

**<sup>1</sup>Ершов А.Н., д-р социол. наук**  
rcio@bancorp.ru

**<sup>2</sup>Салатова А.А., канд. социол. наук**  
aleksandra\_salatova@bk.ru

<sup>1</sup>Казанский (Приволжский) федеральный университет  
Россия, Казань

<sup>2</sup>Дальневосточный государственный университет  
путей сообщения,  
Россия, Хабаровск

DOI: 10.24153/2079-5912-2019-10-6-18-23

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ: ОТ СОЦИОКРАТИИ К ХОЛАКРАТИИ**

Аннотация: Цифровая экономика диктует свои требования к современным организациям и к управлению человеческим капиталом. Современная организация должна иметь такую организационную структуру, которая бы обеспечивала достаточный уровень гибкости и мобильности, мотивировала персонал организации к профессиональному развитию и генерированию бизнес-идей и успешной их реализации на практике. Доклад имеет кросс-дисциплинарный характер, область научного поиска находится на пересечении трех дисциплин: экономики (цифровизация экономики и ужесточение международной конкуренции), менеджмента (организационные структуры) и социологии (реализация стратегии Super Smart Society). На основании анализа научной литературы по вопросам менеджмента и организации-бизнес-процессов, приводится анализ новейшего типа организационного управления – холакратии. Раскрываются доводы в пользу сходства холакратии и социократии, рассматриваются риски перехода организаций к холакратической организационной структуре.

Ключевые слова: холакратия, организационное управление, организационная структура, бирюзовые организации, социократия.

Весь массив социологических исследований организационного управления можно обобщить по двум основным направлениям: в рамках классической и неклассической социологии. Если классическая социология сфокусирована на изучении отношений организаций с государством и обществом; неклассическая социология, напротив, исследует все многообразие «внутриорганизационных» отношений и человеческого поведения в рамках организации. И именно призма неклассической социологии позволяет рассмотреть набирающую популярность в бизнес-кругах холакратическую модель организационного управления.[1] В статье используется теория обмена Дж. Хоманса, переосмысленная Р. Старком и У. Бэйнбриджем. В рамках исследования модели внутриорганизационного управления авторы также опирались на труды Л. Уорда и Г. Энденбурга о социократии. Основные черты холакратической модели управления были установлены на основе идей Б. Робертсона о холакратии.

Бюрократическая (механистическая) организационная структура является классической или традиционной. Ее отличает строгая иерархичность, высокая степень разделения управленческого труда, формализованные правила и нормы поведения персонала, четкие принципы подбора и расстановки кадров. Однако, в силу своей механистичности, среди сотрудников и менеджмента организаций растет осознание ее минусов, связанных с недостаточной гибкостью и мобильностью. Между тем, современные бизнес-процессы все более ускоряются и изменяются, что затрудняет эффективное функционирование организации, не имеющих возможности к быстрой трансформации и переориентации.

Американские предприниматели Брайан Робертсон и Том Томисон предложили оригинальное решение проблем организационного управления в современных компаниях. В 2007 г., на основе своей идеи они основали компанию «HolacrasyOne» занимающуюся консультированием по вопросам внедрения холакратической организационной структуры. В 2009г. на основе своей практической деятельности они разработали «Конституции холакратии» (Holacrasy Constitution). Этот документ содержит основные рекомендации для компаний стремящихся перейти на новый тип организационной структуры. Чем же характеризуется предлагаемая холакратическая структура организационного управления?

Холакратия – это модель организационного управления на основе самоменеджмента (selfmanagement practice) и децентрализации власти, которая позволяет выстроить организационную структуру (холархию) обеспечивающую возможность влияния на принятие важных решений для каждого сотрудника и наделяющую его полной властью в рамках своей роли и возложенных на неё ожиданий.

Понятие холакратии тесно связано с понятием социократии. Социократия – это система совместного управления, называемая также «глубокой демократией», и основанная на принципах прозрачности, включенности и ответственности. Социократия одновременно выступает и некой утопией и практическим методом организации. Утопией, потому что является идеалом общества, в котором ценятся равенство и права людей, а методом организации, потому что не только декларирует некие ценности, но и позволяет внедрить их на практике, осуществить в реальности. Социократия одновременно является и структурой, и методом управления.

Термин социократия восходит к традициям О. Конта. В 1883 году этот термин был использован социологом Лестером Уордом в работе «Динамическая социология». Л. Уорд называет социократией часть социальной динамики, которая имеет прикладной характер и трактует о сознательном действии человека на социальный процесс.[2] Он считал, что высокообразованная часть населения имеет очень важное значение в повышении эффективности управления обществом. В начале XX века социократические идеи были практически реализованы в Нидерландах. В 1926г. К. Бойк (Kees Boeke) открыл школу в голландском Билтховене (успешно функционирующую до настоящего времени), управление которой полностью строилось на принципах социократии.

В 1990-х годах, выпускник школы К. Бойка, Г. Энденбург скорректировал и усовершенствовал метод социократии выпустив работу под названием «Организационный метод социократического круга». Новой характерной чертой этой модели стала возвратная круговая обратная связь. В основе социократической структуры - иерархия кругов. Практически иерархия кругов управляется на основе четырех базовых принципов: принцип согласия (Principle of Consent), принцип кругов (Principle of Circles), принцип обратной связи (Principle of Feedback), принцип выборов по согласию (Principle of Election).[3] Принципы социократии сегодня применяются по всему миру в управлении на крупных и малых предприятиях, в экопоселениях и в кохаузинговых сообществах (нечто вроде идейной общины). Примерами могут послужить «Creative Urethanes» - компания, занимающаяся производством колес для скейтбордов и уретановых деталей, «Эко-деревня в Ландоне» в штате Вирджиния или центр здравоохранения «Living Well» в Вермонте. Однако наибольшей популярности идей социократии достигли благодаря Б. Робертсону, разработавшему холакратическую модель управления. По своей сути холакратическая модель основана на круговой социократической модели Г. Энденбурга. К отличительным особенностям холакратии в сравнении с бюрократическими организационными структурами можно отнести следующие:

1. Отсутствие строгой вертикальной иерархии начальник-подчиненный;
2. Отсутствие менеджеров занятых контролем выполнения работы;
3. Отсутствие классических подразделений/отделов имеющих четкую структуру и определенный перечень функции (частично, функции отделов выполняют холакратические круги);
4. Отсутствие фиксации должностных обязанностей (вместо этого существуют роли, но обязанности, предусмотренные ролью, могут быстро изменяться и трансформироваться).

В основе холакратической структуры лежит принцип децентрализации власти. Эта черта является очень привлекательной для сотрудников, т.к. каждый может влиять на принятие корпоративных решений. Для управления предусмотрены следующие роли, которые выполняются параллельно с функциональными ролями: ведущий-бригадир (Lead Link), посредник (Facilitator Role), секретарь (Secretary Role), представитель (Rep Link Role)). В зависимости от уровня компетенций функциональных ролей у сотрудника может быть несколько, но управляющая роль может быть только одна. Функции менеджмента не аккумулированы в руках менеджера а распределены между четырьмя сотрудниками. (Таблица 1.)

**Таблица 1 - Основные управляющие роли в холакратической организационной структуре**

Роль	Информационный поток	Содержание роли
Lead Link Role	Сверху-вниз	Информационный обмен по траектории внешний круг – внутренний круг; определение и компоновка функциональных ролей; назначение сотрудников на роли (исполнение функциональной роли в случае отсутствия подходящего человека). Lead Link назначается внешним кругом, не может совмещать роль с ролью фасилитатора.
Facilitator Role	В рамках круга	Обеспечение успешной групповой коммуникации на встречах круга (ведущий встреч). Выбирается простым голосованием из членов круга, Lead Link не может претендовать на эту роль.
Secretary Role	В рамках круга	Координация встреч круга; интерпретация и разъяснения правил проведения встреч; контроль соблюдения регламента; аккумуляция итогов и результатов собраний. Выбирается простым голосованием из членов круга.
Rep Link Role	Снизу-вверх	Информационный обмен по траектории внутренний круг – внешний; аккумуляция предложений, вопросов, проблем внутреннего круга и доведение их до внешнего круга; участие в управленческих встречах (governance meetings) внешнего круга; понимание целей, задач и стратегии компании. Rep Link выбирается простым голосованием из членов круга.

Основная идея холакратической модели - управление не менеджментом, а общей целью компании и формальное отсутствие начальства. Однако, для эффективного самоуправления предусмотрено открытое выполнение своих обязанностей - любой сотрудник компании имеет право знать, чем занят другой сотрудник и на сколько эффективно он выполняет возложенную на него роль. Идеальная организация с точки зрения холакратии – сообщество людей с общими целями и стремлениями, не обремененное излишним контролем. В теории спиральной динамики, которую пропагандирует один из главных сторонников холакратии Фредерик Лалу, такие организации называются «бирюзовыми» (teal organizations).[4] В их основе – принцип ответственного исполнения своей части работы, т.к. работа каждого зависит и влияет на работу других. Иными словами, это своеобразный живой организм, элементы которого должны поддерживать друг друга. «Бирюзовые» организации радикально отличаются от традиционных корпораций (которые в этой системе называются «оранжевыми») минимумом внешнего контроля и отсутствием акцента на личные достижения.

Холакратическая структура организационного управления применяется в различных зарубежных компаниях: Zappos; Dev Bootcamp; Medium; Canva; The David Allen Company; Undercurrent. Не стоит полагать, что холакратические организации или бирюзовые в терминологии Ф. Лалу, в настоящее время присутствуют исключительно на американском рынке труда. И.В. Лукьянов в своей статье «Обзор практики создания самоуправляющихся организаций на российском рынке» приводит примеры российских компаний, применяющих и базовые установки бирюзовых организаций и холакратическую организационную структуру: 1. Adventum – performance-агентство с услугами интернет-рекламы; 2. Pokuro – SaaS-решения для интернет-магазинов; 3. ВкусВилл – розничная сеть магазинов продуктов; 4. Кнопка – бухгалтерские услуги; 5. Сбербанк в нескольких отделениях под руководством Г. Грефа.[5; с.17]

Основное опасение противников холакратии - эффект размытия ответственности за решения. Размытие ответственности возникает в том случае, если не ясно, кто за что отвечает. Однако, 4 управленческих роли помогают скоординировать процесс управления, придав ему дополнитель-

ное направление «снизу-вверх». В отличие от зафиксированных должностных обязанностей, описание ролей в холакратии постоянно пересматривается и дорабатывается участниками круга. Это делает из описания ролей живой рабочий инструмент. Описание ролей формируется теми людьми, которые входят в тот же круг что обеспечивает групповой контроль выполнения возложенных друг на друга функций в рамках каждого круга. В отличие от традиционных организаций, базирующихся на контроле сверху-вниз (по модели начальник–подчиненный), в холакратической структуре возникает дополнительное направление контроля – снизу вверх.

Второй аспект, связанный с ответственностью, это вера сторонников холакратии в то, что ответственных людей в компании большинство. Идеологи холакратии считают, что, будучи помещенными в правильное окружение, большинство взрослых людей в современном мире способны на очень высокий уровень личной ответственности. Проблема ответственности в крупных компаниях возникает не потому, что люди там безответственные сами по себе, а потому что система мешает им быть ответственными. Иными словами, вопрос ответственности напрямую связан с доверием. Проблема доверия в организации вообще является одной из центральных. Д.А. Плетнёв и Е.В. Николаева полагают, что доверие может существовать как внутри корпорации, так и во взаимоотношениях между корпорацией и ее внешними субъектами.[6] Чем выше уровень доверия, тем меньше субъекты склонны к проявлению поведенческого оппортунизма и тем ниже уровень транзакционных издержек, связанных непосредственно с составлением формальных контрактов и контролем их исполнения.

Отношения доверия оказывают едва ли не более серьезное воздействие на мотивацию субъекта, чем материальные стимулы. Такой вывод был сделан на основе психологической теории мотивации и эмпирического анализа реальных корпораций.[7] Другими словами, сотрудник выполняет возложенные на него обязанности не в силу строгой иерархической организационной структуры, предполагающей наличие бдительного «контроллера» и не исходя из своих реальных возможностей, а в первую очередь основываясь на своей лояльности к организации, степени соучастия, сопереживания ей.

Противники холакратической модели считают, что открытым остается и вопрос о том, как наказывать тех, кто не справляется с холакратической ролью. Модель не предполагает наличие «карательных» ролей. Но в этом отношении справедливо замечание, что когда поведением людей в системе движет страх наказания, люди делают совершенно не то, что приносит пользу бизнесу и его клиентам. Кроме того, ответственность можно прочувствовать, когда весь круг

будет интересоваться итогами твоего личного вклада в общее дело. Как и любая модель, холакратия имеет свои риски. Основные риски холакратической структуры связаны с:

1. Необходимостью наличия значительного количества сотрудников, обладающих высоким уровнем самоорганизации;
2. Туманными карьерными перспективами – отсутствие иерархии может смутить сотрудников, нацеленных на вертикальный карьерный рост.
3. Сопротивлением переменам и непониманием основных принципов холакратии. Большим компаниям может потребоваться время на переориентацию сотрудников.
4. Спецификой индустрии. Холакратия подходит не всем организациям, а традиционные бизнес-модели и корпоративные регламенты могут оказаться более эффективными например для сферы ритейла, общественного питания характеризующихся большой текучкой кадров.

Оценивать эффективность радикального отказа от традиционной управленческой структуры в пользу холакратии пока рано – все компании, внедрившие подобную модель, работают по-новому непродолжительный период времени. Но и основатель Medium Э. Уильямс, и директор Zappos Т. Шей смотрят в будущее с оптимизмом. По их словам, для успешного функционирования холакратической модели управления необходимы, помимо самоуправления, четкие процессы коммуникации, доверие, и такие подходы к организации процессов как частые релизы, оценка промежуточных этапов работы. Поиск баланса между требованиями сегодняшнего и потребностями завтрашнего дня, необходимый процесс для управления компаниями, ориентированными на формирование инновационной деятельности. Холакратия выполняет это, не позволяя, смешивать обсуждение тактических проблем с кругом оперативных вопросов и наоборот. Она строится на принципе отношений подчинения и упорядоченности между элементами разных уровней внутри структуры-компании, основываясь на лучших практиках, применяемых в организационных системах.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Салатова А.А. Современные неклассические концепции управления религиозной организацией /А.А. Салатова, А.Н. Ершов// Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов «Дни науки». Великий Новгород: НФ РАНХиГС, 2018. С. 49-52.
2. Ясеновский А.А. Холакратия как новая практика организации труда в многонациональных корпорациях // ПОИСК: Политика, Обществоведение, Искусство, Социология, Культура. 2016. №1(54). С. 102-112.
3. «The Sociocracy Group». URL: <http://thesociocracygroup.com/home/basic-principles/4-principles>.
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего. Москва: МИФ, 2016. – 610с.
5. Лукьянов И.В. Обзор практики создания самоуправляющихся организаций на российском рынке/И.В. Лукьянов // Вектор экономики. 2017. №5(11). С.13-24.
6. Плетнёв Д.А., Николаева Е.В. Паттерны института содействия в современных российских корпорациях /Д. А. Плетнёв, Е. В. Николаева// Вестник Челябинского государственного университета. 2016. № 2 (384). Экономические науки. Вып. 52. С. 151–161.
7. Богатырева М.Р., Биглова Г.Ф. Проблемные аспекты развития человеческого капитала: конкурентоспособность трудовых ресурсов и удовлетворенность трудом // Сборник статей VII Международной научной конференции «Гуманитарные и социально-политические проблемы модернизации Кавказа». ФГБОУ ВО «ИНГУШСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ». 2019. С. 142-148.

**Ershov A.N.**

Doctorate in Sociology  
Kazan Federal University,  
Russia, Kazan  
rcio@bancorp.ru

**Salatova A.A.**

Cand. sociol. Sci.  
Far Eastern State Transport University,  
Khabarovsk, Russia  
aleksandra\_salatova@bk.ruRussia

**ORGANIZATION MANAGEMENT IN THE XXI CENTURY: FROM SOCIOCRACY TO HOLACRACY**

Based on the management literature review and analysis from the non-classical sociology point of view, the description of the holacracy as a modern type of organization structure is presented in the article. There are some arguments in favor of the similarities between holacracy and sociocracy. Described some risks of the transition to a holacitic model of management.

**Keywords:** holacracy, organization management, organization structure, tale organizations, sociocracy.

**Literature:**

1. Salatova A.A. Sovremennyye neklassicheskie koncepcii upravleniya religioznoj organizaciej /A.A. Salatova, A.N. Ershov// Sbornik materialov vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii prepodavatelej, aspirantov, magistrantov i studentov «Dni nauki». Velikij Novgorod: NF RANXiGS, 2018. С. 49-52.
2. Yasenovskij A.A. Xolakratiya kak novaya praktika organizacii truda v mnogonacional'nyx korporacijax // POISK: Politika, Obshhestvovedenie, Iskusstvo, Sociologiya, Kul'tura. 2016. №1(54). S. 102-112.
3. «The Sociocracy Group». URL: <http://thesociocracygroup.com/home/basic-principles/4-principles>.
4. Lala F. Otkryvaya organizacii budushhego. Moskva: MIF, 2016. – 610s.
5. Luk'yanov I.V. Obzor praktiki sozdaniya samoupravlyayushixsya organizacij na rossijskom ry'nke/I.V. Luk'yanov // Vektor e'konomiki. 2017. №5(11). S.13-24.
6. Pletnyov D.A., Nikolaeva E.V. Patterny` instituta sodejstviya v sovremenny`x rossijskix korporacijax /D. A. Pletnyov, E. V. Nikolaeva// Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2016. № 2 (384). E'konomicheskie nauki. Vy`p. 52. S. 151–161.
7. Bogaty`reva M.R., Biglova G.F. Problemny`e aspekty` razvitiya chelovecheskogo kapitala: konkurentosposobnost` trudovy`x resursov i udovletvorennost` trudom // Sbornik statej VII Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii «Gumanitarnyye i social'no-politicheskie problemy` modernizacii Kavkaza». FGBOU VO «INGUSHSKIJ GOSUDARSTVENNY`J UNIVERSITET». 2019. S. 142-148.