



**Иван Митин** Основатель и CEO «Циферблата»

<http://secretmag.ru/article/2015/12/21/kak-vnedrit-samoorganizaciyu/>

*Холакратия, самоорганизация, иногда даже анархия — принцип организации работы в компании, когда нет иерархии и всё построено на самоуправлении, называют по-разному. Этот подход становится всё популярнее: в 2015 году менеджерские должности [ликвидировала](#) компания Zappos, по новой модели работают Medium и Airbnb (частично). В России примеров значительно меньше. «Секрет» попросил основателя свободных пространств «Циферблат» Ивана Митина рассказать о том, как его компания перешла на самоорганизацию и каких ошибок нужно избежать при внедрении новой системы.*

«Циферблат» — это сеть из пятнадцати социальных клубов (заведения такого типа называются также антикафе, посетители оплачивают время своего пребывания в этом месте, чай, кофе, печенье и лимонад получают бесплатно, начало этому формату дал именно «Циферблат» — Прим. «Секрета»).

«Циферблаты» есть в Лондоне, Манчестере, в Любляне, в Казани, Киеве и многих российских городах. Мы перешли на самоорганизацию всего несколько месяцев назад, и моё отношение к этой затее меняется несколько раз в неделю. То я пребываю в полном восхищении от происходящего, то мне кажется, что сейчас всё развалится и придётся прикрыть лавочку.

В истории «Циферблата» было много всего: когда мы открыли первое свободное пространство, я не ожидал такого успеха и поэтому не планировал процессов вообще. Из-за высокого темпа роста царила анархия и три года назад случился ужасный кризис, когда всё чуть не развалилось. Чтобы спасти ситуацию, я стал изучать методы управления, ввёл франшизу, выстроил иерархию отношений. Это действительно помогло, но постепенно я стал ощущать, что «Циферблат» теряет былую энергетику. Я много думал о том, что же сдерживает талантливых людей, работающих у нас, что изменить, чтобы они раскрылись? Тут мне случайно попала книга [«Открывая организации будущего»](#) Фредерика Лалу, в которой описывалась модель самоорганизации. Я понял: это то, что нужно. В конце лета 2015-го года мы начали внедрять эту систему в двух «Циферблатах» (московском и нижегородском) и теперь я могу рассказать, как сделать это наиболее безболезненно.

## Избавление от препятствий

Прежде чем переводить своё предприятие на систему самоорганизации, задумайтесь о том, в каком состоянии находится ваша компания. В нашем случае препятствий практически не было, мы всегда старались отменить лишние формальности в работе. Стоит обратить внимание на то, что в системе самоорганизации нельзя ничего скрывать: как только какая-то информация засекречена, это создаёт у людей ощущение, что им не доверяют. Продумайте заранее, готовы ли вы делиться всеми финансовыми показателями. Я никогда ничего не скрывал от коллектива и всегда пытался вовлечь их в понимание финансовой ситуации. Но мне пришлось систематизировать и упростить некоторые финансовые потоки, связанные с франшизными отчислениями.

## **Поиск единомышленников**

В первую очередь, нужно обсудить всё с партнерами, если они есть. В моём случае это была жена, которой очень понравилась затея. Правда, мне пришлось приложить усилия, чтобы заставить её прочесть книгу (тогда она была только на английском). Если ваш основной партнёр, который принимает решения, против этой идеи, то скорее всего, ничего не получится.

Затем найдите в компании людей, которые пойдут с вами рука об руку: ни одно движение не работает без последователей. Если таких нет, возможно, стоит их привлечь. Обратите внимание на тех, кто не наделён властью, среди них вы скорее найдёте сподвижника. Будьте готовы, что люди на высоких позициях будут саботировать ваше начинание. Меня сильно деморализовало, когда один из управляющих, с которым у меня были хорошие отношения, готов был уволиться из-за моей «придури». Мне даже пришлось ждать два месяца, пока он созреет. И всё равно он не избавился от внутренних противоречий, которые сильно мешали ему погрузиться в продуктивную работу.

Будут как успехи, так и поражения. Успехи все будут принимать на свой счёт, а вот вину за поражения возложат лично на вас и здесь понадобится человек, который разделит неудачу вместе с вами. Или по крайней мере будет на вашей стороне.

## **Первичная структура**

Когда вы нашли единомышленников, займитесь с ними выстраиванием структуры, применимой конкретно к вашему делу. Воспринимайте эту работу как

определение отправной точки и будьте готовы, что вашу структуру будут изменять, когда к делу присоединится команда.

Раньше в «Циферблатах» было только две должности — управляющий и помощник. Вся ответственность лежала на управляющих, хотя бывали случаи, когда управляющий делегировал какую-то сферу помощнику или тому, кто метит на повышение. Например, ведение Инстаграма, ответственность за мероприятия, проведение киноночей.

Я постарался максимально раздробить все процессы, происходящие в «Циферблате», и определил возможные роли, их получилось более 80 — от ботаника, который следит за растениями, до ответственного за долгосрочную стратегию развития. Раньше задачи раздавал управляющий, теперь каждый выбрал свою роль. Закреплённых названий ролей пока нет, обычно это что-то простое вроде «бюджет», «социальная сеть» и так далее. Кто-то отвечал за таблички в «Циферблате» и продолжил это делать, кто-то продолжил вести соцсети. Большинство помощников не имели постоянных обязанностей, а теперь выбрали новые для себя роли. Сейчас роли постепенно объединяются, и я надеюсь что их количество сократится до 50-60.

Обратите внимание на роль координатора — она одна из самых важных. Координатор следит за состоянием команды, распределяет нагрузку, указывает на недостатки и успехи, курирует проведение собраний и распространяемость информации, инициирует разговоры с глазу на глаз и другое. Моя серьёзная ошибка в том, что я воспринимал роль координатора как некоторую техническую функцию. На самом деле это человек, который может и поругать тех, кто ленится, неэффективно расходует силы и время. Смысл системы самоорганизации не в том, что все друг другу слова плохого не скажут, а в том, что если у тебя есть обоснованная причина что-то делать или чего-то не делать, никто не вправе диктовать иного своей властью. Это не значит, что если ты ленишься или делаешь что-то без понимания, тебе не должны высказывать за это. В другой парадигме координатор назывался бы лидером проекта или директором. Логично представить, что им должен стать один из лидеров коллектива. Однако оба управляющих в старой структуре быстро изъявили желание покинуть коллектив. Один человек ушёл совсем, другого уговорили остаться, но пока нет ясности, продолжит ли он работать. Так роль координатора может перейти другим людям.

Продумайте, как часто необходимы собрания, разделите их на виды — еженедельные собрания по текущим делам, ежемесячные стратегические встречи и так далее. Разберитесь с каналами информации (а все должны знать всё) и автоматизируйте процесс её распространения. Мы используем Slack, Trello и

Google-таблицы. В Slack, например, у нас есть каналы по каждой роли, туда люди должны писать все свои достижения и инициировать обсуждения.

## **Финансовый вопрос**

Определите, как будет происходить процесс оценки работы сотрудника и как он будет назначать себе зарплату. Если ваше дело приносит стабильный доход, а проекты длительные, стоит назначать зарплату раз в год. У нас пока каждый член команды определяет зарплату раз в месяц, исходя из финансовых показателей и своего вклада. Сейчас зарплатный фонд увеличился в полтора раза. По сравнению с зарплатой помощника, человек теперь получает в два раза больше, но меньше, чем раньше получал управляющий.

При определении зарплаты человек отталкивается от понимания того, сколько раньше получал помощник за смены (в среднем нынешняя команда встречает гостей по 20 часов в неделю). А также от того, какую пользу человек принес в результате своей стратегической деятельности. Для этого есть роль «бюджет» или «финансист» — это эксперт, который помогает человеку оценить его вклад.

Мы договорились о пропорции распределения финансов, исходя из этого люди могут объективно себя оценить. У нас две категории расходов. Первая — аренда, продукты, срочные расходы, налоги и роялти. Всё, что остаётся, мы делим в такой пропорции: 60% — зарплатный фонд, 30% — прибыль владельцу, 10% — стабилизационный фонд. Я был поражён, что в обоих «Циферблатах» команда занижает себе зарплату, их приходится уговаривать взять больше. Такая недооценка собственной деятельности на первый взгляд может показаться выгодной, но она таит в себе опасность. Если человек не стремится достигать больших финансовых показателей для собственной выгоды, он может позволить себе меньше делать или концентрироваться на делах, которые не приносят существенного результата в денежном плане.

## **Объявление команде**

Раньше каждое сообщение об изменениях вызывало скепсис. Но в этот раз я увидел большой восторг и энтузиазм по поводу новой системы организации. На собрании я пересказывал основные тезисы из книги Фредерика Лалу — историю организационных моделей, примеры разных компаний — а потом размышлял о том, как новую систему можно применить в «Циферблате». Из 30 человек только

один помощник не поверил, что это сможет работать, и один управляющий долго не принимал эту затею. Но ошибок избежать не удалось.

В нижегородском «Циферблате» я повёл себя некорректно: решил, что не все члены коллектива справятся с работой и, не отдавая себе в этом отчёт, наплодил четыре касты людей. То есть я создал условия, противоположные тому, о чем говорят принципы самоорганизации. Хорошо, что я вовремя опомнился, собрал всех, извинился и сказал, что все желающие вольны решать, какие роли они на себя возьмут.

В Москве всё тоже пошло кривовато. Там мы сгустили краски перед командой и сказали, что им чуть ли не предстоит подписать кровью договор о том, что они полностью себя отдают «Циферблату». От этого большинство помощников подумали, что они недостаточно компетентны или не обладают требуемым количеством времени. Многие вышли из коллектива, и в августе в команде осталось четверо человек, хотя мы нуждаемся как минимум в шестерых.

В обоих случаях были люди, в которых я не был уверен, но принципиально важно никого не увольнять в момент перехода на новую систему. Может быть, в рамках подготовки, когда ещё никто не знает, что вы задумали, стоит уволить тех, кто будет ставить палки в колёса. Я так не делал, мне было важно показать, что все смогут работать. Мы давали команде время подумать два-три дня, готовы ли они перестроиться.

## **Распределение ролей и обучение**

Мы сделали собрание, на котором я представил список ролей и предложил людям разобрать их. Многие роли сразу нашли ответственного, а для оставшихся мы сделали таблицу пожеланий. Ребята довольно быстро находили выход если желания пересекались. Это происходило органично благодаря тому, что в самоорганизации можно действовать и вне рамок своей роли.

Я попросил каждого написать «избирательную программу» — чего вы хотите добиться в своих ролях, какие у вас краткосрочные и долгосрочные планы. Затем встретился с каждым, чтобы обсудить это. Мы организовали образовательный курс: в течение двух недель давали по два-три открытых урока в день, на которых освещали разные аспекты нашей деятельности — «Циферблат» как бизнес, наши мероприятия и другие. Сейчас я делаю внутреннюю Википедию, где мы все поделимся своим опытом.

# Минусы и плюсы новой системы

После внедрения системы самоорганизации в «Циферблате» стали понятны плюсы и минусы такого подхода. Их стоит знать перед тем, как переходить на самоорганизацию.

## Минусы

1. Информирование. Сейчас мы боремся с информационным вакуумом: многие ленятся сообщать в полном объёме, что они сделали, а что нет. Это мешает объективно оценивать работу всей команды и вклад каждого участника.
2. Системный подход. Из-за того, что все дороги открыты, люди часто теряются в выборе приоритетов. Иногда они хватаются за всё сразу, а иногда тратят много энергии на незначительные дела.
3. Дружба. Команда очень много времени тратит друг на друга — постоянные чаепития, совместные тусовки. Получается, человек не отдыхает от работы и не переключается, это сильно замыливает глаз.
4. Мягкость. Люди стесняются высказывать претензии друг другу и не обращают внимание на ошибки. Очень много сил уходит на внедрение корректной системы критики.

## Плюсы

1. Энтузиазм. Такого желания каждого члена команды погружаться в стратегические процессы, делать что-то новое в «Циферблате», пожалуй, ещё не было никогда.
2. Отношение. Вся команда относится к этому проекту как к своему делу, никто не считает себя наемным работником, получающим зарплату за рабочие часы.
3. Возможности. Я чувствую, что нынешняя команда имеет огромный потенциал роста и вижу, что они смогут отвечать за глобальные процессы вне одного «Циферблата». Может быть мы, даже начнём с ними какое-то новое дело. Чем больше я погружаюсь в наш новый подход, тем сильнее ощущаю, как же в обществе всё неправильно устроено. Работа — это важнейший воспитательный ресурс человека, но огромное количество людей приучают к исполнительству, непониманию глобальных процессов, отсутствию ответственности, узкому спектру знаний. Самоорганизация обнажает эти проблемы, и я вижу как многие вещи, которые мне казались очевидными, только теперь начинают обретать понимание среди членов команды. Сейчас мне часто говорят: «Теперь я понял, что ты имел в виду, когда говорил нам делать так-то и так-то». Честно скажу, я не знаю, удастся ли нам преодолеть текущие трудности, но одно могу сказать наверняка — я скорее закрою «Циферблат», чем вернусь к прежней парадигме.

---

**Вопрос для обсуждения: Как работать без начальников?**