

Для
Здорового
Питания

Издёнка

**Можно ли построить
«бирюзовую» организацию
в России?**

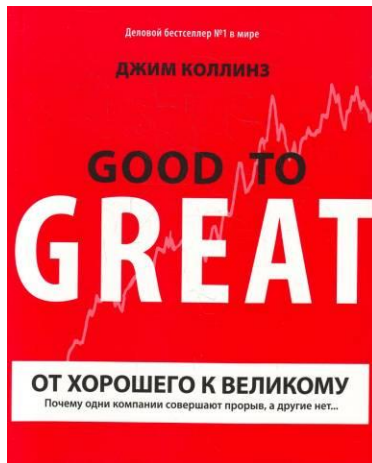
ВкусВилл

Главная веха истории развития русской розницы ☺



- 12 мая 2009 года – открытие первой «Избёнки».
- Сейчас более 450 магазинов, включая 350 «ВкусВиллов».
- **Развиваемся на свои!**
- С эволюционной целью, на которую приятно работать;
- без дресс-кода;
- без бюджетов;
- без жёсткого графика и, вообще, необходимости быть в офисе;
- без штрафов;
- **С ДОВЕРИЕМ!**

Правильные книги

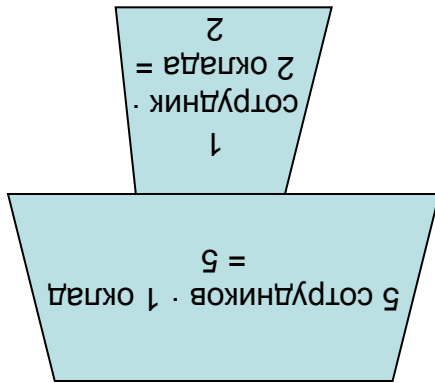


Создание структуры и правильный рост компании невозможно без правильных сотрудников — административной, производственной, инженерной и других функций. Компания должна быть готова принимать массовые увольнения для достижения ее целей.
С. Питерс, президент Финансовой группы «Bofa»



- **«От хорошего к великому»**
 - Вы не сможете расти быстрее, чем сможете нанимать правильных сотрудников.
- **«Великие по собственному выбору»**
 - Принципы: сначала «пули» потом «ядра» и равномерных результатов.
- **«Как гибнут великие»**
 - Гордыня – это начало конца.
- **«Искренняя лояльность»**
 - Прибыль бывает неправильная.

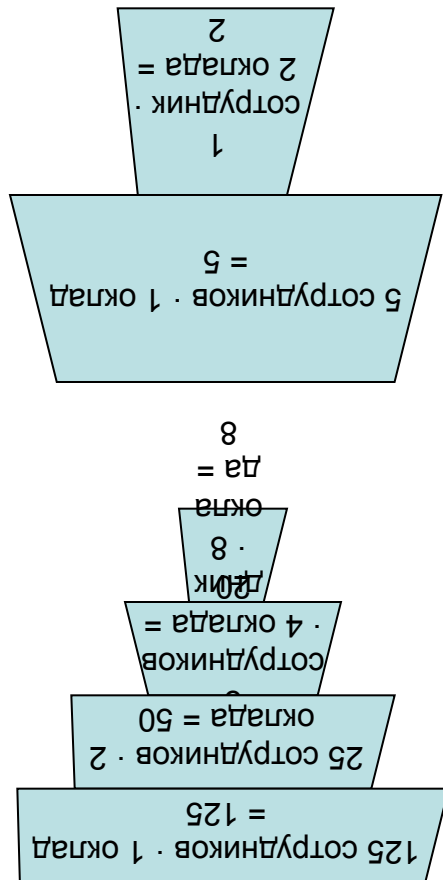
С ростом организации теряется эффективность



- Увеличение вклада в затраты заработной платы руководителей:

$$2/7 \approx 29\% \rightarrow$$

С ростом организации теряется эффективность



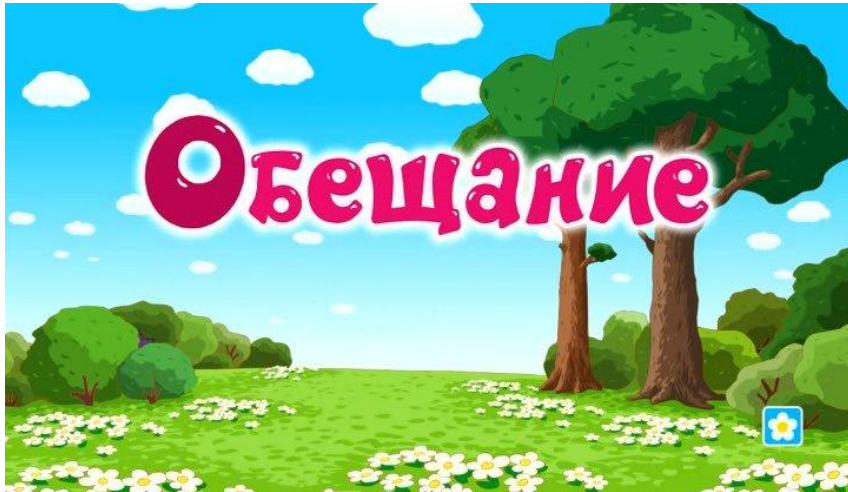
- Увеличение вклада в затраты заработной платы руководителей:
 $2/7 \approx 29\% \rightarrow 78/203 \approx 38\%$;
- удлинение коммуникаций:
 - и вверх, запоздание и искажение обратной связи,
 - и вниз, сложнее управление;
- перегруженное высшее руководство;
- потеря инициативы и мотивации снизу;
- «войны» между отделами.

«Сначала увольте начальников» Гэри Хэмела



- Статья про компанию «Утренняя звезда», которая внедрила у себя самоуправление для 2,5 тысяч сотрудников и быстро захватила больше половины рынка томатной пасты Северной Америки.
- У нас появляется слово «обещание».

У каждого появляется обещание



Обещание – это лаконичное, но достаточное описание результата, который: получит тот, кому даётся (*заказчик*), и обеспечит тот, кто его даёт (*исполнитель*).

Правильные обещания



- **Неправильное** обещание: *"Буду прикладывать все свои знания и усилия, чтобы товар со склада развозили по магазинам."*
- **Правильное** обещание: *"Весь товар со склада будет развезён по магазинам согласно распределению."*

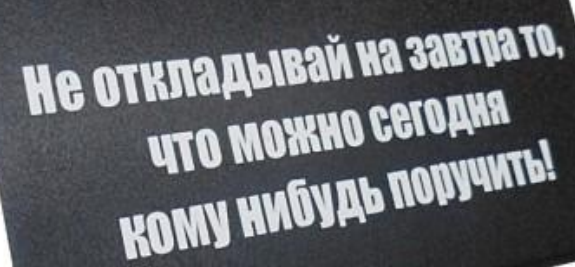
Отличия обещаний от поручений

Не откладывай на завтра то,
что можно сегодня
кому нибудь поручить!

- **Поручение** – данное другому обязательство.
- **Обещание** – взятое на себя обязательство.



Отличия обещаний от поручений



Не откладывай на завтра то,
что можно сегодня
кому нибудь поручить!

- **Поручение** – данное другому обязательство.
- **Обещание** – взятое на себя обязательство. В момент, когда исполнитель берёт его на себя, он требует и права принимать решение.



Отличия обещаний от поручений

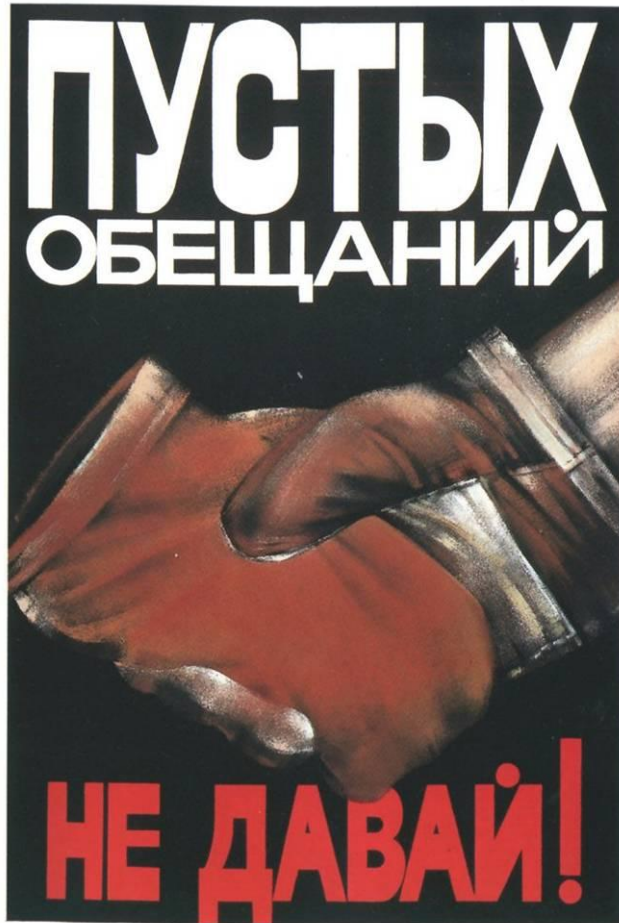


Не откладывай на завтра то,
что можно сегодня
кому нибудь поручить!



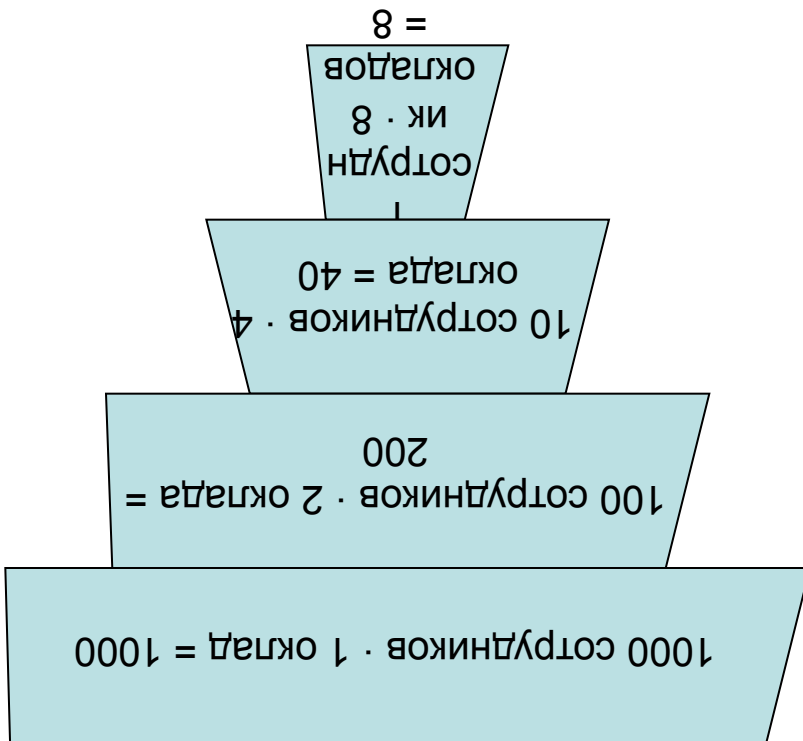
- **Поручение** – данное другому обязательство.
- **Обещание** – взятое на себя обязательство. В момент, когда исполнитель берёт его на себя, он требует и права принимать решение. **Причём без согласования с кем-либо!**

Выполнение обещания



- Отказ от численных критериев оценки каждого обещания.
- Необходимым и достаточным условием выполнения обещания является удовлетворённость у заказчика от полученного результата, по которому было дано обещание.

Промежуточные результаты



- Снижение затрат на управление: $248/1248 \approx 20\%$;
- снижение нагрузки на руководство;
- которая, правда, спустились на уровень ниже;
- но это позволило организации вырасти ещё в 4 раза без увеличения уровней иерархии!
- Мы захотели вырасти ещё в 2 раза с тем же руководством, но начали появляться квазиуровни.

Второе дыхание



- Книгу случайно читает основатель;
- книгу целенаправленно читает совет управляющих;
- проходит стратегическая сессия, которая принимает решение: «ВкусВилл становится эволюционным!»
- Стартует мой проект по самоуправлению – одному из «трёх китов».

Мои наивные надежды в начале проекта



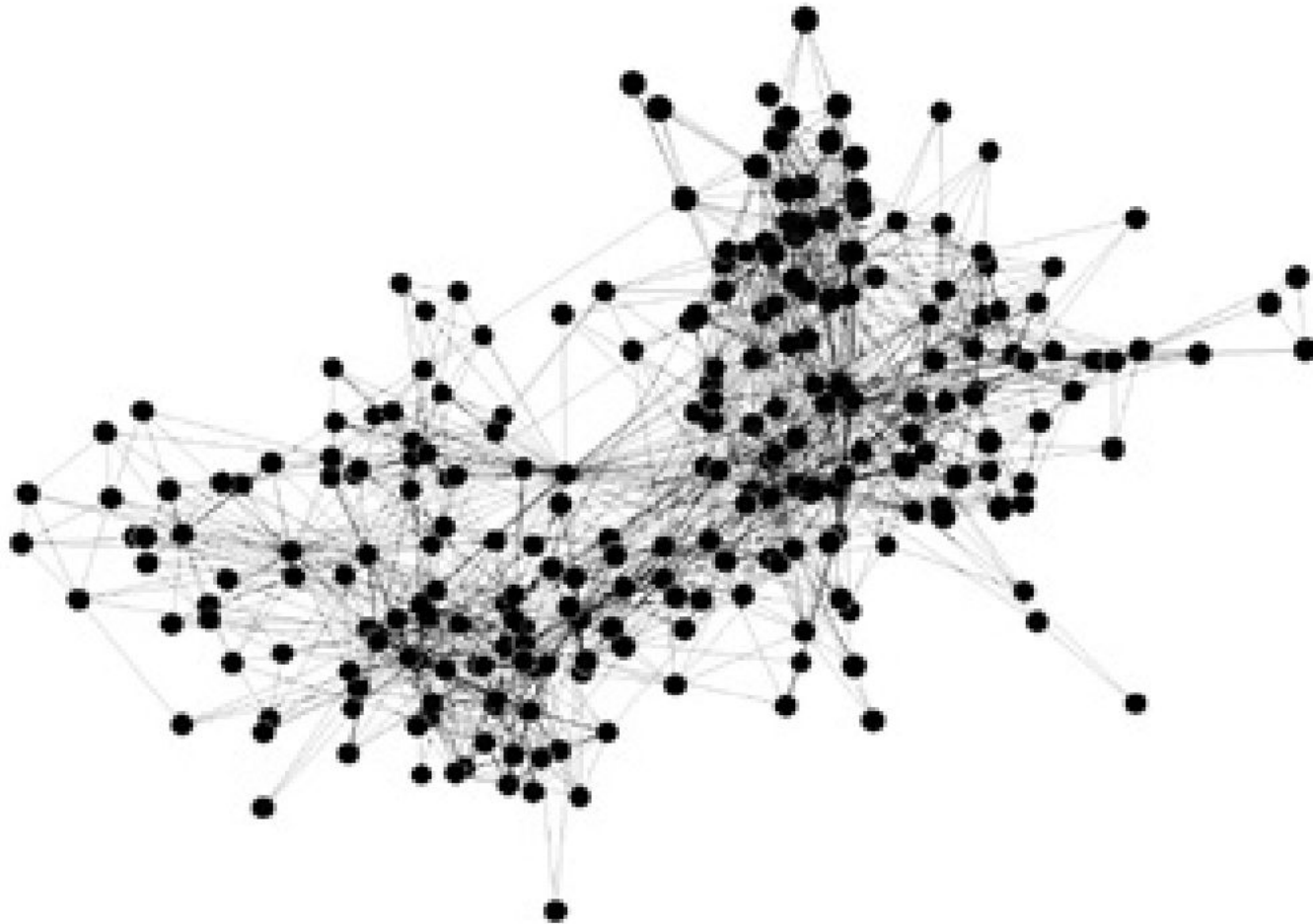
- Как только «оковы падут», все ринутся наперегонки самоуправляться:
 - необходимо внедрять,
 - разрешая проблемы неправильного разделения ответственности до этого.
- Сложнее будет убедить руководителей отказаться от своей власти:
 - руководители первыми поддержали проект,
 - подчинённые же не всегда готовы брать на себя ответственность и даже оценивать работу тех, на кого они всё время жаловались.

Поиск практиков



- Поездка совета управляющих в Соединённые Штаты Америки, и встреча с Дагом Киркпатриком.
- Разочарование в схеме работы «Утренней звезды», где 800 показателей, которые:
 - концентрируют внимание на учёте измеряемых факторов, а не качестве выполнения обещания;
 - сложно создаются, а значит требуют экспертизы, через которую управляют всё равно «старшие специалисты»;
 - не позволяют указать на неудовлетворённость результатом, если формально всё выполнено;
 - провоцируют подлоги и приписки.

Сеть взаимных обязательств в «Утренней звезде»

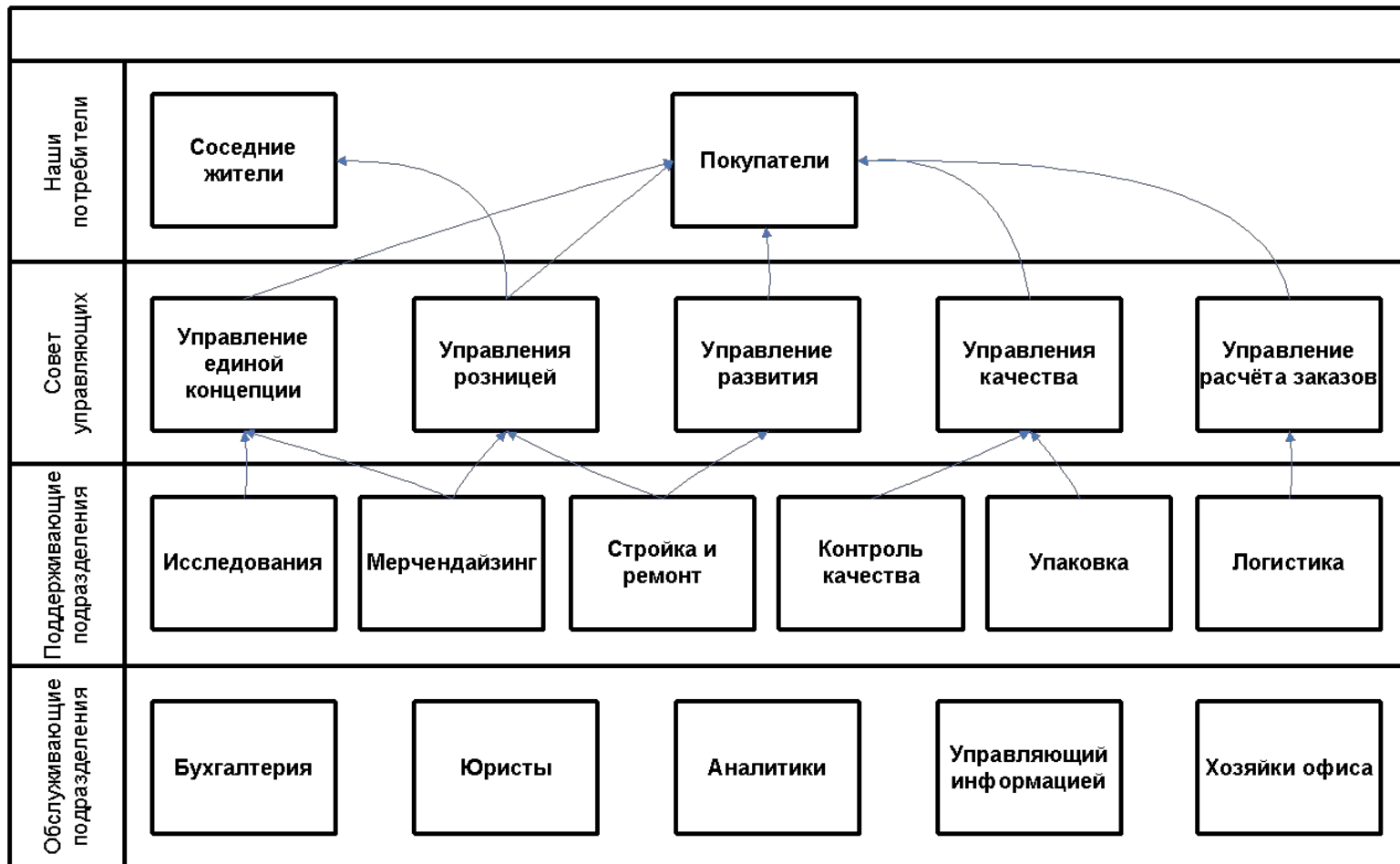


Помощь профессиональных психологов и коучей



- Анна Лавровская и Андрей Токарев
- Без которых ничего не получилось бы:
 - снятие эмоциональной составляющей;
 - переход от неэффективного вспоминания старых обид к продуктивному обсуждению общего будущего;
 - психологическая поддержка участников.
- **Но только помощь!**

Появляется наша система договорённостей



Сложности при внедрении



- «Хочешь завести себе врагов, измени людям жизнь!»
- Любое изменение требует работы с возражениями.
- Изменение системы управления – втройне!

«Это я не смогу управлять своим подразделением?!.»

СИРИА НОРТКОТ
ПАРКИНСОН
ЗАКОН
ПАРКИНСОНА

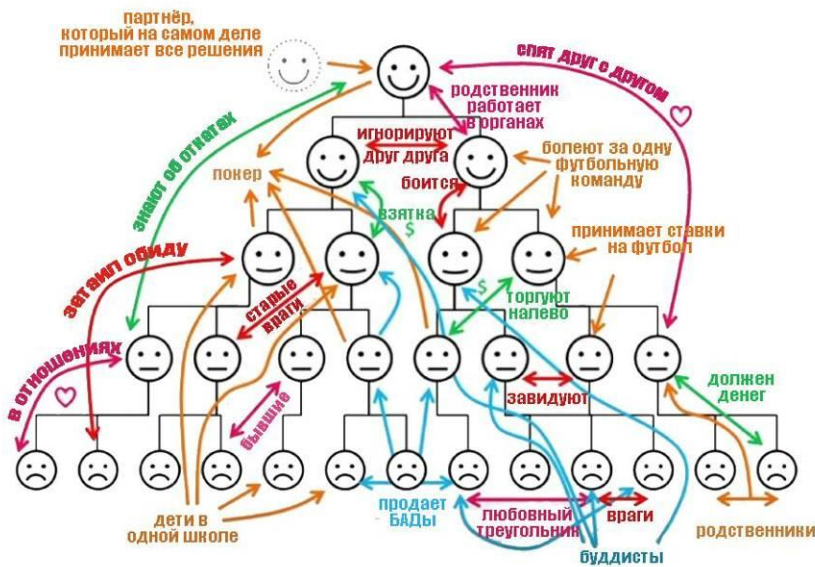


НОВЕЙШАЯ ВЕРСИЯ

- А сейчас управляете?
 - Работа занимает всё отведённое под неё время!
 - Постоянная нехватка времени для выполнения текущих задач!
 - Сотрудники занимают все имеющиеся рабочие места...
 - На совещаниях дольше всего обсуждаются самые не важные вопросы...
 - Низы не довольны верхами.
 - А верхи вынуждены мириться со многим, что их не устраивает внизу!..

«Самоуправление – это хаос!»

ПОЧЕМУ НЕ РАБОТАЕТ ИЕРАРХИЯ В КОМПАНИИ



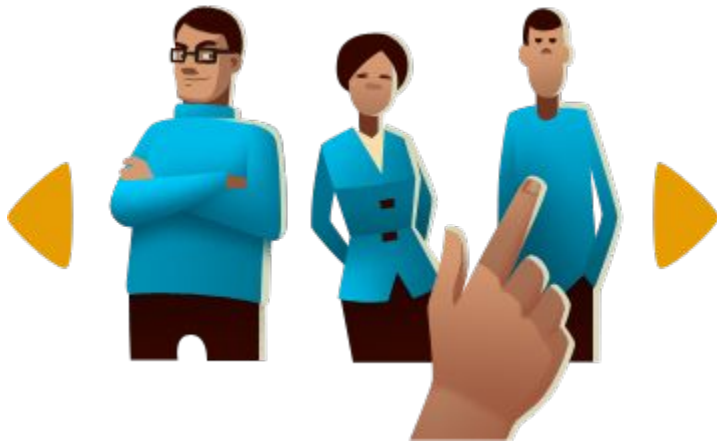
- Система управления в любой большой иерархической компании – это стройность только на бумаге;
- В реальных сдержках и противовесах – очень сложно разобраться:
 - движение информации не прозрачно,
 - часть вакансий не закрыта, и, похоже, никогда не будет закрыта;
 - в ней есть: как синекуры для своих, так и «рабочие лошадки», которые делают гораздо больше, чем прописано;
- Самоуправление делает ситуацию проще, а не сложнее за счёт:
 - уменьшения количества уровней иерархии;
 - быстрой и прямой обратной связи;
 - прозрачности информации.

«Им только палец дай, они по локоть откусят!»



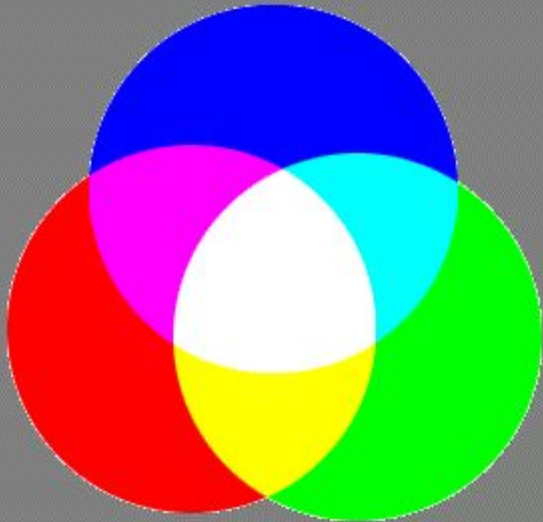
- Мы всегда делаем выбор между:
 - доверием и процветанием,
 - или страхом и нищетой.
- Внедрение самоуправления не означает, что мы все одеваем «розовые» или «бирюзовые» очки, и становимся «белыми и пушистыми».
- Да, оно не исключает злоупотреблений, но его не исключают и текущие системы.
- Причём из-за сокрытия информации, там даже больше злоупотреблений.

«Я не виноват, меня самого подвели мои исполнители.»



- Открыли многим, даже руководителям, глаза на то, что: **«Если исполнитель постоянно не выполняет своё обещания заказчику, то виноват заказчик!»**
- Так как именно заказчик может:
 - дать обратную связь;
 - помочь выполнить обещание;
 - повлиять на исполнителя, чтобы это стало для него важно;
 - заменить его!

«Это всё новое и не проверенное на практике!..»



- Ещё Аристотель в поисках лучшего стиля правления вывел три типа власти:
 - монархию,
 - демократию,
 - аристократию,
- и предположил наличие четвёртого, наилучшего:
 - политики – объединения всех трёх вместе.
- Мы уже познали:
 - бюрократию,
 - корпорацию,
 - гибкое самоуправление.
- Пора осваивать:
 - эволюцию!

«Это коммунизм!..»



- Деньги никуда не деваются, хотя и перестают быть конечным смыслом всего и вся:
 - как для компании,
 - так и для сотрудников.
- Частная собственность не обобществляется.
- Каждый сотрудник может войти и выйти из организации, а конкуренты, не позволят быть не эффективными!..
- Внутри компании нет уравниловки, сотрудники могут зарабатывать даже больше руководителей!

«Это только для маленьких компаний...»



- 4 тысячи сотрудников «Семлер и Компания» (Бразилия):
 - сами дают название своей должности и работают тогда, когда захотят;
 - назначают себе зарплату;
 - для этого им открыта вся финансовая информация;
 - участвуют в любом собрании и собеседовании.
- 7 тысяч сотрудников «Уход по соседству» (Нидерланды)
 - главная их задача, чтобы их клиенты перестали к ним обращаться;
 - медицинские братья и сёстры создают самоуправляемые команды до 12-15 человек;
 - эффективность в 1,5-2 раза выше, чем у конкурентов.

«Русский менталитет не для всего этого!»



- Наоборот! Именно в России, где:
 - совесть важнее закона,
 - содержание важнее формы,
 - миссионерское сознание важнее гедонизма;наилучшее поле для внедрения эволюционного управления в компании!
- В нашем кодексе появилась ещё цель: мы хотим построить культуру эволюционного управления у себя, доказать её эффективность в России и «посеять» по всей стране!
- В рамках этой инициативы данный доклад и экскурсии по магазинам и офису с погружением.

«Это всё не эффективно!»

- Мы росли в два раза каждый год.
- В кризис мы активно занимали освобождающиеся торговые площади, и выросли всего на 97%.
- По итогам 2016 года мы вошли в первую сотню розничных компаний.
- В этом году мы планируем вырасти ещё в два раза.
- И это не фантазии!..



Выбирать только тебе!

- 
- **«Форма, норма, режим»** **Результат и гибкость**
 - **Жёсткий бюджет** **Эффективность**
 - **Статусность руководства:** **Доверие и открытость:**
 - перегруженность руководства – изменения снизу
 - безынициативные сотрудники – затраты на 40% меньше
 - «перетягивание одеяла» – скорость на 60% выше
 - подсиживание – что-то, что важнее денег
 - **Штрафы и наказания** **Решение проблем**
 - **Единоначалие:** **Самоуправление:**
 - войны между отделами – задвоение исполнителей
 - рост затрат на управление – быстрая реакция

С удовольствием ответим на дополнительные вопросы



Разгуляев Валерий:

- «Агент» – razgv@mail.ru
- «Скайп» – raz_val,
- «Аська» – 69752200.
- скачать эту презентацию:
<http://biryuzovie.ru/eva.ppt>



Щепин Евгений –

экскурсии по магазинам и
офису с погружением:

- pr@izbenka.msk.ru
- +7-925-786-1169.