синего» контура, но не зашорен им, играет с ним для общей пользы и эффективности.	

## 5. Как относится к улучшению правил игры?

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
<b>1. Саботирующий</b>	Устно изменяет правила («Забудь чему тебя учили»). Уклоняется от знания улучшений.	Постоянно устно трактует правило коллегам совсем не так, как оно записано, из-за чего со временем реальность не соответствует прописанным правилам, «мы всегда так делали».	
<b>2. Воюющий</b>	Создает свои правила под видом улучшения.	Старается силой продавить в правилах то, что выгодно ему, но не думает о других подразделениях.	
<b>3. Сопротивляющийся</b>	Предлагает изменения, если его слушают. Не предлагает инновационных улучшений — только улучшения для защиты и детализации.	Постоянно старается детализировать регламент, описать более подробно, механистично, из-за чего превращает правило в чрезмерное, бюрократическое.	
<b>4. Исполнительный</b>	Предлагает улучшения, если должен, «так принято», и руководитель разрешил и приказал улучшать.	Если в системе управления прописано обязательное участие в улучшениях правил — будет это делать.	
<b>5. Вовлеченный</b>	Самостоятельно и регулярно предлагает улучшения, риски, коллизии.	Активно вовлечен в процесс улучшения, любит соревноваться, кто больше улучшений предложит, кто больше получит экономической выгоды от улучшений.	
<b>6. Фанат</b>	Сначала внедряет, потом предлагает.	Любит все внедрять первым и показывать остальным, какое у него особенное отношение к улучшению организации.	
<b>7. Играющий (взрослый)</b>	Сам обозначает системные напряженности и ОБЯЗАТЕЛЬНО доводит их разрешение до конца ради блага всей организации.	Просто берет и улучшает правила или создает новые — после чего сразу же начинает следовать. Если нужно нарушить устаревшее правило — нарушает, но потом сразу же рассказывает о своем опыте остальным.	

## 6. Как реагирует на соблюдение/нарушение правил игры?

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
<b>1. Саботирующий</b>	Похвала воспринимается как слабость. Критикует, самосанкционируется, уклоняется от понимания значения стимула.	Соблюдение: похвалу воспринимает как слабость и разрешение не следовать дальше правилам игры. Нарушение: может сказать «Ну да, я виноват», но ничего не изменить в своем поведении и картине мира. «Не в коня корм».	
<b>2. Воюющий</b>	Воспринимает как наезд на его авторитет. Насмехается и мстит.	Соблюдение: «Подчинение правилам — это принижение моего авторитета!» Нарушение: «Ах так! Тогда вот вам еще нарушение, попробуйте-ка теперь накажите меня!»	
<b>3. Сопrotивляющийся</b>	Ворчит.	Ворчит и когда его хвалят, и когда ему указывают на нарушение. Такова картина мира сопротивляющегося.	
<b>4. Исполнительный</b>	Спокойно относится.	На похвалу — как должное, все ок, надо продолжать. На нарушение — как на должное, надо исправляться.	
<b>5. Вовлеченный</b>	Благодарит.	И за похвалу, и за указание на несоответствие. Все делает, чтобы улучшиться и стать лучше.	
<b>6. Фанат</b>	В восторге от поощрения, непредсказуем от наказания.	Зависим от поощрения и все делает для того, чтобы его все хвалили. Но... нельзя его наказывать. Может легко превратиться в воюющего. Нужно ему указать на несоответствие, дальше он сам себя накажет. Но от этого его лучше уберечь, иначе может сам себя довести до нервного срыва.	
<b>7. Играющий (взрослый)</b>	Благодарит за похвалу и указание на нарушение. Извиняется, старается тут же сам исправить системную напряженность в случае нарушения.	Не испытывает ни чувства гордости, ни чувства вины. Просто делает и наслаждается делом.	



## 7. Как относится к контролю?

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
<b>1. Саботирующий</b>	<b>Игнорирует или, наоборот, постоянно бегают и согласовывает каждый этап у руководителя.</b>	Старается сделать так, чтобы его никто не контролировал. Может занять крайнюю позицию — абсолютно все согласовывать с руководителем, чтобы ни за что не отвечать.	
<b>2. Воюющий</b>	<b>Активно уклоняется от контроля, нападает на контролирующие функции, оскорбляет и принижает процесс контроля.</b>	Скрывает информацию, оправдывая это тем, что он занят делом и «вы вообще должны мне доверять и не смейте проверять меня!» Контроль = проверка = наезд на авторитет.	
<b>3. Сопротивляющийся</b>	<b>Делает контроль чрезмерным, формальным, из-за чего тот превращается в проверку.</b>	Обожает контрольные процедуры и выстраивает их как громоздкие регламенты, которыми должна быть охвачена вся организация.	
<b>4. Исполнительный</b>	<b>Планирует контроль.</b>	«Если контроль нужен, давайте его запланируем на регулярной основе и будем делать, чтобы это было системно».	
<b>5. Вовлеченный</b>	<b>Заранее предоставляет все данные для контроля.</b>	При этом старается улучшать сами процедуры контроля, чтобы они помогали, а не мешали.	
<b>6. Фанат</b>	<b>Сам себя контролирует, а на контроль другими обижается, воспринимает его как недоверие.</b>	Старается при этом все делать открыто, так, чтобы не надо было его контролировать, желая показать свою особенность.	
<b>7. Играющий (взрослый)</b>	<b>Делает полностью прозрачной свою зону ответственности так, чтобы контроль был не нужен.</b>	Выполнение всех обязанностей, метрик, задач и проектов прозрачны — любой может посмотреть их статус в любой момент. И контроль исчезает. Нечего контролировать.	

## 8. Как относится к руководителю/лидеру организации?

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
<b>1. Саботирующий</b>	<b>«За глаза» скрытно критикует руководителя, распускает слухи, делает все, чтобы снизить его авторитет.</b>	Тем самым заранее готовит себе почву для того, чтобы уменьшить легитимность выполнения функций руководителя (планирование, делегирование, контроль, стимулирование).	
<b>2. Воюющий</b>	<b>Открыто, публично и при всех критикует руководителя, осуждает его решения.</b>	Тем самым увеличивая свой авторитет и снижая авторитет руководителя.	
<b>3. Сопротивляющийся</b>	<b>Наедине готов конструктивно дать обратную связь про слабые стороны своего руководителя.</b>	В целом, видит в руководителе недостатки и старается их исправить. Сильные стороны руководителя видит гораздо хуже.	
<b>4. Исполнительный</b>	<b>Относится так, как принято относиться к вышестоящему руководителю.</b>	Если все говорят, что руководитель сильный — тоже будет так говорить. Если же говорят «Акелла промахнулся», ну что ж, будет говорить о том же.	
<b>5. Вовлеченный</b>	<b>Относится с уважением и благодарностью.</b>	Будет защищать своего руководителя в любом случае.	
<b>6. Фанат</b>	<b>Обожествляет своего руководителя. Придает первому лицу сверхчеловеческие характеристики.</b>	Так как рано или поздно руководитель может перестать соответствовать ожиданиям фаната, то он может превратиться в воюющего.	
<b>7. Играющий (взрослый)</b>	<b>Считает руководителя первым среди равных, относится к нему как к партнеру по совместной игре, но просто в другой роли.</b>	Руководитель — Мастер, но и я — Мастер. Мы просто договариваемся с ним и делаем — каждый в своей роли.	

## 9. Как относится к самой организации?

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
1. Саботирующий	Организация — это опасные джунгли, где каждый сам за себя.	Организация нужна, чтобы вместе выживать. Но каждый сам за себя. Чем больше ты берешь у племени — тем лучше. А что отдаешь — не важно...	
2. Воюющий	Организация — это феодальный мир, в котором надо построить самое большое княжество.	«Чем больше княжество — тем выше мой авторитет перед остальными и перед первым лицом, тем больше он от меня зависит, и я могу на него влиять».	
3. Сопротивляющийся	Организация — это постоянно ломающийся механизм, состоящий из недочетов и ограничений.	«Постоянно укоряю, что же у нас так все криво устроено, давайте уже все настроим так, чтобы все четко работало и ничего не ломалось, чтобы все было предсказуемо и понятно».	
4. Исполнительный	Организация — это фабрика, где можно хорошо потрудиться, заработать деньги и авторитет.	«Просто работаю, честно делаю свое дело в соответствии с системой управления, получаю заслуженное профессиональное признание».	
5. Вовлеченный	Организация — это корпорация, где можно реализовать свои профессиональные знания, заработать хорошие деньги и получить признание.	«Я достигаю своих амбиций, реализуя амбиции организации. Я развиваюсь вместе с организацией. Организация заработала — и я заработал».	
6. Фанат	Организация — это волшебный монастырь, где можно найти смысл жизни.	«Вот только не все братья нашего монастыря достаточно прилежны и продвинуты, как я, вот в чем проблема».	
7. Играющий (взрослый)	Организация — это Игровая площадка, где я создаю смысл своего дела, реализую свой творческий потенциал, где у меня нет границ для самореализации — и одновременно я помогаю в этом всем остальным.	«Мы здесь вместе собрались, чтобы творить и созидать. Чтобы договариваться и делать, без обвинений, без обид, без страха — просто делать!»	



**10. Готов ли брать на себя полномочия (принимать решения самостоятельно, развиваться)?**

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
<b>1. Саботирующий</b>	Избавляется от сложных участков ответственности своей должности. Регулярно не выполняет свои полномочия.	Тем самым перекладывает полномочия обратно на своего руководителя, «скидывает обзьяну», заставляя руководителя погружаться в зону ответственности и делать самому.	
<b>2. Воюющий</b>	Придумывает собственные полномочия и ответственность и объявляет об этом остальным.	Занимается самозахватом полномочий, без обсуждений с командой по принципу «за мной будете!» При этом старается выбрать самые вкусные с точки зрения роста авторитета куски.	
<b>3. Сопротивляющийся</b>	Не сразу берет на себя новые полномочия. Торгуется.	Готов принимать новые полномочия, но только после детального обсуждения и заключения контракта.	
<b>4. Исполнительный</b>	Берет на себя новые полномочия по поручению руководства	Для этого готов даже обучиться, если поручат. Старается соответствовать ожиданиям руководства. Но сам не берет полномочия, ждет.	
<b>5. Вовлеченный</b>	С радостью берет на себя новые полномочия, заранее для этого системно учится и развивается, чтобы быть готовым.	Любит регулярно обсуждать свои карьерные перспективы, что ему для этого нужно сделать, чтобы нарастить свои полномочия и, соответственно, стать более успешным.	
<b>6. Фанат</b>	Склонен превышать свои полномочия, оправдывая своим особенным отношением. Лезет и принимает решения везде.	Ему до всего есть дело, везде встречается, сразу начиная судить, оценивать, принимать решения и делать, не услышав ответа коллег и не поняв его.	
<b>7. Играющий (взрослый)</b>	Берет на себя новые проекты и полномочия, которые соответствуют его предназначению и в которых он хочет себя реализовать.	Интенсивно развивает свою зону ответственности в соответствии с ее предназначением и при этом координирует ее развитие с остальными зонами ответственности.	

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
1. Саботирующий	Старается больше получить, при этом остаться в зоне комфорта.	«Я давно работаю в компании, поэтому повышайте мне зарплату!»	
2. Воюющий	Требует собственных, уникальных условий компенсации.	Ждет, когда руководитель ослаблен или устал, или сложной рыночной ситуации, когда он незаменим, — и в этот момент заявляет: «Или я уйду, или поднимайте мне зарплату!»	
3. Сопротивляющийся	Активно торгуется по условиям компенсации за новые полномочия.	Не берет на себя новые полномочия, пока не договорится о повышении компенсации.	
4. Исполнительный	Обязательно ожидает повышения компенсации в соответствии с новыми полномочиями.	«Если я возьму новые полномочия и буду прилежно их исполнять, руководитель это заметит и сам поднимет мне зарплату».	
5. Вовлеченный	Ожидает роста своей компенсации в соответствии с увеличением приносимой им пользы.	Приходит с новым уровнем уже достигнутого результата и корректно поднимает вопрос о повышении зарплаты.	
6. Фанат	Если Шеф повысит или понизит компенсацию, значит, так суждено.	В целом, безразличен к компенсации, для него важнее служение смыслу. Но может сильно обидеться, если узнает, что «недостойные» получают больше — и тогда станет воюющим.	
7. Играющий (взрослый)	Иницирует и разрешает напряженность в оплате в случае ее появления — на основе прозрачной финансовой информации.	Так как в компании есть единая политика, которая объясняет, кто и за что получает, то просто следует ей. Если же ценность результата увеличивается — то политика сама подразумевает повышение компенсации. Также активно участвует в распределении прибыли на основе единой политики.	

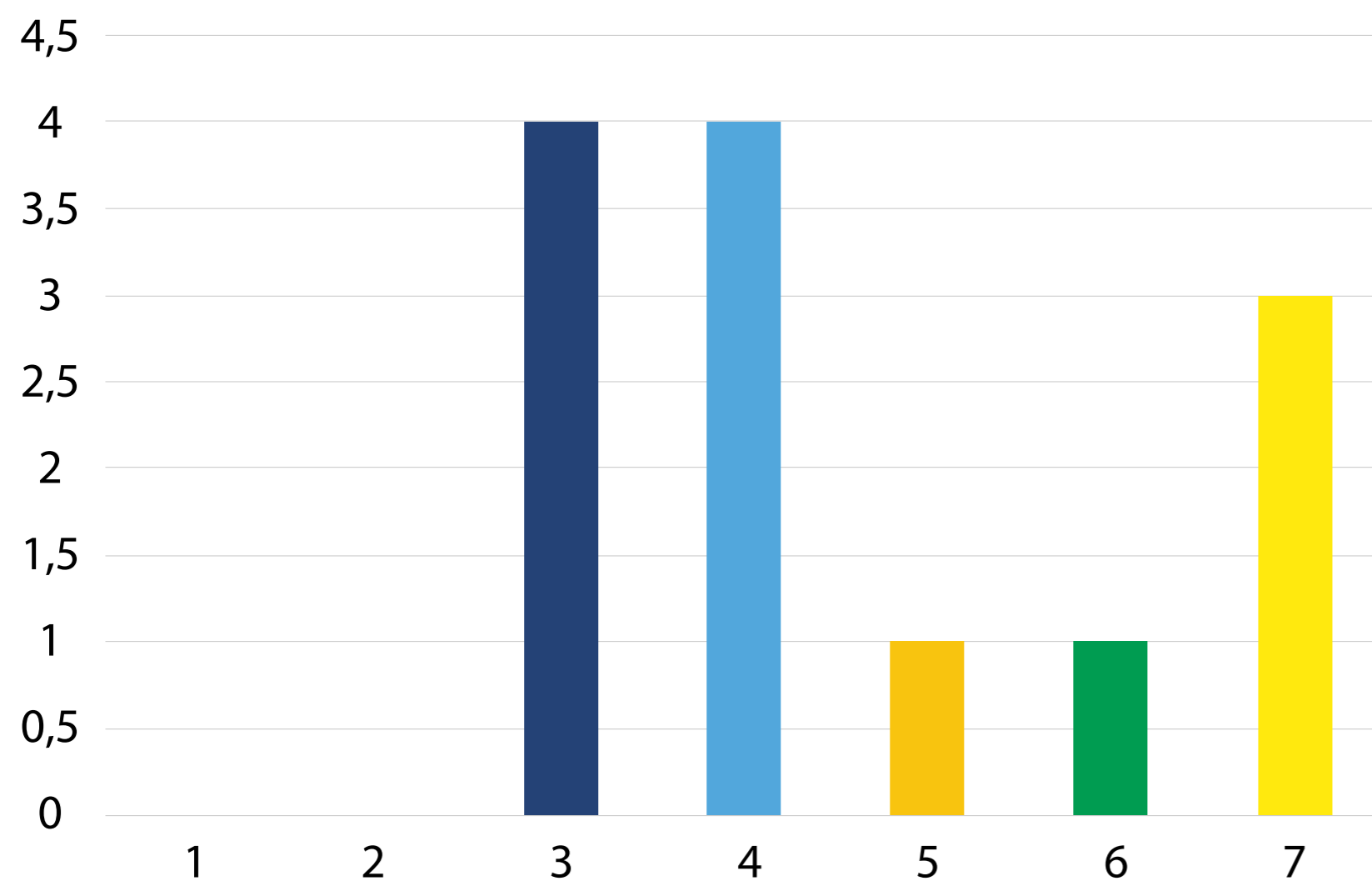
## 12. Как относится к выходу из зоны комфорта?

Вид отношения	Ответ	Комментарий к ответу и пояснение	Как вы оцениваете проявление этого отношения у сотрудника?
<b>1. Саботирующий</b>	Саботирует выход из зоны комфорта, ищет оправдания. «Вы мне сказали — я сделал. Не говорили — ждал приказа».	Очень не любит выходить из зоны комфорта, боится этого.	
<b>2. Воюющий</b>	Выходит из зоны комфорта ради собственных целей.	Без личной выгоды ничего делать не будет. К выгоде организации в целом безразличен.	
<b>3. Сопротивляющийся</b>	Последним выходит из зоны комфорта. Ворчит.	«Пусть сначала выходят из зоны комфорта вовлеченные, потом исполнительные, и только потом я пойду за ними».	
<b>4. Исполнительный</b>	Выходит из зоны комфорта, если это принято в организации.	Если система управления так настроена, чтобы регулярно выводить сотрудников из зоны комфорта, то будет это делать, как принято.	
<b>5. Вовлеченный</b>	Умеет правильно выходить из зоны комфорта и восстанавливать силы. Готов к форс-мажорам и любит их.	Обожает новые вызовы, новые амбициозные цели и показатели, ради которых нужно учиться, стремиться, работать, достигать!	
<b>6. Фанат</b>	Зависим от постоянной потребности в выходе из зоны комфорта. В зоне комфорта ему скучно.	В зоне комфорта он обычный человек, а в зоне дискомфорта — особенный. «Посмотрите, как я стараюсь, как я страдаю, не то что вы все!»	
<b>7. Играющий (взрослый)</b>	Нет зоны комфорта и дискомфорта. Есть только осознанное творчество.	Понимает, что комфорт — это на самом деле дискомфорт. Поэтому просто творит в потоке, в котором нет ни того, ни другого — а есть просто делание, просто творчество, просто радость созидания.	

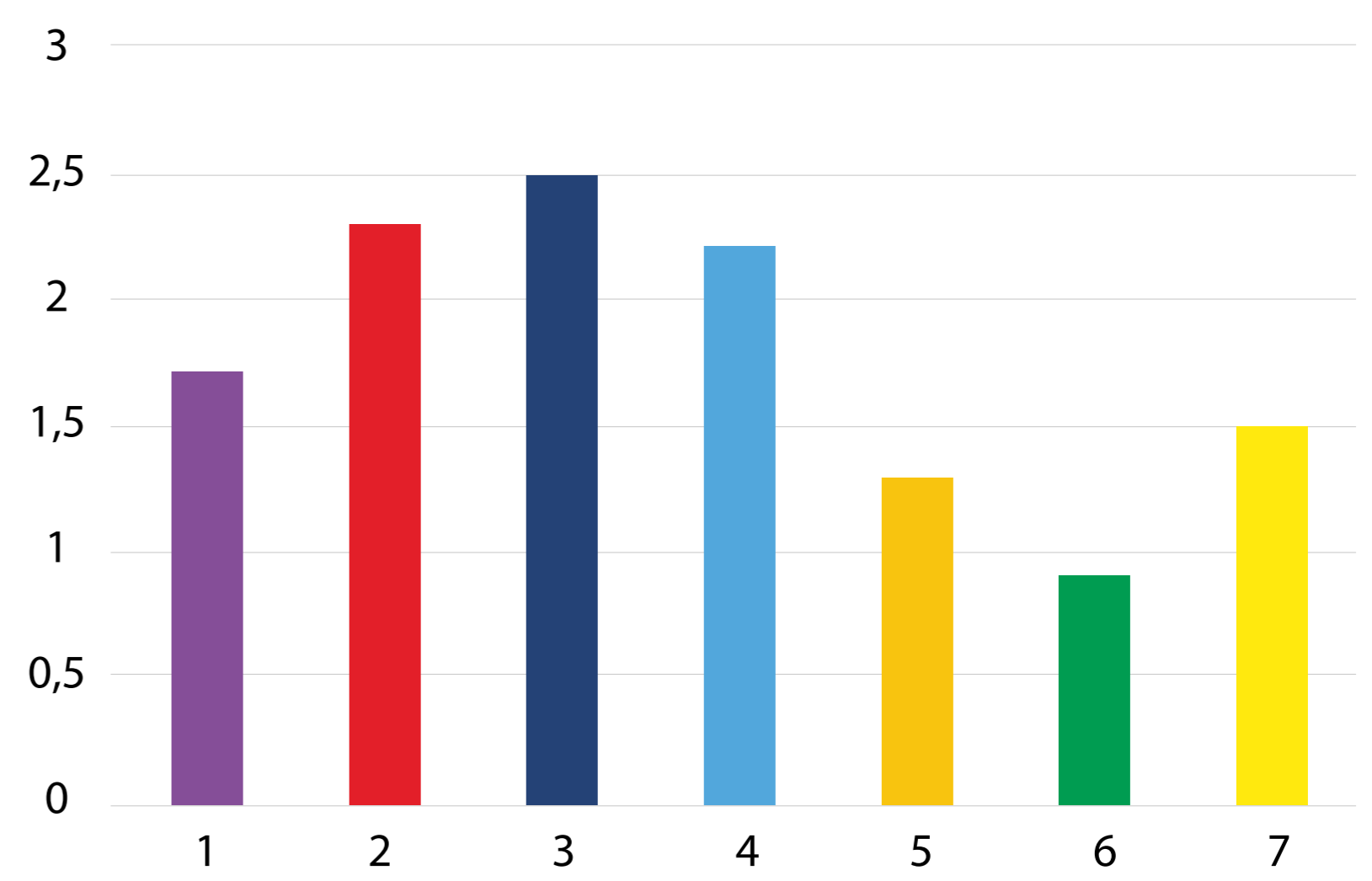


На примере одного из наших консалтинговых проектов, диаграмма отношения сотрудника к созданию новых правил выглядит так, как представлено на схеме сверху. А то, как коллеги видят его отношение к новым правилам, представлено снизу:

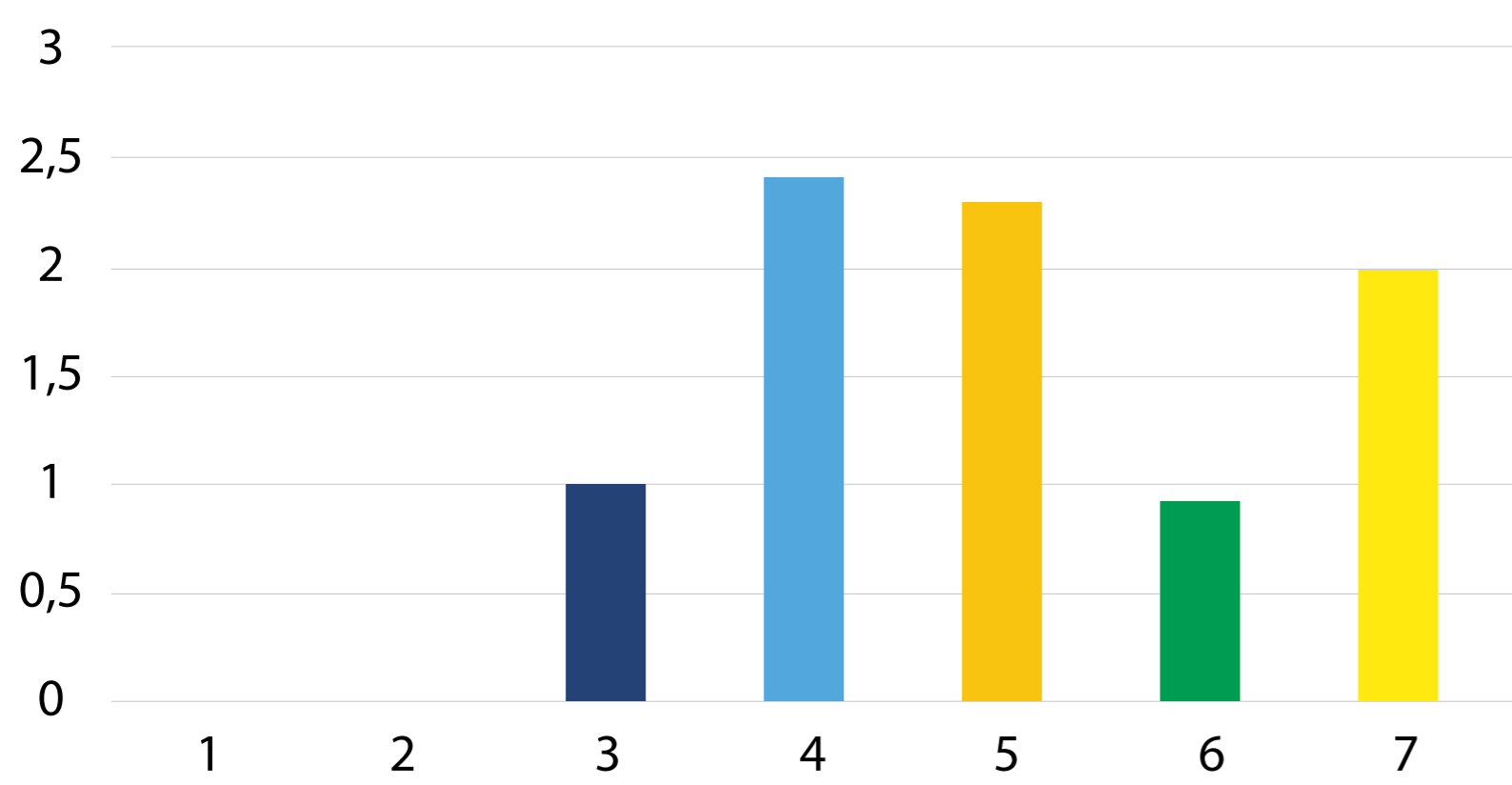
3. Как сотрудник относится к созданию новых правил игры?



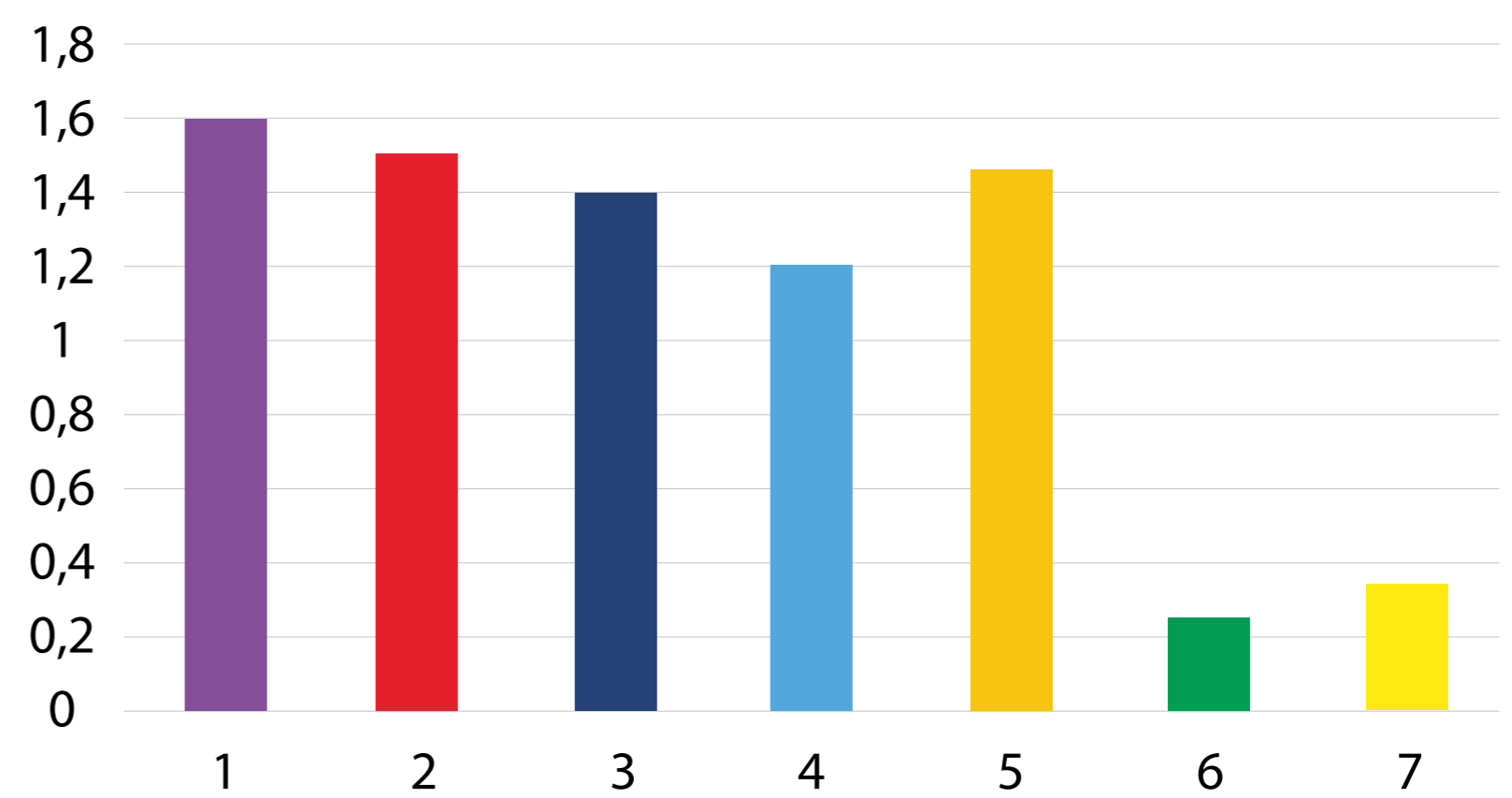
3. Как сотрудник относится к созданию новых правил игры?



Итоговое отношение



Итоговое отношение



# ГЛАВА 9

## Как принимаются решения при развитии по спирали?

Прочитайте резюме главы с карандашом. Обведите те ответы, которые наилучшим образом описывают культуру принятия решений в вашей организации.

Вопрос	3.11. Как принимаются решения?	9.1. В чем заключается дисбаланс полномочий/ответственности в принятии решений?
7. Культура Игры (Творчества, Синтеза)	Диктатура активных. Консент: каждый может принять решение с использованием внутреннего консультирования.	Баланс полномочий/ответственности: кто отвечает, тот и принимает решение, берет и делает.
6. Культура смысла (справедливости, согласия)	В соответствии с ценностями. Консенсус достойнейших.	Все отвечают и за победы, и за поражения.
5. Культура успеха (драйва)	Все, что не запрещено, разрешено. Победителей не судят. Нарушай правила, но не принципы. И побеждай, улучшая потом правила!	Выигрывает команда, проигрывает — тренер.
4. Культура правил (Truth)	Все, что не разрешено, запрещено. Но появляется возможность информировать об уже принятых решениях в своей зоне ответственности.	Контролирующие подразделения могут остановить инновацию, но не несут ответственность за то, что она не внедряется.
3. Культура власти (Power)	Все решения принимает босс. Все решения должны быть согласованы (приняты) им.	За все отвечает лидер. Победы достаются лидеру, поражения — козлу отпущения. Лидер не ошибается.
2. Культура племени (принадлежности)	Коллективно, всем племенем. При этом каждый может сделать все полезное для выживания племени по принципу «Я хотел как лучше», «Мы всегда так делали».	Все отвечают за все и никто ни за что.
1. Культура выживания	Я сам за себя.	Кто отвечает, тот и принимает решение

<p><b>9.2. Как принимается решение о приоритетах действия?</b></p>	<p><b>9.3. Как принимается решение об изменении «синего» контура?</b></p>
<p>Каждая зона ответственности сама определяет приоритеты исходя из приоритетов компании, которые могут оперативно меняться исходя из ситуации.</p>	<p>Каждый сотрудник может от имени своей роли изменить «синий» контур, если это не наносит критического вреда организации и позволяет снять его напряженность. А как результат эксперимента — повысить эффективность компании — чтобы взять и сделать по новым правилам.</p>
<p>Коллективно через стратегический комитет.</p>	<p>Помимо «синего» контура начинаем все больше обсуждать «зеленый» — смысл и предназначение каждой зоны ответственности, во что верим, каким стержневым принципам хотим следовать. Результаты таких обсуждений записываются и дополняют «синий» контур.</p>
<p>Стратегические приоритеты развития согласовываются на уровне топ-менеджмента.</p>	<p>Проводятся командные ретроспективы проектов, где обсуждается полученный опыт, который становится основой для изменения и улучшения «синего» контура.</p>
<p>Каждая зона ответственности сама расставляет операционные приоритеты и информирует о них остальных.</p>	<p>Мы коллективно обсуждаем изменения в правилах и процессах, договариваемся друг с другом, фиксируем договоренности и следуем им. Каждый может инициировать улучшение «синего» контура, решение — за командой.</p>
<p>Приоритеты обязательно согласовываются с первым лицом.</p>	<p>Лидер внедряет правила и регламенты «под подпись» и заставляет всех им следовать. Ответственность за «синий» контур целиком на лидере.</p>
<p>Нет приоритетов. Делаем то, что вспомним, что под руку попадет.</p>	<p>Поговорили, покричали «Думать надо!», ничего не прописали, через месяц снова наступаем на те же грабли.</p>
<p>—</p>	<p>—</p>



<p>9.4. Как принимается решение о стратегии и видении? Как принимается решение о целях?</p>	<p>9.5. Как принимается решение об изменении миссии и ценностей?</p>	<p>9.6. Как принимается решение о заполнении зоны безответственности (кто это должен делать)?</p>
<p>Есть круг стратегии ключевых лидеров-предпринимателей, в который каждый может принести идею для старта проекта и реализовать проект инновации.</p>	<p>Миссия каждой зоны ответственности (роли и круга) регулярно обсуждается и улучшается на законодательных встречах с участием всех членов круга.</p>	<p>Если зона безответственности соответствует предназначению зоны ответственности (круга или роли), то играющий роль всегда ее принимает, уточняя приоритеты выполнения и внося задачу в свой бэклог. Если назначение задачи повторное, ее переводят в обязанности роли.</p>
<p>Командное лидерство: вместе обсуждаем мечту, предназначение и смысл, после чего ставим цель по улучшению мира. Из всего этого вместе выводим нашу рыночную стратегию.</p>	<p>Стратегия и цели выводятся из предназначения и ценностей. Сначала ответ на вопрос «Что мы хотим дать этому миру?» и только потом «Какая стратегия поможет реализовать нашу миссию?» Для этого проводится регулярная стратегическая сессия.</p>	<p>Мы можем сами найти сотрудника, который заполнит зону безответственности (выполнит задачу), так как видим и понимаем предназначение каждого круга и роли.</p>
<p>Лидерство коммерсантов: выявляем новые потенциальные тренды и рыночные возможности, считаем свой и потенциальный ресурс, планируем амбициозные предпринимательские цели.</p>	<p>Предназначение и ценности выводятся из стратегии и являются ее частью. Сначала — чего мы хотим достичь на рынке, и только потом — какие ценности помогут нам этого достичь. Для обсуждения этих вопросов проходит регулярная командная стратегическая сессия.</p>	<p>Сами закрывают зоны безответственности в проектах и находят, кто лучше выполнит инновационную проектную задачу.</p>
<p>Лидерство финансистов и экономистов: считаем текущий рынок, операционные показатели, ставим вместе консервативные цели от текущей ситуации.</p>	<p>Происходит регулярное командное обсуждение миссии и ценностей. Если ценности операционные (эффективность, клиентоориентированность, высокий сервис и др.), то они принимаются текущей операционной системой. Если ценности надрациональные (творчество, любовь и др.) — они становятся ритуальными.</p>	<p>Сначала сами ищем ответственного, так как видим «синий» контур и кто за что отвечает. Если не находим — идем к руководителю.</p>
<p>Лидерство первого лица: «Идите и сделайте это!», «Мы это можем!», «Я верю, и вы верьте!», «Сделайте или сдохните!», «Just Fucking Do It Mother Fuckers!»</p>	<p>Миссию и ценности транслирует первое лицо. Все остальные делают вид, что следуют им. Можно даже в рамочку их повесить в офисе.</p>	<p>Все зоны безответственности заполняются руководителем, но мы можем указать на нее, чтобы помочь руководителю быстрее найти ответственного.</p>
<p>Нас никому не сбить с пути, нам наплевать, куда идти Как альтернативный вариант: «А не хреново было бы нам... Да, не хреново было бы... Эх...»</p>	<p>Какая еще миссия и ценности?! Что это?!</p>	<p>Ждем, пока руководитель сам заметит зону безответственности и назначит ответственного. А что? Солдат спит — служба идет.</p>
<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>

<p>9.7. Как принято проводить изменения в вашей организации?</p>	<p>9.8. Как принимается решение о распределении ресурсов? Как происходит управление финансами?</p>	<p>9.9. Как принимается решение о материальном вознаграждении?</p>
<p>Каждая зона ответственности может попробовать любое изменение или проект, а потом масштабировать лучшую практику на всю компанию, чтобы лучше выполнять ее предназначение.</p>	<p>Бюджет как ограничение исчезает. Он нужен для учета денежных средств, создания прозрачности доходов/расходов и планирования. Ограничения есть только по уровню прибыльности: если он выше нормы, то каждый имеющий домен на траты может тратить, информируя об этом остальных членов круга.</p>	<p>Все видят зарплаты и бонусы всех. В организации есть политика, которая объясняет, кто и почему столько зарабатывает. При этом у лидеров остаются полномочия принятия решения о дополнительных бонусах для ролей в их зоне ответственности, исходя из ресурсов круга.</p>
<p>Сначала лидеры формируют новую картину мира в головах сотрудников, а потом под нее проводят изменения.</p>	<p>Создается бюджетный комитет, который мониторит все траты и коллективно принимает решения об изменении бюджета.</p>	<p>Создается комитет по компенсациям и премиям, который коллективно принимает решение о бонусах, премиях и повышении зарплаты. Появляются пенсии, внутренние благотворительные фонды.</p>
<p>Любое изменение должно повышать эффективность, эта выгода должна быть просчитана и понятна. При этом у сотрудников есть возможность взять ответственность за рискованное изменение и реализовать инновацию.</p>	<p>Процедуры бюджетирования эволюционно развиваются и позволяют гибко менять бюджет и ограничения тем, кто приносит деньги в компанию. Можно потратить больше, если заработал больше.</p>	<p>Появляются системы бонусирования при условии достижения командных целей на основе личного вклада, а также система грейдов, участие в прибыли, в акциях.</p>
<p>Проводится обучение, тренировка, практика, поддержка, создание критической массы тех, кто понимает, зачем проводится изменение.</p>	<p>Создаются процедуры и правила распределения ресурсов. Например, процедуры бюджетирования, где основное внимание уделяется лимитам на траты.</p>	<p>Появляются процедуры материальной оплаты по грейдам, уровням, разрядам и др.</p>
<p>Первое лицо приказывает. Все ритуально следуют, пока первое лицо помнит о своем приказе. Как только забывает — все тут же возвращается на круги своя.</p>	<p>Лидер дает ресурсы сильнейшим. Кто тащит и громче кричит — того и ресурсы.</p>	<p>Сначала вождь забирает себе, потом что осталось — племени. Лидер принимает решение об оплате тому, кто сильнее всех показывает свою важность для организации и преданность лично лидеру.</p>
<p>У нас все стабильно и очень мало изменений, которые проходят «ритуально»: рассылкой под подпись и др.</p>	<p>По возможности и потребности. Все просят у лидера. Дал — хорошо. Не дал — ну что же...</p>	<p>Лидер принимает решение об оплате тому, кому больше нужно, кто приносит большую пользу племени.</p>
<p>—</p>	<p>—</p>	<p>Кто успел, тот и схватил.</p>

# ГЛАВА 10

## Как распределяется ответственность при развитии по спирали?

Прочитайте резюме главы с карандашом. Обведите те ответы, которые наилучшим образом описывают культуру принятия решений в вашей организации.

Вопрос:	10.1. Как трансформируется доверие?	10.2. Как трансформируется недоверие?
7. Культура Игры (Творчества, Синтеза)	Я по умолчанию доверяю всем.	Недоверие исчезает. Я доверяю всем. Нет тьмы... Есть отсутствие света.
6. Культура смысла (справедливости, согласия)	Я доверяю тем, кто верит в те же идеалы, что и я.	Я не доверяю тем, кто верит во что-то отличное от моего мировоззрения.
5. Культура успеха (драйва)	Я доверяю всем, кто хочет вместе со мной достичь общую цель, кто способен брать ответственность за нарушения правил, достигать и потом улучшать правила.	Я не доверяю тем, кто хочет лично меня победить, обыграть.
4. Культура правил (Truth)	Я доверяю всем, кто способен брать ответственность за операционные показатели своей зоны ответственности, то есть профессионалам.	Я не доверяю тем, кто не соблюдает правила, или не берет ответственность за их нарушение.
3. Культура власти (Power)	Я доверяю всем, кто делает и мыслит, как я! По умолчанию не доверяю никому, доверие надо заслужить.	Я не доверяю тем, кто может стать сильнее меня и претендует на мою власть.
2. Культура племени (принадлежности)	Святая простота: я доверяю всем и постоянно из-за этого страдаю. Доверие — моя самая главная сила перед тем, кто сильнее меня.	На темной стороне делаю вид, что доверяю, но на самом деле не верю никому, кто сильнее меня.
1. Культура выживания	—	—



10.3. Как меняется баланс давать-получать?	10.4. Кто отвечает за достижение целей?	10.5. Как изменяются полномочия специалиста-творца (того, кто создает ценность для внутреннего и внешнего клиента) в разрешении напряженностей?
В картине мира нет слова «брат». Доминанта — просто отдавать. Достаточно находиться в потоке созидания, творить и отдавать, и благодарность мира будет ошеломлять, превышая все ожидания!	И команда Игроков, и каждый Игрок.	Подавляющее большинство напряженностей решаются на уровне специалистов (Роль-Роль), руководителей информируют об изменениях, которые уже приняты.
Все отдать, ничего не брать.	Братство (секта)	Специалисты сами разрешают личные напряженности, связанные с некорректным отношением и неадекватной «картиной мира».
Отдать эффективно: равно столько, чтобы получить больше всех (пример с тубиком пасты).	Топ-менеджмент (селебрити-менеджмент)	Специалисты сами поднимают напряженности, которые мешают реализации проектов, и разрешают их на уровне команды, информируя об этом руководство.
Отдать в соответствии с договоренностями, забрать тоже в соответствии с договоренностями исходя из жестких границ.	Команда профессионалов (но только операционных целей)	Специалисты легко сами решают системные напряженности, меняют процессы и регламенты, информируя об этом остальных, в том числе руководителей.
Ничего просто так не отдавать, все забрать силой у слабых. Отдать максимум своему руководителю в обмен на увеличение доверия с его стороны и авторитета.	Вождь племени и его преданные заместители.	Специалисты принимают ответственность за решение задач, сами могут организовать процесс их выполнения. Если не могут сделать — идут за помощью к руководителю.
Ничего не давать, все получить. Ведь мечты сбываются.	Племя	У специалистов нет никаких полномочий. Их задача — выполнять задачи, которые ставят их руководители. Если у специалистов есть напряжение, то разрешить его может только руководитель.
Просто брать, давать — нет в картине мира.	Нет осознанных целей. Неосознанная цель одна — выжить.	—

10.6. Как трансформируется управление проектами?	10.7. Как происходит управление производительностью?	10.8. Как трансформируется предназначение?
Любой круг (зона ответственности) может стать проектом развития, это потенциал творчества для игры каждого.	Обратная связь по производительности течет постоянно, легко и беспрепятственно. Обратная связь от коллег теперь называется «клиентская» (внутренняя и внешняя). Доступно несколько каналов, позволяющих учитывать индивидуальные предпочтения участников.	Компания построена по принципу иерархии назначений. Предназначение есть у каждой роли и круга. Мы четко понимаем, зачем нужна каждая зона ответственности и какой миссии она служит.
В компании каждый может реализовать проект развития, но с коллективного согласования проектного комитета.	В оценку критериев производительности должности (роли) закладывается обратная связь по личностным навыкам комфортной коммуникации и соответствия ценностям.	В нашем предназначении есть стремление сделать мир лучше, светлее, интереснее. Мы служим миру, и он благодарит нас в ответ.
Agile: быстро и дешево сделать минимально жизнеспособный продукт, показать клиенту, получить обратную связь и быстро улучшить.	В оценку критериев производительности сотрудника закладываются не только операционные показатели должности (роли), но и вклад в реализацию проектов развития и достижения целей.	В нашем предназначении есть стремление к лидерству, инновациям, успеху — мы хотим быть первыми на рынке или уже являемся лидерами!
У нас есть практика управления проектами на основе управления рисками: PMBoK, «водопадное планирование», большие инвестиции времени в процесс планирования и подготовки.	Есть зафиксированные критерии производительности к каждой должности (роли), и по ним происходит регулярная оценка. В оценке присутствует как мнение руководителя, так и мнение внутренних клиентов, при этом мнение клиентов приоритетнее.	Мы задумываемся о предназначении. В формулировке предназначения есть принесение пользы клиенту, благодаря чему мы выживаем и успешны сами.
Проекты развития реализуются, только если они находятся под контролем первого лица.	Слово руководителя — ключевое в оценке результативности сотрудника.	Предназначение — быть сильными, лидерами на рынке, чтобы выжить и обеспечить всех хорошими зарплатами!
Ритуальное управление проектами: «Что-то у нас проекты не реализуются...»	Каждый видит только свои результаты. Нет возможности сравнить их с другими и вообще увидеть, какой вклад сделал каждый в общий результат.	Люди не думают о предназначении. Чего тут думать, все ясно: нужно получить деньги и выжить!
—	—	—

10.9. Как распределяется ответственность за правила?	10.10. Как в компании определяется, кто виноват?	10.11. Кому принадлежит компания?	10.12. Кто платит зарплату?
Мы играем в правила! Правила = договоренности, их можно оперативно менять. Правила и принципы — не догма, а часть игры: мы им следуем, но готовы изменить, если необходимо.	Обвинений и чувства вины больше нет в нашей культуре. Какой смысл обвинять? А любая ошибка — бесценный опыт и обратная связь для того, чтобы создать что-то новое.	Сама себе.	Сам себе платишь зарплату.
Мы перевели многие правила в немногие принципы. Упрощение в принципы: ЧТО делать важнее, чем КАК делать.	Мир виноват в том, что не принимает наши дары. Неблагодарный! Его нужно изменить или даже наказать!	Обществу	Общество
Можно нарушать правила, но после победы ты должен улучшить правила, которые нарушил, и передать опыт всей организации. А в случае неуспеха — также поделиться своим опытом.	Выигрывает команда, проигрывает тренер. Мы берем на себя ответственность за достижение цели, но если цель не достигнута, то это мы виноваты, и в первую очередь, конечно, тренер.	Акционерам и лучшим сотрудникам.	Акционеры платят компенсацию и бонусы.
Все равны перед правилами. У сотрудников появляется возможность обсуждать правила, задавать вопрос «Зачем?» и предлагать свои варианты правил.	У нас есть граница между ошибкой и нарушением. Ошибку мы исправляем системно, не наказывая того, кто ее допустил. А нарушение обсуждаем, чтобы все подтверждали опыт правила.	Акционерам	Клиент
Лидеры берут ответственность за правила, и готовы лично контролировать их соблюдение и наказывать. Правда, сами этим правилам не подчиняются.	Виноваты всегда подчиненные. Поэтому нужно любое решение согласовать с руководителем, на всякий случай.	Основателю	Руководитель
У нас есть ритуальные правила: когда руководитель как бы внедряет правила приказом, ну а мы как бы им следуем, ставя подпись напротив поля «Ознакомлен». И все довольны.	Нам сложно бывает найти виновного, поэтому мы часто ищем козла отпущения. Ну или никто не виноват.	Нечему принадлежать — выжить бы.	Бухгалтерия, то есть магия, везение и стечение удачных обстоятельств.
—	—	—	—



# ГЛАВА 11

## Как трансформируется стиль лидерства и отношение лидера к организации и подчиненным

### АНКЕТА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДОМИНАНТЫ ЛИДЕРСТВА МЕНЕДЖЕРА

В этой анкете лидер — это непосредственный руководитель вашего подразделения. Важно отметить! Анкета нужна не для оценки, не для премирования или штрафования, не для грейдов. Она нужна для развития и только для развития. В крайнем случае для того, чтобы понять и принять лидера таким, какой он есть, со всеми его темными и светлыми сторонами.

Анкета заполняется сотрудниками только анонимно, лидеру дается итоговый результат. Респондентов можно указать номерами, чтобы видеть отклонения между максимальными и минимальными ответами. Это пригодится для анализа.

Полученные результаты разбираются с тем, кого описывали в анкете, либо непосредственно с его вышестоящим руководителем, либо с сопровождающим развитие организации консультантом или коучем. Также результаты анкетирования могут разбираться вместе с командой сотрудников, которые заполняли анкеты, и их руководителем — но для этого обязательно наличие профессионального фасилитатора и высокого уровня развития культуры организации.

Анкета позволяет понять, как видят своего лидера подчиненные, а не то, каким он является на самом деле (возможно, даже он сам не знает, каков он на самом деле).

Изучая анкету, заполните ее про вашего непосредственного руководителя или, если такового нет, то про бывшего руководителя.



**Электронную версию опросника вы можете  
скачать с сайта книги [www.spirald.ru](http://www.spirald.ru)**

Оцените верность утверждения и поставьте, пожалуйста, от 0 до 4:

0 — это точно не про нашего лидера;

1 — иногда наш лидер так себя проявляет;

2 — время от времени такое поведение у нашего лидера случается;

3 — лидер довольно часто так себя проявляет, но не всегда;

4 — такое поведение характерно для нашего лидера, это точно про него.

ФИО сотрудника

---

Название роли сотрудника

---

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Как вы оцениваете проявление этого отношения у лидера?
<b>Производитель</b>	У нас или нет планов вообще, или мы обсуждаем те, что спустили верху, но потом «забываем» про них и продолжаем руководствоваться текущей ситуацией. Если появляется необходимость что-то сделать в соответствии с нашими планами — делаем, если нет — занимаемся тем, что послал нам новый день.	
<b>Руководитель</b>	У нашего лидера точно есть план действий, он знает (или производит впечатление), что нужно делать, но нам этот план никогда не показывает. Просто каждый день/неделю дает нам поручения и проверяет, как мы их выполнили.	
<b>Управленец</b>	Наш лидер детально планирует все и показывает нам план. Мы вешаем его в офисе (размещаем в общем информационном источнике) и далее руководствуемся только этим планом, постоянно сверяясь с ним.	
<b>Начальник</b>	Мы вместе с лидером ставим цели для нашего подразделения, планируем, как будем достигать, договариваемся и стараемся регулярно двигаться в их направлении. Лидер делегировал составление планов проектов и достижения целей нам — для него важнее сама динамика достижения цели.	
<b>Объединитель</b>	Все наши планы и цели должны соответствовать миссии нашего подразделения. При планировании лидер постоянно поднимает вопрос «Как эта цель наилучшим способом поможет нам реализовать нашу миссию?» Если нет ответа на вопрос «Зачем?» или ответ нас не вдохновляет, мы просто не делаем.	
<b>Алхимик</b>	У нас есть планы, мы стараемся им следовать, но при этом каждый член команды имеет право на импровизацию и регулярно им пользуется. Лидер может не соглашаться с моей целью, но все равно поможет ее реализовать, сказав: «Я не верю в твою идею, но я верю в твою веру! Иди и делай!»	

## 2. Каким образом происходит делегирование в нашем подразделении?

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Как вы оцениваете проявление этого отношения у лидера?
<b>Производитель</b>	Лидер выполняет основную и самую сложную работу, а ту, что он не успевает просит сделать нас, своих подчиненных.	
<b>Руководитель</b>	Лидер внимательно следит за тем, чем мы заняты, старается обеспечить каждого из своих подчиненных задачами и поручениями, чтобы мы «вспотели в конце дня, но не сдохли».	

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Как вы оцениваете проявление этого отношения у лидера?
<b>Управленец</b>	Лидер не любит, когда мы приходим к нему с вопросом, по которому мы сами могли бы принять решение. Он регулярно наделяет нас полномочиями и правом самостоятельно принимать операционные решения в рамках нашей зоны компетенции и ответственности.	
<b>Начальник</b>	Лидер ставит нам цели, активно вовлекая в процесс целеполагания, и дает все полномочия и ресурсы для их достижения. Мы сами решаем, как достигать поставленные цели, и умеем координировать в команде их достижение.	
<b>Объединитель</b>	Лидер помогает нам служить смыслу и ценностям компании. Каждый из нас может поставить цель, попробовать реализовать новый проект для осуществления миссии — для этого не нужно согласование, достаточно просто проинформировать и получить поддержку.	
<b>Алхимик</b>	Лидер может месяцами не давать нам поручений, не ставить целей, не инициировать проектов. Но при этом энергетика подразделения не падает, мы движемся вперед с максимальной скоростью, а наш лидер радуется успехам и творит новую реальность вместе с нами.	

### 3. Как лидер вовлекает нас в развитие «синего» операционного контура?

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Как вы оцениваете проявление этого отношения у лидера?
<b>Производитель</b>	Наш лидер «не любит» правила и процессы, дело делать надо, а не бюрократию наводить. Поэтому у нас нет прописанных правил и процессов, просто работаем, просто руководствуемся здравым смыслом. А те правила и процессы, которые есть, «ритуальные» и на деле не работают.	
<b>Руководитель</b>	У нас в подразделении принято искать виноватых, но не принято системно исправлять ошибки через улучшение правил и процессов. Поэтому ошибки регулярно повторяются. Иногда руководитель в гневе издает новые приказы и регламенты, но они быстро перестают работать.	
<b>Управленец</b>	Если ошибка повторяется, то наш лидер инициирует создание правила или улучшение процесса, которому мы дальше следуем. Мы не боимся ошибаться, но у нас не принято нарушать правила и процессы без согласования с лидером. Все основные правила и процессы нашего подразделения прописаны, мы их знаем и следуем им в своей работе.	



Вид лидерства	Ответ на вопрос	Как вы оцениваете проявление этого отношения у лидера?
<b>Начальник</b>	Мы быстро развиваемся и выходим на новые стратегические уровни так, что не успеваем улучшать все наши правила и процессы. Но наш лидер всегда находит время на то, чтобы вовремя остановиться, навести порядок, перераспределить зоны ответственности, переписать основные процессы там, где 20% процессов дают 80% результата, — чтобы системный хребет был крепким и удерживал развитие.	
<b>Объединитель</b>	Мы не создаем правил и процессов, не ответив сначала на вопрос: зачем мы это делаем, для чего, какой миссии это служит? Наш лидер постоянно задает нам эти вопросы, чтобы мы не делали бесполезной работы.	
<b>Алхимик</b>	Наведение порядка и улучшение правил и процессов для нас так естественно, что мы делаем это сами, потому что это очевидный и полезный инструмент. Все наши зоны ответственности понятны, актуальны и прозрачны, так же как правила и процессы. Мы сами принимаем решение, когда остановиться и навести порядок, а наш лидер иногда делится своими напряжениями и идеями и предлагает улучшения как член команды.	

#### 4. Как лидер реагирует на ошибки?

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Как вы оцениваете проявление этого отношения у лидера?
<b>Производитель</b>	«Лучше, конечно, не ошибаться и быть экспертом в своем деле. Но если уж ошибка произошла, то, конечно, нужно посоветоваться со мной, обсудить это, чтобы ошибка помогла тебе стать более сильным экспертом».	
<b>Руководитель</b>	«У нас косячить нельзя! Головой соображать надо! За что я вам деньги плачу?! Чтобы не было ошибок, все должно быть согласовано со мной!»	
<b>Управленец</b>	«Ошибка — это нормально. Повторение ошибки — это уже повод создать правило или улучшить процесс! Танец на граблях не допустим! Чтобы ошибка не повторялась снова, мы договариваемся друг с другом и создаем правило или улучшаем процесс и потом следуем им».	
<b>Начальник</b>	«Ошибки — это нормально, но вы должны нести за них ответственность. Если в конце пути вы победили, достигли поставленной цели и переписали процессы и правила, то ошибки списываются. Но если проиграли, то за ошибки придется отвечать вдвойне!»	
<b>Объединитель</b>	«Ошибки допустимы на пути следования нашей миссии, никто не совершенен. Но лучше не экспериментировать там, где это не соответствует нашей миссии и нашим ценностям».	

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Как вы оцениваете проявление этого отношения у лидера?
<b>Алхимик</b>	«Все, что мы делаем, — это одновременно и вершина нашего опыта, и ошибка. В каком-то смысле все, что мы делаем, — ошибка. Потому что через год мы сможем сделать то же самое лучше и эффективнее. Поэтому жалеть о сделанном — глупо. Не нужно тратить на это энергию. Лучше просто делать, делать просто и созерцать свои ошибки, принимать их, улучшаться и продолжать играть дальше на максимуме энергии!»	

## 5. Как лидер контролирует нашу работу?

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Как вы оцениваете проявление этого отношения у лидера?
<b>Производитель</b>	Наш лидер всегда рядом, смотрит, что и как мы делаем, выступает в роли старшего наставника и постоянно подсказывает, как сделать иначе и лучше.	
<b>Руководитель</b>	Лидер дает поручения и ставит задачи каждому сотруднику и следит за тем, чтобы все было выполнено точно в срок, просроченных быть не должно!	
<b>Управленец</b>	Лидер установил операционные метрики эффективности для каждого отдела и должности, норма выработки в день/неделю/месяц ясна каждому сотруднику. Невыполнение нормы сразу же ведет к реакции руководителя.	
<b>Начальник</b>	Помимо операционных метрик эффективности у нас есть цели в виде показателей, которых мы пока не достигаем, но должны достичь к концу этого года. Лидер помогает нам оценивать динамику достижения этих целей, поддерживает в пути.	
<b>Объединитель</b>	В принципе, ты можешь и не достичь цели. Но если ты следовал нашей миссии, если ты служил нашим ценностями, если ты отдал всего себя — тебе все будет прощено. Главное — чтобы твоя картина мира соответствовала нашей идеологии.	
<b>Алхимик</b>	Все операционные и стратегические показатели известны всем членам команды, сотрудники сами способны саморегулироваться: находить напряженности, договариваться и делать. Контроля как проверки нет, есть только поддержка и реакция на отклонения, при этом отреагировать может любой член команды. Лидер поддерживает улучшение процессов, достижение целей и миссии — как один из членов команды.	

## 6. Как наш лидер в плохом настроении видит своих сотрудников?

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Насколько это типично для вашего лидера?
<b>Производитель</b>	«Вам ничего нельзя поручить, вы все провалите. Придется снова все делать самому...»	
<b>Руководитель</b>	«Кто это сделал? Почему без моего согласования? Вы должны каждый день отчитываться передо мной о результатах своей работы! Не должно быть косяков!»	
<b>Управленец</b>	«Вы должны следовать правилам, процессам и инструкциям. В них ясно все прописано. Любая самостоятельность запрещена! Вы должны проинформировать команду прежде, чем что-то изменить».	
<b>Начальник</b>	«“Кофе пьет тот, кто продает” (фильм “Глендари Глен Росс”) — право голоса имеют только те, кто зарабатывает для компании деньги. Если ты ничего не достиг — молчи и делай то, что тебе говорят успешные сотрудники».	
<b>Объединитель</b>	«Ты не соответствуешь той великой идее, которой мы вместе служим. Ты не достоин наших ценностей. Тебе предстоит еще так много в себе поменять, чтобы быть достойным находиться среди нас».	
<b>Алхимик</b>	«Это всего лишь игра, не будь таким серьезным. Зачем испытывать вину и стыд за то, что не сделал? Просто делай! Делай просто!»	

## 7. Как лидер мотивирует сотрудников нашего подразделения?

Вид лидерства	Ответ на вопрос:	Насколько это типично для вашего лидера?
<b>Производитель</b>	Как опытный наставник поддерживает, показывает примером, как надо делать правильно, лучше, эффективнее. Обучает «в полях» своим примером.	
<b>Руководитель</b>	Ставит четкие задачи с точными сроками, которые обязательно нужно выполнить, иначе ждет неприятный разговор. При высокой результативности всегда хвалит, ставит в пример другим.	
<b>Управленец</b>	Есть система материальной мотивации в соответствии с уровнем профессионального развития (грейдами), и лидер всегда проверяет, насколько эта система соответствует реальности и объясняет сотрудникам, за что они получают свои деньги. Оплата должна расти в соответствии с уровнями профессионального развития и навыками сотрудников.	



Вид лидерства	Ответ на вопрос:	Насколько это типично для вашего лидера?
<b>Начальник</b>	«Или развивайся, или убирайся!» Лидер все время отслеживает уровень командных и личных целей сотрудников, контролирует, насколько поставленные цели реально мотивируют сотрудников, проводит коучинговые и мотивационные беседы, заряженные на достижение успеха.	
<b>Объединитель</b>	Лидер постоянно проверяет, действительно ли смысл организации близок сотрудникам, резонируют ли их личные ценности с ценностями компании. Проводит наставнические сессии, разбирает поступки сотрудников на предмет их соответствия ценностям.	
<b>Алхимик</b>	Лидер старается помочь сотрудникам самим убрать все преграды для творческой реализации их потенциала в организации. Лидер с восторгом смотрит, как они раскрываются, открыто и искренне восхищается их результатами, при этом он сам творит и созидает вместе с ними.	

## 8. Как лидер наказывает сотрудников подразделения?

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Насколько это типично для вашего лидера?
<b>Производитель</b>	Отчитывает за то, что не спросили его и в итоге «накосячили».	
<b>Руководитель</b>	Эмоционально ругает за просроченные задачи, за то, что «не включили свой мозг» и не сделали очевидные вещи без его поручения.	
<b>Управленец</b>	У лидера есть разработанная система наказаний и штрафов, которую он время от времени обновляет и развивает. Любой проступок наказывается в соответствии с этой системой.	
<b>Начальник</b>	В случае недостижения цели — лишение премии. Если цель не достигнута повторно — ставится вопрос о профпригодности. Если цель не достигнута в третий раз — увольнение.	
<b>Объединитель</b>	Задает различные вопросы на осознанность и изменение картины мира, на которые сотрудникам очень неприятно отвечать. Такое впечатление, что сотрудники, отвечая на эти вопросы, «сами себя наказывают».	
<b>Алхимик</b>	Наказание как понятие отсутствует в нашей организации. Мы просто делаем. Если есть что улучшить — обсуждаем и делаем. Если кто-то не тянет — помогаем. Если он продолжает не тянуть — обучаем. Если и это не помогает — значит, это не главная роль сотрудника. Помогаем ему найти другую роль, в том числе и вне организации.	

## 9. Как наш лидер верит в своих сотрудников?

Вид лидерства	Ответ на вопрос:	Насколько это типично для вашего лидера?
<b>Производитель</b>	Вы можете обучиться у меня всему, что я знаю. Я открыт для вас. Главное — берите и делайте!	
<b>Руководитель</b>	Я могу быть жестким с вами, но только для вашего же роста и благополучия! Я заставляю вас делать, чтобы вы сами поверили в себя и в то, что можете гораздо больше!	
<b>Управленец</b>	Вы можете сами открыто обсуждать ошибки и создавать правила и процессы, чтобы улучшать нашу работу. Вы можете постоянно расти профессионально, расширяя зону своей ответственности.	
<b>Начальник</b>	Вы можете ставить и достигать амбициозные цели! Кратно расти над собой и над миром, показывая, что «невозможно» — всего лишь слово, и оно возможно!	
<b>Объединитель</b>	Вы несете людям свет и смысл нашей миссии. Вы реально меняете этот мир к лучшему, из тьмы в свет. Вы не зря проживаете свою жизнь, работая и творя в нашей организации!	
<b>Алхимик</b>	Каждый сотрудник — это гений! А задача организации и лидера — помочь ему найти свой талант и раскрыть его в организации через совместное творчество и созидание!	

## 10. Какими управленческими компетенциями владеет наш лидер?

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Насколько это типично для вашего лидера?
<b>Производитель</b>	Отличные профессиональные компетенции, самый квалифицированный и опытный специалист в нашем подразделении. Умеет отлично все делать сам, является примером для подражания, как вообще надо работать в нашем деле.	
<b>Руководитель</b>	Умеет четко поставить задачу и проконтролировать ее выполнение в срок. Нет просроченных поручений, нет задач без реакции. Если нужно, руководитель обеспечит промежуточный контроль выполнения, чтобы задача точно была выполнена. Умеет, если ситуация требует, организовать в ручном режиме работу сотрудника в команде и заставить каждого действовать на нужный результат.	
<b>Управленец</b>	Вовлекает сотрудников в создание правил и описание процессов подразделения и организации в целом таким образом, что сотрудники считают эти правила своими, следуют им сами и сами же вносят улучшения в них. Является примером соблюдения правил и процессов. Умеет выстраивать системы правил и процессов так, чтобы все работало без него и никто ему за три недели отпуска ни разу не звонил.	

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Насколько это типично для вашего лидера?
<b>Начальник</b>	Умеет поставить амбициозную цель, воодушевить команду новыми возможностями. Помогает каскадировать цель до уровня проектов развития, а проекты — до уровня ежедневно выполняемых задач, которые сотрудники берут и делают. Умеет распределять ресурсы на главное, фокусировать команду на том, что надо сделать. И умеет организовать отличный праздник отмечания достижения цели! Мы — непобедимы!	
<b>Объединитель</b>	Сам горит смыслом и идеями организации и зажигает этим смыслом сердца своих сотрудников. Любое действие сотрудников подразделения подчинено служению смыслу, осмысленно, воодушевлено им.	
<b>Алхимик</b>	Помогает сотрудникам входить в потоковые состояния высокой продуктивности, в которых каждый просто берет и делает на максимуме своей творческой мощи в направлении единой командой цели.	

## 11. Какое отношение к правилам и процессам воспитывает в нас лидер?

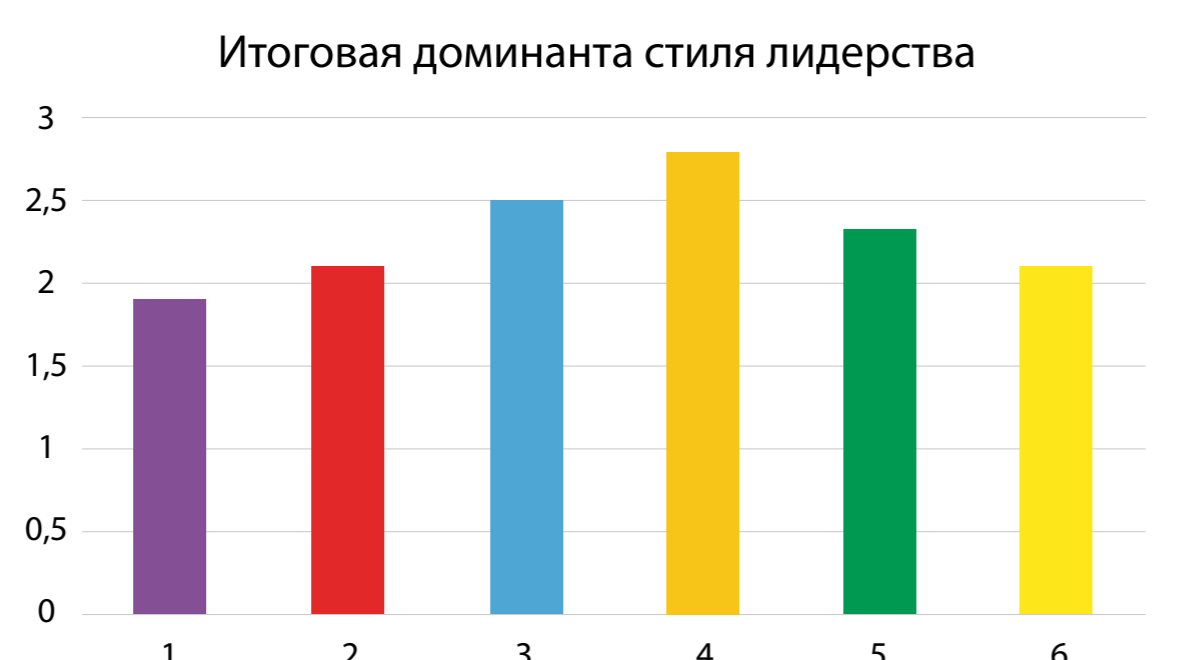
Вид лидерства	Ответ на вопрос	Насколько это типично для вашего лидера?
<b>Производитель</b>	«Правила и регламенты — это ненужная бюрократия. Лучше идите и сделайте что-то полезное, чем плодить ненужные бумажки».	
<b>Руководитель</b>	«Вот вам приказ в виде регламента, делать только так, любые отклонения согласовывать со мной!» ИЛИ «Кто это сделал? Чем ты думал? Это же очевидно! Больше без согласования со мной ничего не делать!»	
<b>Управленец</b>	«Если повторилась ошибка — ничего страшного. Что нам нужно системно сделать, чтобы она больше не повторялась? Какое правило или процесс улучшить? Давайте договоримся, зафиксируем это и будем дальше следовать договоренностям».	
<b>Начальник</b>	«Для достижения цели какие-то правила и процессы придется нарушить — в этом нет ничего страшного. После достижения цели мы просто перепишем те правила и процессы, которые мы нарушили по пути».	
<b>Объединитель</b>	«Все наши правила и процессы должны быть пропитаны нашей идеологией, миссией и ценностями. Главное — насколько правило и процесс соответствует тому смыслу, которому мы все вместе служим».	
<b>Алхимик</b>	«Если напряженность лучше всего решить с помощью создания правила или улучшения процесса — то сделайте это. Если же проще договориться и что-то сделать — то лучше так. Не плодите сущности сверх необходимости».	



## 12. Какие зоны развития мы видим у нашего лидера?

Вид лидерства	Ответ на вопрос	Насколько это типично для вашего лидера?
<b>Производитель</b>	Лидер старается все сделать сам, делегирует только то, что не успевает лично. Никому не доверяет сложные участки работы, из-за чего сотрудники перестают расти профессионально.	
<b>Руководитель</b>	Лидер все держит под контролем, без его согласования ничего нельзя сделать. Часто наказывает за ошибки, поэтому сотрудники боятся ошибаться и все согласуют с ним, из-за чего лидер становится «узким горлышком»: без него нельзя принять решение.	
<b>Управленец</b>	Лидер стремится все сделать предельно понятным и ясным с помощью правил и процессов. Их нарушение наказывается, даже если это привело к росту результативности. Лидер категорически не приемлет никакие риски, все должно быть спланировано и просчитано.	
<b>Начальник</b>	Лидер постоянно гонится за все новыми и новыми целями и показателями, прибыль и оборот — главные метрики, компания растет в своей нише, но все чаще возникает вопрос «А зачем все это? Что здесь кроме денег и успешного успеха?»	
<b>Объединитель</b>	Лидер не приемлет отличных от его картин мира и ценностей. Все должно подчиняться его мировоззрению, из-за этого мы теряем людей, которые видят мир иначе, и упускаем новые возможности.	
<b>Алхимик</b>	Лидер часто воспринимает все слишком серьезно, расстраивается из-за неудач, вместо того чтобы делать выводы, брать и просто делать.	

На рисунках ниже представлены примеры диаграмм, как лидер воспринимает сотрудников в плохом настроении, и итоговых диаграмм с одного из наших консалтинговых проектов. На диаграммах 3.1. и 4.1. отражено как себя видит руководитель, а на диаграммах 3.2. и 4.2. отражены усредненные показатели того, как его видят подчиненные:



# ГЛАВА 12

## Как разрешаются конфликты и трансформируются коммуникации в организации при развитии по спирали?

Каждый сотрудник после прохождения адаптационного периода в целом понимает, в чем заключаются границы его должности: за что он отвечает, а за что — нет. В его голове это выглядит как некая функциональная карта, например такая:



Вот только другие сотрудники, которые с ним взаимодействуют, могут иначе видеть его обязанности и иметь иные ожидания. Если наложить эти ожидания на то, как человек сам представляет свою зону ответственности, то получится примерно так:



Соответственно, в этом представлении можно увидеть две фундаментальные причины конфликта:

1. Когда кто-то не делает того, что мы от него ожидаем.
2. Когда кто-то делает то, чего мы от него не ожидаем.

Прочитайте резюме главы с карандашом. Обведите те ответы, которые наилучшим образом описывают культуру принятия решений в вашей организации.

Вопрос	12.1. Что главное в коммуникациях?	12.2. Как устроено единое информационное поле?
7. Культура Игры (Творчества, Синтеза)	Открытость разрешения напряженности (tension)	Распределение системы управления — все знают все, все создают все.
6. Культура смысла (справедливости, согласия)	Честность, искренность, чувственность, следование не букве, а духу закона.	Открытые системы управления — все знают все, у всех есть доступ ко всему, за исключением строго конфиденциальной клиентской информации.
5. Культура успеха (драйва).	Поиск новых возможностей и предпринимательство вокруг всего нового.	Единое информационное поле по стратегии, целям и проектам развития доступно всем.
4. Культура правил (Truth).	Соответствие форме, протоколу и регламенту, букве закона.	Информация о правилах и процессах доступна всем, каждый может узнать, кто за что отвечает, а также поделиться коллизией, риском или рацпредложением и улучшить организацию.
3. Культура власти (Power).	Кто кого «нагнет», подчинение субординации, авторитету.	Разделяй и властвуй: вся ценная информация у лидера и его доверенных лиц. Ход информации строго вертикальный. Информация — ценнейший ресурс, достается только преданным.
2. Культура племени (принадлежности)	Сохранить отношения важнее результата!	Легенды, предания, слухи, сплетни. А как еще передавать информацию?
1. Культура выживания	Нет коммуникаций.	—



12.3. Какие мероприятия цикла регулярного менеджмента появляются?	12.4. Как проходят тактические встречи?	12.5. Как проходят законодательные встречи?
Методы самоуправления, управление через напряжение (tension) (холакратия, социократия): законодательные, тактические, стратегические, идеологические встречи.	Фасилитатор держит взрослое обсуждение и регулярно возвращает к ясности относительно действий и ролей.	Члены круга берут ответственность за существенные изменения, даже относительно структуры самого круга.
Идеологическое совещание — управление смыслом. Фасилитация.	На тактической встрече есть блоки благодарности и обратной связи, есть раунд входа и выхода. Председатель делегировал ведение встречи выбранному группой фасилитатору.	Участники все чаще обсуждают и улучшают предназначение, ищут ответ на вопрос, зачем нужен тот или иной круг или роль.
Стратегическое совещание.	Перед тактической встречей собирается статус всех проектов развития, и команда больше не тратит время на информирование о проектах, а занимается их обсуждением.	Участники все больше вовлекаются в процесс и уже иницируют изменение и закрепление политик и доменов.
Управленческое (законодательное) совещание.	У тактических встреч есть повестка, заранее готовы все статусы операционных метрик, и команда больше не тратит время на их устное озвучивание.	Члены круга начинают сами инициировать изменение и закрепление обязанностей, что фиксируется в едином информационном поле.
Оперативное совещание.	Каждый отчитывается о своих результатах, первое лицо слушает и задает вопросы, решает кросс-функциональные напряженности, при необходимости ставит задачи.	Первое лицо говорит, какие правила и процессы нужно изменить и принять, но это или не протоколируется, или протокол потом теряется — и через некоторое время ошибки повторяются.
ППР – посидели, поговорили, разошлись.	Говорит только первое лицо, все остальные слушают, принимают поручения и отвечают на его вопросы.	Поорали, пообвиняли друг друга, ничего не зафиксировали, через месяц снова наступили на те же грабли.
—	—	—

12.6. На что сотрудники обычно обижаются? Какие конфликты доминируют?	12.7. Как разрешаются конфликты?	12.8. Как реализована обратная связь?
Обида исчезает. Люди открыто обсуждают напряженности, фиксируют договоренности в четырех контурах, берут и делают вместе, единой командой.	Диалог <u>сразу же</u> при появлении напряжения (tension)	Обратная связь принимается и регулярно, и ситуативно, и спонтанно: от всех, с кем есть взаимодействие. Она всегда заканчивается каким-нибудь действием в четырех контурах.
На несоответствие смыслу, ценностями и идеологии организации. «Вам не важен смысл нашего дела, ценность нашего служения, того, во что мы верим? Ну, мы вам покажем...»	Комитеты, советы.	Принимается обратная связь от заинтересованных сторон: партнеры, общество, государство, контр-агенты и т.д. В итоге все замучены советами.
На преуменьшение успешности и важности роли. «Вы считаете себя самыми главными и успешными? Вас больше хвалят и награждают, чем нас? Ну, мы вам покажем...»	Победителей не судят, кто ближе к клиенту, тот и громче. Но все согласовано с единой для всех целью.	Принимается обратная связь от акционеров и от ключевых государственных стейкхолдеров. Но в фокусе — обратная связь от внешнего клиента.
На нарушение договоренностей и общих правил. «Почему мы следуем правилам, а вы — нет? Как мы можем помочь вам соответствовать единым стандартам команды?»	Новое правило в единой информационной системе (ЕИС)	Начинается регулярный сбор обратной связи — от внутреннего клиента и поставщика.
На снижение авторитета и главности (значимости и важности роли) перед начальником и остальными коллегами. «Они нас не уважают. Ну мы им покажем...»	Отстреливаются, кто сильнее, тот и прав.	Принимается обратная связь от шефа, остальная запрещена. Инициатива в обратной связи наказуема.
Нет энергии обижаться. Напряжение копится, но не проговаривается. Максимум люди реагируют на личные прямые оскорбления. Все остальное — копится.	Тлеют, гниют.	Знаешь, что люди-то про тебя говорят?
—	Просто съесть оппонента, да и все.	—

12.9. Как происходит процесс найма?	12.10. Как происходит адаптация сотрудника?	12.11. Как происходит «вытягивание» сотрудника при нарушении?
По степени взрослости: насколько человек автономен и личностно развит?	Сотрудника сразу посвящают во все четыре контура организации, по ходу испытательного срока проверяется уровень взрослости и самостоятельности, способен ли он работать в самоуправляемой организации.	Обозначение напряжения (tension) и помощь в формировании решения для действия.
По ценностям	Сотруднику выделяется ментор, задача которого — донести смысл и ценности и принять решение, подходит ли сотрудник культуре компании. В конце адаптационного срока сотрудника посвящают в члены секты (организации).	Коучинг. Воспитание. Беседа: «Какими ценностями ты руководствовался, когда делал это?»
По потенциалу развития	В адаптационный курс включен блок по стратегии организации, и уже в испытательный срок новичок должен не только включиться в операционную деятельность, но и принять участие в проекте и добиться в нем успеха.	Тебе нужно пройти тренинг, чтобы прокачать навыки и больше так не делать.
По квалификации, по резюме, по итогам проверки навыков.	Появляются адаптационные тренинги, которые рассказывают о том, как в организации устроен «синий» контур, кто за что отвечает, какие есть правила и др. По итогам испытательного срока проходит аттестация на соответствие должности.	«Коллега, по нашим правилам так делать нельзя. Давай я тебя научу, как нужно».
По принципу преданности, результативности и исполнительности — деревянные солдаты Урфина Джюса.	Руководитель прямо дает понять: «У нас выживает сильнейший. Кто выплыл — тот и прошел адаптацию».	Снижение авторитета. Мужской разговор прямым приказом: «Больше так не делай, понял?»
Кумовство: нанимают своих.	Самый общительный сотрудник отдела просто рассказывает, что и как происходит в организации.	Забота, поддержка. «Эй, дружище, у нас так не принято».
—	—	—



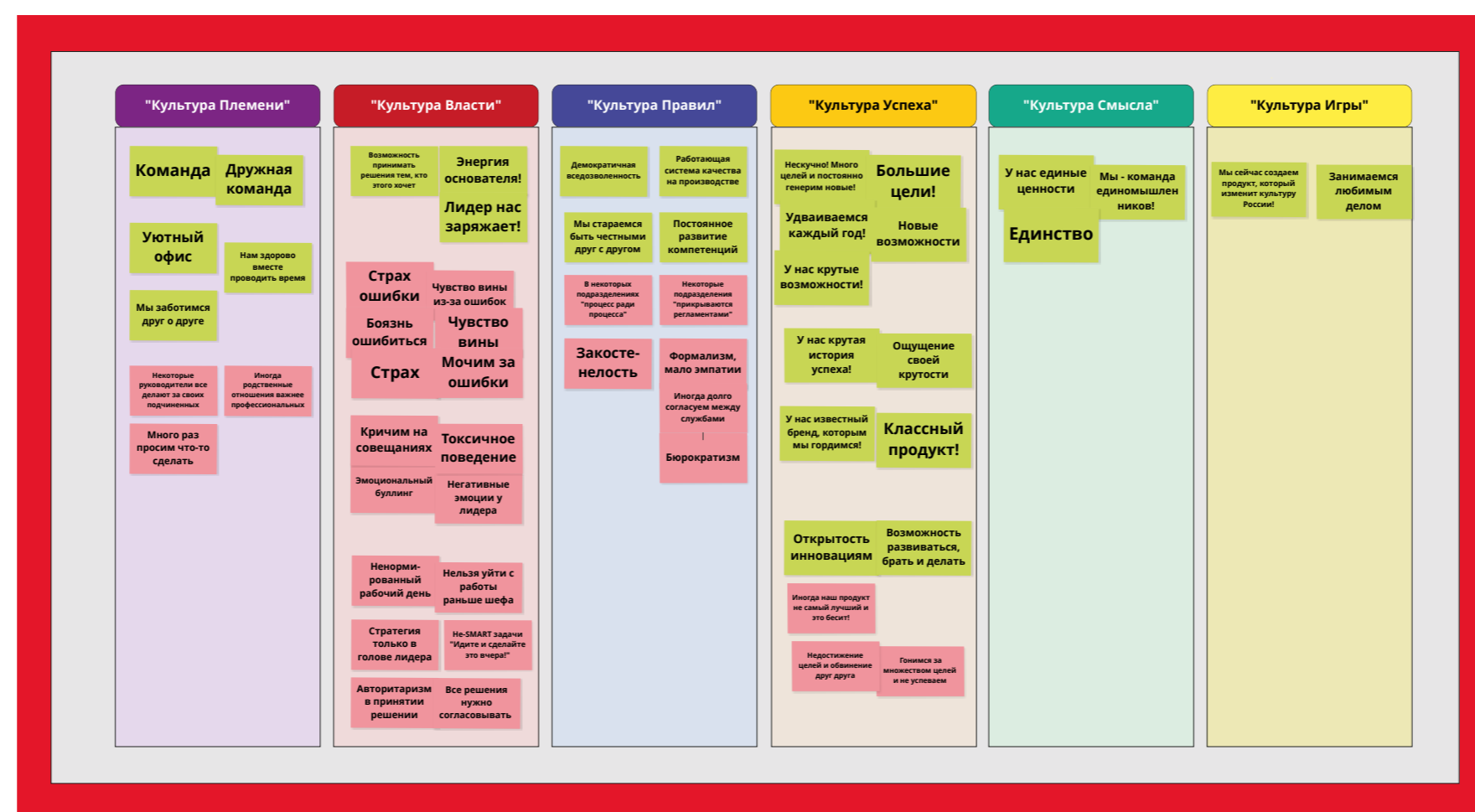
<p>12.12. Что происходит в случае невыполнения договоренности?</p>	<p>12.13. Как происходит наказание (стимулирование) при нарушении?</p>
<p>Сначала обозначение напряжения (tension). Если они не решаются, то увольнение роли.</p>	<p>Люди «наказывают» себя сами: открыто признают нарушения, обсуждают их с коллегами.</p>
<p>Коллективное увольнение</p>	<p>Коллективный анализ нарушений, реагирование на нарушения со стороны команды, товарищеский суд.</p>
<p>Задвоение</p>	<p>Эй, отстающие! Не отставайте! Иначе окажетесь за бортом!</p>
<p>Обратная связь, эскалация.</p>	<p>Реагирование на нарушение правил и процессов в основном со стороны смежников, горизонтальные. Все санкции прописаны и согласованы с сотрудниками. Руководитель применяет только нематериальные наказания.</p>
<p>Наказание от начальника, открытое обвинение.</p>	<p>Ищется козел отпущения. Руководитель придумывает наказание после совершения проступка (например, лишение премии).</p>
<p>Скрытая обида.</p>	<p>Отношения портятся, игнорирование, выживание из коллектива, вплоть до бойкота.</p>
<p>—</p>	<p>—</p>

12.14. Как происходит увольнение?	12.15. Как трансформируется обращение друг к другу?
Перестает происходить коммуникация — люди попадают в круг сотрудников без роли.	По имени и все друг к другу на «ты», но при этом «К какой из моих ролей ты сейчас обращаешься?» и «Из какой своей роли ты ко мне обращаешься?»
Не соответствует ценностям компании.	По имени и все друг к другу на «ты», но к лидеру секты с особым почтением.
Up-or-Out Неуспешные автоматически увольняются из компании.	По регалиям и грейдам (господин, доктор, профессор и др.).
«Не тянет» выполнение обязанностей — система это отражает в показателях.	Все друг к другу по имени-отчеству.
You are fired!!! Увольнение происходит жестко, одним днем, желательно по статье и без выплаты компенсации.	К начальнику по имени-отчеству, начальник подчиненным часто по имени и на «ты» — Ванька, Машка и т. д.
Выживание из коллектива.	По имени и панибратски (Людка, Машка, Петька, Васька).
—	—

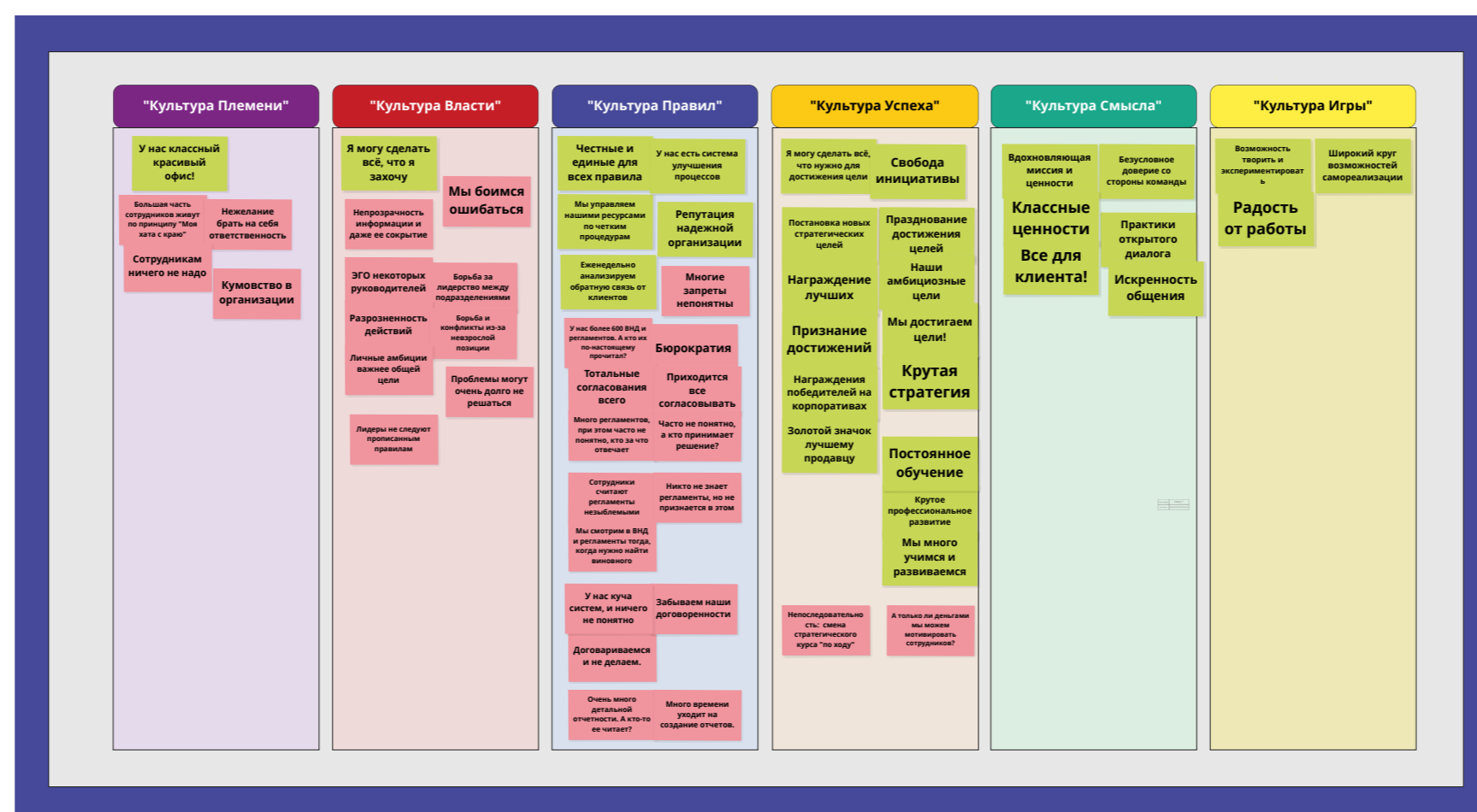
# ГЛАВА 13

## Как управлять развитием и трансформацией картины мира сотрудников, корпоративной культуры и системы управления организации

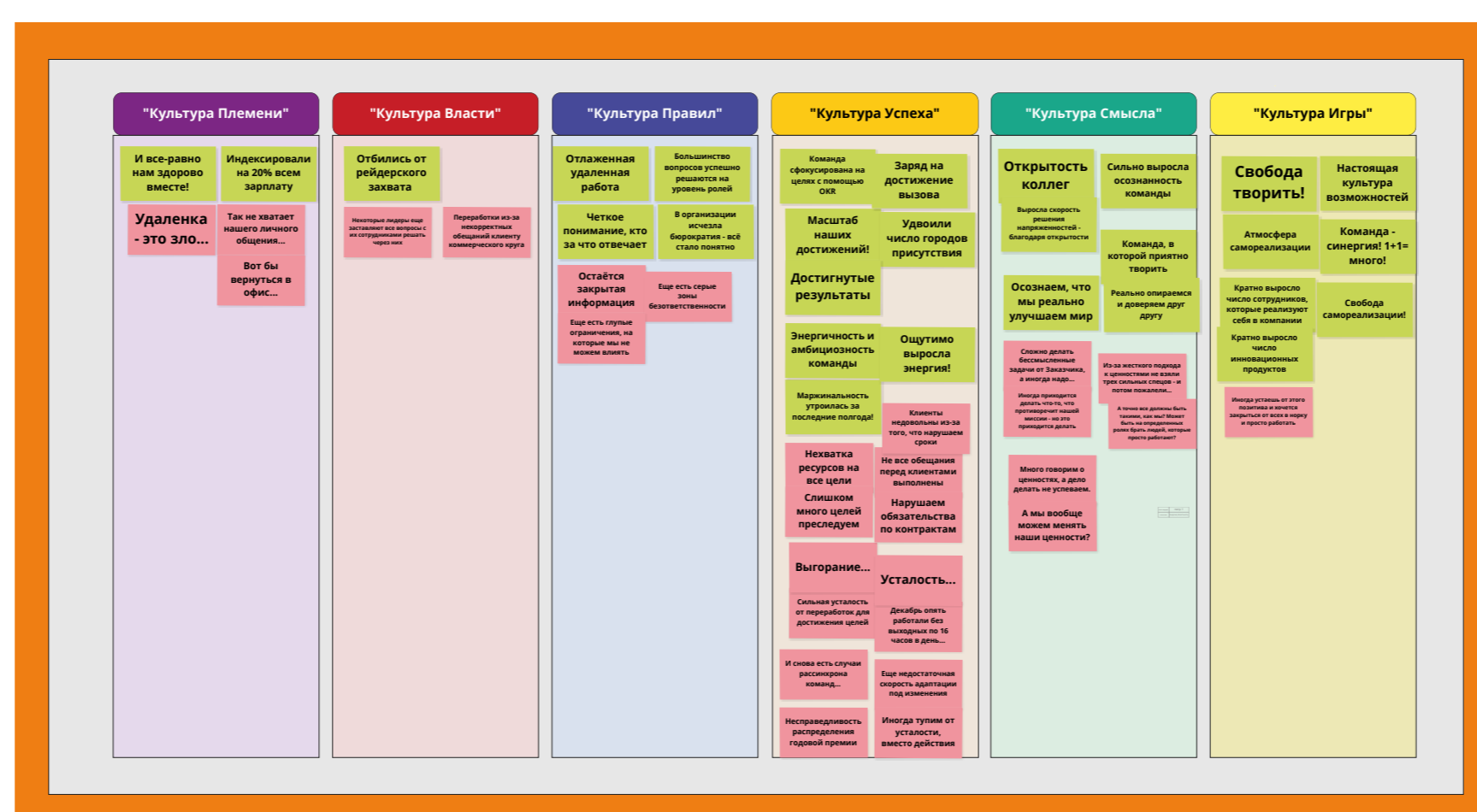
Предпринимательская оранжевая светлая доминанта организации. Темно-красная авторитарная доминанта компании. Пример из фудтех рынка, в котором талантливый основатель смог создать на личной энергии сеть успешных ресторанов.



Корпоративная оранжево-сине-зеленая светлая доминанта организации. Бюрократически-авторитарная сине-красная доминанта компании. Пример приведен из финансовой сферы, организация более 25 лет на рынке.



Игровая светлая желто-зелено-оранжевая творческая доминанта компании. Оранжево-зеленая темная доминанта. Пример приведен на основе ИТ-компании, которая уже год внедряет у себя #ТВОЯкратия.





# КАК ПОСТЕПЕННО (ЭВОЛЮЦИОННО) РАЗВИВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ ПРИ КЛАССИЧЕСКОМ ПОДХОДЕ К РАЗВИТИЮ?

Сценариев эволюционного развития достаточно много. Мы разберем три самых распространенных. Стоит учитывать, что это типовые варианты, а план развития компании так же, как и назначение плана лечения для каждого человека, индивидуален:

Выявленная доминанта организации	Возможная цель следующего этапа развития	Возможный фокус приложения усилий	Комментарий
<b>Темно-красная доминанта</b>	Настройка «синего» контура: прозрачная структура зон ответственности, полномочий, правил и процессов. Активное вовлечение сотрудников в заполнение и развитие «синего» контура.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Построить ролевую модель компании (см. Главу 5). Представить организацию как единое целое на синем (операционном) уровне и дать возможность каждому сотруднику увидеть свою зону ответственности.</li> <li>2. Поддерживать регулярность и дисциплину в «красном» и «синем» контуре с помощью тактических и управленческих встреч (см. книгу «Лидер Будущего»)</li> <li>3. Вовлекать лидеров и обеспечивать равенство всех перед правилами.</li> <li>4. Развивать осознанность сотрудников по отношению к правилам и процессам. Например, с помощью вопросов: «Зачем нам это правило? Какую ошибку оно исправляет? Как мы повышаем эффективность?»</li> <li>5. Принять принцип «Каждый имеет право на ошибку. Никто не имеет права на ее повторение». Так как на темно-красном уровне ошибки запрещены, важно воспитать возможность ошибки, радость ответственности.</li> <li>6. Вовлечь сотрудников в развитие «синего» контура, предоставить им возможность на него влиять.</li> </ol>	Это самый распространенный сценарий в нашей стране. При его реализации важно работать с лидерами, так как многие из них неприязненно относятся к правилам и процессам. Многие лидеры пытались внедрять системность силой, и часто имеют негативный опыт. Поэтому важно работать с их картиной мира.

Выявленная доминанта организации	Возможная цель следующего этапа развития	Возможный фокус приложения усилий	Комментарий
<p><b>Темно-синяя доминанта</b> (как правило, встречается у организаций, которые давно работают на рынке и уже накопили определенный балласт бюрократии, которым мало кто хочет заниматься.</p>	<p>Оживление, даже революция «синего» контура. Встраивание в цикл регулярного менеджмента управления целями, стратегией и проектами.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Построить ролевую модель компании (см. Главу 5) из головы участников (ни в коем случае не использовать текущие неработающие регламенты).</li> <li>2. Встроить в получившуюся ролевую модель те старые регламенты, которые участники сочтут нужным. Но упростить их или переписать!</li> <li>3. Провести стратегическую сессию (алгоритм проведения см. в книге «Лидер Будущего»).</li> <li>4. Каскадировать цели до уровня должностей (ролей). Встроить в цикл регулярного менеджмента управление целями, стратегией и проектами.</li> <li>5. Создать культуру празднования успехов (достижения целей, реализации проектов), в том числе промежуточных.</li> <li>6. Награждать лучших.</li> <li>7. Дать возможность кругам самостоятельно распоряжаться ресурсами для достижения целей. Возможно создание бизнес-единиц и дивизионализация компании.</li> </ol>	<p>Если доминанта темно-синяя, то почему нужно начинать с оживления «синего» контура? Потому что в соответствии с принципом последовательности развития нельзя построить сильный «оранжевый» контур без «синего». Придется начинать с наведения порядка.</p>
<p><b>Темно-оранжевая доминанта</b></p>	<p>Достать смысл из сердца Основателя или Первого лица организации. Договориться о смыслах с ядром. Настроить систему транслирования ценностей внутри организации.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести смысловой анализ идей и ценностей лидера: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Зачем вам организация?</li> <li>— В какую игру вы играете? В какую хотите сыграть?</li> <li>— Во что вы верите?</li> </ul> </li> <li>2. Представить организацию как единое целое на зеленом (смысловом) уровне — договориться о миссии и ценностях с командой.</li> <li>3. Настроить системы транслирования ценностей. Какие поступки мы совершили в соответствии с нашими ценностями? Какие поступки нас восхитили?</li> </ol>	<p>За годы практики мы не встретили ни одной организации с сильной культурой, ценности которой бы не выросли из сердца лидера. Если оно закрыто, если смысл только в прибыли и успехе, то не нужно вообще играть в миссию и ценности. Они получатся ритуальными, или их следует ограничить миссией достижения и ценностями успеха.</p>

Есть еще два варианта, которые встречаются достаточно редко. Кратко разберем и их:



Выявленная доминанта организации	Возможная цель следующего этапа развития	Возможный фокус приложения усилий	Комментарий
<b>Темно-зеленая доминанта организации</b>	1. Превратить чрезмерную идеологию в Игру в Смыслы. 2. Реанимировать и перезапустить на светлом уровне «красный», «синий» и «оранжевый» контуры компании.	1. Как наша миссия ограничивает нас? 2. Кто из нас за что отвечает на пути реализации нашей миссии? 3. Какие цели мы хотим поставить на пути к нашей миссии? 4. Кто и что должен сделать для этого?	Обычно этот случай встречается в очень творческих или служащих коллективах: театрах, церквях и т. п. Так как темно-зеленая доминанта вступает в непримиримую битву с рациональными «синим» и «оранжевым» контурами, то слишком долгое нахождение на темно-зеленом опасно для выживания компании или приводит к падению на красные модели управления.
<b>Темно-фиолетовая доминанта организации</b>	Прокачка личных скиллов лидера.	Фокус на личностном и управленческом развитии лидера (лидеров).	Проведение командных сессий на этом уровне доминанты малоэффективно, так как договоренности с высокой вероятностью выполнены не будут.

Опираясь на виды отношений из Главы 8, мы рекомендуем следующую стратегию:

1. Вовлечь всех ключевых лидеров, которые формируют культуру и систему управления организацией. Это может быть как 10–15 человек для небольшой организации до полусотни сотрудников, так и 100–200 человек для организации со штатом в несколько тысяч. Чем выше по уровню доминанты находится организация, тем больший процент лидеров можно вовлекать.
2. Вовлекая лидеров с помощью фасилитации, провести анализ текущей культуры и системы управления, сформировать проекты развития исходя из видения, какую организацию есть желание построить. Обязательно сформировать проектные команды по каждому проекту развития.
3. Сразу после сессии развития активно вовлечь команды в реализацию проектов. Тут уже вы сможете увидеть тех сотрудников, чья доминанта **Вовлеченный** и **Игрок**. Они самые первые включатся в проекты развития организации.
4. Достигнув первых результатов, активно вовлечь **Исполнительных**, которые подтянутся к тому, что уже заработало.
5. После того как **Исполнительные** вовлеклись в новую игру, за ними начнут подтягиваться **Сопrotивляющиеся**.
6. После того как новый уровень операционной системы станет еще более сильным, **Саботирующим** станет очень некомфортно. Они будут вынуждены либо изменить свое отношение на **Исполнительное**, либо покинуть компанию.
7. **Воюющие** либо включатся в игру и поменяют отношение, либо покинут компанию.
8. **Фанаты** будут активно участвовать в игре, если дать им полномочия и лидерскую поддержку, чтобы они не перегнули палку.



Из нашего опыта для трех основных вариантов организаций, описанных выше, мы выявили следующее процентное соотношение среди лидеров организации:

Вид отношения	Темно-красная доминанта, %	Темно-синяя доминанта, %	Темно-оранжевая доминанта, %
1. Саботирующий	40–60	5–10	0–5
2. Воюющий	0–5	0–5	0–5
3. Сопrotивляющийся	5–10	30–50	5–10
4. Исполнительный	20–40	30–50	20–40
5. Вовлеченный	0–5	5–10	20–40
6. Фанат	0–5	0–5	0–10
7. Играющий (взрослый)	0	0–5	0–10

Удобно объяснить отличие между самоорганизацией и самоуправлением с помощью такой таблицы:

Вопрос	Ответ классического менеджмента	Ответ самоорганизованной команды	Ответ самоуправляемой команды
1. Как происходит планирование?	Топ-менеджмент разрабатывает и каскадирует цели и проекты. Он же ставит финансовую цель, разбивает ее на планы, а департаменты их принимают.	Команды кругов принимают участие в постановке целей, самостоятельно каскадируют цели и планируют проекты. Финальное слово за топ-менеджментом.	Команды кругов и роли сами ставят цель исходя из предназначения организации, сами каскадируют цели и планируют проекты в общем информационном поле.
2. Как происходит управление «синим» контуром (правила, процессы, политики, обязанности, операционные полномочия и др.)	Топ-менеджмент прописывает процессы, правила и регламенты, проводит обучение персонала, контролирует выполнение лично и с помощью специальных структур (отдел качества, директор по оргразвитию, отдел аудита, департамент бизнес-процессов и др.)	Команды кругов сами способны найти системные напряженности, конструктивно их обсудить и договориться об улучшении «синего» контура в виде процесса, правила, регламента, обязанности и др.	Каждая роль внутри любого круга способна поднять системную напряженность и улучшить «синий» контур организации в виде новой или изменения существующей политики, обязательства, структуры кругов или домена.
3. Как закрываются зоны безответственности (красные точки)?	Все поручения (не входящие в обязанности) может дать только вышестоящий руководитель.	Команды способны сами находить ответственных за зоны безответственности, договариваться и делать.	Каждая роль может найти ответственного за зону безответственности, договориться и выполнить задачу для реализации общего предназначения.
4. Как происходит управление смыслом («зеленый» контур)?	Цель компании — получение прибыли, и это главный смысл организации.	Цель компании — получение прибыли, одновременно с профессиональным развитием и выработкой новых навыков для победы на конкурентном рынке.	Цель компании — создание и принесение в мир новой уникальной ценности, которая сделает его лучше. Главный смысл — находиться в инновационном потоке творчества, творить, радуясь своей и командной работе каждое мгновение Игры.
5. Кто принимает решение?	Все решения принимает топ-менеджмент. Департаменты их исполняют.	Решение о целях принимается лидерами, команды кругов сами решают, как их достигать, сами настраивают операционную систему.	Все решения принимают роли, которые создают ценность для клиента. Роли сами определяют процессы целеполагания, повышения эффективности и определения приоритетов.

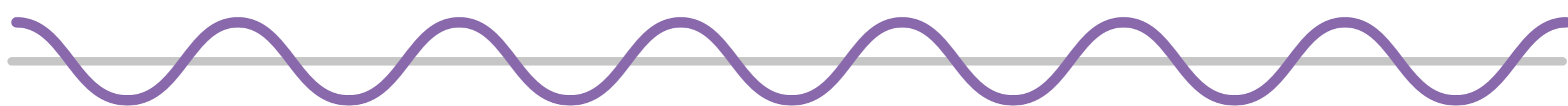
# АЛХИМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИИ, ИЛИ КАК СРАЗУ СОЗДАТЬ СВОЮ УНИКАЛЬНУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ #ТВОЯКРАТИЯ

«Результат сложения положительных элементов превышает их арифметическую сумму, так как в него также включается сумма положительных взаимодействий между этими элементами».

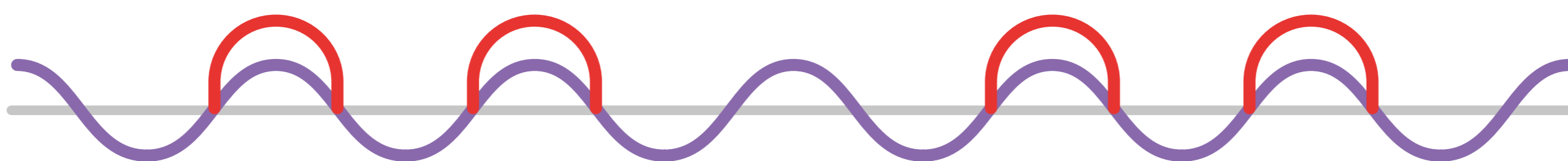
— Альберт Эйнштейн

Что такое алхимическая организация? Попробуем объяснить это на примере энергетического цикла компании.

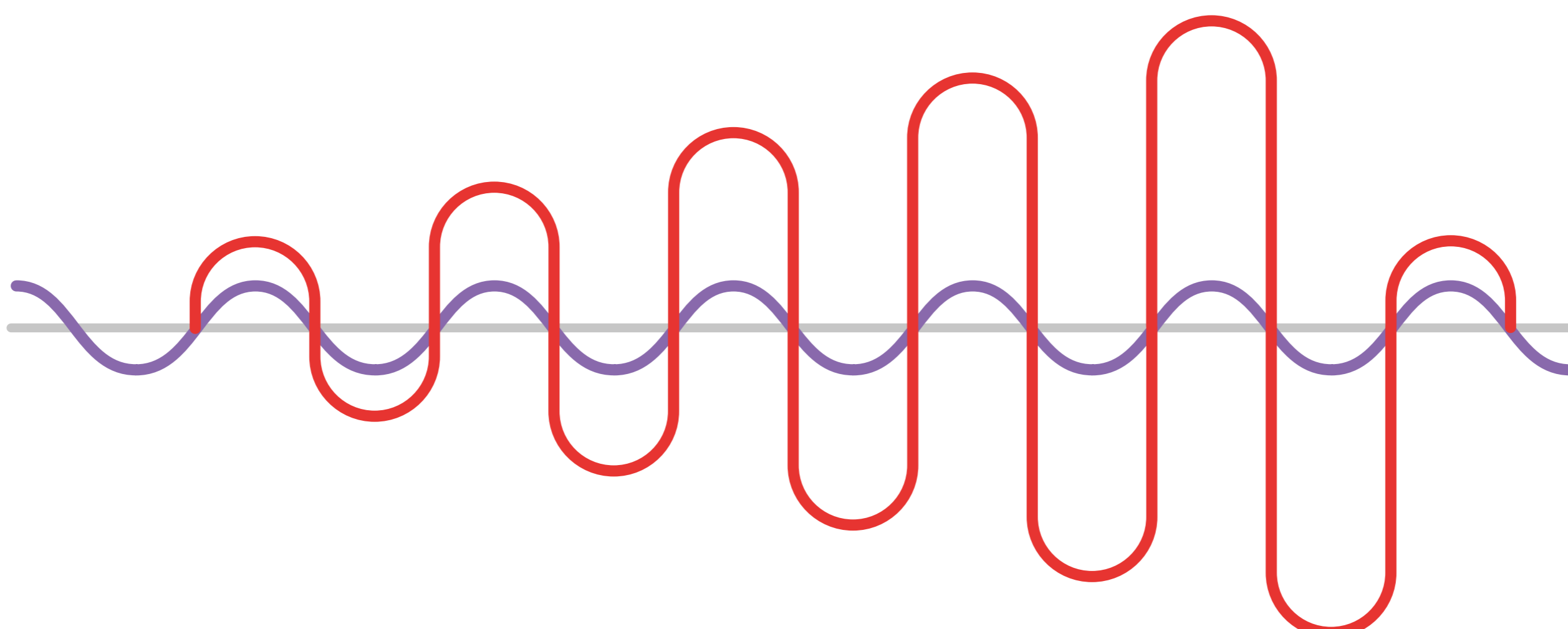
Энергию организации с фиолетовой доминантой условно можно изобразить в виде стабильной предсказуемой фиолетовой синусоиды. В такой организации день сменяется еще одним днем, все привычно, размеренно, ничего не меняется. Делаем, как привыкли, и получаем то, к чему привыкли. Настоящая стабильная матрица:



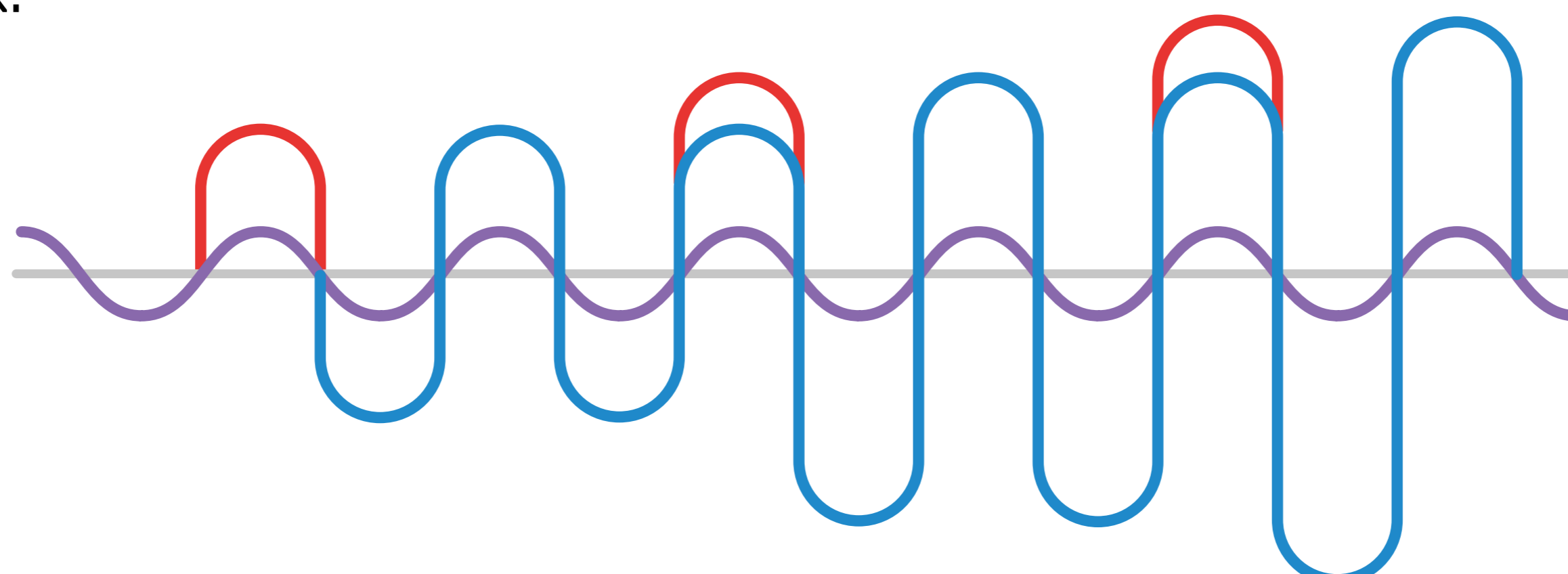
Если лидера это не устраивает (а обычно в бизнес-организации его редко это устраивает), то он дает всем поручения, заставляет работать, держит все под контролем, и компания получает дополнительную энергию. Теперь она выглядит как нестабильная синусоида: лидер на месте — все работают энергично, отсутствует — все быстро возвращается на круги своя.



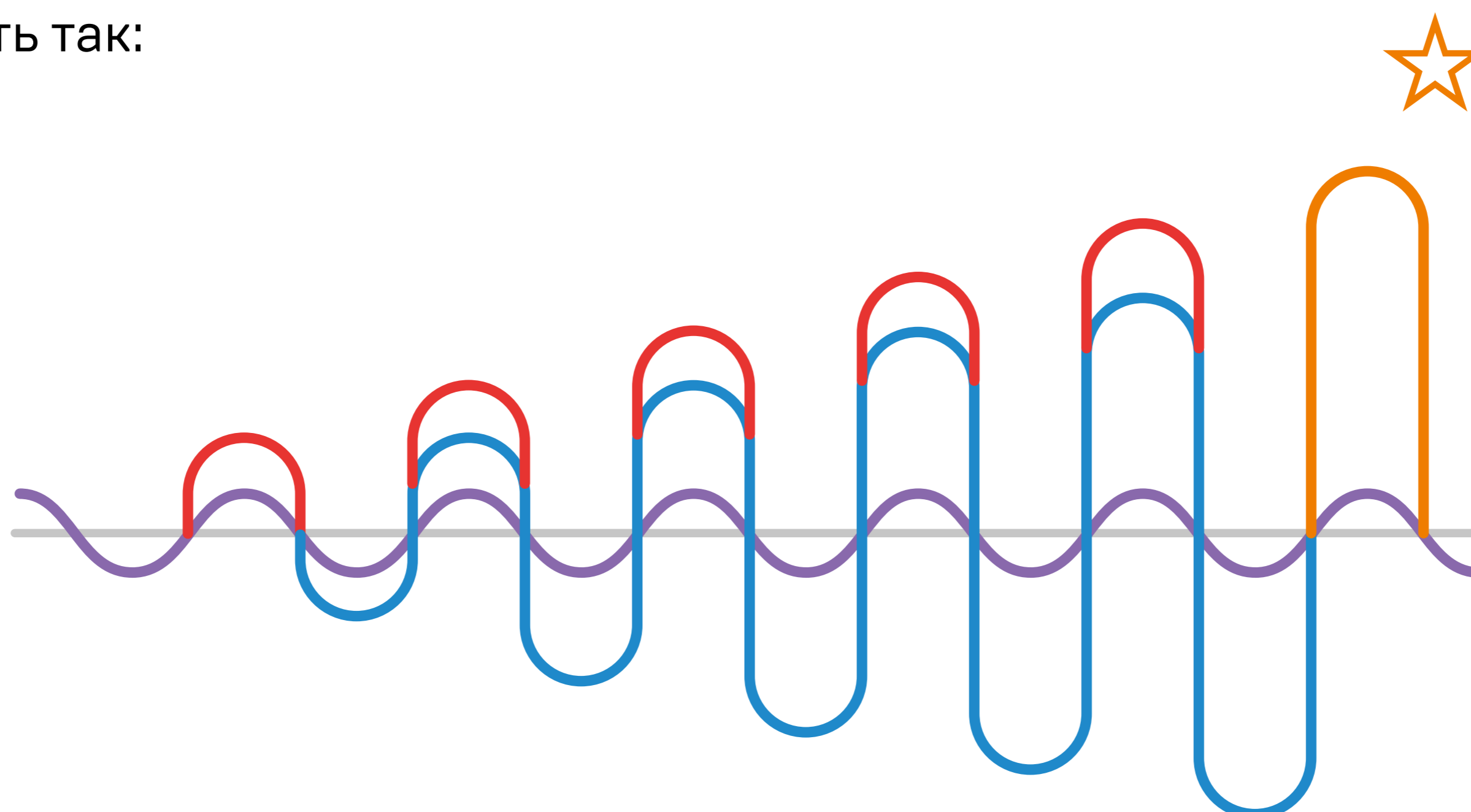
Если лидер сильный, он может методами принуждения добиваться высокоамплитудных вибраций компании, но стоит ему, например, заболеть, как энергия тут же угасает. Условно это можно показать так:



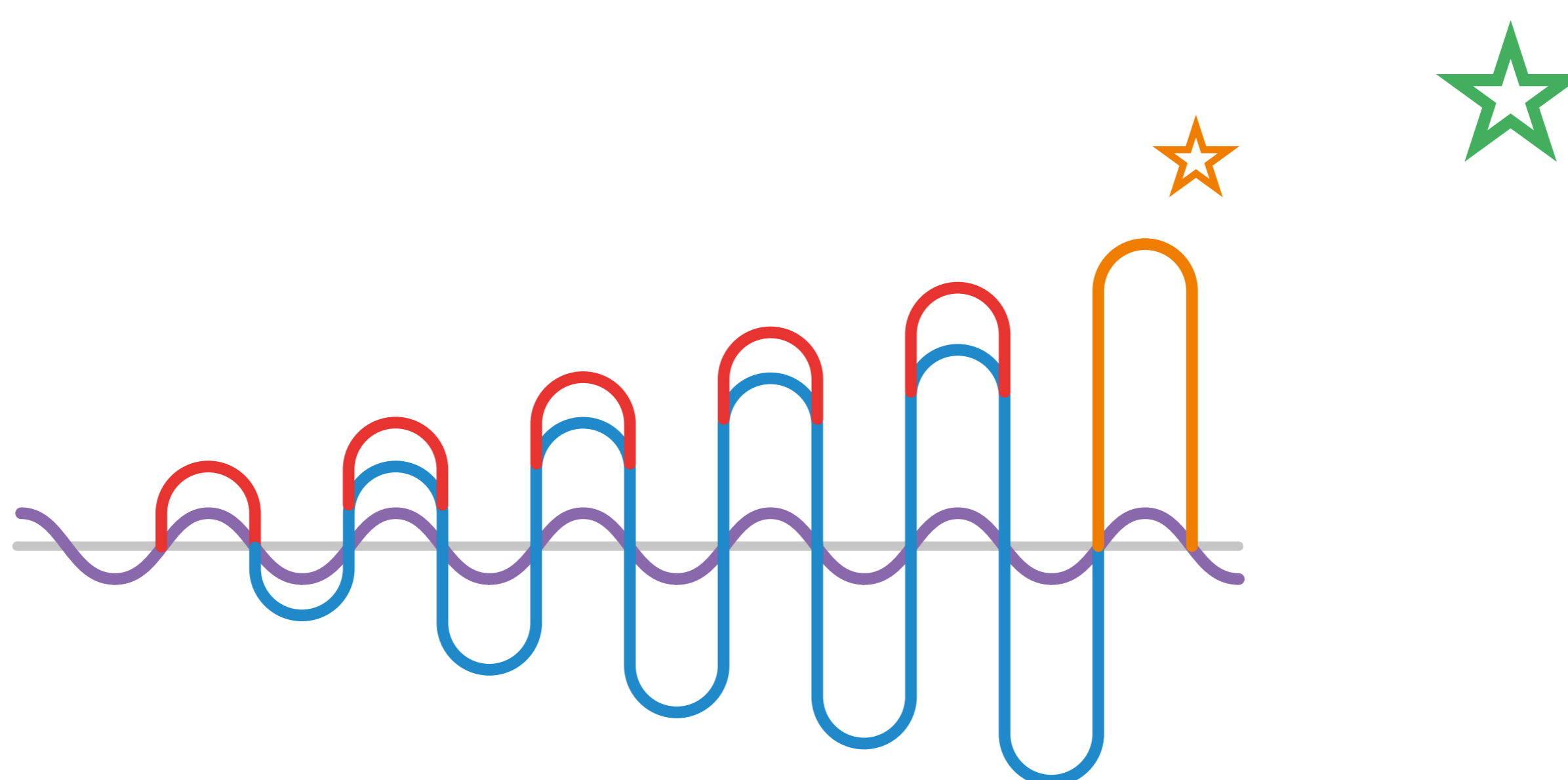
Впрочем, если лидера не устраивает, что без него организация работает хуже, он начинает назначать на должности сильных людей, делегировать им полномочия, выстраивать бизнес-процессы. Так появляется «синий» контур, который держит минимальный уровень эффективности организации и не дает ей резко падать вниз без энергии лидера. Он развивается от ошибок и напряженностей, благодаря чему происходит постоянное улучшение операционной деятельности. Условно это можно показать так:



Впрочем, если лидеру и этого мало, он вовлекает команду в целеполагание и стратегирование оранжевого контура, делегирует не только операционные полномочия, но и ответственность за выполнение новых целевых показателей. Появляется долгосрочная цель, достижение которой мы будем драйвово и буйно праздновать всей командой. Энергию оранжевой компании можно условно представить так:

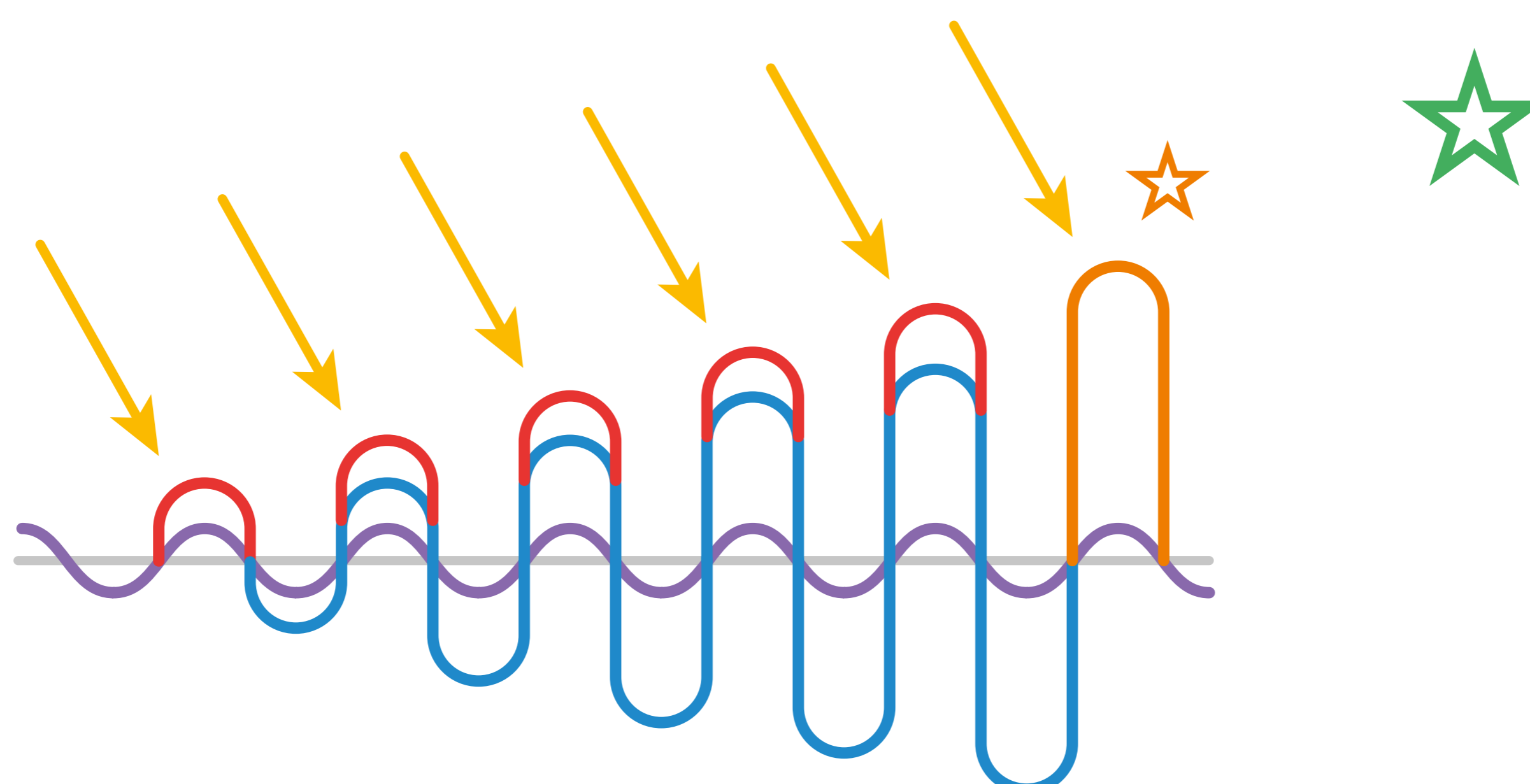


Казалось бы, достигнута идеальная рациональная энергия. Но если лидеру и этого недостаточно и он хочет не только включить мозги, но и зажечь сердца своих сотрудников, то показывает им звезду-предназначение над линией горизонта, которая вообще может быть недостижима — та самая эволюционная цель.

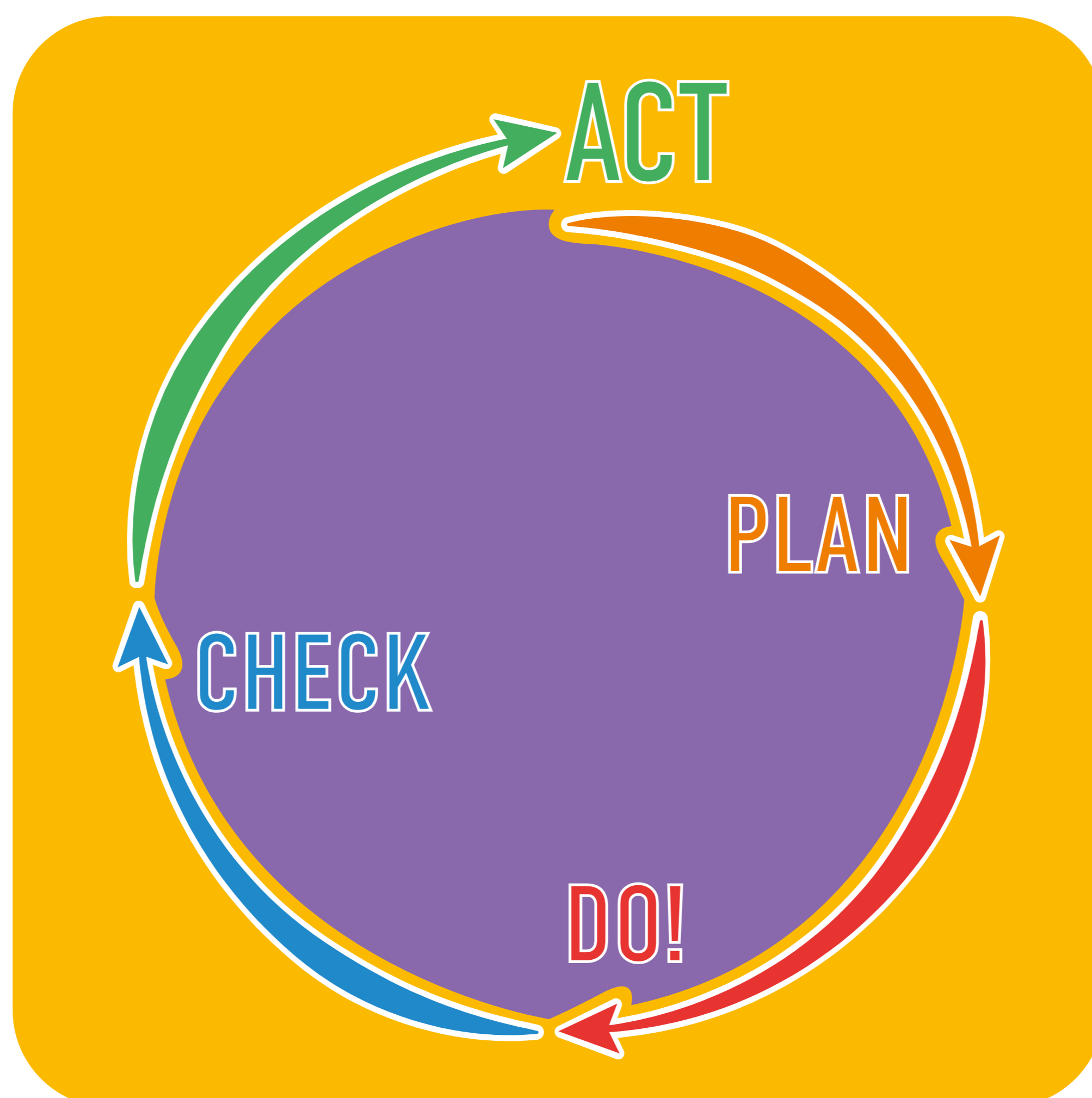




Следующим шагом становится взросление и творческое проявление каждого человека в организации, когда он может посмотреть на все контуры управления сверху и повлиять на них. Условно желтую компанию можно представить так:



В итоге мы получаем энергичную компанию, в которой сильны все четыре контура. Такие компании принято называть «бирюзовыми», но нам нравится называть их алхимическими. Цикл Деминга в них выглядит так:





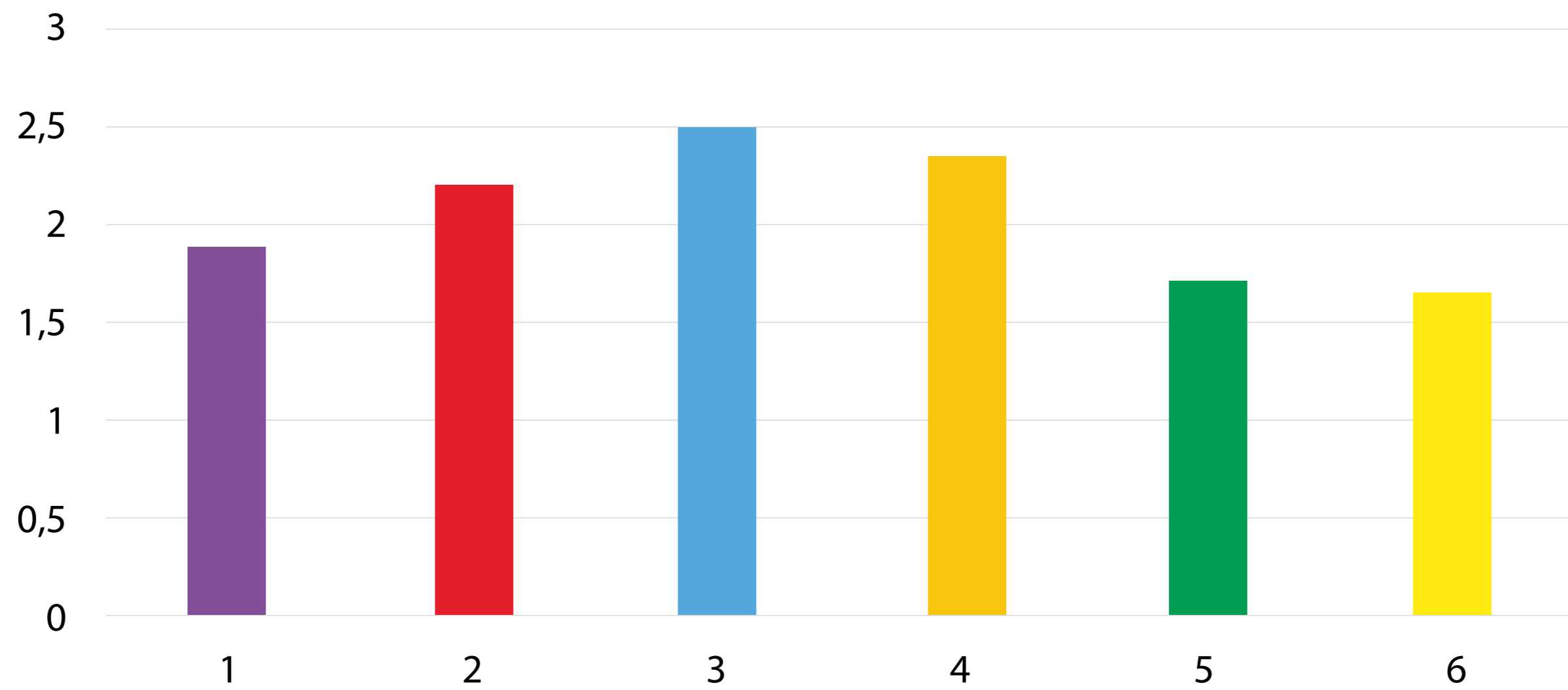
Этап проекта	Главные задачи этапа проекта	Длительность (по кварталам)							
		1	2	3	4	1	2	3	4
2. Трехдневная тренинг-сессия «Спиральная динамика: путь от авторитарного менеджмента к самоуправлению»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изучить основные виды Игр с помощью спиральной динамики</li> <li>Научиться применять спиральную динамику для развития своей личной осознанности как лидеров</li> <li>Сотрудники сами проводят орг. диагностику, создают видение организации, в которой они хотят работать, а также план орг. развития компании</li> <li>Сканирование и принятие метрик проекта</li> </ul>	→							
3. Описание «синего» контура командой на основе ролевой модели самоуправления	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сотрудники сами описывают текущий «синий» контур компании так, как они его видят</li> </ul>	→							
4. Трехдневная примерка ролевой модели самоорганизации для интеграции команды	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сотрудники учатся смотреть на организацию сверху, находить напряженности и переводить их в действие</li> </ul>	→							
5. Поддержка развития якорного круга организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование навыков у лидеров организации на примере решения рабочих задач</li> </ul>	→							
6. Разворачивание ролевой модели самоорганизации на трех пилотных кругах до уровня ролей	<ul style="list-style-type: none"> <li>Добиться успешного применения ролевой модели самоорганизации минимум на трех кругах до момента, когда сотрудники восклицают: «Как мы без этого раньше жили!»</li> </ul>	→							
7. Обучение корпоративных фасилитаторов-драйверов развития #ТВОЯкратия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обучение современным фасилитационным техникам лидеров развития #ТВОЯкратия</li> </ul>	→							
8. Обучение менеджеров организации принципам интегрального лидерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Глубинное обучение всех менеджеров организации принципам интегрального лидерства</li> </ul>	→							
9. Стратегическая сессия для лидеров организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование живой стратегии, постановка целей и определение проектов развития</li> </ul>			→					
10. Сессия кристаллизации смыслов и стержневых принципов организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кристаллизация миссии и предназначения компании</li> <li>Формулирование стержневых принципов организации</li> <li>Настройка системы транслирования ценностей</li> </ul>					→			
11. Масштабирование успешных практик на всю организацию усилиями фасилитаторов-драйверов развития	<p>Масштабирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ролевой модели;</li> <li>практик проведения встреч и совещаний;</li> <li>правил таск- и тайм-менеджмента;</li> <li>правил проектного управления и др.</li> </ul>	→							



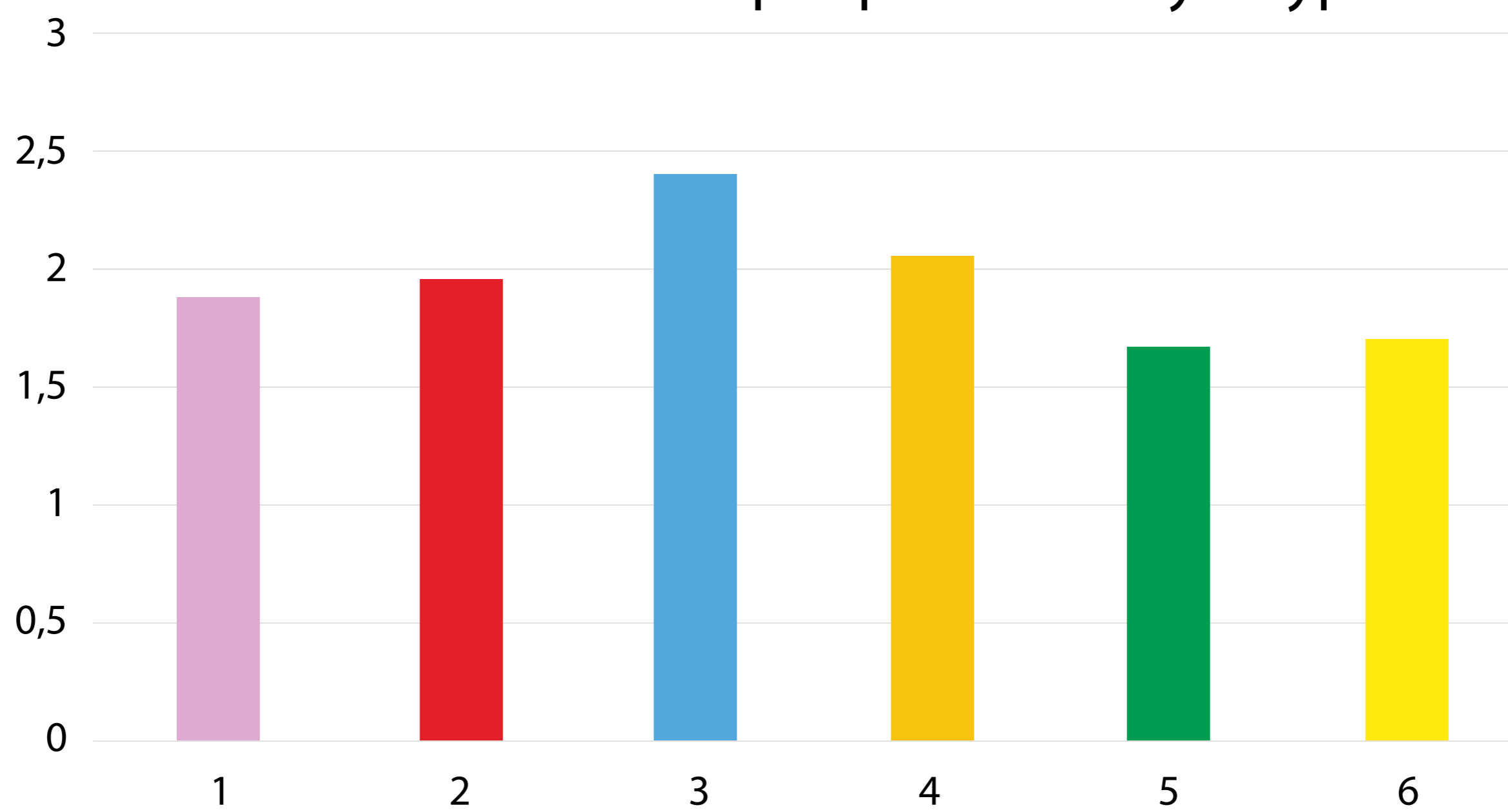


Вот пример результатов такого группового анализа на примере крупной логистической компании:

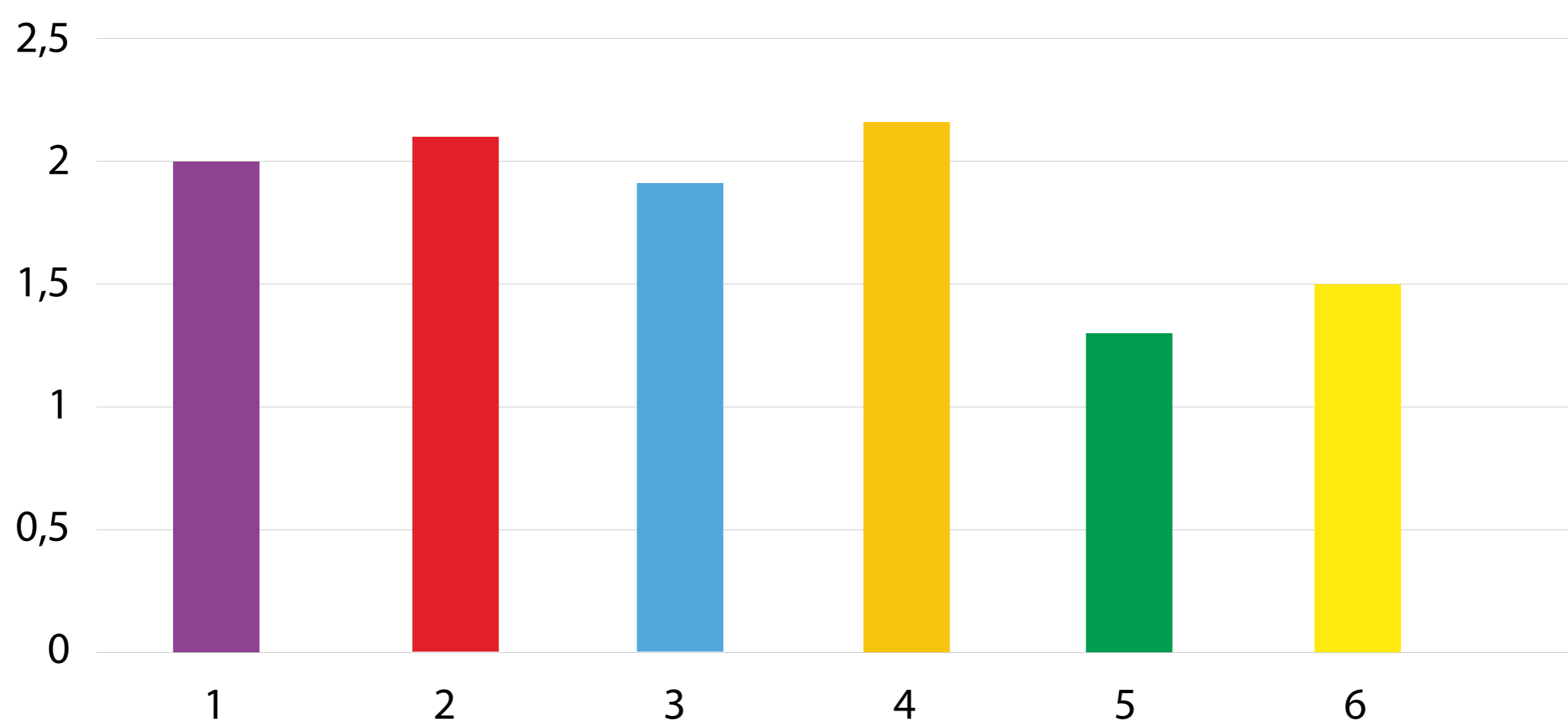
### I. Доминанта операционной системы



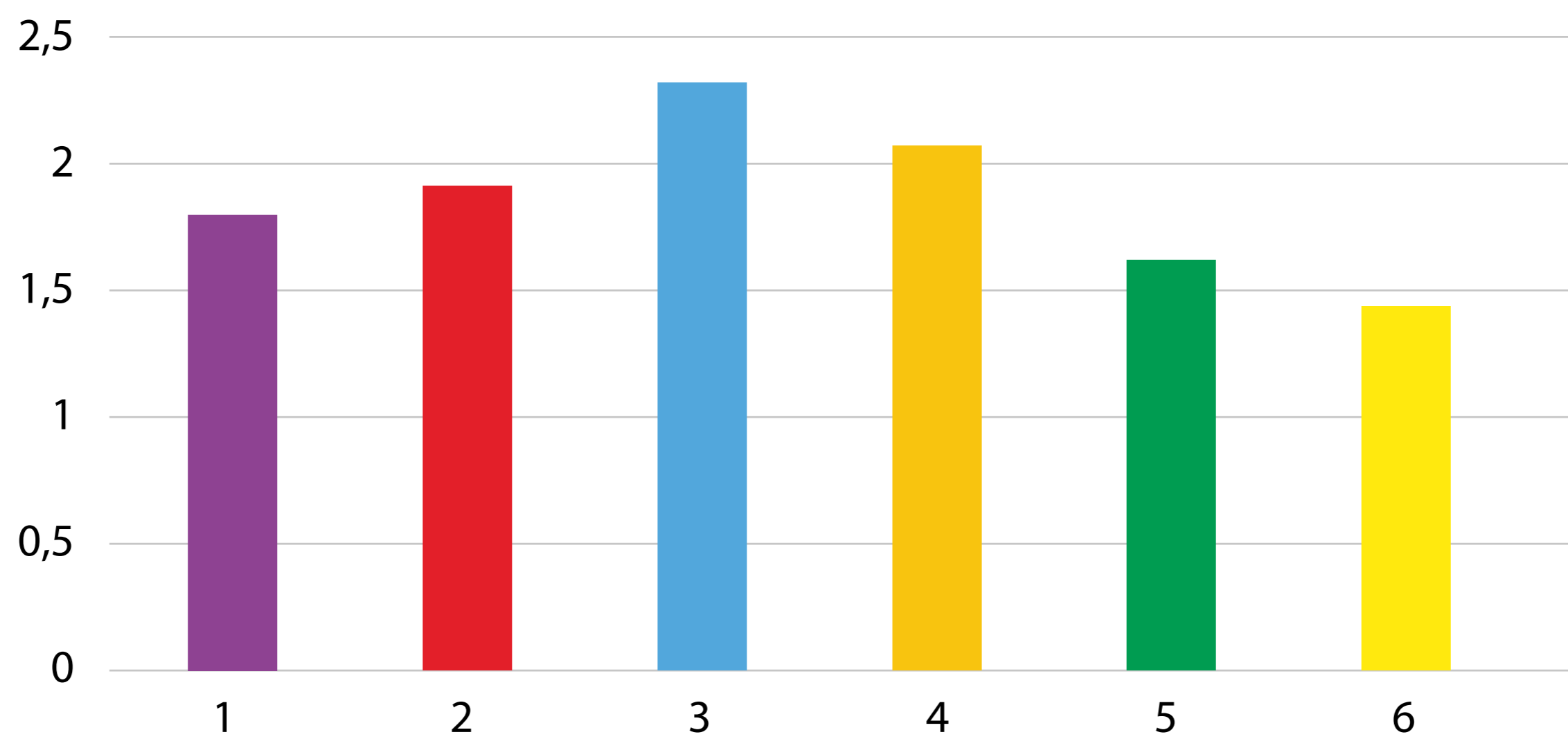
### II. Анализ корпоративной культуры



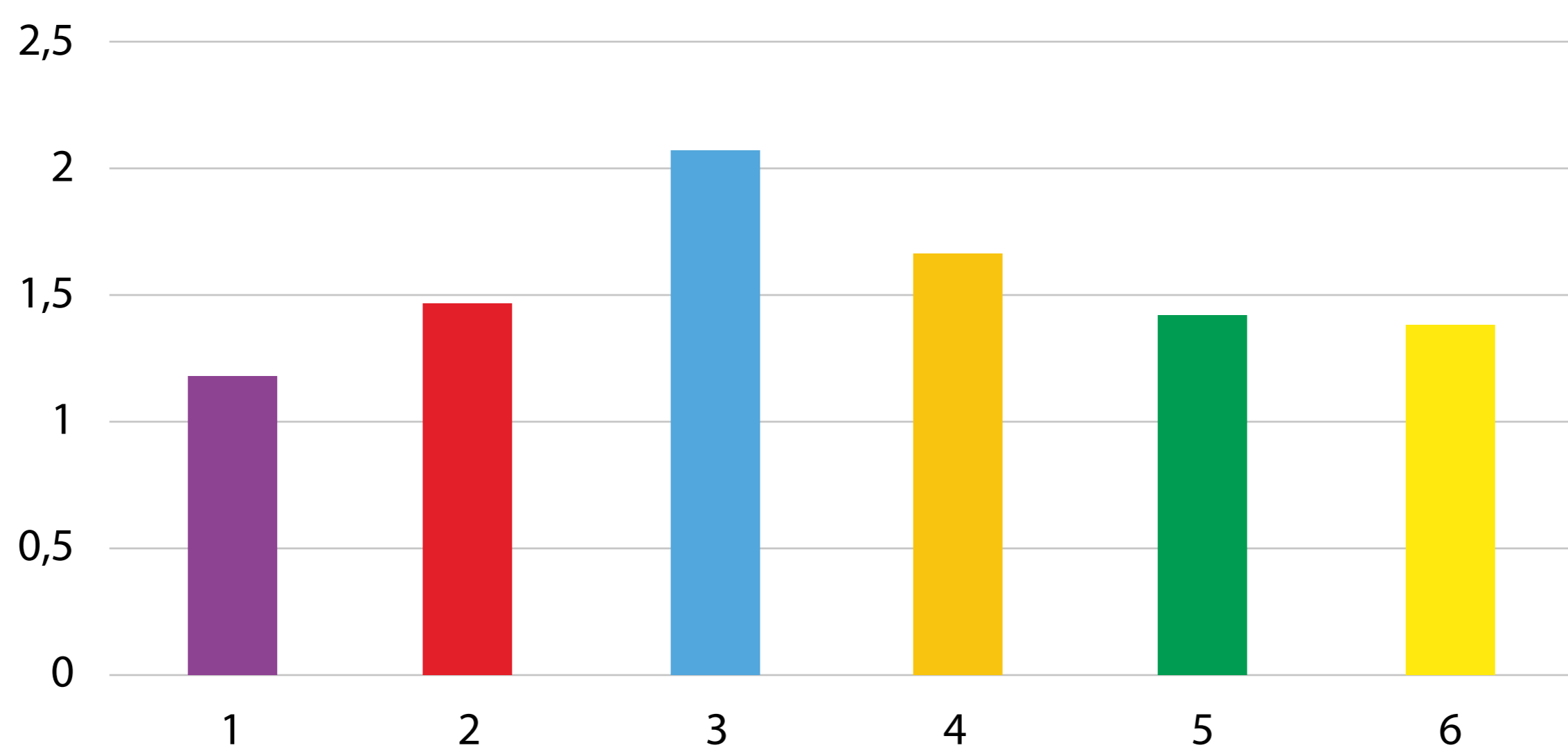
### III. Как распределяется ответственность? Кто за что отвечает?



#### IV. Как трансформируется принятие решений?

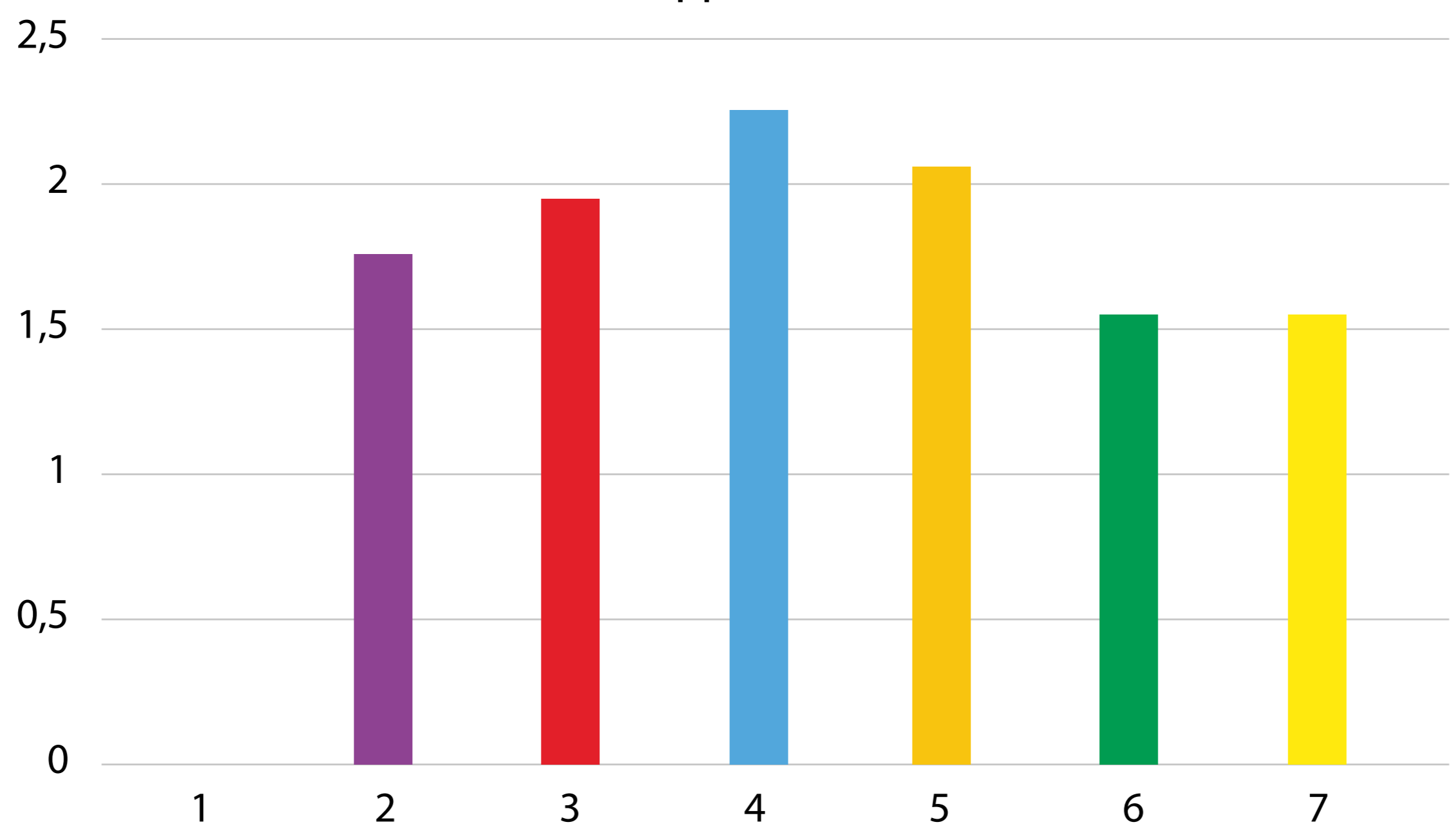


#### V. Как организована коммуникация?



И график итоговой доминанты:

#### Итоговая доминанта





Также на этой первой сессии важно, чтобы участники сами приняли метрики проекта. Мы используем 12 метрик, представленных в таблице ниже. Изучая эту таблицу, проведите оценку силы своей организации поставьте галочку в то поле, которое лучше всего характеризует текущую ситуацию.

Обычная организация	6 – мы пока в обычной организации	7 – мы пока совершаем поступки сильной и быстрой организации, но пока матрица сильнее	8 – мы на уверенном пути к сильной и быстрой организации	9 – мы почти сильная и быстрая организация, матричные проявления у нас уже редки	10 – мы быстрая, сильная и играющая организация	Сильная и светлая организация
1. Никто не берет на себя ответственность, все решает руководство.						1. Каждый принимает решение в соответствии со своей ролью и ее предназначением, а также закрепленным доменом.
2. При появлении напряжения (теншена) сотрудник обращается для его решения к руководителю.						2. При появлении напряжения (теншена) каждый сотрудник решает его сам в соответствии с прозрачной структурой зон ответственности, обязанностей и доменов.
3. Никто не понимает, кто и за что отвечает, нигде не записаны ни зоны ответственности, ни обязанности, ни политики.						3. Мы четко понимаем, кто за что отвечает на уровне ролей, кругов, предназначений, обязанностей, политик и доменов.
4. Непонятно, кто чем занимается, у кого какие приоритеты и где это все можно увидеть.						4. Мы четко понимаем, у кого какие приоритеты, кто чем занимается, как согласована наша совместная работа и фокусировка для достижения единой цели.
5. У нас много существующих, но неработающих правил и политик, к которым сотрудники безразличны.						5. Каждое принятое правило, процесс и политика работает, мы следуем им в работе, постоянно улучшая. У нас нет неработающих правил.
6. Мы не думаем о предназначении и смысле нашей работы, главное — выполнить задачу, достичь цели и показателей.						6. Для нас важна и интересна миссия, которой мы вместе служим. Каждый видит свою личную миссию и понимает свой вклад в общее дело.

<p>7. Тактические/ оперативные встречи забирают у меня энергию, мне непонятны приоритеты моего подразделения.</p>					<p>7. Тактические встречи дают энергию и ясность приоритетов и действий, протоколы появляются сразу же и доступны всем.</p>
<p>8. Я не успеваю работать в рабочее время, много сил и времени забирают хаотичные коммуникации и поиск ответственного. План дня часто не удается выполнить.</p>					<p>8. Я эффективно работаю в рабочее время, фокусируюсь на главном и успеваю сделать то, что запланировал.</p>
<p>9. Я сфокусирован только на своих метриках, целях и показателях. Главное — выполнить результат свой зоны ответственности! А результативность других — их личное дело.</p>					<p>9. Я отслеживаю, как мой результат влияет на команду и всю организацию. Если мне нужно изменить свой план действий для достижения командного результата — я всегда поднимаю об этом вопрос (делюсь напряжением).</p>
<p>10. Приходится много раз напоминать коллегам о необходимости что-то сделать. Договоренности редко выполняются с первого раза.</p>					<p>10. Мы уверены в том, что достигнутые договоренности будут выполнены без напоминания. А если коллега не укладывается в срок, то он заранее информирует об этом, и мы вместе ищем решение.</p>
<p>11. Наш «синий» контур (правила, процессы, регламенты, политики) в основном изменяет и развивает руководство. Создатели ценности для клиента просто подчиняются спущенным сверху правилам.</p>					<p>11. Большинство сотрудников считает наши правила («синий» контур) своими, понимает и следует им, помогает другим соблюдать их, а также улучшает, если встречается с напряжением.</p>
<p>12. Сотрудники ассоциируют работу в компании прежде всего как просто работу (ну надо же где-то работать), как возможность заработать деньги, занять себя чем-то, получить защиту в компании.</p>					<p>12. Сотрудники ассоциируют работу в компании прежде всего как творчество, как возможность реализовать свой творческий гений.</p>



Для того чтобы быстро определить текущий уровень эффективности организации по этим метрикам, мы используем простой фасилитационный инструмент: раздаем участникам специальные метки для голосования и просим каждого, ни с кем не обсуждая, оценить текущую метрику для организации. Это выглядит так:

ПО КА КАК В ОБЫЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	МЫ Иногда совершаем погрешки сильной и быстрой организации но понимаем рица сильнее	МЫ на уверенном пути к сильной и быстрой организации	МЫ почти сильная и светлая организация матричные проявления редки	МЫ - быстрая сильная и играющая организация
6	7	8	9	10
<p>1. Никто не берет на себя ответственность, все решает руководство.</p>				<p>1. Каждый принимает решение в соответствии со своей ролью и ее предназначением, а также закрепленным доменом.</p>
<p>2. При появлении напряжения (теншена) сотрудник обращается для его решения к руководителю, или ждет, пока руководитель сам обратит на это внимание и примет решение.</p>				<p>2. При появлении напряжения (теншена) сотрудник каждый сотрудник решает его сам в соответствии с прозрачной структурой зон ответственности, обязанностей и доменов.</p>
<p>3. Никто не понимает, кто за что отвечает, нигде не записаны ни зоны ответственности, ни обязанности, ни политики.</p>				<p>3. Мы четко понимаем, кто за что отвечает на уровне ролей, кругов предназначений, обязанностей, политик и доменов.</p>
<p>4. Не понятно, кто чем занимается, у кого какие приоритеты и где это все можно увидеть.</p>				<p>4. Мы четко понимаем, у кого какие приоритеты, кто чем занимается, как согласована наша совместная работа и приоритеты для достижения единой цели.</p>
<p>5. у нас много существующих, но неработающих правил и политик, к которым сотрудники безразличны.</p>				<p>5. Каждое принятое правило, процесс и политика работает, мы следуем ей в реальной жизни, постоянно улучшая ее. У нас нет неработающих правил.</p>
<p>6. Мы не думаем о предназначении и смысле нашей работы, главное – выполнить задачу, достичь цель и показатели</p>				<p>6. Для нас важна и интересна миссия, которой мы вместе служим. Каждый видит свою личную миссию и понимает свой вклад в общее дело</p>



ПОКА  
КАК  
В  
ОБЫЧНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ

МЫ  
ИНОГДА  
СОВЕРШАЕМ  
ПОСЫЛКИ  
СИЛЬНОЙ И  
БЫСТРОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
ПОКА МАТ-  
РИЦА СИЛЬНЕЕ

МЫ  
НА УВЕРЕННОМ  
ПУТИ К  
СИЛЬНОЙ И  
БЫСТРОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ

МЫ ПОЧТИ  
СИЛЬНАЯ  
И СВЕТЛАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ  
МАТРИЧНЫЕ  
ПРОЯВЛЕНИЯ  
РЕДКИ

МЫ  
БЫСТРАЯ,  
СИЛЬНАЯ  
И  
ИГРАЮЩАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ

6 7 8 9 10

7. Оперативные (тактические) встречи забирают у меня энергию, мне не понятны приоритеты команды моей зоны ответственности.

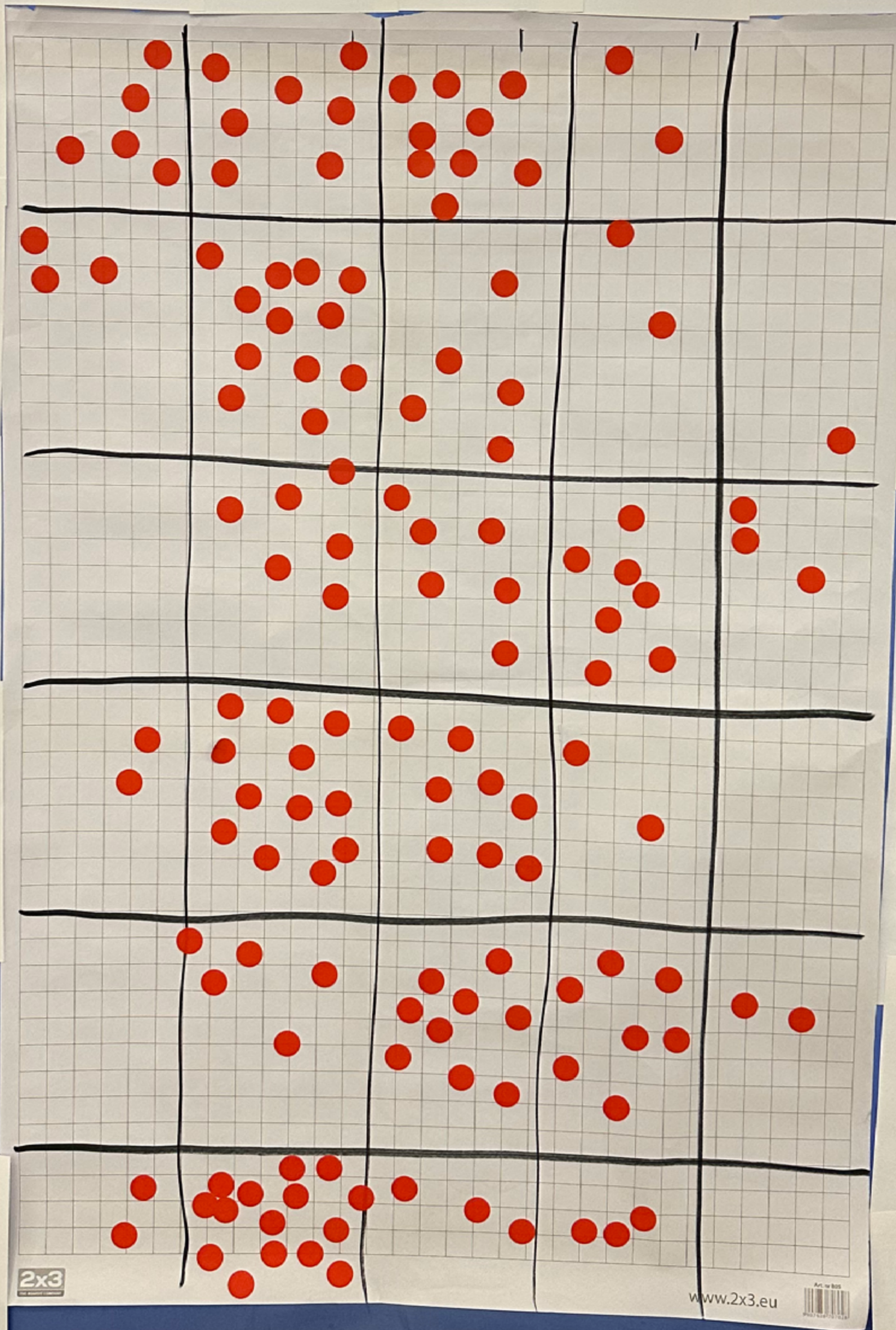
8. Я не успеваю работать в рабочее время, очень много ресурсов забирают хаотичные коммуникации и поиск ответственного.

9. Я сфокусирован только на своих метриках, целях и показателях. Главное – выполнить результат своей зоны ответственности! А результативность других зон ответственности – их личное дело.

10. Приходится много раз напоминать коллегам о необходимости что-то сделать. Договоренности редко когда выполняются с первого раза.

11. Наш «синий» контур (правила, процессы, регламенты, политики) в основном изменяет и развивает руководство. Создатели ценности для клиента просто подчиняются спущенным сверху правилам.

12. Сотрудники ассоциируют работу в компании прежде всего как просто работу (ну надо же где-то работать), как возможность заработать деньги, занять себя чем-то, получить защиту в компании.



7. Оперативные (тактические) встречи дают энергию и ясность приоритетов и действий, протоколы появляются сразу же и доступны всем.

8. Я эффективно работаю в рабочее время, фокусируюсь на главном и к концу дня я успеваю сделать то, что запланировал в начале дня.

9. Я отслеживаю, как мой личный результат влияет на мою команду и все организацию. Если мне нужно изменить свой план действий для достижения командного результата – я всегда поднимаю об этом вопрос (Теншен).

10. Мы уверены в том, что достигнутые договоренности будут выполнены без напоминания, с первого раза. А если коллега не может их выполнить в срок, то он заранее проинформирует об этом и мы вместе найдем решение.

11. Большинство сотрудников считает наши правила («синий» контур) своими, понимает и следует им, помогает другим следовать им, а так же улучшает их, если встречается с напряжением.

12. Сотрудники ассоциируют работу в компании прежде всего как творчество, как возможность реализовать свой творческий гений.



Прочитайте резюме главы с карандашом. Обведите те ответы, которые наилучшим образом описывают культуру принятия решений в вашей организации.

Вопрос:	3.3. Как трансформируется операционная система?	13.1. Как внедряют изменения?	13.2. В чем проявляется усталость лидеров на этом уровне Игры?
7. Культура Игры (Творчества, Синтеза)	Самоуправление. Ролевые модели (холакратия, социократия, collab), автономные команды, дуальный консенсус.	Вся организация превращается в непрерывный процесс развития и улучшения. Процесс трансформации становится непрерывным, а самое главное – естественным.	Усталость исчезает, разделение на жизнь и работу прекращается — лидер начинает сам творить каждое мгновение своей жизни. Приходит безусловная радость творчества.
6. Культура смысла (справедливости, согласия)	Коучинг, фасилитация, принципы, ценности. Коллегиальное управление. Консенсус. Советы-комитеты.	Сначала формируют новую картину мира в головах, а потом под нее проводят изменения.	Усталость от важности и святости своей идеологии.
5. Культура успеха (драйва)	KPI BSC MBO Agile Стратегия на 5 и более лет	Любое изменение должно повышать эффективность, эта выгода должна быть просчитана и понятна. Появляется понятие пилотных проектов.	Раздражение от бессмысленности. Усталость от постоянной гонки за материальными целями, благами и статусами.
4. Культура правил (Truth)	Коллективные правила ISO 9001, BPM, CRM, ERP, «Кайдзен», 6 Sigma, LEAN Цикл регулярного менеджмента	Проводится обучение, тренировка, практика, поддержка.	Скука от предсказуемости процессов и правил, становится слишком мало риска.
3. Культура власти (Power)	Правила управления задачами Навязанные правила Правила субординации Правила трудового распорядка — они озвучены лидером, он требует их соблюдения, при этом они могут быть и не записаны.	Лидер всем приказывает. Остальные ритуально следуют, пока он помнит. Как только забывает — все тут же возвращается на круги своя.	Усталость от необходимости заставлять всех работать, все держать под личным контролем, постоянно быть в напряжении. Без лидера ничего не работает.
2. Культура племени (принадлежности)	Ритуальный менеджмент. Все «по понятиям» и должно работать само.	Для изменения достаточно сделать рассылку, дать всем подписать какой-нибудь документ и поставить печать «согласовано».	Усталость от необходимости все тащить на себе, быть главным добытчиком племени.

13.3. В чем проявляется ритуальность изменений?	13.4. Какие виды поступков подпитывают светлую сторону уровня Игры?	13.5. Какие лидерские компетенции нужны для усиления этого уровня?
Ритуальность изменений исчезает, мы просто делаем.	Поток создания новых продуктов, радость и восторг от совместного творчества.	Помогать членам команды становиться Игроками, которые могут влиять на организацию для реализации ее миссии и достижения целей. Превратить компанию в место творческой реализации сотрудников.
Абсолютная свобода — люди сами должны в соответствии с ценностями догадаться и сделать без каких-либо ограничений.	Истории о совершении поступков сотрудниками компании в соответствии с миссией и ценностями организации. Благодарность от заинтересованных сторон и общества за деятельность компании.	Задавать вопросы о смыслах и помогать команде найти на них ответы. Служить идеологии вместе со всеми, но при этом быть открытым новым возможностям.
Подчинение важности достижения и успеха, драйвит желание подчинить себе этот мир, взять себе все.	Празднование достижения целей, успешной реализации проектов. Награды организации как самой лучшей в различных областях. Поставить цель и достичь ее!	Быть визионером целей и стратегии компании, при этом оставляя возможность каждому в команде предложить и реализовать инновационный проект, запустить новый продукт.
Прописывание детального регламента об управлении стратегией и целями, который должен исключить риск. Постановка целей от текущей ситуации и системы управления. Создание отдела по стратегии, который должен администрировать достижение целей.	Когда сотрудники реагируют на отклонение и соблюдение принятых в компании правил. Поощрение тех, кто улучшает зоны ответственности, правила и процессы компании. Благодарность друг другу за выполнение обязанностей.	Быть примером Игры по правилам, поддерживать тех, кто самостоятельно улучшает «синий» контур, развивает правила и процессы компании.
Создание отдела качества, который отвечает за бизнес-процессы и должен заставлять всех соблюдать регламенты с помощью аудитов и штрафов.	Поощрение тех, кто достигает результатов, кто берет и делает. Благодарность друг другу за выполнение задачи.	Умение настоять на своем решении, но при этом дать возможность реализовать свое предложение каждому члену команды. Поддерживать проявление светлой стороны красного уровня Игры — в виде воли и настойчивости.
Для работы новой системы достаточно подписать регламент и всех о нем проинформировать.	Забота и защита сотрудника, попавшего в сложную жизненную ситуацию. Обеспечение хороших условий труда и защиты здоровья. Хороший социальный пакет.	По-родительски, с заботой относиться к сотрудникам, но при этом обращаться к ним как к взрослым детям. Обеспечить возможность помощи в критических ситуациях, чтобы люди чувствовали себя защищенными.



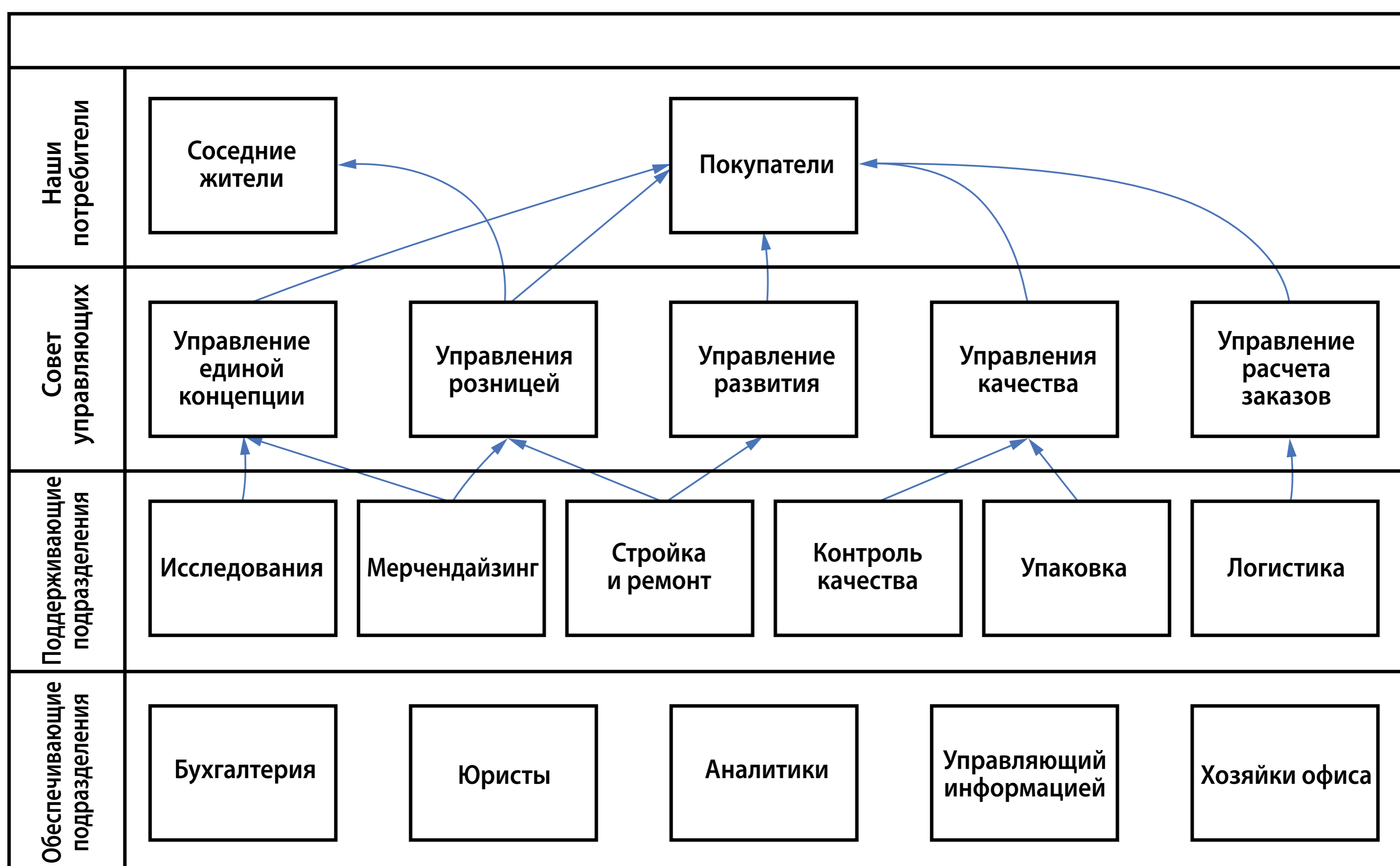
# ГЛАВА 14

## Новые правила новой Игры, или Очевидные и неочевидные тренды организаций новой версии игры (бизнесов со смыслом), которые изменяют нас всех в ближайшие 5–10 лет



Выступления Брайана Робертсона, Джеймса Приста, Дмитрия Гокова, Андрея Горновского и других героев Бизнес со смыслом вы можете бесплатно посмотреть на сайте книги [www.spirald.ru](http://www.spirald.ru)

Пример структуры обещаний компании ВкусВилл:



Список очевидных трендов организаций будущего, которые изменят нас всех в следующие 10 лет:

1. От инфантильных подчиненных к взрослым сотрудникам.
2. От чувства вины к целостности.
3. От «работать работу» к реализации своего предназначения.
4. От безразличия к вовлеченности.
5. От конкуренции к творчеству, скорости и инновациям.
6. От слепого копирования к уникальности #ТВОЯкратия.
7. От контроля к доверию.
8. От «разделяй и властвуй» к прозрачности.
9. От управленческой борьбы к самоуправлению.
10. От дуального мира к интегральному и целостному!
11. От лидера мотиватора и «заставлятора» к алхимии лидерства.

Больше материалов на сайте книги: [www.spirald.ru](http://www.spirald.ru)



Присоединитесь к экосистеме «Бизнес со смыслом»:  
Информационный канал



Чат практиков самоорганизации и самоуправления



## МИНИМАЛЬНЫЙ НАБОР КНИГ ДЛЯ ЗНАКОМСТВА С РАЗНЫМИ УРОВНЯМИ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

### *Про красный уровень:*

1. Владимир Тарасов «Искусство управленческой борьбы».
2. Владимир Тарасов «Непреклонная воля», и вообще все книги Владимира Константиновича.

### *Про синий уровень:*

1. Александр Фридман «Вы или Вас».
2. Александр Фридман «Вы или хаос» и остальные книги А. Фридмана.
3. Эдвардс Деминг «Выход из кризиса».
4. Джеффри Лейкер «ДАО Тойота».
5. Мэтью Сайед «Принцип “черного ящика”».
6. Сергей Бехтерев «Как работать в рабочее время».
7. Павел Безручко «Практики регулярного менеджмента».
8. Максим Батырев «45 татуировок менеджера».



### ***Про оранжевый уровень:***

1. Тони Шварц «Жизнь на полную мощность».
2. Чан Ким «Стратегия голубого океана».
3. Джэф Сазерленд «SCRUM: революционный метод управления проектами».
4. Вячеслав Летуновский «Наука побеждать: менеджмент по Суворову».
5. Майкл Портер «Конкурентная стратегия».
6. Дэниел Пинк «Драйв: что на самом деле нас мотивирует».

### ***Про зеленый уровень:***

1. Евангелие от четырех апостолов.
2. Роберт Чалдини «Психология влияния».
3. Дэвид Майерс «Социальная психология».
4. Майкл Вилкинсон «Секреты фасилитации».
5. Виктор Франкл «Человек в поисках смысла».
6. Гэри Хэмел «Гуманократия».

### ***Про желтый интегральный уровень:***

1. Виктория и Сергей Бехтерева «Лидер Будущего: как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации».
2. Вадим Демчог «Самоосвобождающаяся Игра».
3. Вадим Демчог «Открывая Даймона».
4. Вадим Демчог «Театр реальности».
5. Марк Розин «Успех без стратегии».
6. Марк Розин «Восхождение по спирали».
7. Брайан Робертсон «Холакратия».
8. Рикардо Семлер «Маверик».
9. Жан Франсуа Зобрист «Управление через доверие».
10. Дон Бек, Крис Кован «Спиральная динамика».
11. Аристотель «Политика».
12. Аристотель «Этика».
13. Платон «Государство».
14. Маккиавелли «Государь».
15. Бертран Рассел «История западной философии».
16. Кен Уилбер «Интегральная медитация» и остальные книги Кена Уилбера.
17. Борис Гребенщиков «Бхагават Гита».
18. Стивен Котлер «Невозможное как стратегия».
19. Слава Полунин «Алхимия снежности».
20. Евгений Щепин «ВкусВилл: как совершить революцию в ритейле».
21. Станислав Гроф «Божественная игра».
22. Теренс Маккена «Пища богов».
23. Нискер Вэс «Безумная мудрость».
24. Алан Уотс «Путь освобождения».
25. Александр Савкин «Интегральный коучинг».
26. Антон Макаренко «Педагогическая поэма».

27. Иван Ефремов «Туманность Андромеды».
28. А. и Б. Стругацкие, цикл «Мир полудня» — «Полдень, XXII век».

***Из надрационального:***

1. Михаил Булгаков «Мастер и Маргарита».
2. Ричард Бах «Чайка по имени Джонатан Ливингстон».
3. Виктор Пелевин «Чапаев и Пустота».
4. Джо Диспенза «Сила подсознания».
5. Ошо «О любви».
6. Джейк Хорсли «Воин Матрицы».
7. Джо Диспенза «Сверхъестественный разум».
8. Роберт Антон Уилсон «Квантовая психология» и «Прометей восставший».

***Еще сложнее:***

1. Джозеф Кэмпбелл «Тысячеликий герой».
2. Кен Уилбер «Интегральная медитация».
3. Джеймс Карс «Конечные и бесконечные игры».
4. Алексей Ситников «KARMALOGIC».
5. Георгий Гурджиев «В поисках бытия. Четвертый путь к просветлению», «Встречи с замечательными людьми» и др.
6. Роберт де Ропп «Игра в мастера».
7. Ошо «О системе».
8. Ошо «Об игре».

***Еще неплохо бы знать и понимать:***

1. Коран.
2. Лао Цзы «Дао дэ Цзин» и книга Ошо «Абсолютное ДАО: Беседы о трактате Лао Цзы «Дао Дэ Цзин».
3. Каббала и Талмуд.
4. Ветхий Завет.
5. Буддистские, тантрические и индуистские тексты из приложения «Demchog».
6. Алмазная сутра и книга Ошо «Алмазная сутра».
7. Люй Дунбинь «Тайна золотого цветка» и книга Ошо «Тайна тайн».



# ФИЛЬМЫ О РАЗНЫХ УРОВНЯХ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

*Составлено для совместного просмотра с нашим сыном Иваном*

## **1. Игра в выживание**

Девочка, которая выросла на свалке (документальный фильм)



## **2. Игра в племя**

Догвиль

Паразиты

Любовь и голуби

Реквием по мечте

На игле

Без чувств

Зеленая книга

## **3. Игра в силу и власть**

Крестный отец — 1, 2, 3

Бойцовский клуб

Snatch (можно в переводе Гоблина)

Жмурки

Чистилище

Леон

Заложница

Гладиатор

300 спартанцев

Троцкий (сериал)

Место встречи изменить нельзя

Иди и смотри

Сука-любовь

Дневник баскетболиста

Криминальное чтиво

Отступники

Джанго освобожденный

Выживший

Статский советник

Белое солнце пустыни

Майор (реж. Юрий Быков)

#### ***4. Игра в правила***

Ной

Адвокат дьявола

Убить пересмешника

Двенадцать

Переговорщик

Жизнь Дэвида Гейла

#### ***5. Игра в успех***

Суворов (1940 года)

Гонка

Форд против Феррари

Гром

Каждое воскресенье

Бойлерная

Волк с Уолл-Стрит

Здесь курят

Клик: с пультом по жизни

#### ***6. Игра в идеологию***

Поп

Собор парижской Богоматери (мюзикл)

#### ***7. Игра в Игру***

Человек с бульвара Капуцинов

Золотой теленок

12 стульев

Чужие среди нас

Мастер и Маргарита

Трасса 60 (Шоссе)

Пролетая над гнездом кукушки

Начало (2010)

Начало (с Инной Чуриковой, 1970 год)

Остров проклятых

Игры разума

Форест Гамп

Шоу Трумана

День сурка

Большой Лебовски

Бегущий по лезвию

Собачье сердце

Последний самурай

Побег из Шоушенка

Поздравляем вас! Вы прослушали аудиокнигу «Спиральная динамика для бизнеса». Надеемся, что этот электронный комплект к книге позволил вам лучше усвоить материал.



Для дальнейшего изучения спиральной динамики рекомендуем вам посмотреть различные видео на сайте [www.spirald.ru](http://www.spirald.ru), в том числе из продвинутого четвертого раздела сайта «Еще больше знаний»

Договаривайтесь и делайте!  
Сергей и Виктория Бехтеревы