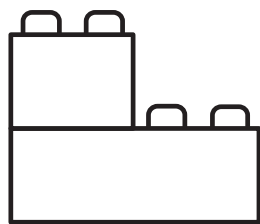


# СОЦИОКРАТИЯ 3.0

Эффективное сотрудничество  
в любом масштабе



Социальная технология для развития  
гибких и устойчивых организаций



гибкая



основанная  
на принципах



бесплатная

# Драйвер для изучения S3

Люди в организациях ищут способы ориентироваться в запутанности, повышать уровень вовлечённости и адаптироваться к быстро меняющимся условиям, чтобы лучше создавать ценность.

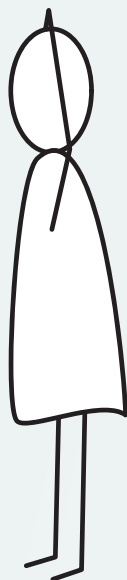
Необходимы практики и руководящие принципы, которые будут способствовать эффективному сотрудничеству, повышать производительность и помогать превращать проблемы в возможности для инноваций и обучения.



# Искусное участие



Является ли моё поведение в данный момент наилучшим вкладом\*, который я могу внести для более результативного сотрудничества?



\*возможные варианты:  
промолчать,  
перебить,  
возразить или  
даже нарушить  
имеющуюся  
договоренности

# Четыре измерения

Быстрое  
реагирование

Быстро и эффективно  
отвечайте на изменчивые  
внешние условия

Участие

Создавайте  
и поддерживайте  
ответственность и  
вовлечённость

Создание  
ценности

Делайте то, что  
нужно чтобы создавать  
максимум ценности

Действия

Используйте  
коллективное мышление  
для принятия и  
развития эффективных  
решений

Соглашения

# Четыре измерения

Быстрое реагирование

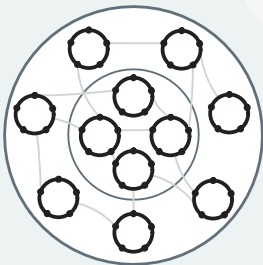


Проясните домены

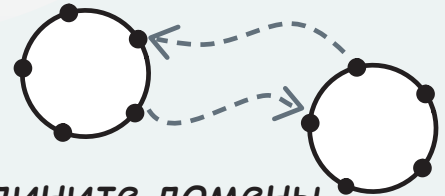


Определите движение потока влияния и информации

Быстро и эффективно отвечайте на изменчивые внешние условия

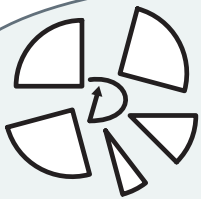


Структурируйте организацию



Соедините домены

Действия



Определите и распределите работу



Расставьте приоритеты в бэк로그х

Делайте то, что нужно, чтобы создавать максимум ценности

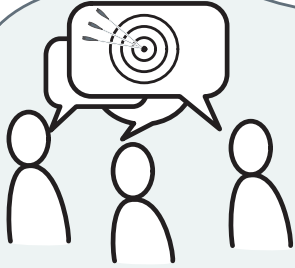


Делайте обзор и улучшайте

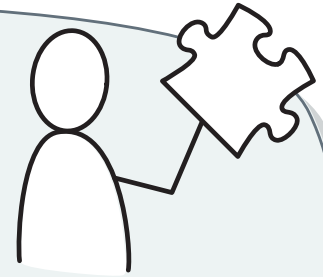


Берите задачи в работу

## Участие



Определите цель  
любого общения



Вносите свой  
вклад

Создавайте  
и поддерживайте  
ответственность  
и вовлечённость

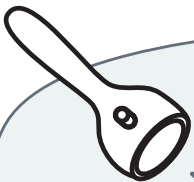


Учитесь и растите



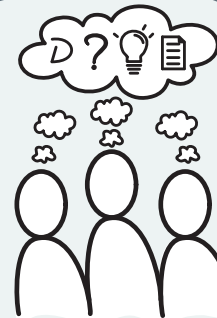
Выстраивайте  
сотрудничество

## Соглашения

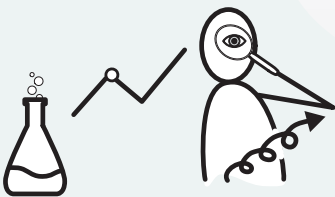


Проясните **Зачем**

Используйте коллективное  
мышление для принятия и  
развития эффективных  
решений



Спланируйте  
эксперименты



Экспериментируйте  
и учитесь



Достаточно хорошо?  
Достаточно безопасно?

# История и эволюция

**СОЦИОКРАТИЯ**  
{власть}  
{Социальная группа}

*Agile & Lean*

Организационный  
метод социократических  
кругов

Кис  
Боке

Инжиниринг

Холакратия

Лицензия  
Creative commons

Лестер Фрэнк  
Уорд

Социальные  
идеи

Научный  
метод

Демократия

Методы  
совещаний  
Квакеров

Брайан  
Робертсон

Джерард  
Энденбург

Бернхард  
Бокельбринк

2014

Лиλιана Дэвид  
2015

1881

1926

1970

2008

3.0

2.0

1.0

1851

1857

Социократия 3.0

Джеймс Прист

Бернхард

Бокельбринк

2014

Лиλιана Дэвид

2015



# Семь принципов



## Прозрачность

Записывайте всю информацию, которая представляет ценность для организации, и делайте её доступной для всех в организации, если нет причин для конфиденциальности



## Равноценность

Вовлекайте людей

в принятие и совершенствование решений, которые на них влияют



(перед кем-то)

## Ответственность

Реагируйте, когда возникает потребность, делайте то, на что вы согласились, и берите на себя ответственность за направление движения всей организации



## Постоянное развитие

Регулярно проводите обзор результатов того, что вы делаете, а затем вносите поэтапные улучшения в то, что вы делаете и как вы это делаете, на основе того, что вы узнали



## Консенс

Озвучивайте, ищите и разрешайте возражения к предлагаемым решениям и действиям



## Эмпиризм

Проверяйте все предположения, из которых вы исходите, с помощью экспериментов и постоянной оценки промежуточных результатов



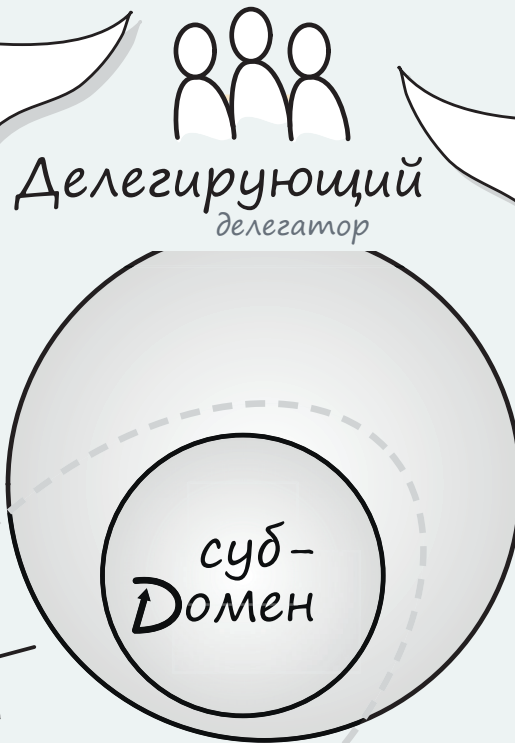
## Результативность

Вкладывайте время только в то, что приближает вас к достижению общих целей вашей организации



# Делегирование влияния

Мы делегируем влияние и сохраняем общую ответственность за этот субдомен



Мы проясняем содержание и границы домена, а также предоставляем поверенным поддержку и возможности для развития

Поверенный

... берёт на себя ответственность за домен,

принимая



роль

на определённый срок,



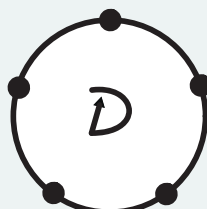
после которого

перезиждается,

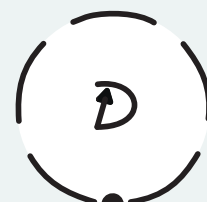
или работая в:



Команде помощников



Круге



Открытой команде

# Прояснение доменов




Определенная зона влияния, деятельности и принятия решений внутри организации

## Описание Домена


 Делегирующий: \_\_\_\_\_

 Основной драйвер  
\_\_\_\_\_

Ключевые обязанности  
○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

 Ограничения  
(зависимость, отчетность и т.д.)  
\_\_\_\_\_

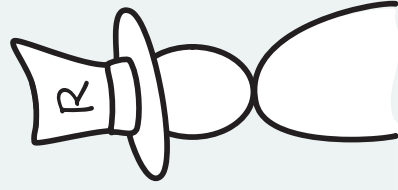
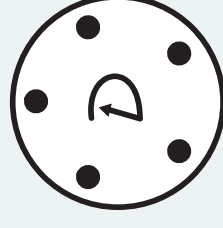
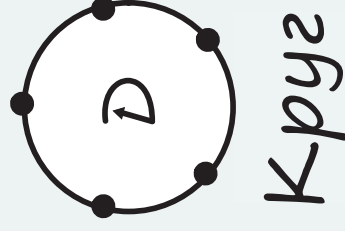
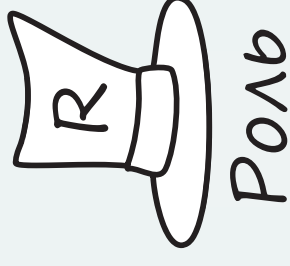
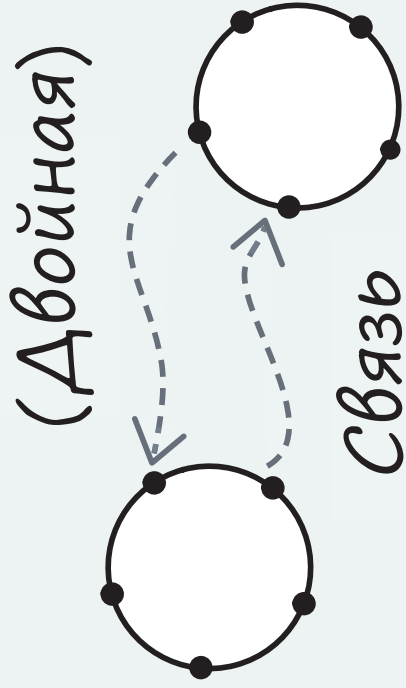
 Ресурсы  
(бюджет, время, инструменты, права и т.д.)  
\_\_\_\_\_

 Предпочтительные качества,  
навыки, опыт  
○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

?✓ Критерии оценивания  
○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

 Дата(ы) обзора  
review \_\_\_\_\_

# Из чего строится организация



# Типы полуавтономных, равноценных команд

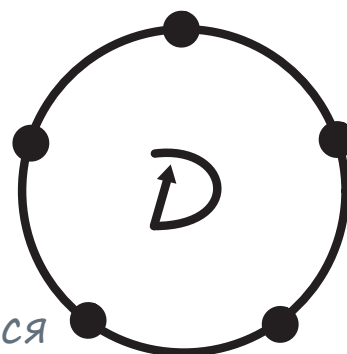


## Команда помощников

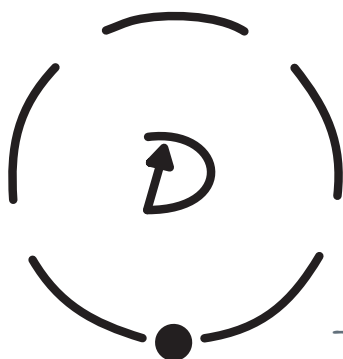
- Действуют согласно конкретному перечню требований (только операционная деятельность)
- Управляются делегирующим
- Более или менее самоорганизующиеся

## Круг

- Самоуправляемый
- Несёт ответственность за собственное развитие
- Более или менее самоорганизующийся

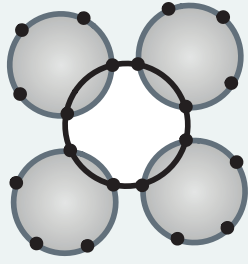


## Открытая команда

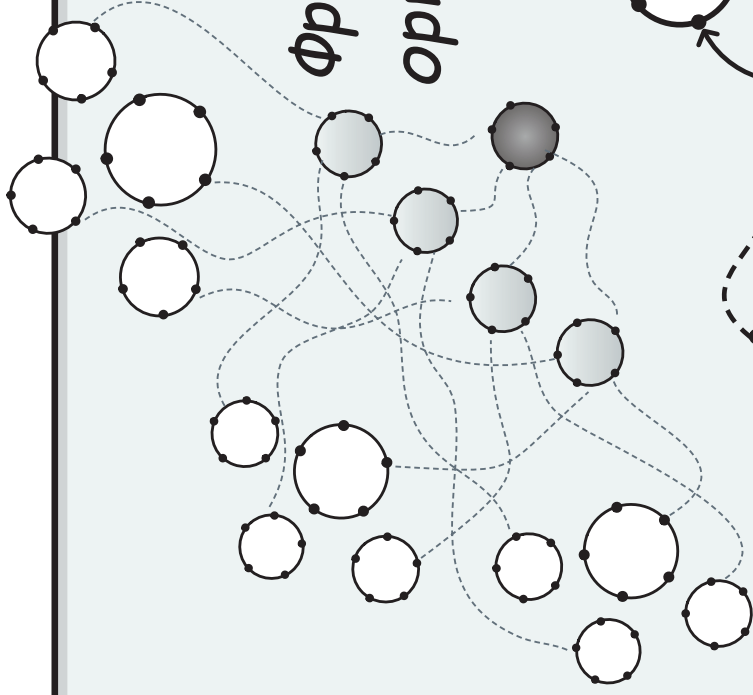


- По приглашениям
- Приглашенные участники принимают участие, если (и когда) могут
- Более или менее самоорганизующийся
- Может заниматься только организацией и выполнением работы или ещё и управлением

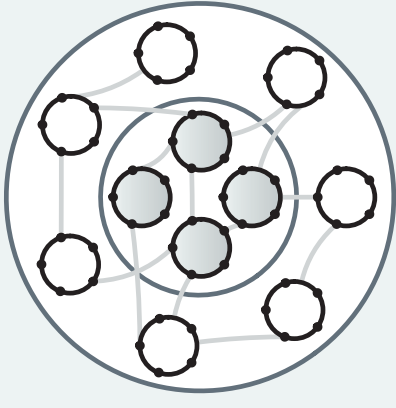
# Организационная структура



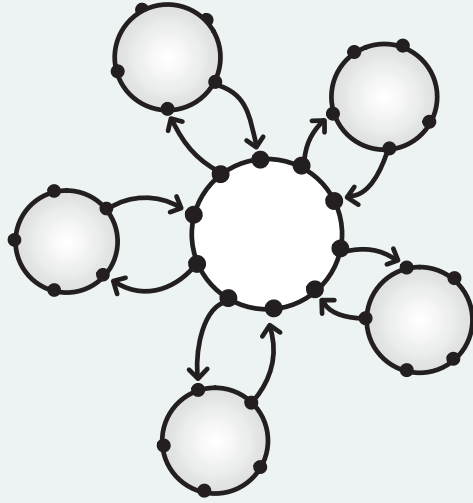
Круг делегатов



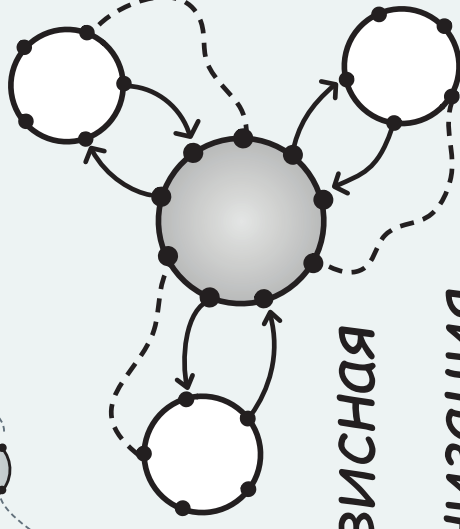
Фрактальная  
организация



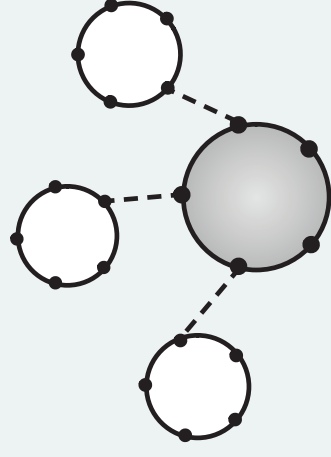
"Персиковая"  
организация



Иерархия  
с двойной связью

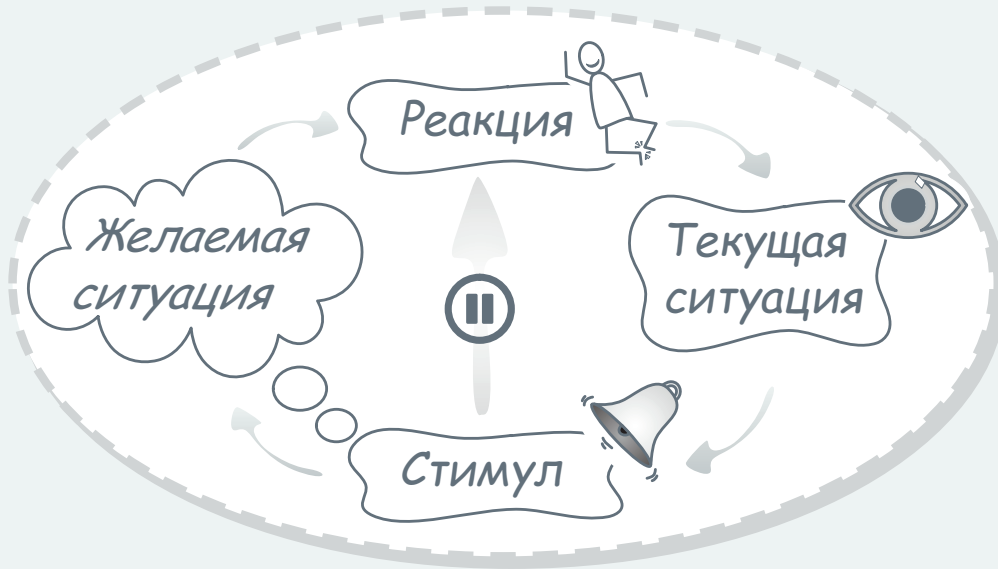


Сервисная  
организация



Сервисный круг

# Навигация через напряжение



1 Заметьте

Напряжение

2 Поймите драйвер

3 Это организационный драйвер?

Нет

Да

4 Он в моём (нашем) домене?

Нет

Да

5 Передайте его в соответствующий домен

6 Отреагируйте

# Драйвер

Побуждение к действию:  
мотив реакции на ситуацию

ответ на вопрос **ЗАЧЕМ**,  
сформулированный  
просто и кратко:

что происходит:

- текущая ситуация
- влияние на организацию

что нужно:

- потребность организации
- эффект от удовлетворения  
impact потребности

~~создавать~~

Изложить  
очевидное

предшествует "как"

наблюдение




## Квалификация возражений



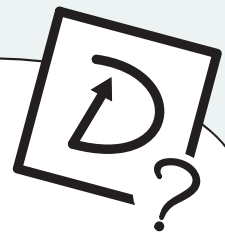
Раскрывает ли этот аргумент причину, по которой это мешает (более) эффективному ответу на организационный драйвер?



 A Sociocracy 3.0 resource by J. Priest, L. David and J. Cumps (v2018-09-01) - based on original material by Sociocracy30.org - J. Priest, L. David and B. Bockelbrink

## Квалификация организационных драйверов.

Если мы ответим на этот драйвер, поможет ли это организации?



Если мы не ответим на него, приведёт ли это к нежелательным последствиям, которых мы хотим избежать?



 A Sociocracy 3.0 resource by J. Priest, L. David and J. Cumps (v2019-05-12) - based on original material by Sociocracy30.org - J. Priest, L. David and B. Bockelbrink

# Примеры драйверов

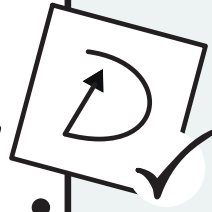
У нас есть ресурсы и производственные мощности, которые не используются. Это тормозит рост бизнеса. Нам нужны новые проекты и инновации для того, чтобы эти мощности задействовать. Это позволит увеличить обороты бизнеса в несколько раз и сделает нас лидерами рынка.

Мы расширяем нашу деятельность и создаем удаленные команды, но действуем по-старому. Это тормозит развитие и может сорвать масштабирование бизнеса. Нам нужны новые подходы к управлению организацией. Это обеспечит согласованность, повысит производительность и даст возможность компании успешно расти.

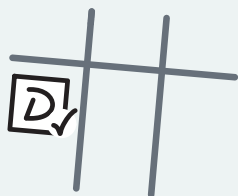
Наши творческие возможности используются недостаточно эффективно, поэтому мы создаем мало ценности для клиентов. Нам нужно развивать бизнес-модель и методы совместной работы. Это сделает наше сотрудничество с клиентами максимально полезным.

Информация разбросана по разным хранилищам, это приводит к потере данных и сложностям в поиске. Нам нужно организовать хранение так, чтобы требуемую информацию можно было легко и быстро найти.

# Пути реагирования на организационные драйверы



УТР



принятие  
и совершенствование  
управленческих решений



Управление

ОПЕР



(само) организация  
рабочего процесса



Операционная  
деятельность

выполнение  
работы

# Управление

(организацией или доменом внутри неё)  
постановка целей, а так же  
принятие и совершенствование  
решений для их достижения.

## Самоуправление

Люди управляют сами собой в рамках домена.

## Самоорганизация

Любая деятельность или процесс,  
посредством которых люди организуют  
свою повседневную работу  
без внешнего влияния в рамках ограничений,  
определённых через управление.

## Операционная деятельность

выполнение работы и организация  
повседневной деятельности в рамках  
ограничений, определённых  
через управление.

# Управление или операции

Драйвер



Это подпадает под действие ранее принятого решения?

НЕТ

ДА

Будет ли это решение определять будущие решения и действия?

ДА

НЕТ

Управленческая доска

Операционная доска

	Решить	В повестке дня	Принято
↑ приоритизация	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Сделать	В работе	Готово
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

лимит "в работе"

команды принимают решения на управленческой встрече



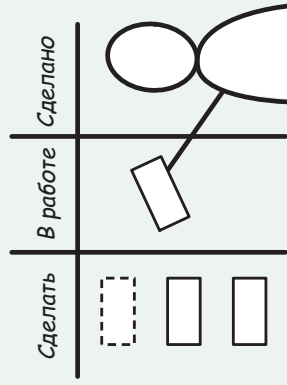
результат встречи

или

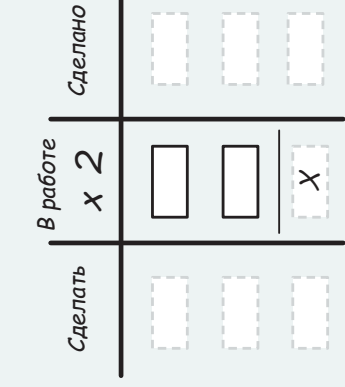
Соглашения



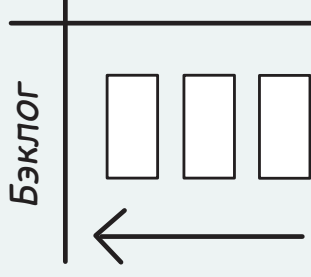
# Организация работы



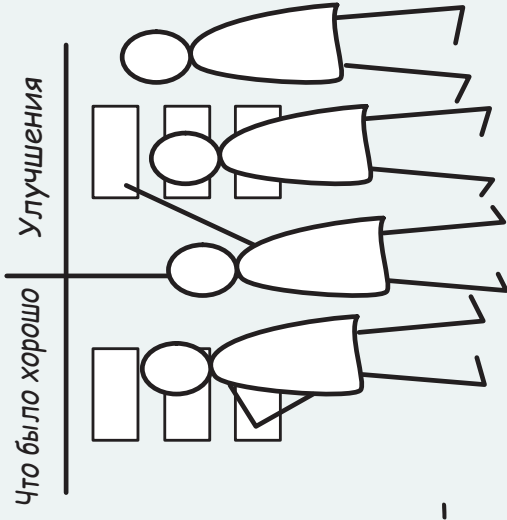
Берите задачи в работу



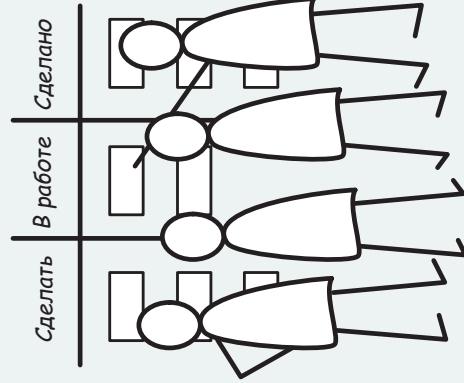
Ограничьте число задач в работе



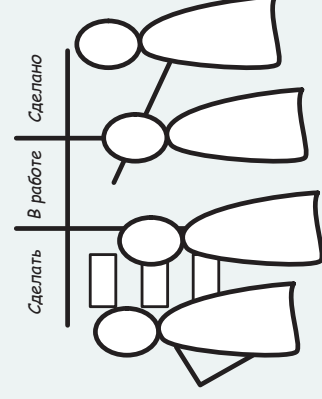
Расставьте приоритеты в бэклагах



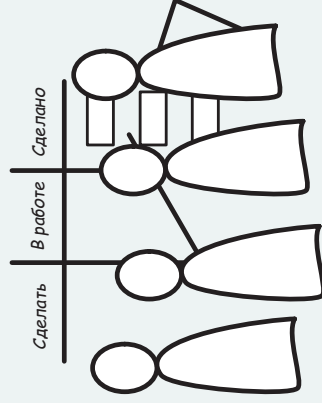
Ретроспектива



Ежедневные стендапы

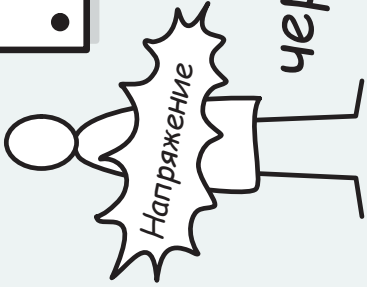


Визуализируйте работу

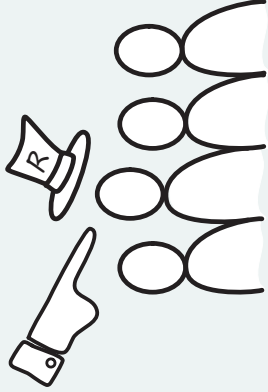


Встречи по планированию и обзору

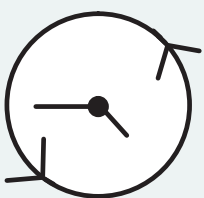
# Со-творчество и эволюция



Навигация  
через напряжение

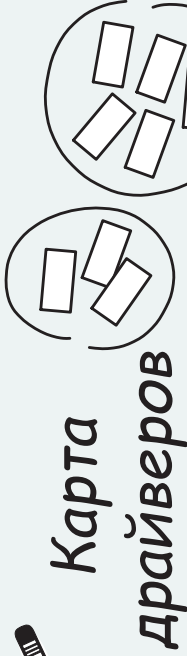


Обзор и  
совершенствование  
соглашений

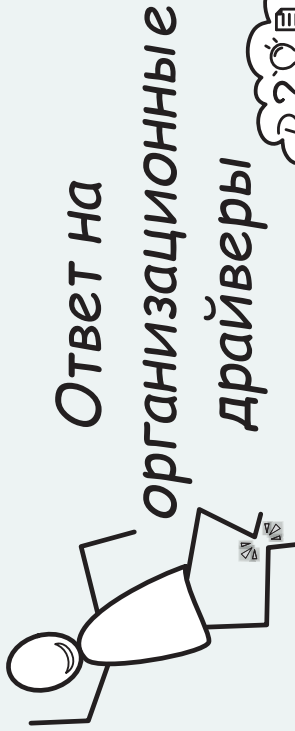


Описание  
организационных  
драйверов

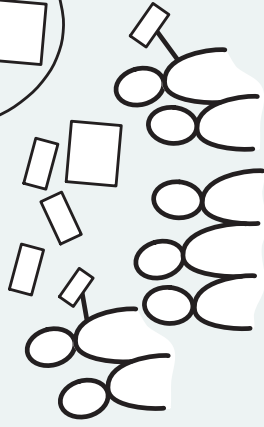
Выбор на роль



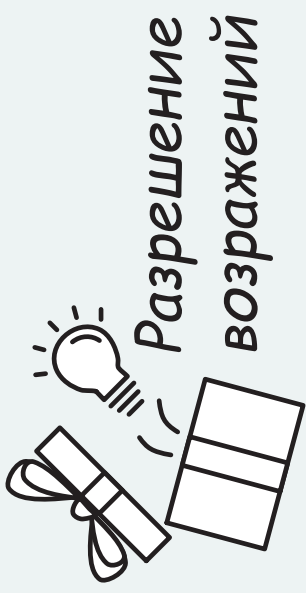
Карта  
драйверов



Ответ на  
организационные  
драйверы

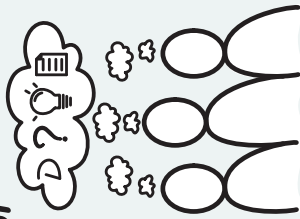
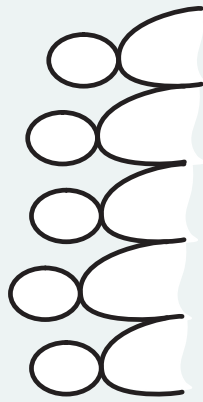


Возражение

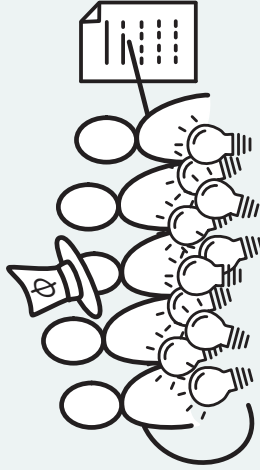


Разрешение  
возражений

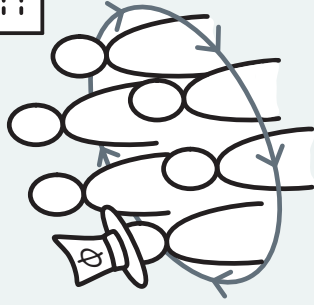
Решают те,  
на кого влияет



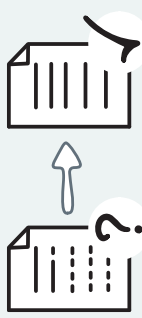
Со-творение  
предложений



Формирование  
предложения

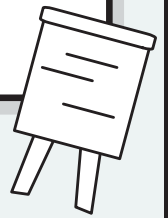


Решение  
методом  
консента





# Управленческая встреча



Сонастройка

## Организационные вопросы

- Консент на последний протокол
- Срочные изменения повестки
- Дата следующей встречи
- Консент на повестку



## Пункты повестки дня



- Краткие отчёты
- Соглашения, у которых подошёл срок обзора

Драйвер	Имя	Время	Процесс
—	—	10	Принятие решения методом консента
—	—	20	Формирование предложения
—	—	15	Выборы на роль



## Рефлексия по итогам встречи



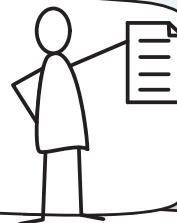
Заключение





# Выбор на роль

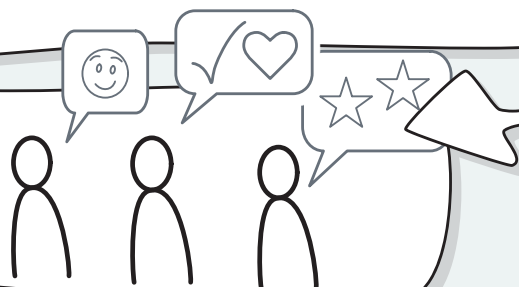
Представьте домен



Ad

Зафиксируйте кандидатов

Выслушайте обоснования



Соберите дополнительную информацию

Возможность сменить кандидатов



Предложите кандидата



Проверьте, есть ли возражения?

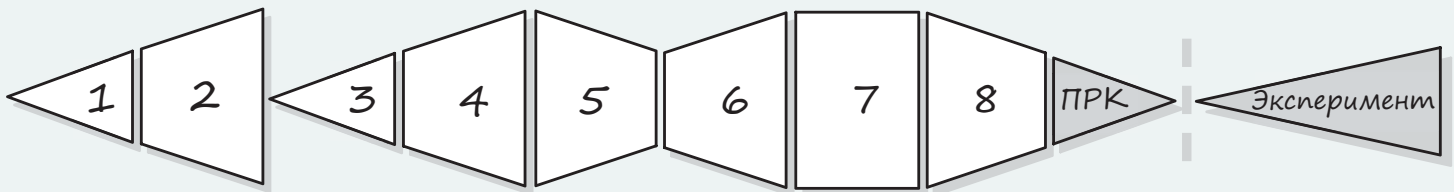
Обратитесь к возражениям и разрешите их



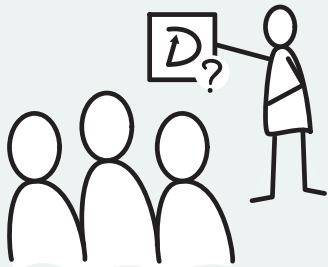
Отпразднуйте!



# Формирование предложения



1 Представьте драйвер и получите на него консент



"Достаточно ли ясно он изложен?"

"Уместно ли нам (присутствующим) реагировать на него?"



2 Вопросы о драйвере

"Нам нужно знать что-то ещё о драйвере?"

... отвечайте на вопросы по ходу дела и фиксируйте ответы ...



Достаточно ли мы знаем о драйвере на данный момент?

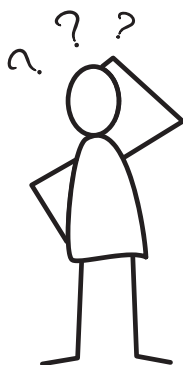
### 3 Запишите соображения как вопросы

Какие вопросы возникают у меня, когда я начинаю думать о возможных решениях?

Вопросы для сбора информации  
(понимание ограничений)

Есть ли у нас бюджет?

На скольких людей  
это влияет?



Наводящие на размышления  
(генеративные) вопросы  
(исследование возможностей)

Как проще всего  
мы можем это  
решить?

Как мы можем  
собрать отзывы?

\* Не маскируйте решения под вопросы!

Где это возможно ...

4 Ответьте на вопросы для сбора информации,  
... чтобы лучше понять ограничения



5 Расставьте приоритеты среди  
генеративных вопросов

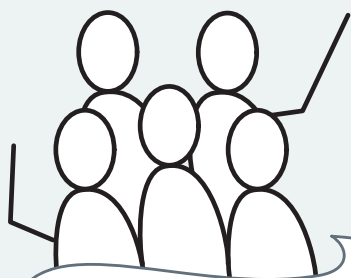
## 6 Соберите идеи



... которые предлагают полное решение в ответ на драйвер или конкретные, важные решения в ответ на генеративные вопросы из пункта 3.

отложите диалоги и обмен мнениями

## 7 Соберите команду доработки



Нет возражений!

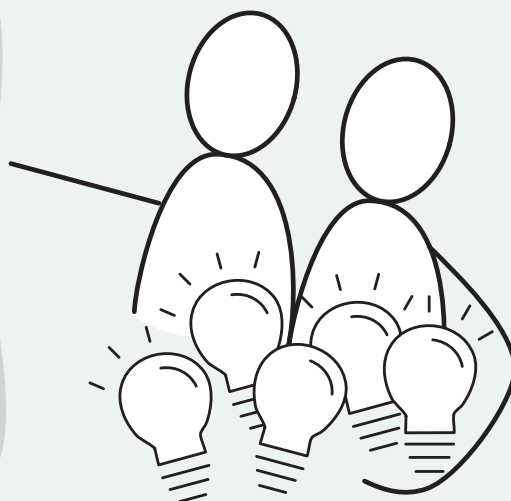


Кто должен в неё входить?  
Кто хочет в неё входить?  
Нужно ли позвать кого-то ещё?

## 8 Разработайте предложение

### 9 Название предложения

- Драйвер
- Текст предложения
- Кто и за что отвечает?
- Дата обзора
- Критерии оценивания



# Консент

Поднимать, искать и разрешать  
возражения к предлагаемым  
решениям и действиям



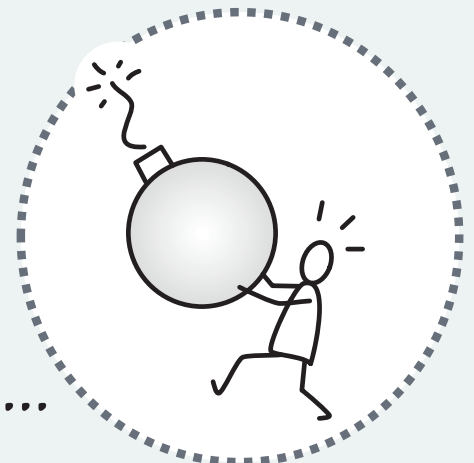
# Возражение

Причина, почему что-то помешает  
(более) эффективному ответу  
на организационный драйвер

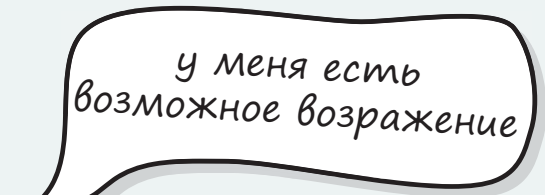
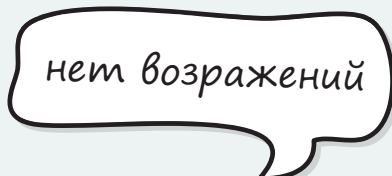


целесообразные  
способы улучшения

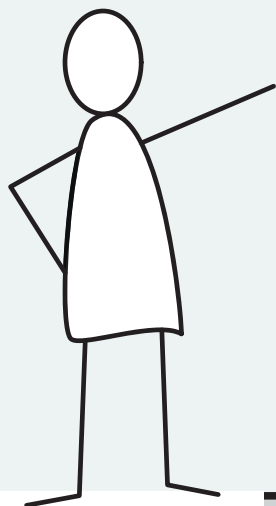
возражения  
раскрывают...



нежелательные  
последствия или риски,  
которых мы хотим  
избежать

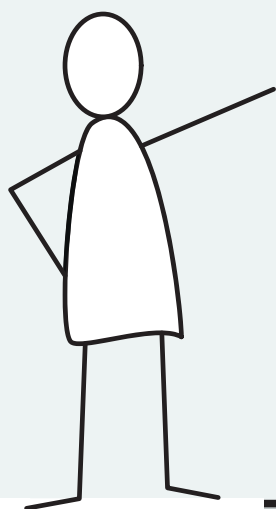


Не «или/или»,  
а «и то,  
и другое,  
и даже  
больше»!





Достаточно хорошо  
на данный момент  
&  
Достаточно  
безопасно, чтобы  
попробовать

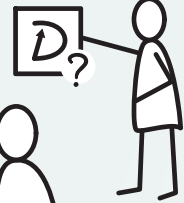


# Принятие решений методом консенста

1 Представьте драйвер и получите на него консент

"Относится ли он к нашему домену?"

"Достаточно ли ясно он изложен?"



2 Представьте предложение

3 Уточняющие вопросы?



"Понимаете ли вы смысл предложения так, как оно изложено?"

Избегайте вопросов "Почему?".

Сосредоточьтесь на "Что ты имеешь ввиду?"



4 Быстрый отклик

"Что Вы думаете и чувствуете по поводу предложения?"

Говорите по кругу!

## 5 Есть возможные возражения?

Участники могут одновременно показать ответы жестами.

У меня есть сомнения

Нет возражений

У меня есть возможное возражение



## 6 Разрешить возражения

...по одному за раз.



Интегрируйте информацию и мудрость, улучшая предложение, пока не останется ни одного возражения.

## 7 Отпразднуйте!



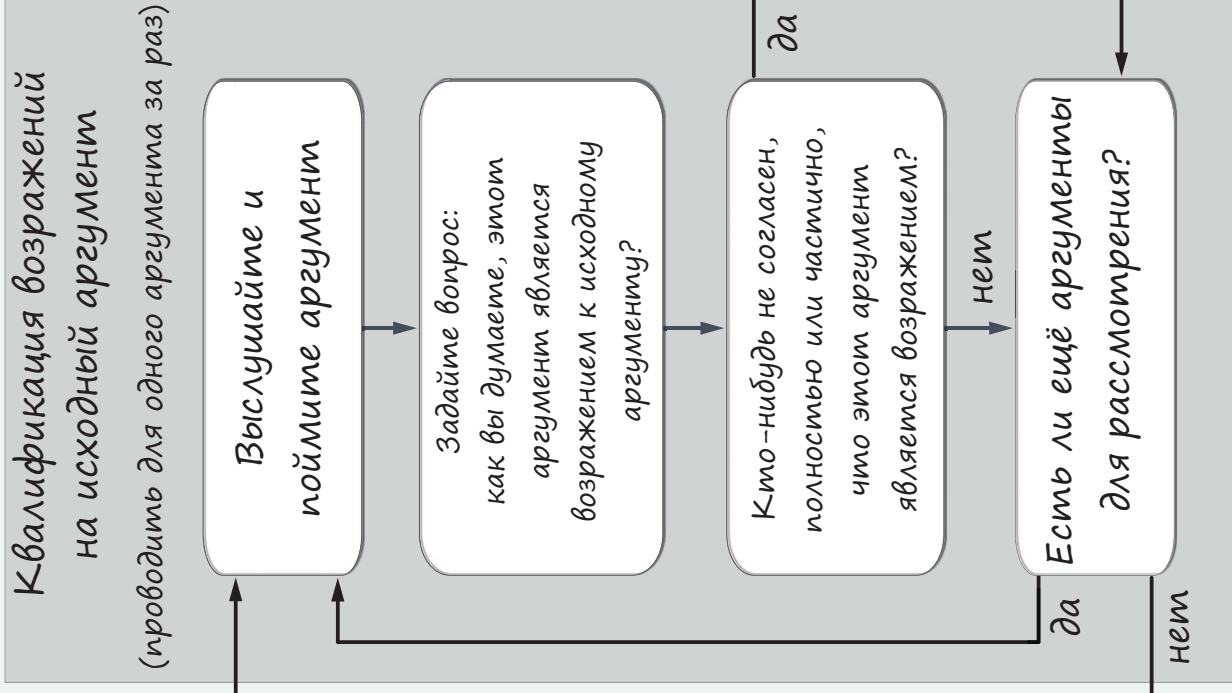
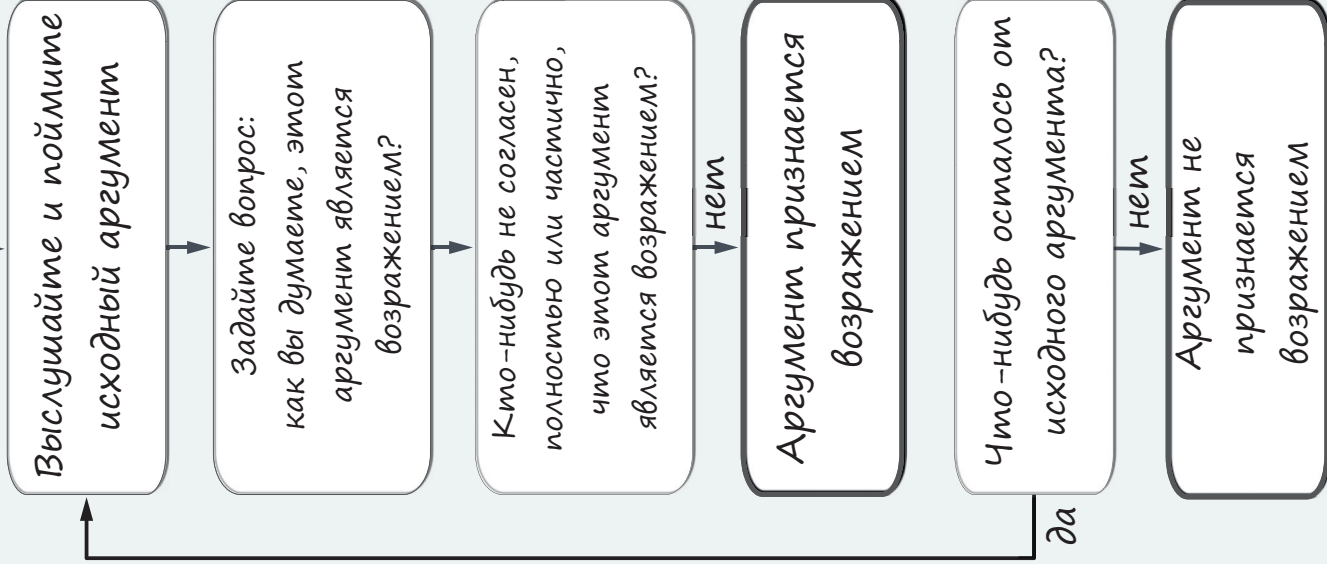
Вы только что пришли к соглашению!

## 8 Учтите сомнения

Выслушайте и зафиксируйте сомнения, которыми готовы поделиться участники.

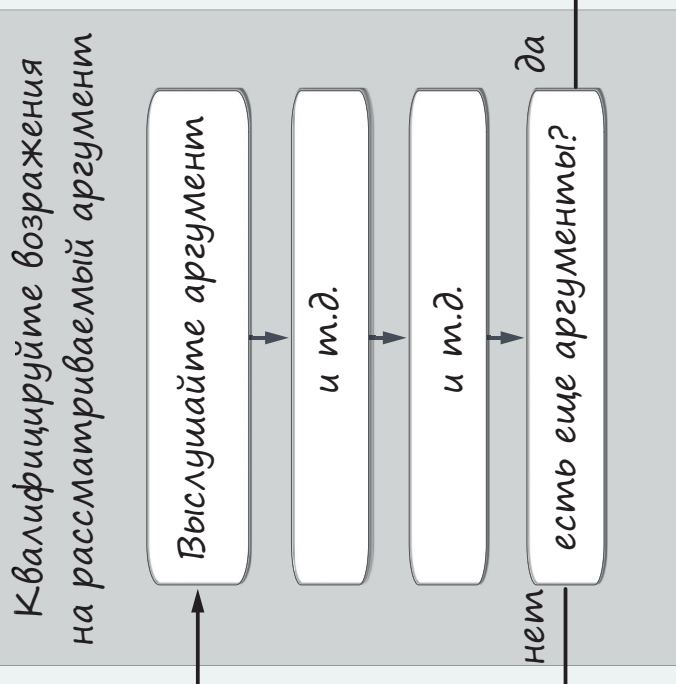
Их можно сформулировать как способы улучшения соглашения или зафиксировать в качестве критериев оценки.

# Квалификация возражений



Примечание. Если на каком-либо этапе два человека выступают друг против аргументов друг друга, предложите им провести диалог с установленными временными рамками, чтобы помочь им лучше понять друг друга.

Ищите аргумент, который включает в себя «и то, и другое, и даже больше»



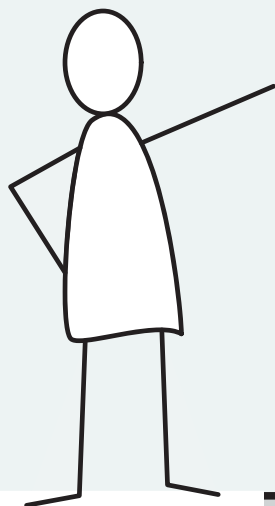
# Квалификация возражений



Объясняет ли этот аргумент, как дальнейшие действия приведут (или могут привести) к последствиям и рискам, которых мы хотим избежать?

или

Демонстрирует ли этот аргумент стоящий (целесообразный) способ улучшить данное предложение?





# Разрешение возражений

1 Понятен ли аргумент?



2 Квалифицируйте возражение

Если кто-то — хотя бы частично — не согласен с тем, что исходный аргумент является возражением, считайте новый аргумент возможным возражением к исходному аргументу.

Подумайте, является ли этот аргумент возражением. Кто-то не согласен хотя бы частично?  
Поднимите руки.

\*приглашайте людей с противоположными взглядами к ограниченному по времени диалогу, чтобы помочь им лучше понять друг друга и найти аргумент, который включает в себя «и то, и другое, и даже больше».

3 Предложите решение



Спросите возражающего:

Видите ли вы возможность изменить предложение так, чтобы возражение было снято?

Если нет, спросите остальных.

4 Есть ли  к этой поправке?



Да  перейдите к шагу 5      Нет  перейдите к шагу 6



## 5 Разрешите к поправке

Найдите поправку,  
к которой нет  
возражений

Мыслите "и то, и другое,  
и даже больше".

Пригласите возражающих  
людей к диалогу,  
ограниченному по времени.

Начните с начала:

1. Выслушайте аргумент
2. Квалифицируйте возражение
3. Предложите поправку
4. Есть ли Возражения к поправке?

Всегда есть  
следующий  
итеративный шаг!

## 6 Взгляните еще раз на всё предложение целиком:

Есть ли ещё  к изменённому предложению?

начните снова с шага 1



перейдите к шагу 7

## 7



## Отпразднуйте!

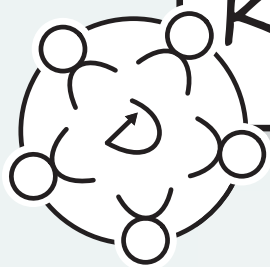
Вы пришли к соглашению!

## 8 Учтите сомнения

Рассмотрение сомнений может выявить дальнейшие  
пути улучшения соглашения.

Запишите сомнения и периодически отслеживайте их.





# Коллегиальный обзор

Для команд и отдельных людей



Пригласите участников



представьте...

Описание домена и стратегии



Соберите благодарности...

затем

Предложите улучшения...



Совместно создайте  
план развития

Передайте  
делегирующему и

Получите консент на план

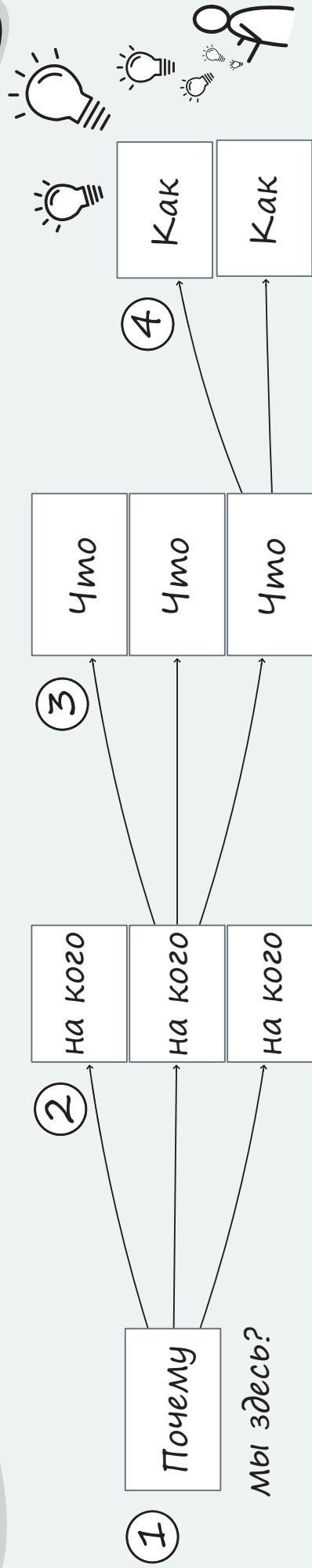


# Driver mapping Карта драйверов

- организация стартапов
- запуск проектов
- развитие организаций

быстрый переход  
от концепции к действиям в  
самостоятельных группах

Вдохновлено картой  
влияний Гойко Адзича

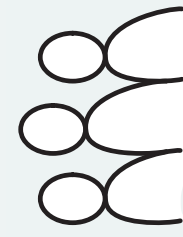


Консенсус на  
основной драйвер



... это побуждает?

(участники)



потери

выгода

помощь

препятствие

... нужно?

(драйверы)



"Им/Нам нужно..."

+ ожидаемое влияние"

... мы можем

отреагировать?

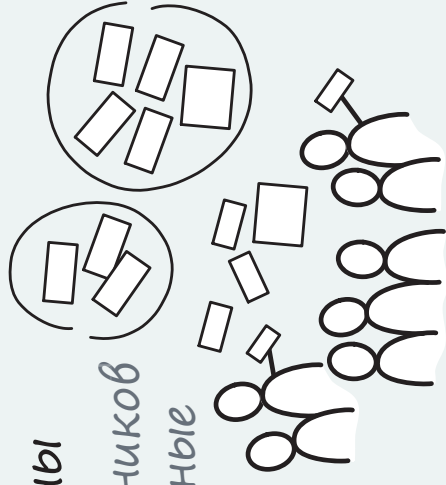
Кто компетентен?

добавить имена в

карты драйверов

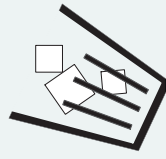
### 5 Выявите домены

Сгруппируйте участников и/или драйверы в связанные домены

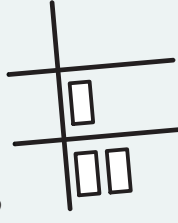


### 7 Рассортируйте, расставьте приоритеты (передайте другим доменам) драйверы и выявите другие упущенные драйверы

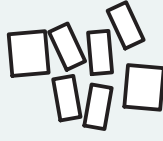
Избавьтесь от ненужного



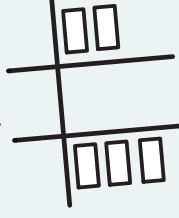
управление



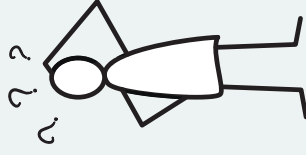
или



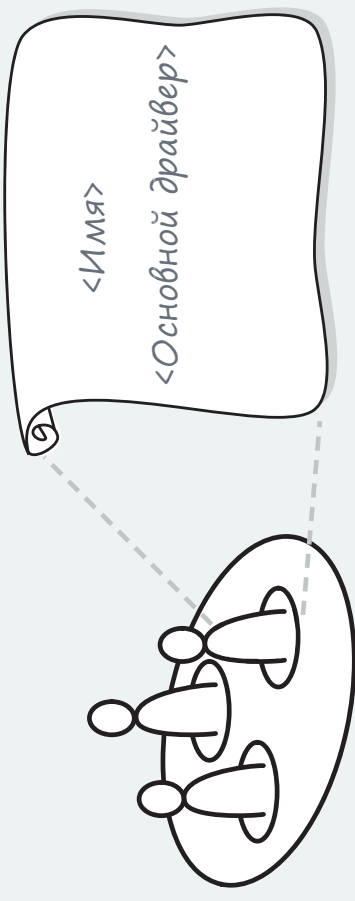
операции



### 9 ЧТО ЕЩЕ нам нужно учесть, чтобы ответить на основной драйвер?

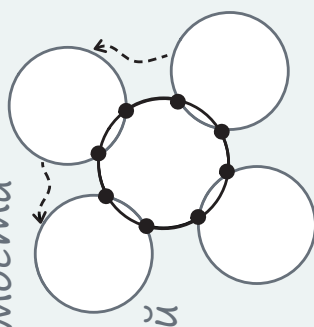


### 6 Опишите домены и наполните их участниками

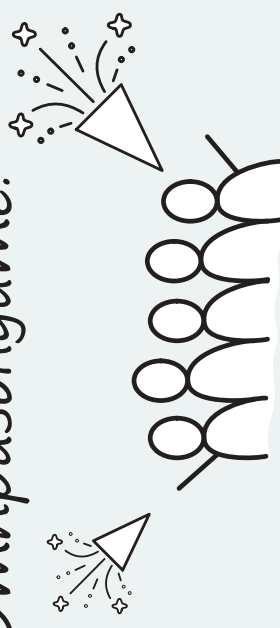


### 8 Соедините домены

Учитывайте взаимозависимости и соединяйте те домены, которые должны обмениваться информацией



### 10 Отпразднуйте!



# Привнести S3

Как я могу привнести изменения?



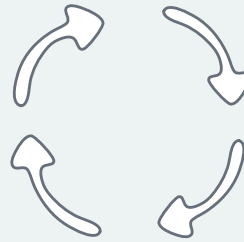
Сами будьте изменениями



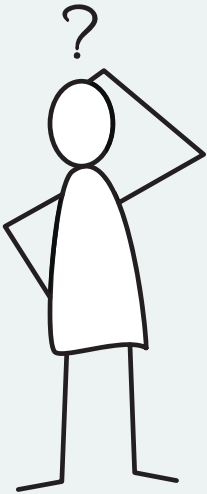
Экспериментируйте и учитесь



Делитесь знаниями



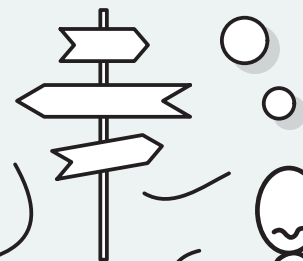
Пригласите остальных



Воспринимайте людей такими, какие они есть

Как и с чего начать?

Соберите и приоритизируйте важные драйверы



Предложите паттерны, которые могут помочь



Пусть люди движутся в своем темпе!

