

Брайан Дж. Робертсон

---

**ХОЛАКРАТИЯ  
РЕВОЛЮЦИОННЫЙ  
ПОДХОД  
В  
МЕНЕДЖМЕНТЕ**

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
**БОМБОРА**

Москва 2018

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
P58

**HOLACRACY:**  
**The New Management System for a Rapidly Changing World**  
**Brian J. Robertson**

**Робертсон, Брайан.**

**P58** Холакратия. Революционный подход в менеджменте / Брайан Дж. Робертсон ; [пер. с англ. Е. Ряхиной]. — Москва : Эксмо, 2018. — 256 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-98070-3

Холакратия — это революционный подход в менеджменте, который переопределяет менеджмент как таковой и дает возможность каждому члену команды почувствовать себя лидером. С помощью этой технологии управления можно создать команды, которые будут быстро работать, эффективно общаясь друг с другом, на пути к следующей цели, не придерживаясь жестких графиков и таймлайнов. Холакратия — это тот самый способ управления, при котором каждый берет на себя ответственность, потому что наконец точно знает, для чего все это делает.

**УДК 65.01**  
**ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-699-98070-3

© 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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к российскому изданию СТРУКТУРА ЕСТЬ КУЛЬТУРА НА ОБЕД .....	4
Предисловие .....	7

## **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

### ЭВОЛЮЦИЯ РАБОТЫ: ЧТО ТАКОЕ ХОЛАКРАТИЯ

1. Эволюционирующая организация .....	12
2. Долой иерархию .....	25
3. Организационная структура .....	50

## **ЧАСТЬ ВТОРАЯ**

### ЭВОЛЮЦИЯ В ИГРЕ: КАК РАБОТАЕТ ХОЛАКРАТИЯ

4. Управленческий процесс .....	80
5. Операционная деятельность.....	108
6. Фасилитация управленческого процесса.....	137
7. Стратегия и динамическое управление.....	159

## **ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ**

### ЭВОЛЮЦИЯ УСТАНОВЛЕНА: КАК ЖИТЬ С ХОЛАКРАТИЕЙ

8. Переход на холакратию .....	180
9. Если вы не готовы к переходу: движение к холакратии.....	214
10. Что вы чувствуете в холакратии.....	225
Благодарности .....	249

# Предисловие к российскому изданию СТРУКТУРА ЕСТЬ КУЛЬТУРУ НА ОБЕД

Питер Друкер однажды произнес фразу, ставшую легендой: «Культура есть 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 есть 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 допол-

нительную 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 следующего внедрения изменений!

*С уважением, Дмитрий Иншаков. Глава представительства  
David Allen Company в России [www.gtdrussia.ru](http://www.gtdrussia.ru)*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## 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

# 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, располагающего 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 попрощаться 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»<sup>1</sup>. 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 та-

---

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