

ХОЛАКРАТИЯ

РЕВОЛЮЦИОННЫЙ

ПОДХОД

В

МЕНЕДЖМЕНТЕ


Брайан Дж. Робертсон

создатель холакратии и основатель консалтинговой компании
HolacracyOne, которая обучает людей
и компании во всем мире этой новой системе

С предисловием Дэвида Аллена,
автора книги «Как привести дела в порядок»

Top Business Awards

Брайан Робертсон

**Холакратия. Революционный
подход в менеджменте**

«ЭКСМО»

2015

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Робертсон Б. Д.

Холакратия. Революционный подход в менеджменте /
Б. Д. Робертсон — «Эксмо», 2015 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-699-98070-3

Холакратия – это революционный подход в менеджменте, который дает возможность каждому члену команды почувствовать себя лидером. Создатель холакратии Брайан Дж. Робертсон обучает людей и компании по всему миру быстро и эффективно работать, ставить новые цели и брать на себя ответственность, зная, для чего они выполняют задачи. Эта книга научит грамотно распределять полномочия и поможет создать самую комфортную систему организации труда для всех участников.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-98070-3

© Робертсон Б. Д., 2015
© Эксмо, 2015

Содержание

Предисловие к российскому изданию	6
Предисловие	8
Часть первая	10
1. Эволюционирующая организация	10
Обновление операционной системы	13
2. Долой иерархию	17
Как распределять полномочия?	17
Вся власть – процессу	20
Управленческий процесс в холакратии	22
Обретение цели	26
3. Организационная структура	28
Природная структура	30
Роли и обязанности	31
Роль не душа, душа не роль	32
Круги	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Брайан Робертсон

Холакратия. Революционный подход в менеджменте

HOLACRACY:

The New Management System for a Rapidly Changing World

Brian J. Robertson

© 2015 by Brian J. Robertson Published by arrangement with Henry Holt and Company, LLC,
New York. All rights reserved

© Перевод. Ряхина Е., 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

* * *

Предисловие к российскому изданию

Структура ест культуру на обед

Питер Друкер однажды произнес фразу, ставшую легендой: «Культура ест стратегию на завтрак». Эти слова означали, что компании способны успешно реализовывать только те долгосрочные планы, которые созвучны их организационной культуре. Все, что противоречит культуре компании – не работает...

Пройдя тернистый путь проб и ошибок, экспериментов с формированием «правильной» культуры в своих и чужих компаниях, Брайан Робертсон вывел свою максиму – «структура ест культуру на обед». Вы можете хоть трижды назваться «бирюзовой организацией» и поздравлять каждого сотрудника компании, написав его имя на борту самолета, но если сама система распределения полномочий и ответственности предполагает вертикальное многоуровневое прохождение решения, то компания не станет более быстрой и гибкой. А стоит признать, для большинства современных компаний скорость и гибкость – не просто очередные слова из лексикона HR-департамента, а настоящий вопрос выживания.

Во время своей лекции в Москве известный экономист и философ Нассим Талеб привел данные, согласно которым попадание в список крупнейших 500 компаний мира, как правило, означает, что осталось 12 лет до банкротства компании. Тогда меня заинтересовали эти цифры и я посмотрел дополнительную статистику. Как вы думаете, сколько компаний из топ-500 за последние 50 лет до сих пор в списке? Только 60 – это 12 %. Что случилось с остальными 88 процентами? Они обанкротились, были поглощены или выпали из списка.

По статистике, когда компания увеличивается, объем инноваций или производительность на каждого сотрудника обычно падает. Как правило, вместе с ростом в компании усложняется структура, увеличивается количество уровней иерархии. Самая большая проблема в компании возникает не из-за людей, а из-за системы, в которой окончательное решение любой задачи зависит от одного или нескольких человек. Жесткая структура традиционной модели управленческой иерархии делает изменения сложными и долгими.

Брайан Робертсон в своей книге представляет пошаговый план, как трансформировать фундаментальный процесс функционирования организации таким образом, чтобы компания могла быстро и гибко реагировать на любые изменения внешней среды. В качестве ролевых моделей были взяты живые организмы. В природе системы стабильны, и когда происходят изменения в среде – они адаптируются.

Эта новая система самоуправления для организаций, которая замещает традиционную иерархию управления, называется холакратией. Организации, внедрившие холакратию, имеют чуткую, быстро реагирующую структуру. Вместо менеджеров и боссов, обладающих властью говорить людям, что делать, в холакратии власть – у набора правил, которые распределяют ответственность таким образом, что люди могут быть лидерами в рамках своих ролей.

Более чем 500 организаций в мире внедрили холакратию. Самыми яркими примерами являются Zappos и David Allen Company (последнюю я имею честь представлять в России).

Воспринимайте холакратию как новую операционную систему для вашей организации.

Она не может быть дополнением к управленческой иерархии, а может только полностью заменить её. Когда кто-либо где-либо в организации испытывает напряжение (чувство разрыва между тем, как есть и тем, как должно быть), у него есть надежные варианты разобраться с этим. В результате организация постоянно внедряет маленькие изменения для того чтобы адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Бизнес-лидеры в России всё чаще осознают, что для достижения выдающихся результатов и оптимизации процессов в компании необходимо иметь великую культуру.

Несмотря на наличие крутой стратегии и процессов, команда с паршивой культурой будет достигать паршивых результатов. Каков наилучший способ формирования новой культуры? – работать над структурой распределения власти и ответственности в вашей организации. Выдающаяся культура появляется там, где власть распределяют вместо фокусировки её на самом верху.

Эта книга поможет каждому участнику бизнес-процесса получить своё. Собственник сможет выдохнуть, снять с плеч чрезмерный груз ответственности за своё детище и в перспективе отойти от дел, не боясь, что компания без него гарантировано канет в лету. Руководителям холакратия поможет ускорить изменения в компании и повысить управляемость. Самоуправление не обязательно должно означать хаос – в компании живущей по принципам холакратии прозрачность процессов гораздо выше, чем в традиционной организации. Сотрудники смогут получить реальные полномочия в рамках своих ролей реализовывать свои цели и таланты внутри компании, не дожидаясь отмашек сверху.

Желаю получить удовольствие от изучения книги и от последующего внедрения изменений!

*С уважением, Дмитрий Иниаков. Глава представительства
David Allen Company в России www.gtdrussia.ru*

Предисловие

С Брайаном Робертсоном мы познакомились в 2010 году на конференции «Осознанный капитализм» в Калифорнии, где оба выступали с докладами. Меня поразили его рассуждения о новом, динамичном способе формирования структуры организации и управления ею.

В этот период я учился на собственных ошибках в этой области и погрузился в глубокое исследование вопроса о том, как бы устроить так, чтобы моя небольшая, но энергичная компания управлялась сама, а мне не нужно было бы выступать в роли генерального директора. Я к этому времени уже понимал, что для этой роли подхожу слабо – гораздо больше пользы я мог принести организации, будучи ее «лицом» и продвигая свою методологию GTD, о которой рассказал в книге «Как привести дела в порядок».

Мы делали первые шаги на пути масштабирования компании, чтобы обслужить возрастающий в мире интерес к нашей области деятельности. Я знал, что сам с этой задачей не справлюсь, что потребуется кто-то или что-то еще, чтобы непосредственно руководить реализацией этого плана. Однако рискованно было уполномочить на «управление компанией» какую-либо сильную личность, которая могла не разделять всецело идей, объединявших нашу компанию. Я ясно ощущал, что наша общая деятельность как организации была значительнее, чем взгляды каждого из нас в отдельности. Но назначить кого-то «главным» означало бы передать ему власть над небольшой, но самобытной и тонко организованной молодой компанией, ищущей свое место в мире.

Я мечтал об организации, которой не нужен был генеральный директор – во всяком случае, в традиционном понимании этого термина.

Идеи Брайана и модель холакратии перевернули мой мир – если эта модель действительно работала так, как он предполагал, это было именно то, что мне нужно. Довольно быстро я решил пойти ва-банк и испытать эту идею на уровне всей компании. Я хотел как можно скорее выяснить, работает ли холакратия. Эта модель показалась мне настолько всеобъемлющей, что я видел лишь две возможности на нее отреагировать: либо совершенно отказаться, либо полностью принять. Полумеры были исключены.

Я прозорливо (к счастью) заключил, что на эксперимент с холакратией потребуется пять лет. Даже если бы оказалось, что холакратия не подходит направлению развития нашей компании, эта модель была так логична, что ее практическому исследованию стоило уделить время и силы, несмотря на то что нашей хрупкой компании отводилась роль подопытного.

В центре моей профессиональной деятельности всегда был рост производительности – прежде всего на индивидуальном уровне, а затем на уровне всей организации. Я уже знал, что, когда ключевые лица компании перенимают рекомендации GTD, это способно значительно повлиять на всю экосистему организации. А когда я услышал слова Брайана о том, как трансформировать фундаментальный процесс функционирования организации таким образом, чтобы на уровне всей организации достичь «сознания как вода» (а я сам пользуюсь этой метафорой, позаимствованной из карате, чтобы описать состояние ясности, которое достигается благодаря GTD), я понял, что это направление стоит внимания.

В настоящее время мы уже более трех лет занимаемся внедрением холакратии, и, по всей видимости, мой прогноз относительно пятилетнего срока окажется точен. Изменить операционную систему предприятия – непростое начинание. Мы гордились тем, что наша компания соответствует современным тенденциям – гибкая, открытая, прозрачная и так далее. Но как только мы начали внедрять холакратические процессы, стало очевидно, что некоторые наши порядки и методы работы придется изменить.

Самое удивительное во всей этой истории – это сколько положительных изменений произошло с самого начала. И эта позитивная тенденция сохраняется. Когда вы испытали на

собственном опыте, насколько больше ясности придают вашей деятельности новые форматы собраний и коммуникации, уже трудно отказаться от этой системы. Когда вы почувствовали, насколько спадает напряженность, стоит лишь отказаться от потребности в «героических лидерах», поворот вспять представляется возвращением на очень опасный курс.

Как отмечает Брайан, холакратия – это не панацея: она не избавит организацию от всех трудностей и сомнений. Но по своему опыту могу сказать, что она действительно дает наиболее стабильную основу для выявления, формулирования и решения проблем.

Временами многим из нас хотелось бы доказать, что холакратия не работает. Легко во всех неприятностях винить этот новый процесс. Но пробить брешь в модели холакратии еще труднее, чем внедрить ее! А благодаря тому, что она разрешила проблемы, которые сделала более заметными, мы сами стали лучше осознавать, как она функционирует и к чему ведет.

Самое замечательное, что на модели это никак не сказывается. Более того, от нее вполне можно отказаться – это допускается в рамках самой модели. Но если вы хотите осуществить это изменение как можно проще, вы все равно воспользуетесь холакратией!

*Дэвид Аллен
Амстердам, Нидерланды*

Часть первая

Эволюция работы: что такое холакратия

1. Эволюционирующая организация

*Если всем приходится мыслить нестандартно, может быть, пора
менять стандарты.*

Малькольм Гладуэлл. Что видела собака

Самый важный для бизнеса жизненный урок я усвоил в тот день, когда чуть не разбил самолет. Я учился на пилота-любителя, и вот мне предстоял первый одиночный полет на дальнее расстояние. У меня едва было двадцать часов налета, так что я изрядно волновался. Впереди были сотни миль в полном одиночестве: после взлета я мог рассчитывать только на выдавшую виды приборную панель в кабине моего двухместного самолетика.

Поначалу все шло хорошо, но через некоторое время я заметил, что на панели зажегся незнакомый индикатор. «Напряжение понижено». Я понятия не имел, что это означает; начинающим пилотам мало что объясняют об устройстве самолета. Я постучал пальцем по индикатору, надеясь, что он включился случайно, но лампочка продолжала гореть. Не зная, что предпринять, я сделал то, что мне тогда показалось самым естественным: проверил показания всех остальных приборов. Скорость и высота были в норме, навигатор указывал, что я не отклонился от курса, в баках был хороший запас топлива. Все остальные приборы говорили, что мне не о чем беспокоиться. И тогда я фактически позволил им «большинством голосов» победить индикатор напряжения – перестал обращать на него внимание. Ведь если все остальное в порядке, вряд ли эта проблема серьезна, правда?

Оказалось, это было очень неудачное решение. В итоге я совершенно заблудился, попал в бурю и без света, радиосвязи и с почти пустыми топливными баками нарушил границы авиационного пространства международного аэропорта. Чуть не привело к аварии мое решение большинством голосов отклонить индикатор напряжения, который, как выяснилось, отражал совершенно иную информацию, нежели остальные приборы. Хоть его сигнал и противоречил большинству других, именно на него в тот момент мне следовало обратить внимание. Не прислушавшись к нему, потому что другие приборы утверждали, что все в порядке, я поступил недальновидно, и это едва не стоило мне жизни.

К счастью, мне удалось приземлиться, отделавшись только испугом. А за следующие месяцы, размышляя над решением, которое принял в полете, я пришел к интересному выводу. Я делал ту же самую ошибку в команде, которой должен был руководить на работе. Более того, почти смертельная ошибка, которую я совершил в кабине самолета, практически ежедневно совершается в большинстве организаций.

В организации, как в самолете, предусмотрено множество сенсоров – только вместо лампочек и датчиков воспринимают информацию об окружающем мире люди, которые выполняют в ней различные функции. Часто бывает, что один из «сенсоров» приносит критически важную информацию, но она остается без внимания и потому не принимается в расчет. Один человек замечает нечто значимое, но никто другой этого не видит, а таких каналов обработки информации, чтобы предпринять изменения на основе одного такого сигнала, попросту не существует. Так мы большинством голосов отклоняем показания индикаторов напряжения в своих организациях.

Организации получают сведения, на которые нужно отреагировать, благодаря способности каждого человека воспринимать окружающую действительность. Но все мы разные – у каждого свои способности, роли, знания, опыт и так далее, – и неудивительно, что мы воспринимаем вещи по-разному. Сколько людей, столько и точек зрения. Однако в большинстве команд критически важные точки зрения, которые не разделяет либо лидер, либо большинство, часто остаются без внимания или же отвергаются. Даже если мы хотели бы их учесть, мы не знаем, как интегрировать кардинально разные позиции, и в итоге соглашаемся с мнением лидера или большинства. Мы отклоняем точку зрения несогласного человека, быть может, рассматривая ее критически важной информацией, которая нужна нам, чтобы не сбиться с курса или продвинуться вперед.

Меня всегда увлекало то, *как мы организуемся* – как люди работают вместе ради достижения общей цели. До того, как я открыл свое дело, меня часто раздражало, когда я, чувствуя, что тот или иной процесс не работает так, как должен или мог бы, обнаруживал, что не могу ничего предпринять по этому поводу, во всяком случае, не приложив героических усилий на фоне бюрократии, конъюнктуры и мучительно длинных собраний. Я ведь хотел не просто подать жалобу, а принести пользу. Я хотел, чтобы мое ощущение, мое понимание ситуации привело к положительным изменениям. Но всякий раз я сталкивался с огромными препятствиями. Я скоро усвоил, что, если у начальника не возникает такая же проблема и если мне не удастся относительно быстро его убедить, я могу попроситься со своей идеей – какую бы информацию я ни приносил, она не принималась в расчет. Но если я в данном случае выступал в роли индикатора напряжения, это означало, что у организации серьезные проблемы.

Способность человека *ощущать диссонанс в настоящем времени и видеть, что можно изменить*, представляется мне одним из самых удивительных наших талантов, ведь это наше неутомимое творческое начало, которое побуждает нас все время тянуться к чему-то новому. Когда мы испытываем раздражение от того, что система не работает, что одна и та же ошибка повторяется снова, что процесс неэффективен и громоздок, мы четко воспринимаем разрыв между тем, что *есть*, и тем, что *могло бы быть*. Я называю такое состояние напряжением, потому что именно так это чаще всего проявляется; но не подразумеваю под этим словом чего-то однозначно негативного. Мы можем назвать это состояние «проблемой», которую «надо» решить, или же «возможностью», которой способны воспользоваться. И в том, и в другом случае мы просто наделяем своим смыслом простое переживание, которое я называю напряжением, – *осознание конкретного разрыва между наблюдаемой действительностью и воспринимаемым потенциалом*.

Нагляднее всего будет представить себе напряжение чисто механическое: как резинку, натянутую между двумя точками. В ней огромный запас энергии, как в любом напряжении, которое мы воспринимаем. С помощью этой энергии можно придать организации движение в направлении того потенциала, который мы воспринимаем, но только в том случае, если эффективно ею воспользуемся. Но о скольких организациях можно честно сказать, что любое напряжение, воспринимаемое кем-либо в компании, быстро и гарантированно приводит к полезным изменениям? Один из основателей Hewlett-Packard, Дейв Паккард, однажды сказал: «Куда больше компаний умирает от несварения, чем от голода»¹. Организации воспринимают гораздо больше информации, чем способны эффективно обработать и «переварить». Но представьте, какую огромную ценность можно было бы реализовать, если бы наши организационные сенсоры могли бы динамически регулировать трудовой процесс, критерии оценки и даже самую структуру организации с учетом напряжений, возникающих в ходе работы, и при этом не вредить другим составляющим. Это непростая задача, однако я на собственном опыте наблюдал, что происходит с организацией, когда ее системы на такое способны, – и перемены к лучшему

¹ Дэвид Паккард. The HP Way: How Bill and I Built Our Company. New York: HarperBusiness, 2006.

отнодью не ограничиваются условиями труда или эффективностью процессов. Такая способность становится катализатором куда более глубоких изменений, поскольку применяет силу эволюционного планирования в масштабах всей организации.

Эволюция – не самый распространенный термин в деловом мире, но именно эволюционные процессы, как никакие другие, способны привести к появлению искусно настроенных систем, которые обеспечивают успех в сложном контексте деятельности. Другими словами, эволюция – самый умный архитектор организаций. Как пишет экономист Эрик Бейнхокер, «мы привыкли думать об эволюции только в контексте биологии, однако современная теория эволюции рассматривает ее как значительно более общее понятие. Эволюция – это *алгоритм*, это универсальная формула инновации... которая своеобразным методом проб и ошибок создает новые структуры и решает сложные задачи»². Рынки, поясняет он, очень динамичны, но подавляющее большинство компаний – нет, и это «горькая правда». У организаций очень мало развиты способности к эволюции и адаптации. На уровне рынка они подвергаются воздействию эволюционных процессов и в результате выживают либо погибают, но сами по себе они редко являются приспособляющимися организмами, во всяком случае на глубинном уровне.

Как сделать организацию не просто эволюционно развитой, но эволюционирующей? Как превратить компанию в эволюционирующий организм, способный воспринимать изменения, приспособляться к ним, учиться и развиваться? Пользуясь словами Бейнхокера, «ключ к совершенствованию в том, чтобы «сделать эволюцию внутренней» и запустить процессы дифференциации, отбора и усиления в *пределах* компании»³. Эффективный вариант решения – это овладение огромной силой человеческого восприятия, которая доступна нашим организациям. Любое напряжение, воспринимаемое человеком, – это сигнал, указывающий, в каком направлении может эволюционировать организация, чтобы успешнее реализовать свою цель. Когда такие напряжения обрабатываются быстро и эффективно, по крайней мере в той степени, в какой относятся к деятельности организации, то развиваются способности организации динамично и непрерывно эволюционировать.

Однако эту привлекательную идею гораздо проще сформулировать, чем применить на практике. Наши организации просто не приспособлены к тому, чтобы быстро эволюционировать на основании сигналов от многочисленных сенсоров. Большинство нынешних организаций основаны на модели, которая развилась в начале XX века и с тех пор мало изменилась. Эта парадигма индустриальной эпохи функционирует по принципу, который я называю «прогнозно-контрольным»: они стремятся достичь стабильности и успеха путем предварительного планирования, централизованного контроля и предупреждения отклонений. Вместо того чтобы непрерывно адаптировать организационную структуру, руководствуясь действительными напряжениями, воспринимаемыми реальными людьми, прогнозно-контрольный подход нацелен на создание изначально «идеальной» системы, которая предотвратила бы появление напряжений (а затем на реорганизацию этой системы, когда высшее руководство обнаруживает, что она не совсем справляется с задачей).

Эта модель оправдывала себя в относительно простом и статичном контексте деятельности того периода, в котором достигла расцвета, – индустриальной эпохи. Более того, она была грандиозным шагом вперед по сравнению с прежними подходами и обеспечила качественно новый уровень координации, производительности и прогресса. Однако в современном постиндустриальном мире перед организациями встают принципиально новые проблемы: возрастающая сложность деятельности, прозрачность, взаимосвязанность, сокращение временных рамок, экономическая и экологическая нестабильность, требование социальной ответствен-

² Эрик Бейнхокер. *The Origin of Wealth: The Radical Remaking of Economics and What It Means for Business and Society*. Harvard Business Review Press, 2007.

³ Эрик Бейнхокер. *The Origin of Wealth: The Radical Remaking of Economics and What It Means for Business and Society*. Harvard Business Review Press, 2007.

ности. Но даже если лидеры таких организаций понимают необходимость новых подходов, прогнозно-контрольный фундамент современной организации часто не обеспечивает гибкости, желательной и необходимой в обстановке быстрых изменений и динамичной сложности. Кроме того, структура современной организации редко способствует пробуждению энтузиазма и творческого начала в сотрудниках. Короче говоря, нынешние организации стремительно устаревают.

По мере того как темпы изменений нарастают, а мировая экономика делается все более хаотической, становится очевидной необходимость для компаний быстрее адаптироваться. Как отметил специалист в области управления Гэри Хэмел на Всемирном деловом форуме в Нью-Йорке, «мир меняется быстрее, чем организации могут к нему приспособиться. Организации не рассчитаны на такие темпы и масштабы перемен»⁴.

Я это выяснил на собственном горьком опыте, когда только начал работать в организациях. Как правило, напряжение, воспринятое отдельным человеком (в том числе мной), не получало внимания. Напряжения просто не считаются важным организационным ресурсом, мягко говоря. Когда я понял, что мой начальник не находит применения моей восприимчивости к внешним напряжениям и способности реагировать на них, я сделал единственный логичный выбор: сам стал начальником. Теперь-то я мог бы обрабатывать свои ощущения – но нет, я всегда упирался в вышестоящего начальника, и в его начальника, и в начальника его начальника. В конце концов я бросил карабкаться по корпоративной лестнице, потому что понял, что получу свободу реагировать на каждое напряжение, которое я воспринимаю, только если вырвусь из этой системы и открою свое дело.

Так я и поступил. И какое-то время меня все устраивало. Но вскоре я обнаружил, что, даже будучи директором собственной компании – разработчика программного обеспечения, я ограничен в возможностях. Сама организационная структура и система управления оказались узким местом, которое не давало мне обрабатывать все, что я чувствовал, и меня стала ограничивать банальная нехватка времени: в сутках по-прежнему было всего двадцать четыре часа, а мне приходилось решать огромное количество сложных задач, так что я, директор, не мог целиком применить на благо организации даже собственную осознанность. И это оказалось еще не самое страшное.

Мне было мучительно осознать, что я создал точно такую же систему, из которой так долго стремился выбраться. Все, кто на меня работал, были в таком же положении, как когда-то я сам. И моя организация не намного лучше других пользовалась способностью сотрудников воспринимать действительность. Я старался быть хорошим лидером: наделять сотрудников полномочиями, чутко реагировать на их проблемы и потребности, развиваться самому, быть более сознательным «лидером-слугой», но, невзирая на все усилия, я наткнулся на невидимую преграду. Структура, системы и культура, лежащие в основе современной корпорации, не допускают быстрой обработки напряжений и реагирования, которые необходимы для того, чтобы полностью задействовать потенциал каждого человека-сенсора, что бы я как лидер ни предпринимал. И я стал искать другое решение.

Обновление операционной системы

Я далеко не первый, кто отмечает ограничения традиционной организационной структуры и необходимость новых подходов. За последние два десятилетия во множестве книг, статей и выступлений высказывались взгляды на организацию, явно расходящиеся с привычными нам представлениями. Хотя их авторы сосредотачиваются на разных аспектах вопроса, нетрудно заметить некоторые общие идеи: большая приспособляемость, более гибкие струк-

⁴ Речь Гэри Хэмела на Международном бизнес-форуме в 2009 году.

туры, ориентация на более широкие круги заинтересованных лиц, работа с неопределенностью, новые способы повышения вовлеченности сотрудников, более системные подходы к бизнесу и так далее. Каждая из этих тем отражает некоторую часть единой новой парадигмы, которая формируется на переднем крае практики управления в наши дни.

Тем не менее, невзирая на убедительность этих идей и приемов новой парадигмы, я постоянно отмечаю огромное препятствие к их внедрению: если применять их в организационной системе, обладающей традиционной структурой, возникает конфликт парадигм. В лучшем случае инновационные методы становятся «пристройками», которые воздействуют лишь на одну сторону деятельности организации и находятся в постоянном конфликте с другими окружающими системами. Например, прекрасная новая методика проведения собраний расширяет права и возможности команды, но ее участников по-прежнему сдерживает структура полномочий, действующая за пределами этих собраний во всей компании. В худшем случае появляются «корпоративные антитела» и отторгают «пристроенную» методику – чужеродное тело, не вполне соответствующее доминирующей умственной модели того, как должна быть устроена и как должна управляться организация. И в том, и в другом случае инновационная практика не реализует целиком своего потенциала, какой бы многообещающей ни была, и подлинного сдвига парадигмы в организационной системе не происходит.

Это главная трудность на пути любого, кто применяет передовые идеи и методики в традиционных системах. Как добиться эволюции того или иного организационного аспекта, когда желаемые инновации находятся в противоречии с более старой, но еще действующей системой? Весь мой опыт указывает: чтобы по-настоящему трансформировать организацию, мы должны заниматься не пристройкой инноваций, а сосредоточиться на обновлении самых основных аспектов функционирования организации. Например, подумайте о том, как формально определяются и осуществляются власть и полномочия, какую структуру имеет организация, как мы решаем, кто, от кого и что будет требовать – или кто какие решения принимает и в каких пределах. Меняя что-либо на этом уровне, мы фактически устанавливаем в организации новую операционную систему, внедряя новые возможности в ядро функционирования организации, так что мы уже не просто вводим поверхностные изменения в систему, которая фундаментально не приспособлена к самому процессу изменения.

Если вы еще застали времена, когда самой распространенной операционной системой на компьютерах была MS-DOS, подумайте сейчас о том, какой скачок возможностей произошел с переходом на такую новую операционную систему, как Windows, или от Apple II к Macintosh. Трудно было представить себе в восьмидесятые, что на смену моему черному экрану с прямоугольными зелеными буквами скоро придет интерактивный самообновляющийся интуитивно понятный графический интерфейс, постоянно подключенный к Всемирной виртуальной сети и предоставляющий мгновенный доступ к общему мировому запасу информации – причем на устройстве, которое помещается в карман.

Невзирая на то как много зависит от хорошей операционной системы, мы легко можем ее игнорировать и принимать как данность – ведь это лишь фундамент, зачастую невидимый, хотя он и определяет все, что на нем строится. Операционная система вашего компьютера задает параметры для пространства, в котором осуществляется функционирование всего остального, и базовые правила, которым все должно следовать. Она определяет, как устроена система в целом, как общаются и взаимодействуют различные процессы, как распределяются ресурсы между приложениями и так далее.

Точно так же легко игнорировать и операционную систему, лежащую в основе организации, однако она представляет собой фундамент, на котором строятся процессы в бизнесе («приложения», которые мы запускаем в организации), а кроме того, формирует культуру человеческих взаимоотношений. Быть может, из-за того, что она невидима, мы и не замечаем по-настоящему полнофункциональных альтернатив или значительных изменений, когда

речь идет о современной вертикальной, прогнозно-контрольной операционной системе «все решает директор». Если мы подсознательно считаем такое устройство единственно возможным, то в лучшем случае мы можем только противодействовать некоторым его фундаментальным недостаткам, пристраивая новые процессы либо пытаясь усовершенствовать организационную культуру. Но как большинство современного программного обеспечения не будет работать в MS-DOS, так и новые процессы, методики или культурные инновации, которые мы пробуем внедрить, просто не будут работать на операционной системе, построенной на старой парадигме.

Хотя я не осознавал этого в начале своего пути, со временем мои поиски более удачной организации совместной работы должны были меня привести к вопросу о фундаментальной «социальной технологии» этого процесса. После многолетних экспериментов в нескольких компаниях благодаря огромным усилиям, моим и многих других людей, сложилась всеобъемлющая новая операционная система. Впоследствии она получила название холакратии (происхождение и значение этого термина я далее опишу более подробно). Что такое холакратия? По сути это новая социальная технология для руководства и управления организацией, определяемая набором базовых правил, которые качественно отличаются от применяемых в традиционно управляемой организации. Холакратия включает следующие элементы:

- конституцию, которая задает «правила игры» и перераспределяет полномочия;
- новый способ сформировать структуру организации и определить роли людей и сферы полномочий в ее пределах;
- уникальный процесс принятия решений для обновления ролей и полномочий;
- процесс проведения собраний, чтобы синхронизировать деятельность команд и получать результаты совместными усилиями.

В настоящее время по принципам холакратии работают сотни организаций различного размера и профиля по всему миру, в том числе HolacracyOne – фирма, где я работаю каждый день (так что да, мы действительно «сами едим свой собачий корм»).

В последующих главах я расскажу, как холакратия распределяет полномочия и как это выливается в новую организационную структуру. Далее, в части второй, я объясню «матчасть» – как работает операционная система холакратии, каковы ее структуры, процессы и внутренние системы. Эти главы не задуманы как пошаговое руководство по внедрению холакратии в вашей компании – скорее это экспериментальная мастерская, где вы можете разыгрывать различные сценарии, участвовать в симуляциях и получить представление о том, каково работать в холакратической организации. Наконец, в части третьей я даю некоторые советы и рекомендации о том, как вы можете применить на практике то, что узнали из этой книги, и чего ожидать, когда вы к этому приступите.

Я буду постоянно стараться разъяснить, как выглядит и что собой представляет холакратия на практике, с помощью распространенных примеров и историй из жизни тех, кто работает в холакратических организациях. Таким образом я надеюсь раскрыть ключевую идею этой книги: холакратия – это прежде всего практика, а не теория, не идея, не философия, а практику трудно понять, если рассматривать ее лишь умозрительно. Практика холакратии сложилась путем проб и ошибок, эволюционного приспособления и непрекращающихся экспериментов, которые велись для того только, чтобы дать организации больше творческих возможностей реализовать свою цель. Поскольку холакратия создавалась не за письменным столом, не придумывалась на основе заранее выбранных идей или принципов, ее особенно трудно объяснить словами и понятиями. Глядя на результат, я вижу, что, хотя и сформулировал несколько принципов, они все же выкристаллизовались уже позднее, для осмысления того, что органически выросло из экспериментов.

Поэтому я надеюсь, что читатели воспримут эту книгу не как набор идей, принципов или доктрин, но как путеводитель по новой практике, которую вы вольны выбрать, если она будет полезнее для вас и вашего бизнеса, чем то, чем вы руководствуетесь сейчас. Именно в этом наиболее полно проявляется холакратия – в повседневной деятельности по переработке напряжений в полезные изменения ради той цели, которую стремится реализовать организация. Таким образом, этой книгой я стараюсь хотя бы отчасти выразить *ощущения* от применения холакратии на практике и показать вам, какие возможности открываются перед организацией, основанной на эволюции.

2. Долой иерархию

*Хорошая конституция бесконечно лучше, чем лучший из деспотов.
Томас Бабингтон Маколей. Мильтон*

«По статистике, когда город увеличивается вдвое, объем инноваций или производительности на каждого жителя возрастает на 15 %. Но когда увеличивается компания, объем инноваций или производительность на каждого сотрудника обычно падает».

Эту удивительную статистику привел мне человек с коротко подстриженными темными волосами, который на деловой конференции пару лет назад накинулся на меня с вопросами, едва я закончил выступление. Многие слушатели пришли в деловых костюмах; этот человек был в джинсах и футболке, но в нем чувствовался внутренний накал, который контрастировал с непринужденным стилем одежды.

«Так вот, – продолжал мой собеседник, – я бы хотел узнать, как создавать организации, которые будут больше похожи на города, чем на бюрократические корпорации».

Незнакомец еще минут десять засыпал меня вопросами. «Вы думаете, холакратия на это способна?» Я ответил утвердительно. «А какая самая крупная компания из всех, с кем вы сотрудничали? Сколько предприятий пользуются холакратией?» Я старался отвечать на все его вопросы, но поглядывал на часы, потому что опаздывал на следующее мероприятие. Наконец завершив разговор, я поспешил дальше по коридору и только тут сообразил, что так и не спросил имени собеседника и не выяснил, почему тема его настолько интересовала.

Позже в тот же день, когда я занял свое место в зале, чтобы послушать основной доклад конференции, я с удивлением увидел, как на сцену под бурные аплодисменты поднимается мой недавний собеседник. Оказалось, что это Тони Шей – скромный генеральный директор онлайн-магазина Zappos, автор книги «Доставляя счастье» и один из самых нестандартно и инновационно мыслящих лидеров в современном деловом мире.

Мы с Тони продолжили общение на конференции, и он поделился со мной своими стремлениями. «Zappos растет, – отметил он. – У нас уже полторы тысячи сотрудников, и нам нужно масштабироваться так, чтобы не потерять предпринимательскую корпоративную культуру и не погрязнуть в бюрократии. Поэтому я думаю над тем, как управлять Zappos по образцу города».

«Да!» – воскликнул я, радуясь тому, что кто-то разделяет мой интерес к таким вопросам. Мы поговорили о том, чем бюрократическая организация в компании отличается от самоорганизации жителей города. В городской среде люди совместно используют пространство и локальные ресурсы, осознавая территориальные границы и ответственность. Конечно, существуют законы и органы власти, которые надзирают за исполнением этих законов, но все же у горожан не стоит над душой начальник. Если бы всем жителям города нужно было по любому решению получать одобрение сверху, город быстро перестал бы функционировать. Однако в наших компаниях придерживаются совсем другого организационного принципа.

Как распределять полномочия?

Аналогия, которую провел Шей, иллюстрирует критически значимый вопрос, вставший передо мной, когда я занялся разработкой новой, более гибкой и восприимчивой операционной системы для организации: как сделать так, чтобы организация могла фактически самоорганизоваться?

Еще одна моя любимая метафора для того, чего я стремлюсь достичь в организации, это всем знакомая система – тело человека. Удивительное человеческое тело для эффективного и производительного функционирования пользуется не вертикалью власти, а распределенной

системой управления – сетью автономных самоорганизующихся структур, распределенных по всему телу. Каждая из этих структур – клетки, органы, системы органов – способна воспринимать сигналы, обрабатывать их и формировать ответы. Каждая обладает своими функциями и необходимой автономностью для того, чтобы самоорганизоваться для осуществления этих функций.

Подумайте о том, какое количество информации ежесекундно обрабатывает ваше тело. Это поразительно. Но могло бы тело каким-либо образом функционировать, если бы обработка всей информации была централизована и сосредоточена на вершине, в сознательном мышлении? Представьте, например, что лейкоциты, обнаружив заболевание, должны были бы отправлять информацию в мозг и ждать, пока вы разрешите им запустить производство антител. Или что надпочечники, почувствовав, что вы реагируете на опасность, дожидались бы от вас осознанного распоряжения, чтобы выделить адреналин, который нужен вам для бегства или сопротивления. Ни к чему хорошему это бы не привело. Однако именно такого функционирования мы ожидаем от организаций.

Более прогрессивно мыслящие лидеры в современной корпоративной культуре прекрасно осознают недостатки вертикальной прогнозно-контрольной парадигмы. Они замечают ее ограничения и ощущают ее вредные последствия. Но что делать самоотверженному лидеру, движимому благими намерениями? Зачастую такие руководители стараются наделить подчиненных правами и полномочиями, подобно хорошим родителям, которые предоставляют разумную свободу детям. И сегодня особенно распространено представление, что для совершенствования организации нужны развитые, мудрые, сознательные руководители, которые выступят в роли «хороших родителей».

Недостаток этого подхода мне ясно проиллюстрировала одна пьеса, которую я смотрел несколько лет назад, сочиненная одним из моих любимых авторов в области бизнеса, Барри Ошри. В этой великолепной драме о жизни организаций одна сцена особенно меня впечатлила. Только что уволили любимого руководителя, и один из его подчиненных, сожалея об уходе начальника, спрашивает у коллеги: «И кто же теперь будет нас наделять правами?»

Умышленная ирония этой фразы мне показалась и трогательной, и мудрой. Естественно, когда человек нуждается в том, чтобы его кто-либо наделял правами, это, по сути, позиция бесправной жертвы. И это ярко демонстрирует, какое печальное побочное действие имели начинания такого лидера, руководившегося лучшими побуждениями: героически «наделяя других правами и полномочиями» внутри корпоративной структуры, которая по своей сути лишает сотрудников прав, этот начальник парадоксальным образом заставил подчиненных выступать в роли жертвы.

Как бы ни хотели лучшие руководители нашего времени дать окружающим полномочия и возможность высказывать свое мнение, формальная структура власти в большинстве современных корпораций – это диктатура. Один из наших клиентов отмечал: «С самого начала мы с товарищем, основав компанию, хотели, чтобы она управлялась на принципе равенства, разделяя с сотрудниками все. Но при той структуре, которая была выстроена в нашей компании, при том, как был налажен рабочий процесс, мы все равно «управляли» компанией, следовали организационной схеме, и сотрудники передо мной отчитывались. Мы просто не могли придумать другого подхода, во всяком случае такого, который обеспечил бы надежное функционирование системы».

Когда генеральный директор или другая руководящая структура оказывается истиной в последней инстанции, это ограничивает возможность использовать все напряжения, воспринимаемые в организации, и создает потенциальную точку отказа для способности организации к эффективному самоуправлению. Говоря словами Гэри Хэмела, «если надеть на руководителя королевскую корону, рано или поздно все королевство зашатается». Далее Хэмел также отмечает, что в большинстве случаев «наибольшей властью обладают руководители, наиболее

удаленные от деятельности непосредственных исполнителей. И слишком часто решения, принятые на корпоративном олимпе, оказываются неприменимы на местах»⁵.

Один приятель рассказал мне историю, которая может послужить прекрасным примером. На одном заводе наняли нового генерального директора, и он как-то раз, желая лично вдохновить сотрудников, спустился в цех. Он увидел, что бригада трудится на своих рабочих местах, но один парень стоит в стороне, прислонившись к стене, и смотрит на них. Директор направился прямо к нему: «Эй, ты! Сколько ты получаешь?» «Ну, двести-триста долларов в неделю», – не без удивления ответил тот. Директор вытащил бумажник и отсчитал шестьсот долларов. «Вот тебе зарплата за две недели, и чтобы я тебя тут больше не видел. Ты уволен!» Парень быстро ушел, а директор повернулся к рабочим и объявил: «Вот так! У нас прохладиться не принято!» По пути обратно в свой кабинет директор поинтересовался у одного из изумленных сотрудников, какую должность занимал уволенный, и услышал: «Да это был курьер из пиццерии».

Это забавный пример, но очень часто автократическая власть приводит к отнюдь не смешным результатам, когда осуществляется не в своей сфере. Она создает напряжения, которые не могут быть эффективно обработаны.

Что же делать, если мы хотим преодолеть автократическую модель управления и необходимость наделять сотрудников правами в бесправной системе? Как воспользоваться преимуществами подлинной автономии, такой, какую мы наблюдаем в городе или в собственном теле, и все же удовлетворить при этом реальную потребность в систематизирующей и контролирующей силе? Некоторые компании смело отвергают традиции и пытаются обойтись вовсе без формальной структуры власти или же минимально ее формализуют. До определенной степени это работает, но тут возникает внутренняя проблема: если нет формальной структуры власти, то образуется неформальная. Так или иначе кто-то должен принимать решения и задавать критерии, и вокруг осуществления этих функций складываются свои социальные нормы. Таким образом, организации, которые пытаются избавиться от формальной структуры власти, получают неформальную, часто пронизанную интригами и сопротивляющуюся изменениям. Эта неосознанная структура, возможно, будет в некоторых отношениях все же более эффективна, чем традиционная иерархия управления, но я полагаю, что это вовсе не самое удачное решение.

Некоторые молодые компании и некоммерческие организации прибегают к управлению через консенсус. Я это испытал на раннем этапе существования своей компании – разработчика программного обеспечения. Я искал такой подход, который позволил бы услышать мнение каждого, так что казалось логичным всем дать право участвовать в принятии решений. В действительности же вышло, что мы принимали очень мало решений, потому что проводили больше времени за собраниями, чем за реальной работой. Как я обнаружил, есть огромная разница между правом высказываться и способностью применить это право с пользой – способностью на самом деле переработать свое ощущение в полезное изменение. Консенсус здесь не помог. Более того, единственным результатом такого подхода стали долгие утомительные собрания, на которых мы пытались привести всех к единой точке зрения. Пользы для дела и для коллектива это не приносит, а с увеличением размера организации проблема только усугубляется.

Итак, консенсус мало подвергается масштабированию, а на принятие решения требуются неразумно большие затраты времени и сил, и в итоге систему часто начинают обходить. Таким образом, перед организациями с управлением на основе консенсуса встают те же проблемы, что и перед организациями без формальной структуры. Даже когда консенсус достигнут, результатом его нередко оказывается размытое групповое решение, которое очень тяжело адапти-

⁵ Гэри Хэмел. Сначала увольте начальников. // Harvard Business Review, 2011.

ровать, так что потенциальные новаторы вынуждены действовать в далеко не идеальных, но закрепившихся структурах. И хотя подходы на основе консенсуса часто мотивированы искренним желанием услышать и учесть как можно больше мнений, им редко удается задействовать подлинную самоорганизацию и гибкость по всему предприятию.

Если организация хочет динамично развиваться и быстро реагировать на изменения, полный отказ от автократической власти не поможет. На самом деле каждому нужны такие полномочия, которые позволят реагировать на проблемы «локально», в своей сфере или области деятельности, не добиваясь одобрения остальных или разрешения от вышестоящего руководителя. Чтобы преодолеть ограничения традиционного подхода к наделению сотрудников полномочиями, но избежать тирании консенсуса, нужна *система*, которая дает полномочия всем.

И тут мы снова возвращаемся к метафоре города – и в целом современного гражданского общества. Вам как гражданину не требуется великодушный диктатор, который даст вам «полномочия» действовать автономно; напротив, сама социальная структура вокруг вас изначально устроена так, что не позволяет никому властвовать над вами. Это и есть центральный для холакратии сдвиг парадигмы: понимание того, что, когда ключевые структуры управления и процессы организации по своей сути рассчитаны на то, что властью обладает и пользуется каждый, и при этом не позволяют никому – даже лидеру – присваивать чужую власть, тогда нам уже не нужно полагаться на руководителей, которые уполномочивают остальных. Вместо этого в нашем распоряжении оказывается куда более ценный ресурс: пространство, в котором каждый из нас обретает собственные полномочия, и система, которая оберегает это пространство независимо от действий любого конкретного человека, какую бы должность он ни занимал.

Вся власть – процессу

В холакратии распределение полномочий не сводится к тому, чтобы забрать власть у руководителя и передать кому-то еще или даже целой группе. Скорее в руководящей позиции оказывается не человек, занимающий высокую должность, а сам процесс, который подробно определен в письменном документе – конституции. Конституция холакратии – это документ общего характера, применимый в любой организации, которая желает использовать этот метод; после формального ее принятия конституция холакратии действует как свод законов для организации. Описанные в ней правила и процессы обладают высшей властью, в том числе над человеком, который ее принял. Как американский конгресс при поддержке конституции формулирует законы, учитывая которые обязан даже президент, так и конституция холакратии определяет, что бразды правления в организации принадлежат установленному в законном порядке процессу, а не единовластному руководителю.

Конституцию холакратии вы можете найти на странице holacracy.org/constitution⁶, но вам необязательно ее читать, чтобы узнать, что такое холакратия. Чтение правил – это обычно не самый эффективный подход, чтобы освоить новую сложную игру. Лучше всего, разобравшись с основами, приступить к игре, а затем обращаться к правилам по мере необходимости. Но все же важно знать, что свод правил существует, и согласиться им следовать – иначе какая это игра, если правила придумывает один человек по ходу дела. Когда я работаю с организацией, внедряющей холакратию, самый первый шаг – это формальное принятие конституции холакратии генеральным директором, который затем уступает свою власть этой системе правил. Героически передав полномочия системе, лидер прокладывает путь подлинному распределению власти по всем уровням организации.

Этот переход от личного лидерства к конституционной власти – ключевой момент новой парадигмы холакратии. Какими бы выдающимися ни были лидеры, какими бы благими ни

⁶ Русский перевод доступен по ссылке: holacracy.pro/constitution

были их намерения, корпоративная вертикаль власти практически неизбежно приводит к тому, что между начальником и подчиненными выстраивается такая же динамика, как между родителями и детьми. Уйти от семейного архетипа почти невозможно; и в результате сотрудники чувствуют себя бесправными и эксплуатируемыми, а руководители страдают от того, что на них лежит вся ответственность, в том числе и за все отмечаемые сотрудниками точки напряжения. Холакратия говорит руководителям: «Вы уже не обязаны решать за всех проблемы и брать на себя ответственность за все вокруг». А сотрудникам она сообщает: «Вы сами отвечаете за то, чтобы справиться со своими точками напряжения, и *обладаете соответствующими полномочиями*». Это простое изменение выводит всех участников системы из «детско-родительских» отношений, которые так глубоко укоренились в нашей организационной культуре, и помогает выстроить функциональные взаимоотношения между автономными самоуправляющимися взрослыми людьми, каждый из которых обладает «лидерской» властью над своей ролью в воплощении целей организации.

В компаниях, с которыми я работал, такая перемена становится откровением и одновременно всеобщей проблемой. Сотрудники осознают, что они уже не просто наемные исполнители распоряжений – они обладают действительной властью и полномочиями, а значит, и несут ответственность. Начальник уже не будет, как заботливый папа, решать за них все проблемы. С другой стороны, руководители часто радуются возможности сбросить с плеч груз обязанностей, однако им приходится переосмысливать свою профессиональную ценность и деятельность, отказавшись от привычного способа реализации своих полномочий. Один из самых интересных аспектов моей работы – это напоминать директорам, недавно перешедшим на холакратию: «Вы уже не уполномочены принимать такие решения». Сотрудникам же я должен напоминать о противоположном: «Вы обладаете полномочиями принять такое решение и несете за него ответственность; оно исключительно ваше, и начальник не обязан вам указывать, как поступить, или благословлять ваше решение».

Любопытно, что большинство генеральных директоров, с которыми мне довелось работать, испытывают огромное облегчение от этой перемены. Это может показаться странным. Бернар-Мари Шике, коуч по холакратии из Парижа, в прошлом сам генеральный директор компании, отмечает, что многим кажется: убедить директора отказаться от своей власти очень трудно, однако его практика говорит об обратном. Он обнаружил, что многим опытным руководителям нравится идея отказа от личной власти в пользу организационного процесса, когда это можно осуществить таким надежным способом, который будет лучше удовлетворять интересам всей организации. Я пришел к тем же выводам. Однажды за обедом Эван Уильямс, основатель Twitter и журналистской платформы Medium, рассказал мне, какой страх после ухода из Twitter на него наводила мысль о том, чтобы создать новую компанию и управлять ей в традиционной роли генерального директора, опять взвалив на себя груз обязанностей, отвлекающих от творческой работы, которая приносит ему больше всего радости. Он внедрил холакратию в Medium отчасти для того, чтобы разделить этот груз с другими; «убеждать» его не потребовалось – холакратия привлекла его именно потому, что она позволяет распределить полномочия.

По этой же причине холакратией заинтересовался Тони Шей из Zappos: он искал надежный и практичный способ распределить реальные полномочия и тем самым сделать возможной самоорганизацию посредством конституционально определенного процесса управления. После нашей первой встречи Шей пригласил меня на собрание со своей командой и решил запустить пилотный проект по внедрению холакратии в небольшом подразделении своей компании. Проект оказался достаточно успешным, чтобы в 2013 году он решил развернуть холакратию во всей организации. Я был в восторге, но все же немного встревожен, ведь это было самое широкомасштабное применение холакратии на тот момент. Как будет функционировать холакратия в масштабах компании с полутора тысячами сотрудников? Позволит ли создать те благоприятные условия для совместной самоорганизованной деятельности, по примеру города,

к которым стремится Шей? Я знал, что холакратия способна на это в небольших организациях, так что мне было интересно увидеть, как она проявит себя в крупном масштабе.

В течение следующего года команда Zappos, как многие другие подобные компании до них, узнала на своем опыте, что холакратия действительно наделяет полномочиями всех и каждого. «Власть, прежде принадлежавшая руководству, теперь распределена между всеми сотрудниками без исключения, – рассказывает Алексис Гонсалес-Блэк, член команды, возглавлявшей внедрение холакратии. – Теперь каждый несет ответственность за то, чтобы его работа способствовала движению всей компании вперед». Переход давался организации нелегко. «Труднее всего приучить руководителей отступать на задний план, а подчиненных – выходить на передний, – отмечает Гонсалес-Блэк. – При холакратии каждый может проявить инициативу, чтобы открыто и свободно проработать свою точку напряжения. Но этому нужно учиться. Чем больше вы применяете холакратию, тем лучше у вас получается; этот мускул надо наращивать и тренировать». По мере того как сотрудники осваивались с новыми полномочиями, Гонсалес-Блэк заметила, что у них формируется «менталитет стартапа» – каждый может задать себе вопрос: «Что бы я сделал, если бы руководил этой компанией?»

Распределяя власть таким образом, холакратия дает участникам организации свободу и большую автономию и одновременно поощряет совместную деятельность. В организации, управляемой по принципу холакратии, руководители устранены – «казалось бы, демократический хаос, но на самом деле довольно автократичный режим», как высказался один из моих клиентов. Когда полномочия ясны и распределены, никому не приходится замалчивать проблему, чтобы приобрести поддержку, или заставлять окружающих согласиться со своей точкой зрения. Это открывает возможность каждому уверенно проявлять инициативу, зная, что установленный в законном порядке процесс уполномочивает его на это, предусмотрев должную степень информированности и внимания к проблеме. В то же время сотрудник, обладающий безусловной автономностью, имеет право обратиться за помощью, сведениями, советом, а остальные имеют право оказать такую помощь и высказать свое мнение, причем нет риска, что процесс застопорится в поиске недостижимого консенсуса или что в него вмешается директива чрезмерно занятого руководителя, не вникающего в подробности вопроса. Как только у обладающего полномочиями сотрудника появляется достаточно информации и ресурсов, чтобы уверенно принять решение, он спокойно может прервать диалог, поблагодарить коллег за участие и принять решение. Все это способствует усвоению организацией гибкости, быстрого реагирования и приспособляемости.

Кроме того, у бывших руководителей высвобождается творческая энергия, причем удивительно много. Возвращаясь к сравнению организации с человеческим телом: если бы наше тело не было системой с распределенными полномочиями, где различные клетки, органы и системы обладают четкой автономией, полномочиями и ответственностью, сознание несло бы тяжелейшее бремя руководства. Но так как сознательная энергия не требуется для ежесекундных решений, определяющих физическое функционирование тела, она высвобождается и может быть направлена на любые необычайные творческие начинания, которыми и создается культура человечества. Я думаю, что это справедливо и для организаций. Когда все части организации отвечают за свою деятельность, автономно и эффективно реагируют на обстановку, у бывших «начальников» появляется возможность сосредоточиться на качественно ином уровне – заняться более творческими вопросами того, как реализовать цели организации в мире.

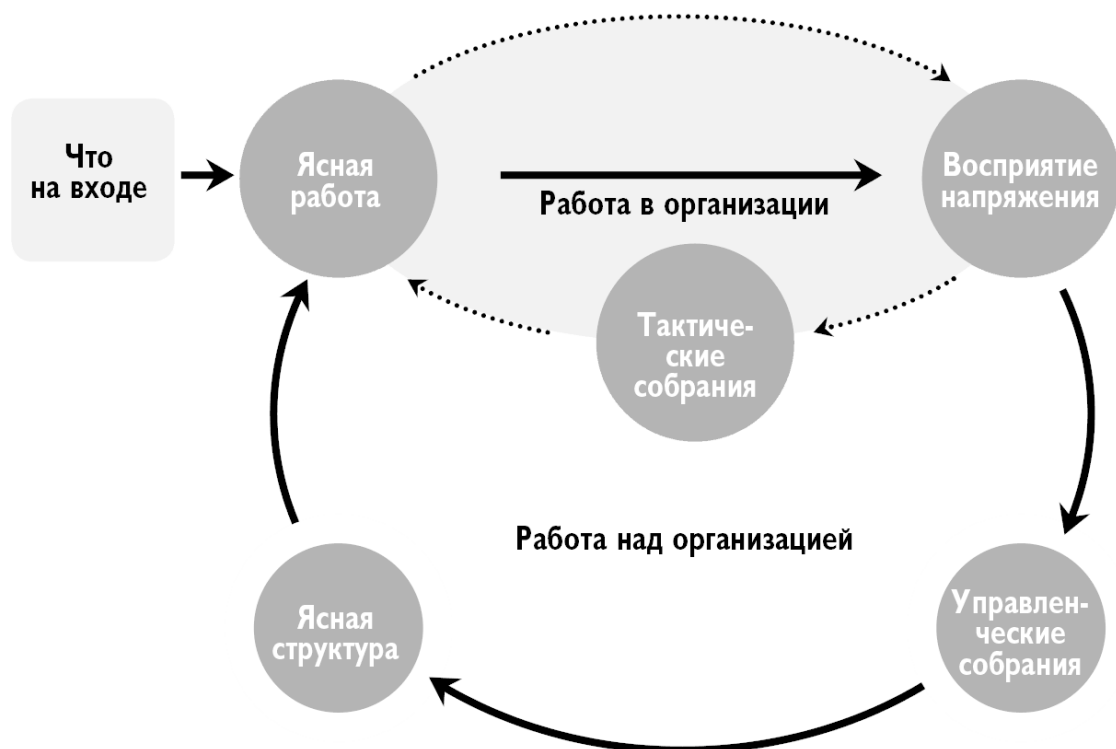
Управленческий процесс в холакратии

Процесс присвоения власти и полномочий тем или иным участникам организации мы будем называть «управленческим процессом». В большинстве нехолакратических организа-

ций может присутствовать формальный управленческий процесс, осуществляемый на вершине организационной структуры или же заданный дополнительными правилами, однако в остальном определению полномочий и обязанностей уделяется мало осознанного внимания. Когда же такое внимание уделяется, обычно речь идет о контексте серьезной реорганизации, которая создает не меньше проблем, чем решает, и в результате расходится с реальными нуждами деятельности организации. При холакратии управленческий процесс осуществляется осознанно и регулярно и распределен по всей организации. Это уже не функция отдельного лидера, а непрерывный процесс, который осуществляется на уровне команд посредством особых «управленческих собраний».

Таким образом, холакратия берет некоторые функции организационного дизайна, которые традиционно принадлежат генеральному директору или коллективу высшего руководства, и присваивает их *процессам*, которые осуществляются по всей организации и в которых участвуют все без исключения. Такой управленческий процесс, распределяющий полномочия и определяющий взаимные ожидания во всей организации, опирается на тех, кто выполняет работу и при этом выявляет точки напряжения. Точки напряжения в управленческом процессе используются для того, чтобы не только отвечать на вопросы, кто какие решения и в каких рамках принимает, но и формулировать, какие ожидания могут предъявлять окружающие к тем, кто применяет те или иные полномочия. Управленческий процесс обеспечивает ясность на уровне всей организации, а затем непрерывно эволюционно развивает ее, чтобы интегрировать в нее новейшую информацию, усвоенную участниками команды, и адаптировать ее к меняющейся внешней обстановке.

Как это работает



Как это работает

Проще всего объяснить, что такое холакратический управленческий процесс, в связи с другим аспектом жизни организации, который обычно нам более привычен, – операционной деятельностью. Операционная деятельность – это и есть собственно работа: выявление

желаемых результатов, принятие конкретных решений, распределение ресурсов, осуществление действий и их координация с окружающими. Управленческий процесс определяет, *как* мы работаем; это принцип, по которому мы организуемся, в отличие от конкретных решений, принимаемых в рамках этого принципа. Это подход к бизнесу на метауровне. Управленческий процесс определяет структуру деятельности организации и связанные с ней полномочия и ожидания. И управленческий процесс, и операционная деятельность могут опираться на соответствующую стратегию, то есть применять на пути к реализации цели организации ту или иную руководящую установку или эмпирические правила.

Простой пример из опыта моей компании показывает разницу между этими сферами деятельности. Мы проводим в том числе открытые тренинги по холакратии, и естественно, что нам нужно выбирать места для их проведения. Каждый рассматриваемый вариант имеет свои преимущества и недостатки, и выбор места – яркий пример операционной задачи и ее решения. Однако вопрос управленческого процесса формулируется при этом так: «У какой роли есть полномочия, чтобы принять такое решение, на каких условиях, и чего мы можем ожидать от этой роли ввиду таких ее полномочий?» Любой, кто занимает эту роль, воспользуется полномочиями, полученными в ходе управленческого процесса, принять конкретное операционное решение, в каком месте провести тот или иной тренинг. Этот же человек может руководствоваться в своем решении более общей стратегией, но об этом мы поговорим позже.

Практически каждый участник организации занимался и операционной деятельностью, и принятием решений и, вероятнее всего, руководствовался при этом некой стратегией. Однако осуществлять управленческий процесс большинству непривычно, так как во многих организациях практически отсутствуют формальные управленческие процессы и ясность, обеспечиваемая таким процессом, а имеющийся управленческий процесс часто оторван от реальности и остается без внимания (яркий пример – типичная должностная инструкция), причем не существует процесса для динамического его обновления. Однако когда управленческий процесс присутствует, обеспечивает ясность и сохраняет актуальность, она открывает огромные возможности, отвечая, в частности, на такие вопросы:

- На какие текущие направления работы нужно обратить внимание и кто будет отвечать за каждое из них?
- Чего я могу обоснованно ожидать от других, а они – от меня?
- Кто какие решения будет принимать и в каких пределах?
- Какие решения могу принять я и какие действия предпринять, не совещаясь с остальными?
- Какие правила или условия мы будем соблюдать в совместной работе?
- Как мы можем переформулировать ответы на эти вопросы по мере того, как научимся лучше работать совместно?

Такие вопросы всегда возникают, когда любая группа людей работает над конкретной задачей или проектом. Даже если мы их не обсуждаем, мы делаем свои предположения относительно ответов.

Понаблюдайте за тем, как играют дети: правила, роли и условия игры определяет неформальный управленческий процесс. Во многих ситуациях такой процесс нормально справляется с задачей, пока не столкнется с проблемой, которая ему не по силам. Может быть, произошел конфликт невысказанных предположений, а может быть, кто-то хочет развить исторически сложившуюся норму, чтобы она учитывала новую информацию. Всякий раз, когда неформальные нормы и предположения требуется корректировать или эволюционно развивать, формальный управленческий процесс способен творить чудеса.

Однако в большинстве современных организаций такого формального процесса нет, во всяком случае вне уровня руководства. Как правило, нормативные документы организации

или их эквивалент формально наделяют властью управлять деятельностью организации генерального директора, управляющего директора и т. п., то есть какого-либо лидера на вершине структуры. Затем этот директор определяет полномочия и ожидания для всей компании либо делегирует кому-либо такую власть, однако такое определение или делегирование редко осуществляется с большой ясностью или достаточной скоростью, чтобы не упускать доступных возможностей для обучения. В мире, который с каждым днем меняется все быстрее, управленческий процесс должен стать постоянным элементом функционирования организации, а вопросы управленческого процесса актуальны как в производственном цехе, так и в зале совещаний. Более того, непосредственные исполнители часто имеют больше возможностей проводить непрерывные изменения в рамках контекста своей деятельности и оперативно отслеживать их результаты. Возвращаясь к примеру, описанному выше: бригадир вряд ли бы «уволит» курьера из пиццерии. Но в отсутствие формального управленческого процесса в каждой команде возможности для совершенствования организационных схем во многом останутся централизованными: их будет контролировать лидер, способный единовластно диктовать структуру организации, – высшее руководство.

Когда мы эффективно распределяем власть, наделяя ею непосредственных исполнителей, мы заметно увеличиваем способность организации использовать поступающую информацию и обучаться, таким образом решая проблему, которая заботит многих руководителей растущих компаний. Эван Уильямс говорит: «Раньше, когда я нанимал замечательных специалистов, у меня было ощущение, что по мере роста компании от них все меньше и меньше пользы. Отчасти потому, что когда у них возникали идеи и вопросы, выходившие за рамки их конкретной области деятельности, то было непонятно, как с ними поступать»⁷. Очень часто эта невозможность шире вовлечься в деятельность организации вызывает у сотрудников ощущение уязвимости и отчужденности, поскольку у них нет действенного и эффективного способа усовершенствовать статус-кво. Уильямс отмечает, что холакратия «позволяет реально воспользоваться точками зрения и идеями каждого; даже если не со всеми вы соглашаетесь, во всяком случае сотрудники меньше тревожатся, потому что знают, что их идеи получают выход, и потому что наблюдают прозрачность».

Если занимающие нижние ступени корпоративной лестницы в традиционных компаниях обнаруживают, что холакратия избавляет их от чувства угнетенности, давая им возможность быть услышанными, то руководители, находящиеся на вершине структуры и зачастую не менее угнетенные своим положением, также испытывают огромное облегчение. Лидеры работают в условиях чрезвычайной сложности задач и их переизбытка, они перегружены проблемами и информацией, которые не успевают эффективно обрабатывать. Даже Дэвид Аллен, создатель системы GTD и один из самых передовых мировых экспертов в области самоорганизации и личной эффективности, признает, что ему не удавалось соответствовать ожиданиям, которые предъявляла к нему деятельность в качестве традиционного генерального директора. «Когда я сидел на самой верхушке, – объясняет он, – мне хватало интеллектуальных ресурсов на принятие лишь небольшой части решений, которые доходили до моего уровня. То есть либо я не успевал их принимать, либо не мог уделить им должного внимания»⁸. Распределяя задачу эволюционного развития организации по всей компании, холакратия снижает загрузку верхушки и отчужденность во всей остальной структуре, одновременно поощряя новые возможности для обучения и приспособляемости во всей организации. Дэвид затем так характеризовал результаты перехода всей компанией на холакратию: «Огромное облегчение. Этот сдвиг парадигмы сбросил с меня тяжелейшее бремя, и психологически, и физически».

⁷ Эван Уильямс, на конференции Wisdom 2.0 в 2013 г.

⁸ Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса // МИФ, 2015.

Майкл Гербер, автор знаменитой книги «Предпринимательский миф», отмечает, что одна из главных ошибок, которые часто совершают предприниматели, состоит в том, что они работают только в своем предприятии, а не *над* ним⁹. Работа над предприятием – это и есть суть управленческого процесса, а конституция холакратии формулирует этот процесс на каждом уровне организации и для всех ее участников. Тогда результаты управленческого процесса дают людям возможность работать в предприятии – осуществлять операционную деятельность – с большей автономностью и более быстро. Намного проще и надежнее выполнять работу быстро и автономно и добиваться нужных результатов, когда вы точно знаете, какими полномочиями обладаете, чего от вас ожидают, какие ограничения вам следует соблюдать и когда существует процесс, который позволяет поддерживать актуальность этих сведений по мере того, как появляются новые знания или меняется окружающая обстановка.

Обретение цели

Я уже несколько раз упоминал понятие «цели» организации. Хотя для современной деловой литературы оно не ново, все же считаю нужным остановиться на нем подробнее и пояснить, что я подразумеваю и чего не подразумеваю под словом «цель». Иногда, работая с группой основателей фирмы, партнеров или членов совета директоров, особенно когда речь идет о компании с сильной ориентацией на общечеловеческие ценности, я всех по очереди прошу рассказать о своих самых заветных мечтах, надеждах, ожиданиях, пожеланиях, связанных с организацией. Это всегда производит глубокое впечатление, все участники искренне и вдохновенно рассказывают о том, какой больше всего хотят видеть организацию и ее деятельность. Потом я говорю: «А теперь я назову главное препятствие к тому, чтобы ваша организация обрела свою цель. Это все то, что вы только что перечислили: ваши надежды, пожелания и так далее».

Обычно мои слушатели этим ошеломлены, но как только они понимают, что я имею в виду, это становится для них откровением. Конечно, в надеждах, мечтах, желаниях и ожиданиях нет ничего плохого, однако они часто проецируются на организацию в целом и не дают увидеть *ее* цель. Возвращаясь к одной из приведенных выше метафор: с организацией начинают обращаться как чрезмерно властный родитель с ребенком. Как правило, те, у кого есть дети, соглашались со мной: если проецировать на ребенка собственные мечты и надежды, это не дает ребенку обрести в жизни свой путь. На уровне общества мы уже признали, что ребенок – это не собственность родителей, из которой они могут лепить что им захочется, а самостоятельное существо с уникальным набором навыков, способностей и склонностей. Когда мы пытаемся навязать ребенку свои представления, мы сопротивляемся естественному порядку вещей, что часто идет во вред и детям, и родителям и всегда негативно влияет на их взаимоотношения. Я нахожу, что это справедливо и для организаций и их отношений с основателями, руководителями и другими управляющими.

Каждая организация обладает своим потенциалом или творческими возможностями, для реализации которых она наилучшим образом приспособлена благодаря своей истории, персоналу, ресурсам, основателям, бренду, капиталу, взаимоотношениям и так далее. Именно это я понимаю под смыслом существования – *raison d'être* – организации. И он совершенно не обязательно совпадает с той целью, которую основатели или руководители хотели бы поставить перед организацией, хотя, как правило, закладывается как раз ими – на раннем этапе существования компании, когда она держится едва ли не исключительно на увлеченности основателей, именно они формируют ее цель, во всяком случае в течение некоторого времени. Когда родители прощаются с собственными планами на судьбу детей, они дают детям свободное про-

⁹ Майкл Гербер. The E-Myth Revisited. HarperCollins, 2004.

странство, в котором становится ясно, ради чего они родились на свет – какие творческие импульсы стремятся наружу в каждом ребенке. Точно так же, когда мы прощаемся с идеей «Хочу, чтобы моя компания делала то-то и то-то», мы высвобождаем собственный творческий импульс организации – ее глубочайший потенциал или творческую способность, для проявления которой в мире она лучше всего приспособлена. Другими словами, чем хочет стать эта организация в мире и чего хочет мир от этой организации?

Это не означает, что у каждой организации будет красивая, тонко сформулированная и концептуальная цель. Бывают такие формулировки цели, которые звучат совершенно банально, но именно они могут лучше всего отражать смысл существования организации. Целью компании, вывозящей мусор, может быть просто «сделать город чище», и пусть это не звучит гламурно, зато показывает смысл и первопричину деятельности компании, а заодно демонстрирует потенциал, который она способна реализовать. Мы в HolacrasyOne пришли к тому, чтобы выразить понимание цели нашей организации таким словосочетанием: «Совершенная организация».

Путь к этой формулировке был путем первооткрывателей: мы не придумали эту цель, а нашли ее. Действительно, четкое понимание цели требует не столько творческой работы, сколько поисковой. То, что вам нужно, уже существует и ждет, пока вы его обнаружите; придумать себе цель так же невозможно, как задать смысл жизни своему ребенку. Просто спросите себя: «Учитывая контекст деятельности, ресурсы, таланты и способности, которыми мы располагаем, товары и услуги, которые мы предлагаем, историю компании, ее место на рынке и так далее, в чем состоит самый глубокий потенциал, который она может создать или проявить в мире? И зачем он нужен миру?»

Не огорчайтесь, если у вас не получится сразу найти емкую и звучную фразу, выражающую цель вашей организации. Как и все в холакратии, поиск цели – это динамический продолжающийся процесс, и практическое применение вашей цели гораздо важнее, чем изящная формулировка. Цель – это не то, что вы помещаете в рамочке на стене, чтобы вдохновляться; цель – это инструмент, которым вы пользуетесь каждый день в своей работе. Когда вы переходите на модель распределенных полномочий, цель становится главной опорной точкой для принятия решений на каждом уровне и в каждой области деятельности. Управленческий процесс – это то, как мы организуем структуру компании и ее роли, чтобы наилучшим способом выразить эту цель, и то, как мы применяем эту структуру в практической деятельности, чтобы эту цель реализовать. Весь смысл холакратии в том, чтобы дать организации лучше выразить свою цель. В этом отношении и во многих других холакратия – это не «власть народа, волей народа и для народа», а власть управленческого процесса организации, посредством народа и для цели.

3. Организационная структура

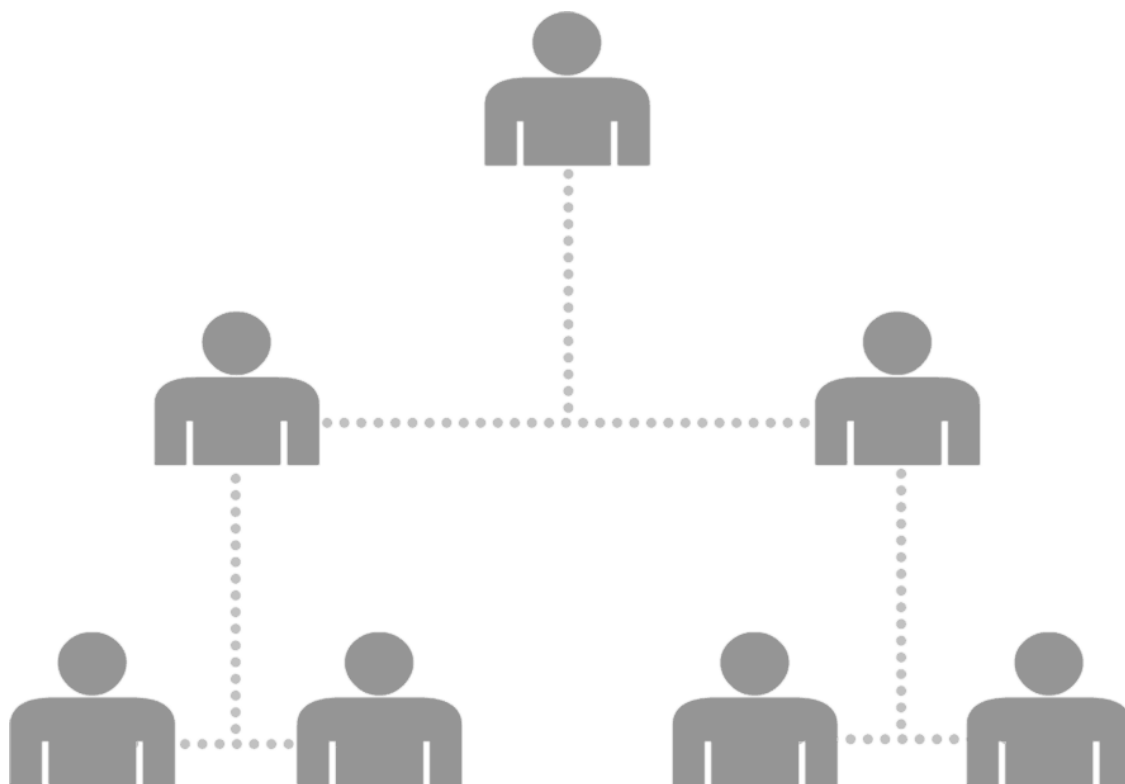
Нечетко всё, причем степень нечеткости не осознается вплоть до попытки нечто прояснить.

Бертран Рассел.

Философия логического атомизма

Если мы хотим распределить полномочия и встроить в нашу деловую активность способности к эволюции, нам нужна такая организационная структура, которая будет этому способствовать. Первый вариант, который приходит на ум, – это традиционная иерархия управления в виде пирамиды, однако она, как правило, далеко не идеальна для распределения полномочий и эволюционного развития. Поэтому холакратия предлагает альтернативный способ построения организационной структуры. Но, прежде чем мы обратимся к схемам, давайте оговорим, что понимать под организационной структурой.

Особенно полезной и понятной мне представляется простая классификация, предложенная теоретиком организации Эллиотом Жаке. Он выделяет три разных понимания слова «структура», применимые в любой организации. Во-первых, это «формальная структура» – структурная схема и должностные инструкции. Не сомневаюсь, что вы с ними знакомы, – но часто ли вы ими пользуетесь на самом деле? Сколько раз в день вы сверяетесь с должностными инструкциями, чтобы понять, на чем сосредоточиться и чего ожидать от коллег? Когда я задаю этот вопрос, многие смеются. Кто-то даже признается, что в глаза не видел свою должностную инструкцию. Формальная структура в большинстве организаций совершенно оторвана от повседневных нужд и событий, поэтому должностные инструкции – это зачастую всего лишь искусственные бюрократические формальности. Во многих случаях они устаревают и теряют актуальность еще до того, как их распечатают на принтере.

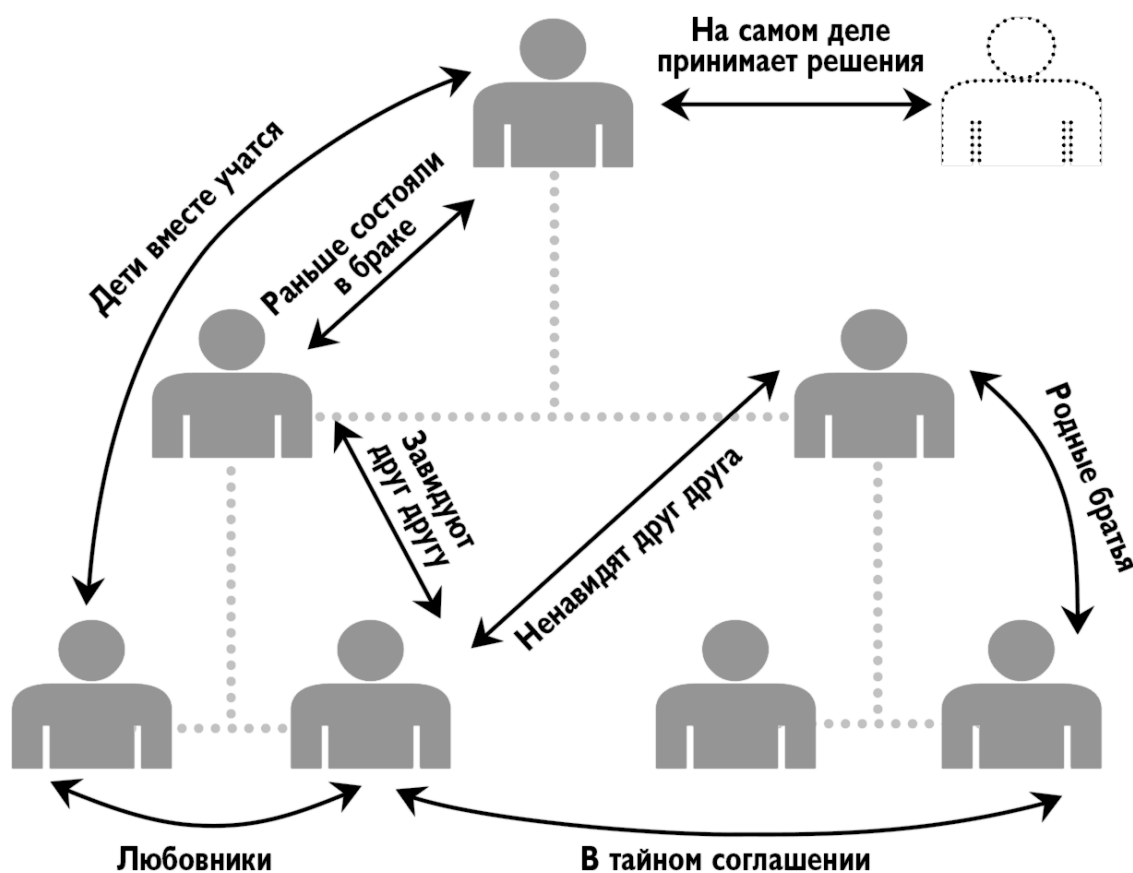


Корпоративная структура

как бы мы хотели ее видеть

Когда формальная структура организации дает мало ответов на практические вопросы, человек с присущим ему творческим подходом ищет обходные пути, чтобы добиться нужного результата. И тогда складывается то, что Жакке называет «наличной структурой». Эта структура, которая функционирует в действительности, – зачастую неформализованное общее представление о том, кто какие решения принимает и за какие проекты отвечает. Наличная структура организации, как правило, опирается на личные взаимоотношения и конъюнктуру. Когда мы работаем в такой структуре, развиваются культурные нормы и мы начинаем под них подстраиваться, создавая тем самым неформальную структуру, подсознательное убеждение о том, «как правильно». Далее Жакке выделяет третью потенциальную структуру, так называемую реквизитную, которая наиболее естественна и лучше всего приспособлена к деятельности и цели организации, – структуру, которая «хочет» установиться.

Выше, рассуждая о восприятии и обработке напряжений, мы определили напряжение как разрыв между имеющимся и возможным – как угадываемый потенциал, который каким-либо образом приближает ситуацию к идеалу. Пользуясь терминологией Жакке, можно сказать, что мы воспринимаем разрыв между наличной структурой (имеющимся) и реквизитной (возможным). Когда мы высказываем такое напряжение на холакратическом управленческом собрании, мы в результате способствуем эволюции формальной структуры в направлении реквизитной – мы корректируем объективно отмеченные детали, касающиеся того, кто какие действия выполняет и какие полномочия и ожидания при этом присутствуют, и тем самым приближаем ситуацию к более совершенному состоянию. Например, если вы отвечаете за график производства, но постоянно чувствуете напряжение из-за того, что кто-то в организации посягает на ваш авторитет и берется за те задачи, которые вы уже выполнили, вы можете воспользоваться управленческим процессом, чтобы более четко определить разделение труда в этом вопросе. Таким образом, в то время как в холакратии присутствует формализованная структура, она постоянно уточняется и модифицируется, реагируя на те напряжения, которые воспринимает каждый участник в ходе повседневной деятельности, и благодаря этому более адекватно отражает наши представления о том, какая самоорганизация наиболее эффективна для достижения результатов.



Корпоративная структура

как она работает в действительности

Соответственно, в холакратической организации люди регулярно, иногда ежедневно сверяются с должностными инструкциями, как собственными, так и коллег, поскольку в должностной инструкции содержится актуальная, точная, ясная и полезная информация о том, что следует делать и чего ожидать. Это означает, что образ совместной деятельности (наличная структура) более точно отражает то, что зафиксировано в документах (формальную структуру), что, в свою очередь, более точно отражает потребности организации (реквизитную структуру). Таким образом все три структуры сливаются в одну – по крайней мере на некоторое время, пока не обнаружится новая точка напряжения, которая заставит продолжить эволюционный процесс.

Учитывая это фундаментальное свойство – что «структура» в холакратии не фиксированная и застывшая, а постоянно развивающаяся, – рассмотрим, какая же структура применяется в холакратии и из каких элементов состоит.

Природная структура

В холакратических организациях в качестве структуры применяется не традиционная иерархия, а «холархия». Артур Кестлер ввел это понятие в книге «Дух в машине» (1967). Он описывает «холон» как «целое, являющееся частью большего целого», а «холархию» как «связь холонов». Эти непривычные термины на самом деле характеризуют то, что всем хорошо знакомо. Наше тело – яркий пример холархии. Каждая клетка – это холон, *одновременно* и самодостаточное единое целое, и часть большего целого – того или иного органа. Точно так же и каждый орган – это самодостаточное целое и часть большего целого – тела. Такая серия вложенных друг в друга холонов – клетка в органе, орган в теле – и составляет холархию.

Мы повсюду наблюдаем такую структуру в самоорганизации природы. Элементарные частицы взаимодействуют, складываясь в атомы, те объединяются в молекулы, которые затем группируются в кристаллы вещества или, например, в белки; и каждая единица одновременно является целым и частью целого. Подобные холярхии делают возможной и автономность, и самоорганизацию на каждом из входящих в их состав уровней. Такой структурой пользуется и холакратия, и это отражено в самом термине: холакратия означает власть (-кратия) организационной холярхии (хола-).

Рассматривая компанию через призму холонов и холярхий, мы можем предположить, что люди – наименьшие холоны в организационной системе, входящие в более крупные холоны команд, отделов и так далее. Но человек не является такой локализованной «частью компании», как клетка в том или ином органе. Точнее будет сказать, что каждый из нас – отдельная автономная сущность, которая по собственному усмотрению осуществляет и «активизирует» функции организации, представленные в виде различных *ролей*. Эти роли и являются составными частями компании – и базовыми кирпичиками холакратической структуры. Когда мы распределяем полномочия, как описывалось в предыдущей главе, мы распределяем их не между конкретными людьми, а между их ролями. Каждая роль получает полномочия осуществлять те или иные задачи и преследовать те или иные цели. Когда обязанности конкретной роли становятся непосильными для человека, может потребоваться разделить эту роль на несколько *субролей*, и она превращается в *круг*.

Поскольку суть холакратии в том, чтобы организовать работу, а не работающих, она предоставляет достаточно людям свободы, чтобы самоорганизоваться вокруг исполняемых ими ролей. Каждый действует не как узловая точка в корпоративной иерархии, а скорее как свободный агент, у которого есть возможность присматриваться к разным задачам и брать на себя роли в любой части организационной структуры, в том числе выполнять сразу несколько ролей в разных частях организации. Например, в Zappos такая свобода позволила Мэтту, сотруднику команды по продвижению в социальных сетях, стать, как выразился один из его коллег, «значимым участником многих комплексных инициатив, например внутренних коммуникаций, систем развития и продвижения персонала и внедрения холакратии, прежде недоступным способом».

Роли и обязанности

Подумайте о своей работе в традиционной организации. Перед кем вы отчитываетесь? Обычный ответ – «перед начальником», «перед менеджером». Но ведь ваша деятельность влияет на многих других – на ваших коллег, клиентов, возможно, на инвесторов и других заинтересованных лиц. Гораздо полезнее задать вопрос: «Что эти люди рассчитывают от вас получить?» У каждой из этих групп свои ожидания от вас: конкретные задачи, за которые вы отвечаете и которые должны эффективно решать, и для того, чтобы организация хорошо функционировала, такая ответственность должна быть четко определена. Однако чаще всего это делается неформально. Если все идет хорошо и наши ожидания выполняются, это замечательно. Но очень часто у разных людей разные представления о том, кто что должен делать и за что отвечать, и такая неопределенность приводит к различным межличностным конфликтам и трениям.

Тревожные сигналы

Наблюдаются ли в вашей организации какие-либо из этих симптомов?

Если да, вероятно, у вас нечетко определены роли и обязанности.

- Недоверие и взаимные обиды в коллективе.

- Критически важные задачи выполняются с «опозданием».
- Множество встреч с бурными дискуссиями с целью достичь консенсуса.
- В электронной переписке в копию ставят всех подряд, в том числе тех, кто не имеет отношения к вопросу.
- Каждый перед принятием решения обговаривает его со всеми коллегами и ожидает от них того же.
- У всех множество идей относительно того, что «нам» нужно делать... только «мы» ничего не делает.

Например, мне нужно отправить по электронной почте ссылку на актуальную информацию о наших тренингах, и я рассчитываю на то, что кто-то из моих коллег обновил сведения на сайте. Но если этот коллега по-другому воспринимает свои обязанности и обновляет сайт только раз в месяц, может оказаться, что информация, которую я хочу переслать, еще не вывешена на сайте. Здесь не имеет значения традиционная управленческая цепочка; если мы по-разному представляем себе, за что должны отвечать, конфликт ожиданий неизбежен.

Когда у нас не совпадают ожидания друг от друга, важные задачи не выполняются и все друг на друга в обиде. Нам кажется, что коллеги нас подводят или несправедливо обвиняют, мы испытываем к ним недоверие, мы беремся за чужую работу, чтобы получить желаемый результат, и таким образом оспариваем чужой авторитет. Никакое командообразование или упражнения по укреплению доверия не решат этих проблем, потому что они часто не настолько личные, как кажется: они вызваны не обманом, недоверием или невниманием другого человека, а тем, что мы по-разному понимаем, в чем друг на друга можем рассчитывать. Это признак недостатка ясности. Чтобы прийти к ясности, мы в первую очередь должны отказаться от представления о том, что другие должны соответствовать нашим (или чьим-либо еще) внутренним ожиданиям. А для этого требуется эффективный управленческий процесс, который сам по себе формально зафиксирован, а не применяется неформально. Холакратический управленческий процесс обеспечивает ясность, определяя четкие роли с четкой ответственностью, которая дает четкие полномочия, и затем непрерывно развивает эти определения, чтобы учесть в них новые знания и постоянно меняющуюся обстановку. Власть переходит от нечетких и негласных норм к ясному документированному процессу и обеспечиваемым этим процессом полномочиям и ожиданиям.

Поначалу это может вызывать некоторый дискомфорт. Шириф Бишай, основатель образовательной компании Dev Bootcamp, замечательно выразился: «Холакратия действует с нецивилизованной прямоотой». Другими словами, наше «цивилизованное» общество приучило нас к нечеткости и уклончивости. И когда все становится ясным и конкретным, мы первое время испытываем неудобство. Но по мере увеличения ясности обычно формируется доверие. Постепенно организационная культура освобождается от интриг как средства влияния на ситуацию просто потому, что обеспечивать ясность посредством управленческого процесса – это более эффективно. Четкая структура полномочий и ожиданий также помогает разграничить сотрудников организации и исполняемые ими функции или роли. Разделение этих элементов, зачастую прочно спаянных, – один из важнейших результатов внедрения холакратии.

Роль не душа, душа не роль

Когда на собрании с партнерами в HolacrasyOne я беру на себя новые обязанности, никто из нас не воспринимает их как «обязанности Брайана». Мы говорим об обязанностях «тренера», «разработчика программ» или «финансов», то есть разных исполняемых мною ролей. Я, в свою очередь, могу обращаться к партнерам не по именам, а называть их «маркетингом», «руководителем сайта» или «организацией тренингов». Мы не специально придумали такую форму общения, она просто сложилась естественным путем. На первый взгляд странно так

обращаться к коллегам, с которыми работаешь вместе каждый день, но на самом деле это служит ясности и подчеркивает фундаментальное холакратическое изменение: разграничение людей и ролей. «Роль не душа, душа не роль», как я выражаюсь.

В современной организационной культуре люди и исполняемые ими роли, как правило, спаяны, и эта спайка во многом ограничивает как сотрудников, так и организацию в целом. Например, часто бывает трудно разделить эмоциональное отношение к человеку и к исполняемой им роли. Иногда трения в корпоративной жизни – это на самом деле конфликты ролей, но мы принимаем их за разногласия между людьми. Такие конфликты становятся излишне личными, и когда мы стараемся их решить на уровне взаимоотношений между индивидами, мы упускаем возможность прояснить лежащие в основе взаимоотношения между ролями в организации, их взаимосвязь, взаимные потребности и ожидания, независимые от личных отношений между исполняющими их людьми.

Например, если вы в организации исполняете роль «расширение клиентской сети», вы отвечаете за укрепление контактов с ключевыми потенциальными клиентами и понимаете, что для этого важны личные встречи. Однако у вас может случиться конфликт с сотрудником, исполняющим роль «финансы», который требует от вас подробных отчетов о расходах и утверждает, что в таком количестве деловых обедов нет необходимости. Вероятно, вас будут задевать эти придирки; у вас сложится впечатление, что коллега не доверяет вам или испытывает к вам неприязнь. Но на самом деле это не личный конфликт: в холакратических понятиях вы оба просто «активизируете» свои роли и «задействуете» свою ответственность. Напряжение возникает из-за конфликта приоритетов или ожиданий между двумя ролями, и здесь появляется возможность прояснить, каковы должны быть обоснованные ожидания от каждой из ролей, чтобы затем применить эти знания в более широком контексте.

Холакратия четко разграничивает сотрудников и исполняемые ими роли. Структура организации определяется ролями, которые нужны ей для того, чтобы реализовать свою цель, независимо от конкретных лиц, работающих в организации. Люди появляются на следующем этапе, когда нужно исполнять или активизировать эти роли. Когда роли определены с учетом нужд организации, мы исследуем персонал, которым располагаем, и назначаем на каждую роль наиболее подходящего человека. Большинству из нас легко дается исполнение сразу нескольких ролей. В личной жизни у нас всегда разные роли: один и тот же человек может являться отцом, мужем, сыном, учителем и учеником. С каждой из этих ролей сопряжены свои ожидания и своя ответственность. Точно так же один человек может исполнять различные роли в организации. Я в HolacrasyOne исполняю около тридцати ролей, в том числе уже упомянутые: «тренера», «разработчик программ» и «финансов».

Чтобы способствовать четкому и конкретному определению ролей, конституция холакратии выделяет три компонента роли: «цель», которую она выражает, один или несколько «доменов»¹⁰ и набор задействуемых «обязанностей». У некоторых ролей изначально присутствуют все три элемента, хотя часто формула роли создается, когда имеется только цель или одна обязанность, а затем эволюционно развивается. Цель указывает нам, зачем нужна эта роль, к какому результату она стремится. Домен (один или несколько) определяет «владения» этой роли – то, что только она может контролировать от лица всей организации и куда другие роли не должны вмешиваться. А каждое из обязанностей – это долгосрочная задача или вид деятельности, который роль уполномочена осуществлять или как-либо им управлять, опять же в интересах организации. Такое сочетание полномочий с ответственностью помогает избежать часто возникающей ситуации, когда от человека требуют того, на что он в действительности не уполномочен. Обязанности формулируются не как конечные показатели, которых нужно

¹⁰ Домен – это ресурс организации, который от имени организации контролирует и регулирует роль как свою собственную.

достичь, а как процессы. В конце следующей главы мы подробнее рассмотрим пересечения этих трех элементов.

Роли в холакратии динамичны и естественным образом меняются во времени. В отличие от традиционных должностных инструкций, которые часто нечетко сформулированы, оторваны от практики и быстро устаревают, холакратические формулировки ролей опираются на то, какая деятельность в организации считается полезной, и эволюционируют в соответствии с меняющейся действительностью. Холакратический управленческий процесс позволяет непрерывно уточнять и прояснять роли на основе реально возникающих точек напряжения, а не абстрактных прогнозов. Допустим, что вы испытываете напряжение в одной из ролей, поскольку ожидали, что ваша коллега выполнит определенную функцию, а она этого не сделала. Правила и процессы холакратии ставят перед вами вопрос: «Это прописанная обязанность ее роли или ваши негласные ожидания?» Ваши ожидания могут казаться вам очевидными, однако в холакратии, если эта функция не является обязанностью одной из ролей вашей коллеги, вы не имеете права ожидать ее исполнения. С другой стороны, если вы считаете, что должны иметь такое право, вы можете выдвинуть на ближайшем управленческом собрании предложение: включить такую функцию в число обязанностей этой роли (подробнее об этом процессе мы поговорим в следующей главе, посвященной управленческому процессу).

Когда мы по-настоящему четко понимаем задействованные роли и взаимоотношения между ними, это избавляет нас от многих распространенных проблем корпоративной жизни. Нам уже не требуется обсуждать на собраниях каждое решение, поскольку мы знаем, какими полномочиями обладаем, какие другие роли можем привлечь и для чего. А значит, нам уже не нужно ставить в копию всех коллег или обращаться к ним за одобрением каждого своего решения. В общей дискуссии мы не стремимся к полному консенсусу, потому что каждый прекрасно знает, какие роли уполномочены принимать какие решения. Кроме того, мы знаем, чего имеем право ждать от других и чего другие могут ждать от нас в нашей деятельности и совместном осуществлении полномочий. Ясность в организации способствует подлинному распределению власти, поскольку дает каждому возможность быть хорошим лидером в исполняемой роли, самостоятельно уравнивая потребность в ресурсах и целесообразность тех или иных действий, и одновременно хорошим «подчиненным», когда другая роль отвечает за свое решение и кладет конец дискуссии, принимая его на свое усмотрение.

Круги

Роли в том виде, в котором я их только что описал, – это клетки организации. А теперь посмотрим на общую организационную структуру, в которой роли сгруппированы и интегрированы. Типичная схема традиционной оргструктуры выглядит как перевернутое дерево, где каждый узел обозначает человека (или «должность», но когда каждой должности соответствует один человек, это практически одно и то же). Холархия же представляет собой набор вложенных друг в друга кругов – как клетки в органах тела. В холархии каждый элемент холона не подчиняется полностью вышестоящим, но сохраняет автономность, собственные полномочия и целостность. Так образуется холархия ролей, сгруппированных внутри кругов, которые, в свою очередь, группируются в пределах более крупных кругов, вплоть до самого большого круга, который включает всю организацию. Этот круг в конституции называется «якорным». Любой круг и любая роль в холархии сохраняет реальную автономность и полномочия как целостное единство и при этом несет реальную ответственность, будучи частью более крупного целого.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.