

Холакратия как инструмент повышения инновационной активности

Алекса С.В., старший преподаватель, Финансовый университет
при Правительстве РФ, Москва, Россия

Аннотация. Наиболее важным фактором в современной конкурентной борьбе является гибкость и скорость, особенно в инновационных проектах и компаниях. Большинство организационных структур сопряжены с определенными сложностями, мешающими быстрой и системной работе с инновационной активностью. Холакратия представляет собой наиболее эффективную организационную модель для повышения инновационной активности.

Ключевые слова: холакратия, самоуправление, инновационная активность.

Holacracy as a tool to increase innovative activity

Aleksa S.V., Senior Lecturer, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The most important factor in modern competition is flexibility and speed. Most likely, the organizational structure is fraught with certain difficulties. Holacracy is the most effective organizational model for enhancing innovation.

Keywords: holacracy, self-management, innovative activity.

В 2015 году, после долгих лет исследований и практического применения, американский предприниматель и исследователь в области управления Брайан Дж. Робертсон официально выпустил свою книгу: «Холакратия – новая система управления для быстро меняющегося мира». На официальном веб-сайте она описывается как полная, комплексная система самоуправления организации,

которая заменяет традиционное бюрократическое управление новой одноранговой сетью. «Эта система повышает прозрачность, подотчетность и гибкость организации. В Холакратии прозрачная система правил и проверенный процесс проведения встреч используется для децентрализации власти во всей организации и предоставления каждому сотруднику полномочий на руководящую роль и принятия значимых решений.¹

На данный момент, тысячи организаций в Соединенных Штатах и Европе внедрили Холакратию в практику, например, Zappos, David Allen, Precision Nutrition, Google, Springest и т. д.

«Холакратия потрясла мой мир», – писал Дэвид Аллен, автор книги. Тони Се, генеральный директор Zappos, который первым начал успешную реализацию Холакратии, сказал: «Мы превратились из обычной бюрократической структуры в систему под названием «Холакратия», так что сотрудники могут действовать как предприниматели, самостоятельно управляя своей работой, а не как раньше, попробуйте спросить у них, как сделать какой-нибудь отчет».

Холакратию можно определить, как организационную структуру, которую многие называют «свободной от менеджера», где роли определяются вокруг работы, а не людей. Реализуемые через самоорганизующиеся команды, организации пропагандирующие Холакратию обычно поощряют прозрачность, автономность, принятие решений на местном уровне и общий набор правил или управления, которые работники добровольно принимают.

Принятие Холакратии не означает, что компания устраняет иерархию или делает организацию совершенно плоской. Неформальные структуры не устраняют иерархию полностью, они делают её неявной. В Холакратии есть иерархия, но это иерархия «ролей», которая отличается от иерархии людей. Люди могут эффективно выполнять разные роли на разных уровнях иерархии, поэтому они не принадлежат к определенной должности.

Холакратия создает среду, в которой каждая роль обладает явными полномочиями и подотчетностью, а в этих пределах – значительной автономией.

¹ Holacracy One, LLC. How-It-Works [E B]. [Http://www.Holacracy.org/how-it-works/](http://www.Holacracy.org/how-it-works/)

Это среда, в которой работники самоорганизуются, но не руководствуются в принятии решений только личным взглядом. Благодаря Холакратии один человек может играть разные роли на разных уровнях организации.

Основными элементами Холакратии являются:

1. Устав Холакратии – общий документ для определения основного кодекса поведения и процедур деятельности, для построения «операционной системы» организации и пути продвижения вперед.

2. Гибкая самоорганизующаяся система – смоделирована на основе взаимоотношений между клеткой и телом человека для разработки наиболее органичной организационной структуры «Role-Circle-Link». Роль в организации определяется независимой деятельностью и функциями, целью, четкой ответственностью, областью власти. «Link» является основной функциональной единицей организации, используемой для выполнения конкретных проектов и задач; «Link» — это роль, связывающая круги и делающая организацию единой. Организация воспринимается как «живой» эволюционный механизм, управляемый «напряжением» (ощущение разницы между идеалом и реальностью, воспринимаемое каждым, обычно это возможность улучшить что-либо или создать инновации).

3. Тщательно продуманный операционный процесс организации. Это включает в себя процесс управления встречами (переговорами), тактического планирования и комплексный процесс принятия решений. Он основан на тщательно разработанных уникальных организационных процессах и оперативных процедурах, чтобы установить наиболее рациональный процесс принятия решения, учитывая индивидуальную точку зрения каждого участника.

4. Основанная на действии онлайн информационная система, как техническая основа для поддержки принятия решений и коммуникации в организации, а также для обеспечения полной прозрачности и динамичности организации.

Основные принципы Холакратии

Гибкость организации	Эффективные встречи	Автономия	Процесс принятия решений
1) четкие роли и ответственность; 2) связь цепочки действий с основной целью организации в каждом процессе; 3) структура одноранговой сети для устранения бюрократического уровня; 4) полная прозрачность и открытость; 5) ликвидация «корпоративной политики»; 6) органический рост, непрерывное развитие.	1) четкие принципы по устранению чрезмерного анализа и углубления в смежные детали; 2) строгое разграничение между управлением и операционной деятельностью, чтобы избежать неэффективного принятия решений в группе; 3) стремление сосредоточиться на улучшении и инновациях; 4) систематическая оценка эффективности принятых решений; 5) строгое ограничение времени проведения встреч	1) стремление решить проблему самостоятельно, отказ от бюрократии; 2) отсутствие руководителей (в привычном понимании); 3) персональное и групповое обучение; 4) повышение мотивации от понимания ценности каждого сотрудника.	1) последовательное предложение идей и их критика для выявления и проверки проблемных вопросов; 2) постоянное соответствие стратегической цели; 3) постоянное планирование последующего действия; 4) процесс непрерывного улучшения в результате новой «напряженности».

Холакратия, как модель управления, переосмысливает саму сущность управления и становится новой моделью для инновационного менеджмента в организации. Анализируя концепции управления процессами и методы, используемые в Холакратии, наблюдая за его архитектурой, можно найти основные характеристики инновационной модели управления.

Основным примером для дальнейшего понимания принципов Холакратии для нас будет являться Zappos со следующей верхнеуровневой структурой:

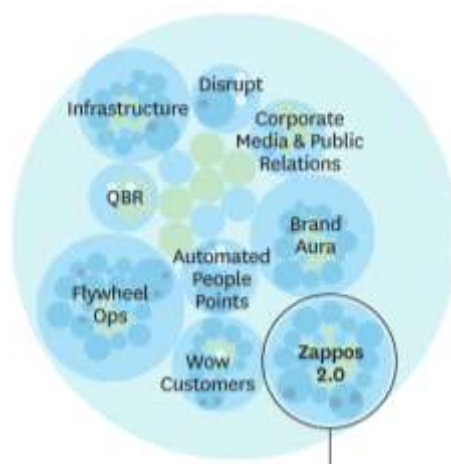


Рис. 1 – Круговая структура Zappos

Всё в Холакратии сосредоточено вокруг основной цели организации. В Холакратии каждый из ролевых кругов имеет свою цель; круги соединены через ведущее звено, чтобы гарантировать, что цель круга будет реализована в его «подкружке».

Для наиболее эффективного достижения целей в Холакратии используется процессный подход. Суть этого подхода заключается в управлении организацией как системой действий. Распределение ролей и ответственности основаны на том, «что делать», и в описании необходимо использовать глагол, чтобы гарантировать, что все основано на действиях. Каждый процесс в организации разделен на этапы, каждый этап действий имеет подробные требования и регулярно проверяется с помощью различных метрик эффективности. В Холакратии все результаты процесса принятия решений на встречах должны быть «действиями» или «проектами». Процессный подход приводит к тому, что организация находится в «динамичном и гибком» состоянии перманентно.

Ещё одной отличительной чертой Холакратии является децентрализация. Чаще всего в организациях используется частичная децентрализация, временная децентрализация или «ложная децентрализация» (например, сохраняется необходимость представлять отчет по каждому действию, сохраняется необходимость долгого согласования и т.д.). Это не дало полную власть принятия решений и автономию подчиненным сотрудникам. В Холакратии традиционного «босса», «менеджера», «лидера», «генерального директора» не существует; все права управления, лидерства, принятия решений, действий

полностью закреплены за каждой ролью, так что каждый «управляет сам».

Для того, чтобы принять решение о том, что нужно делать, как и когда, сотрудник ориентируется на Устав Холакратии и соответствие основной цели организации – это исчерпывающий список необходимого согласования в данной модели управления.

Такой подход позволяет «активировать» инновационную активность каждого сотрудника. В большинстве организационных структур недооценивается осознанность подчиненных, что, на самом деле, является сильным мотиватором для эффективного выполнения своих обязанностей.

Инновационная активность позволяет бороться с жесткой конкуренцией, применять быстрые изменения, которые требуют организационной гибкости. Это один из наиболее важных факторов успеха в современной экономике. Брайан Дж. Робертсон, анализируя вопрос гибкости пришел к выводу, что наиболее гибкой сущностью является живой организм и провел аналогию с Холакратией².

Таблица 2

Сравнение Холакратии с живым организмом

	Живой организм	Холакратия
Базовый элемент	Клетка	Роль
Основа функционирования	Органы, ткань	Круги, «подкруги»
Взаимодействие элементов	Межклеточное вещество	Прямые взаимосвязи
Функция	Физиологическая система	Целеполагание
Мотивация	Следование высшей цели	«Напряженности», создающие инновации

Управление должно быть сосредоточено на результатах и создавать ценность, и оно не должно быть управлением ради управления; организационные формы, правила, процессы и методы должны поддерживать организацию, создающую ценность, а не усложнять путь к созданию ценности. Разрабатывая Холакратию, Робертсон придерживался основной идеи «Get Things Done» и разработал организационную структуру, основной механизм работы и методы принятия решений которой должны соответствовать этому принципу.

² Robertson Brian J. Holacracy. A revolutionary approach to management. – М.: Eksmo, Bombora, 2017. – 256 с.

Благодаря своим основным принципам гибкости, эффективности, автономности и продуманному процессу принятия решений Холакратия, является одной из наиболее оптимальных организационных структур для повышения инновационной активности организаций, путём устранения микроменеджмента и повышения «напряженностей», решение которых позволяет вырабатывать креативные пути развития компании.

Библиографический список

1. Indi Young Practical Empathy: For Collaboration and Creativity in Your Work. – М.: Rosenfeld Media, 2015 – 200 pp.
2. Laloux, Frederic. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness (Kindle Locations 2997-3003). – М.: Nelson Parker. Kindle Edition, 2016 – 173 pp.
3. Travis Lowdermilk, Jessica Rich «The Customer-Driven Playbook Converting Customer Feedback into Successful Products», June 2017, 254 p.
4. Мур Джеффри А., Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. – 2012. – 336 с.
5. Робертсон Брайан Дж. Холакратия. Революционный подход в менеджменте. – М.: Эксмо, Бомбора, 2017 – 256 с.

References

1. Geoffrey A. Moore, Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers, 2012, 336 pp.
2. Indi Young Practical Empathy: For Collaboration and Creativity in Your Work. – М.: Rosenfeld Media, 2015. – 200 pp.
3. Laloux, Frederic. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness (Kindle Locations 2997-3003). – М.: Nelson Parker. Kindle Edition, 2016. – 173 pp.
4. Robertson Brian J. Holacracy. A revolutionary approach to management, – М.: Eksmo, Bombora, 2017. – 256 p.
5. Travis Lowdermilk, Jessica Rich The Customer-Driven Playbook Converting Customer Feedback into Successful Products, June 2017, 254 p.