

Kiss Ferenc

Sociocracy & Holacracy: Agilis és emberi szervezetek

Szakál Diana könyvkritikája*

„Mitől konstruktív, azaz tagjait, önmagát és tágabb környezetét kibontakoztató, illetve mitől destruktív, azaz tagjait, önmagát és a külvilágot romboló egy szervezet? Mikor aktualizáló és mikor elnyomó egy társas rendszer?” teszi föl e kérdéseket a 2019-ben megjelent könyvnek bevezetőjében (16. o.) Kiss Ferenc közösség- és szervezetkutató, mentálhigiénés szakember és szocioterapeuta. Nem is lehetne aktuálisabb, hogy mindannyian feltegyük magunknak ezeket a kérdéseket. Vajon egyénként, illetve szervezetekben való részvételünkkel milyen irányú társadalmi változásokhoz járulunk hozzá? Mi a felelősségünk abban, amilyen irányba halad jelenleg a világunk? Kíváncsisággal és izgalommal kezdtem belemélyedni a könyv olvasásába, előzetes várakozásaim azonban csak részben teljesültek.

A tanulmány egyszerre átfogó ismeretterjesztő mű a szociokrácia és holakrácia modelljeiről és kritikai elemzés a bennük rejlő lehetőségekről és buktatókról. A szerző a könyv első két fejezetét a hollandiai eredetű szociokrácia, illetve az amerikai eredetű holakrácia elosztott szervezetiirányítási rendszerek bemutatásának szenteli. A 2000-es években útjára indított holakrácia nagyban épít a nála csak néhány évtizeddel korábbi szociokrácia módszertanára, átvéve a „*kettős kötetéseket tartalmazó beágyazott struktúrát és kormányzási eljárásokat*” (67. o.). Kiss munkája jól strukturált, átlátható és kritikai elemzést ad a megközelítések kialakulásának háttéréről, fő elveiről és az elvek gyakorlatba ültetését elősegítő szervezeti struktúráról és folyamatokról. Kitér a megközelítések elterjedésére és alkalmazásának perspektíváira és külön figyelmet szentel a szervezeti struktúra és az értékek, illetve a szervezeti kultúra viszonyának. A megközelítések kialakulásának körülményeivel kapcsolatos adalékok – úgymint a szociokrácia kvéker hagyományokra építő gyökerei és szabadon hozzáférhető módszertana, vagy hogy a holakrácia az amerikai HolacracyOne tanácsadó cég által fémjelzett és terjesztett termék –, valamint a módszertanok elterjedéséről és a velük kapcsolatos gyakorlati tapasztalatokról szóló információk szintén segítik, hogy a megfelelő kontextus

* Szakál Diana közgazdász-szervezetfejlesztő, ESSRG (Környezeti Társadalomkutatók). (A kézirat beérkezett: 2020.10.05. Elfogadva: 2020.12.15. Megjelent: 2021.03.01.)

ismeretével tudja értékelni a modelleket az olvasó. Mindkét fejezet során ábrák támogatják a szervezetirányítási rendszerek működésének mélyebb megértését.

A szerző külön részt dedikált a fejezetekben megjelenő fontosabb fogalmak bemutatásának, illetve a módszerek körül megjelenő fogalmi zavarok tisztázásának. Mivel magyar nyelven eddig nem jelent meg az említett elosztott szervezetirányítási rendszereket komplexitásukban bemutató mű, a fogalmi tisztázás fontos a struktúrák itthoni kipróbálásának és bevezetésének megalapozásához. A fejezetek végén szintén bemutatja az alternatív struktúráképző elvek alapját jelentő döntéshozatali és választási eljárásokat, illetve a hozzájuk kapcsolódó különböző típusú gyűlések forgatókönyveit, amelyek segítenek abban, hogy elképzeljük, hogyan jelenhetnek meg a szervezeti mindennapokban ezek a módszerek. A részletes folyamatleírások, a döntéshozatali, illetve választási eljárások forgatókönyvének bemutatása mind a megközelítések gyakorlati alkalmazását segítik. Egyedül a könyv alapján azonban nem reális azt várni, hogy képessé válunk akár a szociokrácia, akár a holakrácia bevezetésére saját szervezetünkben, amely nagyrészt a megközelítések komplexitásából, illetve erősen formalizált mivoltából is ered. A bemutatott forgatókönyvekből is látszik a szóban forgó szervezetirányítási rendszerek magas szintű szabályozottsága. Kiss azonban cáfolja, hogy a szociokráciára és a holakráciára jellemző weberi értelemben vett legalitás és racionalitás azt jelentené, hogy bürokratikus rendszerekről lenne szó. Mind a szociokrácia, mind a holakrácia jelentős újításokat hoz a hatáskörök vertikális megosztása területén, a szabályozottság és a formalizáltság pedig a tapasztalatok alapján a konvencionális bürokratikus szervezetekre nem jellemző gyors reagálási képességgel és rugalmassággal párosul.

A szervezeti tagok egyéni érdekein túlmutató célért való együttműködés mindkét megközelítésben fontos szerepet kap. A szociokrácia kikísérletezője, *„Endenburg felfogása szerint a szervezet fő célja és rendeltetése nem a profit, hanem a közösség javának szolgálata”*. *„Szociokratikus megközelítésben a szervezeti célhierarchia csúcsán a szervezeti vízió (vision) áll, mely a szervezeti tagok közös elképzelése egy jobb világról, melynek megvalósításáért együttműködnek.”* (35. o.) A holakrácia még egy szinttel továbbmegy. Holokratikus megközelítésben *„a szervezet egy élőlény”*, amely inherens küldetéssel – ez független még az alapítók egyéni szándékaitól is – s *„önálló fejlődési potenciállal rendelkezik”* (71. o.).

Ehhez képest a Sociocracy & Holacracy egészét áttekintve az elemzés során a szervezetek tágabb társadalmi és környezeti kontextusba való illeszkedése, illetve az, hogy nem mindegy, milyen vízió

vagy küldetés áll a szervezeti működés középpontjában, kevésbé hangsúlyos. A kezdeti kérdésfelvetés mélyebb kifejtése, azaz mikor jelent építő, illetve romboló hatást a szervezet a tágabb környezetére nézve, nem kap elég szerepet a mű további részében, s ez hiányérzetet kelthet az olvasóban. Az ökológiai szempontokkal és a szervezetek ilyen irányú felelősségével kapcsolatban pedig csak érintőlegesen, egy-egy kiszólásban találunk utalást.

Bár a szociokrácia és a holakrácia is erősen értékvezérelt megközelítések, természetesen a szervezeti tagok egyéni értékrendje jelentősen befolyásolja a szervezeti működést. A szociokrácia esetében az alapvető értékekben expliciten megjelenik az „*emberi közösség jólétének szolgálata*” (41. o.). A holakrácia esetében viszont érdekes kérdés, hogy a szervezet belső küldetése, ami organikusan alakul, s a szervezeti tagoknak ennek feltárása és nem alakítása a feladata, mennyiben válaszol a lokálisan, illetve globálisan jelentkező társadalmi és környezeti kihívásokra. A megfelelő feltételek teljesülése mellett mindkét megközelítés sok szempontból jelentős újítást hoz, magasabb szintre emeli a szervezeten belüli kooperációt és a konfliktuskezelést, illetve adaptív szervezeti működést tesz lehetővé. Mindezek tekintetében érdekes lenne mélyebben megvizsgálni, hogy az elosztott szervezeti struktúra mennyiben segítheti vagy hátráltathatja a szervezeti tagokat, illetve a szervezet egészét abban, hogy radikálisabb társadalmi változások támogatói vagy akár vezetői legyenek.

További kérdést vet fel a *hatékonyság* központi szerepe. Mindkét szervezeti struktúrában alapvetően kívánatos és a szervezet által minél nagyobb mértékben megvalósítandó kategória ez, melyet a szerző nem kérdőjelez meg. „*Endenburg [a Szociokrácia kikísérletezője] a hatékonyságot humánummal, Robertson [a holakrácia szülőatyja] a humánusmot hatékonysággal integrálja.*” (130. o.) Ezt illusztrálja a döntéshozás mikéntjét mindkét esetben alapvetően meghatározó „nincs érdemi ellenvetés” elve is (30. és 68. o.). A szociokrácia esetében az számít érdemi ellenvetésnek, ha az adott javaslat az egyik résztvevő munkavégző képességét veszélyezteti, míg a holakrácia esetén ha „*igazolhatóan és jóvátehetetlenül rontaná az ellenvető valamelyik szerepének vagy a szervezeti kör egészének funkcióteljesítését*” (81. o.). Kétségtelen, hogy Kiss bemutatása alapján mindkét irányítási struktúra segíthet a hatékony szervezeti működés kialakításában, mely alatt a szerző „*funkcionális, illetve pénzügyi hatékonyságot*” (130. o.) ért. Visszaulva az alapvető szervezeti vízió, illetve küldetés kérdésére, a hatékonyság azonban még nem feltétlenül jelent (druckeri értelemben) eredményes szervezeti működést is. Mélyrehatóbban vizsgálva pedig az is kérdéses, hogy vajon a szervezeti működés alapvető értékmérőjeként szeretnénk-e választani

a funkcionális és pénzügyi hatékonyságot. Természetesen ez alatt nem a pazarlás támogatását értem, sokkal inkább egy arról való mélyebb diskurzus megnyitását, hogy milyen céllal hozunk létre és veszünk részt szervezetek működésében. Bár a Sociocracy & Holacracy alapján az ismertetett megközelítések képesek a humanisztikus értékek és a hatékonyság szempontjainak együttes érvényesítésére, erős kérdőjelek maradtak bennem azzal kapcsolatban, hogy a pénzügyi hatékonysági szempontok hogyan nem fogják a konvencionális szervezetekhez hasonlóan dominálni a szervezeti működést.

A megközelítések átfogó bemutatása után Kiss összehasonlító elemzést készít, és elhelyezi a módszertanokat a tágabb szervezetelméleti kontextusban. (Az összehasonlításhoz megjegyzendő, hogy a szociokráciáról összességében jóval kevesebb forrás és elérhető tapasztalat áll rendelkezésre, amely részben visszavezethető arra, hogy a holacracy agresszív terjesztése profitmotivált.) Ezt követően a szerző három magyar vonatkozású esettanulmányon keresztül oszt meg a módszerek bevezetésével kapcsolatos gyakorlati tapasztalatokat. A Doctusoft szoftverfejlesztő vállalkozás és az informatikai vállalkozások építésével foglalkozó Lab.Coop esetében a holakrácia bevezetéséhez kapcsolódó tapasztalatokról olvashatunk, míg az O Fojo Permaculture, portugál permakultúrás farm, oktatóközpont és intencionális közösség a szociokrácia 3.0-val kísérletezett. (A szociokrácia 3.0 a korábbiakban egyszerűen szociokráciaként megnevezett Edenburg által a kvékeri hagyományok (1.0) mentén kikísérletezett megközelítésnek (2.0) a továbbfejlesztett változata.) Mindhárom példa esetében jelentős volt az emberi és kulturális meghatározottság. A szervezeti tagok (különösképpen a vezetés) humanisztikus, posztmodern értékrendje volt az, ami egyrészt lehetőséget jelentett és kedvező feltételeket biztosított a holakrácia vagy a szociokrácia 3.0 bevezetéséhez, másrészt azonban „a szervezeti tagok aktuális értékrendje szabott végső határt” a szervezeti változásoknak is (165. o.).

A gyors megoldásokat és „csodaszereket” kínáló menedzsmentirodalmak tengerében kifejezetten üdítő Kiss kritikai megközelítése. A modellek részletes ismertetése során úgy képes rávilágítani a bennük rejlő potenciálra, hogy közben tisztán megjeleníti a korlátaikat is. Értékelését pedig mindvégig az „egészséges, fejlődést támogató szervezeti környezet” (185. o.) koncepciója vezérli. Bár expliciten megjelenik a szerző vágya, hogy a bemutatott elosztott vezetési rendszerek képében megoldást találjon az egyéni és a szervezeti célok eltéréséből eredő problémákra, a mű végére élesen kirajzolódik az a nem túl széles értelmezési tartomány, mint „a posztmodern értékeket előtérbe állító integrált egyéni értékrend” (184. o.) és szervezeti

kultúra, amelyben a bemutatott módszerek bevezetése az egyének, s ezen keresztül a szervezet fejlődését szolgálja.

Kiss egy komplex értelmezési keretet hoz létre, mely az akadémiai szervezetelméletek megalapozó munkáin túl erősen épít a spiráldinamika elméletre (Beck és Cowan: *Spiral Dynamics. Mastering Values, Leadership and Change*; Blackwell Publishers, 1996), Ken Wilber integrál elméletére (*Integrál szemlélet – Rövid bevezető*; Ursus Libris, 2008) és Laloux szakaszolási elveire (*Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*; Nelson Parker, 2014). Értelmezési kerete alapján a szervezeti működés alapvető kereteit négy dimenzió határozza meg: (1) a szervezeti tagok egyéni értékrendje és a szervezeti kultúra fedik le (2) a szervezetek belső valóságának egyéni, illetve kollektív dimenzióit, míg (3) a szervezeti praxisok és a struktúra (4) az egyéni és kollektív szervezeti valóság érzékelhető, külső megnyilvánulásai.

Mind a négy dimenzió mentén fejlődési, illetve komplexitási szinteket határoz meg a szerző. Ezek az egyre nagyobb komplexitás felé haladva a következők: törzsi, autokratikus, konvencionális, modern, posztmodern, illetve poszt-posztmodern. Elemzése során azt (is) vizsgálja, hogy a szervezeti struktúra változása, azaz a szociokrácia vagy a holakrácia bevezetése milyen változásokat indukált, illetve indukálhat (a bemutatott magyar vállalatok esetében). Amint már fentebb láttuk, az integrált, posztmodern, humanisztikus értékrend – legalább a vezetőség részéről – alapvető feltétele a szociokrácia és a holakrácia által kínált elosztott struktúrák valamelyikére való átállásnak. Ehhez képest a szervezeti kultúra, illetve szervezeti praxisok tekintetében nagyobb a mozgástér. Ezekben a dimenziókban nagyobb is volt a változás a szervezeti struktúra változásának hatására a vizsgált vállalatoknál. Előny, ha a szervezeti tagok preferálják a szerző által humanisztikus értékrenddel azonos fejlettségi szinthez sorolt, csoportközpontú kollaboratív praxisokat. A kultúra dimenzióját tekintve pedig a „*hatalomkultúra kivételével minden más szervezeti kultúra kompatibilis lehet*” (176. o.).

A tanulmány újszerűségét, értékét jelentősen növeli a szerző által létrehozott értelmezési keret, amely akár segíthet a saját szervezetünk működésére való reflexió során is. Az ezzel kapcsolatos elemzési rész azonban a mű egész terjedelmének töredéke, s az informatív, színkóddal ellátott táblázatok – melyek az egyes fejlődési szintek jobb megértését segítik – a függelékbe lettek száműzve. Szívesen vettem volna az egyes szintekről mélyebb bemutatást, s annak részletesebb kifejtését, hogy mit ért a szerző az egyes szintek elnevezése alatt. Bár megjelenik, hogy az elemzési keret épít mind az akadémikus

szervezetelmélet, mind pedig az integrál elmélet képviselőinek a műveire, sok esetben nem teljesen tiszta, hogy pontosan mit takarnak az elnevezések, mint például a szövegben többször előforduló „humanisztikus értékrend”.

Izgalmas teret nyit meg az elemzésben megjelenő poszt-posztmodern fejlődési szint. Ideaként van jelen, mely képes lenne integratív módon egészséges fejlődési közeget biztosítani a különböző értékrenddel, fejlődési szükségletekkel rendelkező egyének számára, miközben lehetőséget biztosít arra, hogy egy önmagukon túlmutató közös cél érdekében együttműködjenek, s egyéni képességeik, lehetőségeik és erőforrásaik összességén túlmutató dolgot teremtsenek.

Kiss szerint, habár *„a Szociokrácia és a Holakrácia működési szabályai integrált értékrendszer tükröznek, amely premodern, modern és posztmodern rétegeket is integrál”* (135. o.), a holakrácia egyáltalán nem, a szociokrácia pedig csak potenciálisan, az alapértelmezéstől való eltérés lehetősége miatt integratív. Ennek eredményeképpen, a szervezeti tagok aktuális fejlődési szükségleteinek függvényében, az elosztott struktúra a várakozások ellenére korlátozó tényezőként is felléphet. *„Ahhoz, hogy felszabadító hierarchiáról beszélhessünk, a struktúrának összhangban kell lennie a többi szervezeti dimenzióval.”* (17. o.) Ahhoz, hogy aktualizáló, a tagjai fejlődését elősegítő legyen egy szervezeti közeg, differenciált vezetői megközelítésre van szükség, amely képes megteremteni a *„minél egészségesebb fejlődés strukturális, kulturális és praxisbeli feltételeit a szervezetben előforduló összes értékrend képviselői számára”* (136. o.).

A szociokrácia és különösképpen a holakrácia ebből a szempontból kirekesztő jellege korlátokat teremt a tanulmány számára is. Bár a könyv kimondott célja, hogy személyes és szervezeti szintű reflexióra inspiráljon, ennek jelentős korlátait látom abban, hogy ki az, akit valóban képes megszólítani a mű. A szerző által bemutatott modellekhez hasonlóan a Sociocracy & Holacracy sem inkluzív. Nem széles közönségnek szól. Bár a jelentős mennyiségű lábjegyzet s a használt fogalmak magyarázatára fordított figyelem mutatja a közérthetőségre való törekvést, a módszerek inherens komplexitása, nyelvezete miatt eleve szűkül a közönség. Az elemzés befogadása elméleti érdeklődést is feltételez. Mennyiben reális, hogy eljuthatnak ezek a gondolatok a posztmodern értékrend által meghatározott apró szubkultúra-buborékokon túlra is? Hogyan lehetséges az elidegenedés és izoláció társadalmi jelenségeinek erősödése közepette közösen tenni azért, hogy egy egészségesebb világban élhessünk? Vajon a poszt-posztmodern fejlődési szint megoldást jelenthet e felvetésekre, vagy egy újabb utópisztikus ideáról van szó csupán?

A szerző szeretné, ha munkája által az „*olvasó új szemmel látna rá saját szervezeti valóságára*” (185. o.). Személyes tapasztalom szerint a megközelítések felé már eleve nyitott közönség számára valóban segítségre lehet ebben a Sociocracy & Holacracy. Olvasás közben automatikusan is elhelyeztem a Kiss által bemutatott koordináta-rendszerben a szervezetet, amelynek tagja vagyok, s számos kérdés merült fel bennem azzal kapcsolatban, hogyan segíthetnénk elő, hogy még nagyobb legyen az összhang az egyéni és szervezeti célok között, s az egyéni fejlődési utak még inkább becsatornázódjanak egy önmagunkon túlmutató, a társadalom és a természeti környezet javát szolgáló szervezeti küldetésbe. Kiss Ferenc elemzése, említett korlátaival együtt, fontos és értékes lépés az egyéni és kollektív fejlődés és egy egészségesebb társadalom felé vezető útkeresés időszakában. A szociokrácia és a holakrácia módszereinek és megközelítéseinek átfogó bemutatásán keresztül egy újabb alternatívát mutat és hoz közelebb, ezáltal segítve a kooperatív autonómiára épülő működési módokkal való ismerkedést és kísérletezést az arra nyitott magyarországi szervezetek körében. (in-Depth Solutions Kft., Budapest, 2019, 202 oldal)