

SEB24 Библиотека лучших практик в области проектирования,  
оптимизации и развития систем бизнеса

# ОПЫТ и УРОКИ САМОУПРАВЛЯЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ



# Курс - на самоорганизацию

Один из самых сложных и важных трендов, которые стремительно разворачиваются сегодня - проблема перераспределения власти.

Растущая запутанность мира и желание людей иметь возможность эффективно реагировать на неё, создают движение самоуправления внутри социальных систем всех уровней, включая организации, создаваемые предпринимателями.

В основе этой презентации - материалы двух статей, из которых вы, как предприниматель и как руководитель компании, сможете обнаружить много полезных идей.



# История вопроса

В 2012 году основатель «Вкусвилла» Андрей Кривенко прочитал в «Harvard Business Review — Россия» статью Гэри Хэмела «Сначала увольте начальников».

Автор описывал компанию Morning Star, внедрившую систему обещаний, которая помогала сотрудникам наладить коммуникацию.

Кривенко заинтересовал этот подход. Сотрудники ездили в США, посещали Morning Star. Не все, что они узнали, соответствовало написанному в статье — выяснилось, что Morning Star использует около 800 KPI. В итоге «Вкусвилл» взял за образец систему, описанную Хэмелом, дополнив ее своими наработками.

# Модель управления компании Morning Star





# Идея коротко

Нужна ли многоступенчатая корпоративная иерархия, при которой управленцы нескольких уровней контролируют подчиненных?

Такая система дорого обходится; при ней выше вероятность ошибочных решений; весь процесс принятия решений сильно тормозится, рядовые сотрудники часто лишены права голоса. При этом многие производственные операции требуют более жесткой координации, чем может обеспечить рынок.

Можно ли соединить свободу и гибкость рынка с контролем, который обеспечивает управленческая иерархия? Экономисты скажут вам, что нет, но пример Morning Star Company доказывает обратное. Более двадцати лет эта компания обходится без менеджеров.

В Morning Star, которая в 2010 году получила более \$700 млн дохода, ни у кого нет начальника, сотрудники договариваются друг с другом, кто за что отвечает, каждый имеет право тратить деньги компании и каждый сам обеспечивает себе все необходимое для работы.

**Когда во главе угла — стратегические цели каждого, когда сотрудникам действительно предоставляется самостоятельность, в компании люди руководят собой сами, обходясь без начальников.**




# Модель Morning Star

Согласно концепции Morning Star, ее стратегическая задача состоит в следующем: стать компанией, коллектив которой состоит из *«профессионалов, умеющих самостоятельно, без каких-либо директив налаживать связи и координировать свою работу с коллегами, потребителями, поставщиками и отраслевыми партнерами».*



## Во главе угла - стратегическая цель

Каждый сотрудник Morning Star обязан сформулировать свою стратегическую цель — то, как именно он будет работать на общую цель компании: «производить продукцию или предоставлять услуги, качество которых всегда соответствует ожиданиям потребителей». Вот, к примеру, Родни Регерт, работающий на заводе компании в Лос-Банос: его цель — делать томатный сок самым эффективным и безопасным для окружающей среды способом.



## Сотрудники заключают соглашение друг с другом


Каждый год каждый сотрудник Morning Star представляет свое Послание коллегам (по сути, план достижения своей стратегической цели) — тем из них, кого в первую очередь касается его работа.

Обычно это человек десять, и беседа с каждым длится от 20 минут до часу. Послание может охватывать около 30 видов работ со всеми соответствующими показателями эффективности.

Как ни удивительно, свобода, с точки зрения Рафера, не мешает координировать работу, а наоборот, помогает. Каждый сотрудник Morning Star — своего рода подрядчик, связанный множеством обязательств с коллегами.

*Как мне сказали в компании, «тут никто тебе не начальник и при этом каждый — твой начальник».*





## Сотрудники обладают широкими полномочиями

В большинстве компаний сотрудникам самостоятельность предоставляют лишь на словах. Но только не в Morning Star.

В Morning Star я ни разу не слышал, чтобы кто-нибудь говорил о «расширении полномочий».


И это понятно: если так говорят, значит, считают, что власть исходит из более высоких сфер, что права даруют вышестоящие, когда считают нужным. В самоуправляемой организации люди не получают полномочий «сверху», полномочия у них есть и так.



# Людей не загоняют в рамки

В Morning Star нет должностных инструкций, поэтому каждый может, набравшись профессионального опыта, взять на себя более ответственную работу.

*«Мы считаем, что каждый должен делать то, что ему хорошо удастся, потому и не ищем людей на конкретные должности, — говорит Пол Грин, который отвечает в компании за подготовку и повышение квалификации персонала. — В результате должностные обязанности у наших людей шире и сложнее, чем в других местах».*



## Каждый имеет право вносить рацпредложения по любому вопросу

Обычно руководители считают, что нововведения должны планироваться на самом верху, но в Morning Star все просто обязаны проявлять инициативу.

*«Мы ведь исходим из того, что вы вправе реализовать себя везде, к чему у вас есть склонность, поэтому многие предлагают новаторские решения, которые прямо не связаны с их нынешней работой, — объясняет Пол Грин. — У нас много спонтанных инноваций, и новые идеи поступают отовсюду».*



# Сотрудники бьются не за должности

Поскольку ни иерархии, ни должностей в Morning Star нет, нет там и карьерной лестницы. Это не значит, что все равны.

Одни сотрудники считаются более компетентными в том или ином вопросе, чем другие, и это отражается на их зарплате.

Конкуренция в компании есть, но тут бьются не за теплое местечко, а за вклад в общее дело. Чтобы продвигаться, надо осваивать новые навыки или искать новые методы работы.

*«У нас нет традиционного карьерного роста, — говорит Рон Кауа, ИТ-специалист. — Самое главное не должность, а то, за что я отвечаю».*



## Четкие задачи, полная информация

Чтобы действовать самостоятельно, человеку нужна информация. В Morning Star сотрудникам предоставляют все необходимые данные, чтобы они могли оценивать собственную работу и принимать грамотные решения.



## Четкие задачи, полная информация

Чтобы действовать самостоятельно, человеку нужна информация. В Morning Star сотрудникам предоставляют все необходимые данные, чтобы они могли оценивать собственную работу и принимать грамотные решения.



## Анализ и координация

В Morning Star люди имеют право тратить деньги компании — если они могут обосновать эти расходы, рассчитав рентабельность инвестиций и чистую приведенную стоимость.

Хотя у сотрудников Morning Star широкие права, они редко принимают решения в одностороннем порядке. Важно также, что никто не имеет права «зарубить» идею.

Старшие коллеги никогда не выступают в роли судей и палачей — только в роли наставников. Новичку, предложившему смелую идею, посоветуют проконсультироваться с несколькими более опытными сослуживцами, которые, как правило, дают краткое напутствие: *«Вот проверь-ка свою идею по этой модели. Доведи ее до ума, а когда будешь готов, поговорим».*



# Более грамотные решения

Как правило, в большинстве организаций самые важные решения принимают руководители высшего звена, сведущие в науке бизнес-анализа. У них есть множество данных, у них есть знания, но они плохо понимают, что происходит на местах.

Вот почему решения, кажущиеся блестящими на корпоративном Олимпе, рядовые сотрудники часто считают бездарными.

В Morning Star, вместо того чтобы уповать на «верхи», занимаются профессиональной подготовкой «низов». В частности, почти половина сотрудников окончила курс по ведению переговоров с поставщиками. Многие освоили финансовый анализ.

*Поскольку принимают и исполняют решения одни и те же люди, их решения оказываются более разумными и своевременными.*





# Урегулирование конфликтов

Что, если кто-то злоупотребляет своей свободой, работает плохо или не ладит с коллегами?

В Morning Star нет начальников, которые улаживали бы споры, и никто не имеет права навязывать свои решения. В деловом мире прийти к согласию сторонам помогают посредники или дело рассматривается в суде. То же самое и в Morning Star.

Предположим, мы с вами работаем в разных отделах и вы считаете, что я не выполнил то, что обещал в своем Послании коллегам. Сначала мы встречаемся и вы предъявляете мне претензии. Я могу объяснить причину неудачи, пообещать работать лучше или же свалить вину на вас. Если договориться нам не удастся, мы ищем в организации посредника — человека, которому оба доверяем, — и излагаем ему свою точку зрения. Допустим, он встает на вашу сторону, но меня не устраивают ваши выводы и методы «лечения». Тогда уже собирается экспертная комиссия из шести человек и вникает в суть наших препирательств.

Она может одобрить рекомендации посредника или предложить что-нибудь другое. Если я снова возражаю, то подключается гендиректор: он выслушает оппонентов и вынесет решение, обязательное для исполнения. Но до этого доходит очень редко.




# Экспертная оценка и критика

Ответственность — ключевое для Morning Star понятие. Новичкам на семинаре по основам самоуправления объясняют, что свободы без ответственности просто не может быть. Им говорят: советуйтесь с кем угодно и сколько угодно, но в конечном счете за свои решения вы отвечаете сами. Здесь никто не перекладывает трудные решения на других.

В конце года каждого сотрудника оценивают все те, кому он адресует свое Послание коллегам. А в январе все подразделения «защищают» свою деятельность за предыдущие 12 месяцев. Поскольку обсуждение работы каждого иногда занимает почти весь день, процедура в целом растягивается на несколько недель. По сути, подразделения отчитываются перед всеми группами интересов.


Коллеги объясняют, как они использовали деньги компании, признают свои упущения, говорят, как будут их устранять.



# Преимущества самоуправления

Многие сотрудники Morning Star прежде работали в других организациях.

Когда расспрашиваешь их о плюсах самоуправления, они произносят пламенные речи. Вот какие выводы можно сделать из их объяснений.



## 1. Больше инициативы

Как расшевелить людей, сделать их более инициативными? В Morning Star на этот вопрос отвечают просто: расширяйте круг должностных обязанностей, предоставляйте людям свободу действия и не забывайте их хвалить, когда они помогают друг другу.

Я спросил заводского механика: «А что, собственно, заставляет людей оказывать помощь?» Он ответил: «У нас дорожат своим именем. Если вы посоветовали что-нибудь дельное другому подразделению, это укрепляет вашу репутацию».



## 2. Больше знаний

При модели самоуправления люди сами стремятся осваивать новые навыки.

Эксперты в Morning Star — не менеджеры или руководители высшего звена, а рядовые исполнители. Скажем, люди, которые на линии расфасовки наполняют стерильные контейнеры, хорошо знают микробиологию.

*«Мы сами отвечаем за качество своей работы, — говорит Скотт Мэрнок, специалист по контролю качества. — И мы этим гордимся. К тому же, у нас нет начальника, который, если что, примет удар на себя».*



### 3. Больше гибкости

Модель управления Morning Star позволяет компании быстрее работать и более оперативно перегруппировываться.

*Рафер проводит такую аналогию: «Облака формируются и исчезают потому, что под влиянием атмосферных условий, температуры и влажности молекулы воды конденсируются и испаряются, — говорит он.*

— Организации должны быть как облака, чтобы их структуры появлялись и исчезали в зависимости от внешних факторов.

Если люди обладают самостоятельностью, они чувствуют влияние этих сил и действуют по обстановке».

Пол Грин поясняет, что его коллеги постоянно думают о том, как лучше выполнить свои стратегические задачи, поэтому каждый год они внедряют сотни рацпредложений.



## 4. Больше коллегиальности

Демонтируя пирамиду власти, вы укрепляете здоровье своей организации.

Да, соперничая за более высокие должности, люди вполне могут добиваться каких-то личных целей, но от этой борьбы организация ничего не выигрывает, наоборот, в ней расцветают интриги и обостряется конкуренция.

В компании с абсолютно плоской структурой нет начальников, которым надо угождать, и нет противников, которых надо распахивать локтями.

Пол Терпелак из Morning Star, поработавший в двух организациях из списка Fortune 500, о плюсах компании, в которой нет традиционной карьерной лестницы, говорит так:

*«Здесь реже друг друга подсиживают, ведь мы не деремся за должности, которых на всех не хватает. Свои силы мы расходует на то, чтобы как можно лучше работать и помогать коллегам».*



## 5. Больше преданности


Люди редко уходят из Morning Star к конкурентам. Чаще бывает наоборот. Более того, даже временные работники демонстрируют преданность компании. Каждое лето, когда созревает урожай помидоров, заводы Morning Star нанимают 800 с лишним сезонных рабочих. Из них 90% возвращаются каждый год. Компания воспитывает их в духе самоуправления. По оценке независимых исследователей, которые анализировали степень самостоятельности и ответственности сезонных работников, эти люди относятся к делу так, как в обычных компаниях — только руководители высшего звена.

Наконец, не будем забывать об экономии на зарплате. Часть сэкономленных на менеджерах средств идет на оплату труда штатных сотрудников, которые зарабатывают на 10—15% больше коллег из других компаний. Кроме того, освободившись от административного бремени, компания может инвестировать больше денег в свой рост.






# МИНУСЫ ПРИНЦИПОВ РАБОТЫ Morning Star



# 1. В компании приживается далеко не каждый

Дело не столько в способностях, сколько в постижении корпоративной культуры.

Человеку, много лет проработавшему в организации с жесткой иерархией, перестроиться довольно трудно. По мнению Рафера, новичок полностью осваивается в самоорганизующейся среде примерно за год, а то и больше.



## 2. Трудно заставить людей в случае проблем призывать друг друга к ответу

В иерархической организации нарушителями порядка и отстающими занимается начальник.

В Morning Star каждый обязан стоять на страже качества, эффективности и коллективизма и спрашивать с тех, кто не соблюдает правил.

Если сотрудники будут в экстренных случаях уклоняться от «хирургического вмешательства», самоуправление быстро выродится и в компании верх возьмут посредственности.

Чтобы не допустить этого, в Morning Star проводят тренинги. На них объясняют, что, если не бороться решительно с нарушителями, никакого коллегиального управления не получится.



## 3. Рост

Хотя Morning Star по-прежнему растет быстрее отрасли в целом, Рафер и его коллеги боятся «разбавить» культуру своей организации; из-за этого тут не спешат покупать компании.

В Morning Star хотят расширяться, но только не жертвуя преимуществами своей системы управления ради более быстрого роста.

Следить за профессиональным ростом каждого сотрудника трудно.

В обычных компаниях этапы роста соответствуют ступеням служебной лестницы. А поскольку в Morning Star этой лестницы нет, ее сотрудникам не просто оценивать свои успехи относительно людей из других предприятий отрасли. Из-за этого им трудно найти новую работу: человек не может сказать, какого иерархического уровня он достиг.



## Уроки

Не все проблемы решены, но пример Morning Star проясняет две вещи.

1. Обладая толикой воображения, можно примирить неустранимые на первый взгляд **противоречия (скажем, между свободой и контролем), которые уже давно мешают развиваться организациям.**
2. Не только витающий в облаках романтик может представить себе организацию, в которой **управление — общая обязанность, а не прерогатива немногих избранных.**



# Проблемы иерархий

Иерархию большинства компаний никак не назовешь ни естественной, ни изменяющейся. В руководителей не выбиваются из низов, их назначают сверху.

Важнейшие должности достаются обычно не самым компетентным, а самым ловким, что самое плохое. И поскольку власть «приписана» к должностям, она не переходит автоматически от менее способных к более способным.

Чаще всего руководители лишаются власти, лишь когда их увольняют. До того они вольны во все вмешиваться и все портить.

В Morning Star никто не станет настаивать на равенстве голосов по каждому решению, но никому и в голову не придет отдавать право на окончательное решение одному человеку только потому, что он начальник.



# Иерархия влияния

С другой стороны, Morning Star — это целый «букет» естественно изменяющихся иерархий. Там нет единой официальной вертикали, а есть много неофициальных.

Какой бы вопрос ни решался, мнение одних коллег окажется весомее мнения других; авторитет зависит от опыта и готовности помогать.

Это — иерархии влияния, а не должности, они выстраиваются снизу вверх.

В Morning Star человек завоевывает авторитет, проявляя свои знания, помогая коллегам и делая нечто такое, что умеет именно он. Стоит перестать все это делать — и влияние начнет убывать. Как и зарплата.



# Иерархия VS Рынок

Оказывается, не надо выбирать между плюсами рынка и иерархии. Morning Star — это не сообщество отдельных подрядчиков и не средоточие туповатых бюрократов; это — золотая середина между иерархией и рынком.

С одной стороны, Morning Star можно рассматривать как социально однородный рынок. Сотрудники вправе заключать с равными им по статусу коллегами контракты, напоминающие рыночные. Какой бы нервной и сложной ни казалась эта процедура, есть смягчающие факторы.

Во-первых, участники переговоров пользуются общей системой показателей. На обычном рынке покупателю не важно, выгодна ли сделка продавцу. А в Morning Star каждый знает: если компания прогорит, он потеряет отличную работу.

Во-вторых, люди понимают: если подводить коллег или не выполнять обещаний, последствия не заставят себя ждать. Поэтому они дорожат отношениями. Наконец, многие сотрудники Morning Star работают в отрасли уже не один год и знают, что делать и кому это нужно. Без такого «цемента» — общих задач, долгосрочных отношений, знания отрасли — система Morning Star не была бы такой жизнеспособной.





# Управленцы и управление

Считается, и уже давно, что лучше всего, когда управляет компанией высшая каста специально обученных управленцев.

Но, как показывает долгий опыт Morning Star, эту задачу и можно, и выгодно поручать практически кому угодно.

**Когда у людей есть точная информация, стимулы, средства и обязанности, они обычно вполне способны сами руководить собой.**

# Модель управления компании Вкусвилл



# История

В 2016 году во «Вкусвилле» задумались о расширении самоуправления: *«Мы столкнулись с болезнью роста, когда люди теряют инициативу, и поняли, что так работать не хотим».*

- **Снизу продвигать идею самоуправления сложно**, нужны осознанные сотрудники, которые редко задерживаются среди «рядовых». **А если сверху** — возникнет сопротивление и формальное принятие.
- **Лучший вариант — внедрять «сбоку»**, когда кто-то внутри помогает и готов взять ответственность на себя. Проект пытались «проращивать» одновременно в разных отделах. В первом подразделении, где тестировали концепцию, руководитель ушла в декрет, а отдел не только продолжал работать, но и развивался. В новую схему поверили и остальные.



## Баланс ответственности и полномочий

*Безответственность сотрудников — это в большей степени проблема системы, а не конкретного человека, Но мы можем изменить ситуацию, если дадим человеку не только ответственность, но и права.*

*Управляющий информацией “Вкусвилл” Валерий Разгуляев*

Компания начала с выяснения того, что важно для клиентов. Покупателей не интересуют абстрактные процессы, им нужен результат — чтобы магазин был чистый и находился рядом с домом, продукты были свежими, а продавцы — вежливыми.

**«Вкусвилл» сформировал совет управляющих из руководителей, которые гарантировали выполнение этих базовых обещаний.**



# Методология дуальных обещаний

Такую систему разработал Крис Рафер — основатель компании Morning Star из «списка Лалу» (автор концепции “бирюзовых организаций”).

Эту же модель взяла за основу российская сеть «Вкусвилл». В данном случае функциональные роли не важны, важнее, как общаются и договариваются между собой конкретные люди.

- **Первое правило** — *принуждать другого человека запрещено, его можно только попросить.*
- **Второе правило** — *если люди договорились, то договоренности должны выполняться.*



# ВКУСВИЛЛ: система обещаний

**Обещание** — это всегда конкретный результат: не «приложу все силы, чтобы груз доставить вовремя», а именно «груз будет доставлен вовремя».

**Человек, давший обещание, имеет право запросить ресурсы**, которые потребуются для выполнения задачи, и сотрудники, от которых это зависит, также дают ему обещания.

**Обещание следует отличать от поручений.** Поручение — это задача, которую один человек ставит перед другим, тогда как обещание — добровольная ответственность, ее сотрудник готов взять на себя, понимая, что сможет все выполнить.



## Во «Вкусвилле» выделяют три типа обещаний:

- **базовые**, которые компания дает клиентам;
- **поддерживающие** (требуются сотрудникам для выполнения базовых обещаний);
- **обеспечивающие** (их дают офисные подразделения — бухгалтерия, юристы и др.).

Сначала список взаимных обещаний и результаты их выполнения фиксировали в Excel, затем данные перевели в 1С, чтобы их видели все сотрудники. В первое время в компании было около 200 обещаний, сейчас их менее 100 — некоторые устарели, к тому же многие сотрудники научились взаимодействовать, не фиксируя договоренности письменно.



# Доверие

Доверие — пожалуй, главный принцип работы «Вкусвилла».

Бюджета в компании нет, как нет и KPI, — здесь это ругательные слова.

Доступ к счету имеют все сотрудники офиса, правда, если требуемая сумма превышает 250 тыс. руб., надо получить одобрение совета управляющих.

Штрафов тоже нет — если сотрудник обнаружит недостачу или просроченный товар, никого не накажут.

Факт: недостача в компании составляет 0,5% от выручки, в обычной продуктовой рознице этот показатель в несколько раз выше

***«Недоверие стоит дорого, поэтому мы много экономим благодаря доверию»***





# Ошибки

*«Ошибки мы прощаем, а злой умысел — нет»*

Факт: ежемесячно компания увольняет 15—20 человек (всего в сети работают 7 тыс. сотрудников)



# Результаты

Компания тратит на управление (аренду и обеспечение офиса, а также сотрудников, которые не занимаются продажами) всего 1,5% от выручки, включая все налоги и отчисления от зарплат, тогда как другие ритейлеры — в полтора–два раза больше.



## ИТОГ

Для бизнеса главное, чтобы люди имели достаточно свободы, могли принимать решения и влиять на результат. Самоуправление дает такую возможность.

Эта модель подходит не всем, но использование ее отдельных элементов принесет пользу большинству компаний.



© SLG PRAKTIK, 2021

## ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ СТАТЕЙ

[Бирюзовый след >> >> >>](#)

[Сначала увольте начальников >> >> >>](#)